Performativité de la comptabilité carbone : de la construction des règles aux dispositifs de management du carbone

Morgane Le Breton

▶ **To cite this version:**

Morgane Le Breton. Performativité de la comptabilité carbone : de la construction des règles aux dispositifs de management du carbone. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2017. Français. NNT : 2017PSLEM055 . tel-01824338

HAL Id: tel-01824338
https://pastel.hal.science/tel-01824338

Submitted on 27 Jun 2018

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.

THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres
PSL Research University

Préparée à MINES ParisTech

Performativité de la comptabilité carbone : de la construction des règles aux dispositifs de management du carbone

Ecole doctorale n°396

ECONOMIE, ORGANISATION ET SOCIETE

Spécialité SCIENCES DE GESTION

COMPOSITION DU JURY :

M. Franck AGGERI
MINES ParisTech, CNRS, Examinateur

M. Nicolas BERLAND
Université Paris Dauphine, PSL, Rapporteur

Mme Eve CHIAPELLO
EHESS, PSL, Président du jury

M. Hervé DUMEZ
Ecole Polytechnique, Paris-Saclay, CNRS, Rapporteur

Mme Anne PEZET
Professeure, HEC Montréal, Examinateur

M. Alexandre RAMBAUD
AgroParisTech, Paris-Saclay, Examinateur

Soutenue par **Morgane LE BRETON**
le 26 octobre 2017

Dirigée par
Franck AGGERI

MINES ParisTech et PSL n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Remerciements

À l'issue de cette thèse, je tiens à témoigner ma profonde reconnaissance à l'égard de l'apprentissage qui m'a été offert par l'encadrement dont j'ai bénéficié à l'école des Mines : mon directeur de thèse, Franck Aggeri, ainsi que le suivi de Mélodie Cartel mais aussi tous les échanges que j'ai pu avoir avec les membres du CGS, permanents et doctorants, chercheurs et assistantes, et de l'école plus globalement. Après ces (un peu plus de) trois années de thèse, je commence tout juste à réaliser l'ensemble des savoirs, découvertes, manières de voir les objets de recherche et le monde, façons de travailler et amitiés que m'a apporté cette expérience, au-delà de l'aboutissement qui est celui qui se donne plus facilement à voir : la rédaction et la soutenance de cette thèse. Le choix d'une thèse en sciences de gestion d'une part et celui de l'école des Mines d'autre part s'est révélé au fil du temps comme étant une merveilleuse opportunité en raison des grandes qualités humaines des personnes qui évoluent dans cette école et dans ce laboratoire ainsi que la richesse de leurs projets, auxquels j'ai pu un temps contribuer.

Je remercie également l'ADEME, et plus particulièrement Romain Poivet et Thomas Gourdon pour les portes qu'ils m'ont ouvertes, leur disponibilité et leurs précieux témoignages et aides qui m'ont permis de mieux comprendre le monde autour de la comptabilité et du management du carbone. J'ai notamment découvert une institution dotée d'une mission essentielle et composée de personnalités qui l'incarnent avec toute leur énergie, en menant des projets ambitieux. J'adresse également mes remerciements à toutes les personnes rencontrées et/ou interrogées durant cette thèse qui ont contribué à nourrir ma réflexion sur le sujet en acceptant de m'accorder du temps et de me raconter leur histoire du carbone.

Par ailleurs, je tiens à remercier les membres du jury qui m'ont fait l'honneur d'accepter de lire ce travail, y apporter leur jugement et en discuter lors de la soutenance de thèse. Je mesure la chance que j'ai d'avoir pu compter dans mon jury des chercheurs dont j'admire les travaux et qui m'ont inspirée tout au long des trois ans.

En élargissant le spectre, je suis redevable à l'égard de toutes les rencontres qui m'ont permis d'évoluer dans le milieu de la recherche et de l'enseignement supérieur : depuis l'ENS Cachan, antichambre de ma formation à la recherche, où je suis retournée enseigner durant cette thèse, jusqu'aux rencontres en conférence ou séminaire, en passant par le programme CEFAG de la FNEGE et mon séjour de recherche au laboratoire CSEAR de St-Andrews. La richesse des points de vue des chercheurs, doctorants, en sciences de gestion ou dans d'autres disciplines, français ou étrangers m'a considérablement aidée à avancer dans ma réflexion. Les amitiés que j'ai pu tisser, à l'ENS Cachan et avec le CEFAG ont été très précieuses dans l'aboutissement de ce travail. En outre, l'enseignement que j'ai eu l'opportunité de donner au cours de ces trois années, à l'ENS Cachan, à l'école des Mines, à l'école Polytechnique et à la Sorbonne, tiré de mes travaux de thèse ou non a permis d'équilibrer sainement cette activité qui est celle de « faire une thèse ».

Enfin, mes proches ont une place toute particulière dans ces remerciements, à la mesure de celle qu'ils ont eu dans ce travail, pour l'avoir encouragé et m'avoir soutenue dans mon parcours jusqu'à la thèse et durant ces trois années.

SOMMAIRE

Introduction générale 9

1. L'enjeu du climat et son instrumentation 9
2. La comptabilité carbone comme objet de recherche 13
3. Le rôle de la quantification 15
4. Projet général de la thèse 16

Partie I. – Cadrage theorique et methodologique 21

Chapitre 1 – Revue de littérature sur la performativité : définir la performativité, un enjeu théorique 23

1. Vers une restriction de la notion de performativité 24
2. Distinction avec des notions connexes 36
3. Un rapport étroit avec d'autres courants 41
4. Le front de la recherche : apports théorique et méthodologique sur la performativité par les instruments de gestion 45

Chapitre 2 – Revue de littérature et généalogie autour de la comptabilité carbone 53

1. La comptabilité sociale et environnementale : une mise en perspective des travaux de recherche 54
2. Une généalogie de la comptabilité carbone 64

Chapitre 3 – Méthodologie générale 75

1. Le choix de la recherche qualitative 76
2. Collecte des sources d'information : une description du terrain 82

Partie II. – La construction de la comptabilité carbone 93

Chapitre 4 – La construction des conventions comptables carbone 95

1. Les enjeux généraux de la construction des conventions comptables carbone 96
2. Méthodologie du chapitre 105
3. Processus de construction des conventions comptables carbone : le groupe sectoriel « eau » 107

Chapitre 5 – Le Bilan Carbone : élaboration d'un outil ingéniérique conçu pour l'action 117

1. Méthodologie du chapitre 117

2. Processus de construction du Bilan Carbone 121

Chapitre 6 – Le GHG Protocol et le CDP : établissement d'une logique financière 141

1. Méthodologie du chapitre 142

2. La logique des standards internationaux 146

Partie III. – Implications managériales des outils de comptabilité carbone 161

Chapitre 7 – La gouvernementalité de la transparence 163

1. Méthodologie du chapitre 164

2. Les effets de la logique financière sur la pratique des destinataires de l'information carbone 166

3. Mise en perspective : la gouvernementalité de la transparence 179

Chapitre 8 – L'élaboration d'une stratégie bas carbone 187

1. Méthodologie du chapitre 188

2. La performation de la comptabilité carbone ingéniérique en une stratégie bas carbone : le cas d'une grande entreprise française du secteur de la construction 193

3. Proposition d'un modèle pour la performation : actes de calcul et dispositif stratégique 206

Chapitre 9 – La construction du macro-dispositif sur le carbone 211

1. Action et anticipation sur un sujet incertain 212

2. Evolution des anticipations sur le carbone 214

3. Une cartographie du dispositif carbone 217

4. Stratégie d'élaboration du dispositif carbone 227

5. Proposition d'un modèle explicatif du lien entre les anticipations collectives et le macro-dispositif stratégique 238

Conclusion générale 241

1. Résumé de la thèse 241

2. Contributions et limites 243

3. Retour sur la question des politiques publiques sur le climat 246

4. Perspectives de recherche 249

Bibliographie.....252

Tables et index 270

1. Table des matières étendue 270

2. Table des tableaux.....277

3. Table des schémas 278

4. Index des acronymes.....279

Annexes.....282

1. Liste des entretiens.....282

2. Une grille de questions d'entretien 285

3. Un extrait d'entretien 286

4. Principaux documents consultés.....294

5. Conférences professionnelles suivies en tant qu'observatrice non participante 299

6. Liste des réunions en tant qu'observatrice participante 300

7. Postures épistémologiques.....303

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale..... 9

1. L'enjeu du climat et son instrumentation.....9

1.1. Le climat : un sujet emblématique au cœur du projet du développement durable10

1.2. Un phénomène invisible en l'absence d'instruments d'observation..... 11

1.3. Une crise d'efficacité actuelle des principaux instruments d'action publique sur le climat..... 13

2. La comptabilité carbone comme objet de recherche 13

2.1. De la proximité entre comptabilité financière et comptabilité carbone 13

2.2. La performativité de la comptabilité carbone en questions..... 14

3. Le rôle de la quantification 15

3.1. Le pouvoir du chiffre dans les organisations 15

3.2. Des conventions sociales « invisibles » derrière la quantification..... 15

3.3. L'enjeu actuel de la construction des conventions comptables carbone : une opportunité de recherche 16

4. Projet général de la thèse.....16

4.1. Un enjeu empirique 17

4.2. Un travail à la frontière entre comptabilité et management stratégique..... 17

4.3. Problématique et déclinaison générales 18

1. L'ENJEU DU CLIMAT ET SON INSTRUMENTATION

Le climat est un enjeu emblématique au sein du projet du développement durable qui présente la particularité, en tant que problème de gestion, d'être inobservable en l'absence d'instruments scientifiques et techniques. Nous choisirons dès lors d'étudier le changement climatique au travers de son instrumentation, notamment gestionnaire, axe d'étude qui s'inscrit dans la crise de légitimité des instruments classiques d'action publique sur ce sujet.

1.1. LE CLIMAT : UN SUJET EMBLEMATIQUE AU CŒUR DU PROJET DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Après la question de l'environnement dans le courant des années 1960-70, le développement durable a progressivement été construit, à partir des années 1980, comme un projet politique et économique (Aggeri, 2005). Sa définition la plus emblématique est celle de Brundtland datant de 1987 : « *développement répondant aux besoins des générations actuelles sans compromettre ceux des générations futures* ». À partir de ce moment-là, les entreprises se sont de plus en plus préoccupées de cette problématique (Aggeri & Godard, 2006)[1], en s'inscrivant notamment dans le courant de la RSE (Responsabilité Sociale – ou sociétale – de l'Entreprise) (Acquier & Gond, 2006) lequel s'était développé à partir des années 60 aux Etats-Unis initialement (Acquier & Aggeri, 2008). Le projet du développement durable est ancré dans plusieurs problématiques, abordant notamment la question de l'équité inter et intra-générationnelle : est-ce aux générations futures de payer pour des dommages environnementaux et sociaux causés par la génération actuelle ? Et aujourd'hui, qui devrait prendre en charge de telles réparations ? En particulier, il s'inscrit dans le long terme, paramètre difficile à prendre en compte économiquement car il soulève des problèmes d'incertitude.

Au cœur de l'enjeu du développement durable, un des sujets les plus emblématiques est celui du climat. Il en rassemble en effet les caractéristiques classiques : question d'équité et problème du long terme. Il présente également une caractéristique fondamentale, celle d'être un sujet global : il concerne ainsi à la fois toutes les zones géographiques et tous les secteurs d'activité et apparaît comme étant transversal, à l'intérieur de l'entreprise, à tous les métiers. De plus, au sein du développement durable, il est celui qui connaît l'actualité politique, économique et managériale la plus soutenue[2] qui est notamment due à une institutionnalisation du problème (communautés scientifiques actives, groupes dédiés au sein des Nations Unies, conférences organisées de manière régulière, etc.). Très récemment, la 21ème conférence internationale sur le climat (21ème *conference of the parties*, dite COP21) organisée à Paris en décembre 2015 a placé, à nouveau, le sujet sur le devant de la scène. L'enjeu autour du *climat* est en fait celui relatif au *changement climatique*, causé en partie par l'activité humaine (et partant, par celle des entreprises) et le but est alors de chercher des

[1] « *Le projet managérial du développement durable se concrétise depuis [les années 1990] à travers*

[2] Même si son actualité varie selon les périodes.

solutions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES). On peut dater la théorisation en sciences du phénomène du changement climatique aux travaux d'Arrhenius à la fin du 19ème siècle et la communauté scientifique a progressivement incriminé l'Homme dans sa cause. Ce n'est que récemment que les entreprises ont été impliquées dans la gestion de ce phénomène : tout d'abord en le rejetant au tout début des années 1990, en menant des actions de lobbying pour contrer les premiers rapports du GIEC[3], puis en l'acceptant peu à peu à compter de la ratification du protocole de Kyoto (Aggeri & Cartel, 2017). Ce qui rend également le climat emblématique des sujets de développement durable mais atypique par rapport à d'autres problèmes de gestion est sa difficulté à être observé en l'absence d'instruments dédiés.

1.2. UN PHENOMENE INVISIBLE EN L'ABSENCE D'INSTRUMENTS D'OBSERVATION

Le changement climatique a nécessité une médiation via des instruments d'observation scientifiques et techniques afin d'être problématisé. En effet, à la différence par exemple de la météorologie, il est impossible de se rendre compte de manière sensible de ce phénomène. Aussi, des modèles climatiques ont peu à peu émergé avec la constitution d'une qualification de recherche constituée ad hoc, la climatologie. Des instruments techniques de mesure des conditions climatiques passées se sont également développés. Par ailleurs, aux côtés d'instruments utilisés par les scientifiques, des instruments de gestion à destination des entreprises sont déployés, qu'ils soient proposés par les pouvoirs publics ou développés directement par elles. Ainsi, le rôle de l'instrumentation étant au cœur du problème du climat, nous choisissons dans cette thèse de nous intéresser précisément à un tel phénomène afin d'aborder l'enjeu du changement climatique. Qui plus est, le développement d'instruments de gestion devient de plus en plus important, tant au niveau des pouvoirs publics (Halpern, et al. 2014 ; Lascoumes & Le Galès, 2005) que des entreprises (Grimand, 2006 ; Bourguignon, 2006) ce qui en fait un phénomène intéressant à étudier en soi, et d'autre part, cet angle de vue permet de donner à voir au niveau micro les pratiques des acteurs (Chiapello, et al. 2013) et constitue de la sorte une bonne approche pour comprendre un phénomène plus général, ici le développement durable (Riot, 2013).

Dans son sens managérial et de manière simplifiée, un instrument peut alors se définir comme un artefact chargé de prescrire des actions organisationnelles. Il peut se décomposer

[3] Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, formé en 1988.

en trois éléments : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une modélisation simplifiée des relations au sein de l'organisation (Hatchuel & Weil, 1992). On parle alors d'instruments de gestion au sens large, et d'instruments d'action publique, plus particulièrement, si ce sont les pouvoirs publics qui sont prescripteurs. Si l'on s'intéresse aux instruments d'action publique sur le changement climatique, il convient de noter l'influence des économistes dans leur développement. En particulier, la notion *d'externalité* (Pigou, 1920) théorisée par les économistes a été le point de départ de nombreux travaux dans cette communauté de chercheurs sur les moyens de l'*internaliser* dans l'échange marchand. En effet, une externalité décrit un phénomène qui a des répercussions – positives ou négatives – sur un tiers (une autre entreprise, un individu, l'environnement, la société, etc.) provoquées par l'activité d'une entreprise mais qu'elle ne prend pas en compte de manière marchande (notamment qu'elle ne paye pas s'il s'agit d'une externalité négative). Par la suite, les propositions de solutions formulées par les économistes ont parfois été mises en place par les pouvoirs publics, notamment au travers des instruments reposant sur des incitations, comme la fiscalité ou des mécanismes de type marché (de Perthuis & Jouvet, 2015)[4]. Par exemple, la Suède a mis en place une taxe carbone dès 1991, l'Union européenne (UE) a créé un marché du carbone en 2005. Plus généralement, on peut dénombrer trois instruments principaux regroupés en deux catégories (Wendling, 2007 ; de Perthuis, et al. 2010) : les outils économiques (les marchés du carbone et la taxe carbone) et les outils juridiques (normes d'interdiction d'émissions de gaz à effet de serre).

Aux côtés de ces outils principaux, on en trouve toutefois un quatrième qui paraît de prime abord plus accessoire en matière de politique publique car a priori subordonné aux autres : il s'agit de la comptabilité carbone. Celle-ci correspond, en première approximation[5], à l'estimation des émissions de GES d'une entité et présente une dimension hybride. En effet, outre le fait qu'elle constitue l'infrastructure matérielle des autres outils cités (pour mettre en place une taxe carbone, une norme d'interdiction d'émissions ou des quotas d'émissions de GES, il faut au préalable connaître le volume d'émission des entités soumises), il s'agit également d'un instrument à part entière, conçu par ou pour les organisations, afin de disposer d'un diagnostic d'information sur leurs émissions de GES dans le but de les réduire. Cette deuxième dimension n'étant toutefois pas l'un des mécanismes traditionnels des instruments

[4] Prix du carbone : les pistes pour l'après COP 21, strategie.gouv.fr, point de vue, 27 nov 2015 : http://www.strategie.gouv.fr/point-de-vue/prix-carbone-pistes-lapres-cop-21

[5] L'enjeu de la thèse sera en particulier celui de déconstruire cette notion.

classiques de politique publique, lesquels se fondent davantage sur des incitations financières ou des normes, ses effets restent largement méconnus. L'enjeu autour des instruments, soulevé par les économistes et les concepteurs de politiques publiques, est ensuite celui de l'efficacité relative entre ces différents outils, à savoir, lequel permet d'atteindre un certain niveau de réduction d'émissions de gaz à effet de serre au moindre coût.

1.3. UNE CRISE D'EFFICACITE ACTUELLE DES PRINCIPAUX INSTRUMENTS D'ACTION PUBLIQUE SUR LE CLIMAT

Or dans un contexte de crise durable traversée par les marchés du carbone européens (Le Monde, janvier 2013 ; Le Monde, février 2017), de taxation carbone qui peine à conduire à une économie bas carbone (Les Echos, septembre 2016) et de focalisation des solutions vers l'idée de définir un prix du carbone[6] qui a pourtant été décrite comme utopique (Pottier, 2016 ; 2014), la question de l'efficacité des outils proposés aux entreprises prend effectivement son sens. Pour cela, nous adoptons dans cette thèse une perspective gestionnaire pour nous intéresser, dans une certaine mesure, à la pertinence des outils (nous adressant ainsi aux économistes en abordant leurs préoccupations) mais surtout, à une question qui ouvre davantage la discussion, celle de **leurs effets** au sens large (nous inscrivant en cela dans une problématique gestionnaire). Qu'est-ce que les outils font faire ou ne font pas faire aux entreprises ? Plus précisément, nous centrerons l'analyse sur une catégorie d'instruments en particulier : la **comptabilité carbone** et ce pour les deux raisons évoquées plus haut. Il s'agit d'une catégorie peu étudiée d'outils (que l'on pourrait qualifier d'outils informationnels), alternative aux outils économiques et juridiques et, de plus, la comptabilité carbone est souvent présentée comme l'infrastructure matérielle d'autres instruments, aussi, est-elle considérée comme neutre, sans effet et est peu analysée.

2. LA COMPTABILITE CARBONE COMME OBJET DE RECHERCHE

2.1. DE LA PROXIMITE ENTRE COMPTABILITE FINANCIERE ET COMPTABILITE CARBONE

Nous nous focaliserons dès lors sur les enjeux d'action collective qui entourent la comptabilité carbone en recourant à une analyse historicisée des pratiques des acteurs (David, et al. 2001). Ce faisant, nous sommes partis d'un constat étonnant : celui de la ressemblance

[6] De manière accrue depuis la COP21 de décembre 2015.

étroite entre la comptabilité carbone et la comptabilité financière. Cette observation a constitué le point de départ de la thèse. En effet, dans les deux cas, il s'agit d'un système d'information résultant de l'activité d'une entreprise, recensant et classant des flux exprimés en une unité de mesure unique. Qui plus est, la comptabilité carbone semble s'être développée selon le même modèle que la comptabilité financière : on y retrouve les mêmes enjeux et problématisations (périmètre de comptabilisation, confiance et fiabilité du système), des professions similaires qui œuvrent dans ce domaine (conseil, audit et analystes, ici extra-financiers) et la question de la normalisation nationale mais aussi internationale y est centrale. Or la comptabilité financière est connue pour être **performative**, c'est-à-dire qu'elle n'est pas neutre pour les entreprises : elle modélise une représentation de l'activité économique qui transforme en retour la réalité des échanges marchands (Colasse, 2010 ; Cartelier, 2006 ; Capron, et al. 2005 ; Hopwood & Miller, 1994). Ce diagnostic est posé pour la première fois au tout début du 20ème siècle avec les travaux de Max Weber et Werner Sombart qui avancent une explication de l'origine du capitalisme imputable en partie au formalisme comptable (Weber, 2013). Cette thèse du rôle de la comptabilité sur la construction du système économique, et notamment le capitalisme, puis le capitalisme financier (voire le phénomène de financiarisation de l'économie) a été reprise et explorée par de nombreux auteurs, notamment français (Chiapello, 2016 ; Berland & Chiapello, 2009 ; Chiapello, 2005 ; Capron, et al. 2005 ; Boltanski & Chiapello, 1999). D'autres travaux émanant par exemple du laboratoire de comptabilité implanté au sein de la *London School of Economics* (LSE) abordent l'influence de la comptabilité dans la construction de l'individu et plus généralement sur ce qu'elle fait faire aux acteurs, notamment en entreprise (Miller & Power, 2013 ; Mennicken & Miller, 2012 ; Rose & Miller, 1992 ; Miller, 1990 ; Miller & O'Leary, 1987). Aussi, l'impact de la comptabilité sur la réalité économique et sociale est notable et a été révélé à plusieurs reprises.

2.2. LA PERFORMATIVITE DE LA COMPTABILITE CARBONE EN QUESTIONS

Il est alors tentant de se demander dans quelle mesure la comptabilité carbone pourrait également disposer d'une force performative. Pour cela, de nouvelles questions émergent : que signifierait pour la comptabilité carbone d'être performative ? Pourrait-elle faire du carbone un enjeu aussi important que l'enjeu financier ? Une comptabilité qui ferait la synthèse entre les enjeux environnementaux, financiers (voire sociaux) est-elle envisageable ? Ce sera l'objet de la thèse que de discuter ces questionnements. En première analyse, la

comptabilité carbone, à la différence de la comptabilité financière, aborde une problématique incertaine pour les entreprises (Ferraro, et al. 2015), celle du climat, et semble donc avoir moins de chances de structurer des comportements. Néanmoins, l'enjeu climatique dispose d'un avantage par rapport à d'autres sujets associés au développement durable (comme par exemple, la biodiversité[7]) : il présente une dimension calculatoire. En effet, les émissions de GES se comptent et s'expriment en une unité de mesure qui est la tonne de CO_2. Cette caractéristique est de nature à pouvoir faire compter la comptabilité carbone.

3. LE ROLE DE LA QUANTIFICATION

Nous reviendrons à présent précisément sur le rôle du calcul, du chiffre et de la quantification dans les organisations en rappelant notamment le caractère conventionnel derrière l'opération de quantification et partant, les choix politiques, économiques et sociaux qui en découlent. Puis nous indiquerons l'intérêt théorique et empirique d'étudier la manière dont les conventions sont décidées en matière de comptabilité carbone.

3.1. LE POUVOIR DU CHIFFRE DANS LES ORGANISATIONS

Le calcul, et plus largement le chiffre, sont omniprésents dans les organisations aujourd'hui (Lamendour & Lemarchand, 2015[8] ; Supiot, 2015). Il s'agit de l'un des langages les plus répandus car universel, d'apparence neutre et très structurant. Il revêt plusieurs rôles : « *Le chiffre apparaît autant comme un instrument d'objectivation que comme un procédé de la rhétorique managériale*. » *« Repère, preuve d'efficacité, affirmation de la scientificité de la démarche, outil de distanciation, argument rhétorique, le chiffre relève de multiples usages et stratégies. »* (Lamendour & Lemarchand, 2015, p.4). En ce sens, il est un puissant moyen de structuration des comportements.

3.2. DES CONVENTIONS SOCIALES « INVISIBLES » DERRIERE LA QUANTIFICATION

Derrière le chiffre, il est parfois question de quantification, à savoir de transformation d'une donnée qualitative en chiffre. Cela suppose au préalable, comme l'a formulé Alain Desrosières, une opération de « conventionnalisation » (fabrication des conventions sociales au sujet du chiffre). Or cette première étape est vite oubliée au bénéfice du caractère objectif

[7] Cf. numéro spécial sur la biodiversité dans Accounting, Auditing & Accountability Journal, en 2013.

[8] Voir également le reste des articles du numéro spécial d'*Entreprises et histoire* intitulé « La magie du chiffre ».

du chiffre : « *La quantification, signe d'objectivité, de rigueur et d'impartialité, est mobilisée dans des situations fort variées* ». (Desrosières, 1993, p. 1). Pour autant, il s'agit là d'une opération primordiale car elle renvoie à un principe démocratique (quels sont les acteurs qui ont le pouvoir de décider des conventions ? Dans quelles conditions s'effectue le choix de conventions ?) et a des effets sur le long terme. En effet, une fois cette étape actée, le caractère conventionnel de cette opération s'efface et les conventions ont tendance à rester stables : « *à la différence des vérités scientifique, qui sont des approximations sans cesse révisables de l'état du monde, les vérités légales fixent une certaine représentation du monde et continuent de produire leurs effets normatifs tant qu'on continue d'y croire* ». (Supiot, 2015, p.49)

3.3. L'ENJEU ACTUEL DE LA CONSTRUCTION DES CONVENTIONS COMPTABLES CARBONE : UNE OPPORTUNITE DE RECHERCHE

L'intérêt du cas de la comptabilité carbone est qu'actuellement, cette étape de mise en convention est encore en construction : les règles comptables ne sont pas stabilisées et de nombreux acteurs contribuent à leur développement. Cela dénote également avec la comptabilité financière où les acteurs en charge de ce processus, publics (l'Autorité des Normes Comptables – ANC – en France par exemple) comme privés (*l'International Accounting Standards Board* – IASB – au niveau international en particulier) sont clairement identifiés, même s'ils sont parfois contestés (Burlaud & Colasse, 2010, etc.). Ainsi, la construction de la comptabilité carbone peut s'analyser comme un laboratoire de prédilection pour observer ce processus complexe et révélateur des enjeux stratégiques en train de se faire. De plus, il s'agit d'un moment intéressant pour observer ce que peut devenir la comptabilité carbone : selon la manière dont vont se fixer les règles comptables, le statut de l'enjeu du climat sera variable. Cette question générique est celle du projet d'ensemble de cette thèse.

4. PROJET GENERAL DE LA THESE

Après avoir brièvement évoqué l'enjeu empirique de cette thèse sur lequel nous reviendrons dans les différents chapitres, nous mentionnerons le positionnement que nous lui avons donné : à la frontière entre le management scientifique et la comptabilité. Enfin, nous conclurons sur la problématique d'ensemble ainsi que le plan général de cette thèse.

4.1. UN ENJEU EMPIRIQUE

Il convient de noter dès à présent que cette thèse présente un enjeu empirique car elle s'inscrit dans la réflexion de certains salariés de l'ADEME (Agence De l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie), en charge de la stratégie carbone au sujet de l'outil de comptabilité carbone qu'ils ont contribué à développer en France dès les années 2000. Or actuellement, ils s'interrogent sur les effets qu'a eue cette démarche afin d'adapter la stratégie pour les années à venir. C'est sur cette question, dans le cadre d'un partenariat entre le Centre de Gestion Scientifique (CGS) et l'ADEME que cette thèse a été initiée.

4.2. UN TRAVAIL A LA FRONTIERE ENTRE COMPTABILITE ET MANAGEMENT STRATEGIQUE

Cette thèse se veut à l'interface entre management stratégique et comptabilité, à savoir, abordant des problèmes que se pose à la fois la communauté de chercheurs en management stratégique, à la fois celle en comptabilité. En effet, l'objet étudié est un objet comptable, et nous nous intéressons plus largement à ses implications managériales. Ainsi, des questions qui intéressent habituellement les comptables nous ont tout d'abord parues pertinentes pour l'analyse : comment se fabriquent les conventions comptables (carbone) ? Que font faire les outils comptables aux acteurs au-delà de leur prétendue neutralité ? Qu'y a-t-il derrière de tels outils lorsque l'on cherche à les déconstruire ? Au fond, il s'agit d'adopter une analyse au niveau micro autour de la construction d'un outil comptable. Cette approche sera celle qui guidera plus particulièrement toute la deuxième partie de la thèse intitulée « la construction de la comptabilité carbone ». À ses côtés, nous avons également abordé des questions relevant davantage du management stratégique : comment et par quel processus les acteurs s'approprient-ils ces outils ? Quels sont les effets inattendus de tels outils dans les organisations ? Comment les acteurs dans et hors d'une organisation participent-ils au management de l'enjeu du carbone ? En somme, nous aurons un regard porté davantage sur les problématiques organisationnelles du management du carbone, en particulier via son instrumentation par la comptabilité carbone. Cette seconde approche sera celle qui sera retenue pour la troisième partie de la thèse qui est la suivante « Les implications managériales des outils de comptabilité carbone ». Nous défendons alors l'idée que ces deux approches sont complémentaires et se renforcent l'une et l'autre afin de comprendre les enjeux d'action collective liés à la comptabilité carbone : déconstruire l'outil au niveau micro et étudier ses implications managériale de manière plus macro.

4.3. PROBLEMATIQUE ET DECLINAISON GENERALES

Dans cette thèse, nous cherchons à savoir dans quelle mesure l'enjeu du climat est susceptible de compter pour les entreprises selon la manière dont la comptabilité carbone a été développée. Pour ce faire, nous procédons tout d'abord à une revue de littérature sur le concept de performativité afin de construire un cadre théorique adapté à notre objet d'étude, en lien notamment avec l'approche foucaldienne de la gouvernementalité. Par la suite, nous construisons une généalogie du concept de « comptabilité carbone », afin de positionner nos travaux au sein de la littérature académique et les pratiques qui y sont liés, en montrant également comment cet objet s'inscrit dans la littérature plus large sur la comptabilité sociale et environnementale. La problématique générale de cette thèse devient alors celle de la performativité de la comptabilité carbone, que nous déclinons en deux questions de recherche : quelle est la modélisation implicite proposée par la comptabilité carbone ? Quelles sont les transformations managériales induites par la comptabilité carbone ? Pour aborder ces questions de recherche, notre méthodologie repose sur une démarche qualitative fondée sur une forme de recherche intervention avec l'ADEME et constituée essentiellement d'observation participante, d'entretiens et de recherche documentaire que nous exploitons notamment sous forme d'études de cas. Nous nous appliquons alors dans un premier temps à déconstruire l'objet « comptabilité carbone » pour comprendre et qualifier les modèles véhiculés par les différents outils regroupés sous ce terme générique et dans un second temps à en étudier les implications managériales concrètes sur les pratiques à l'intérieur et entre les organisations. Cette thèse présente finalement des contributions théoriques (sur le concept de performativité), empiriques (dans la mesure où elle répond à des questionnements des entreprises et de l'ADEME) et méthodologiques (au sujet de la manière d'analyser la performativité par les instruments de gestion).

Sommaire de la partie 1 – Cadrage théorique et méthodologique

- Chapitre 1 : Revue de littérature sur la performativité : définir la performativité, un enjeu théorique
- Chapitre 2 : Revue de littérature et généalogie autour de la comptabilité carbone
- Chapitre 3 : Méthodologie générale

Sommaire de la partie 2 – La construction de la comptabilité carbone

- Chapitre 4 : La construction des conventions comptables carbone
- Chapitre 5 : Le Bilan Carbone : élaboration d'un outil ingéniérique conçu pour l'action
- Chapitre 6 : Les outils relevant d'une logique financière

Sommaire de la partie 3 – Implications managériales des outils de comptabilité carbone

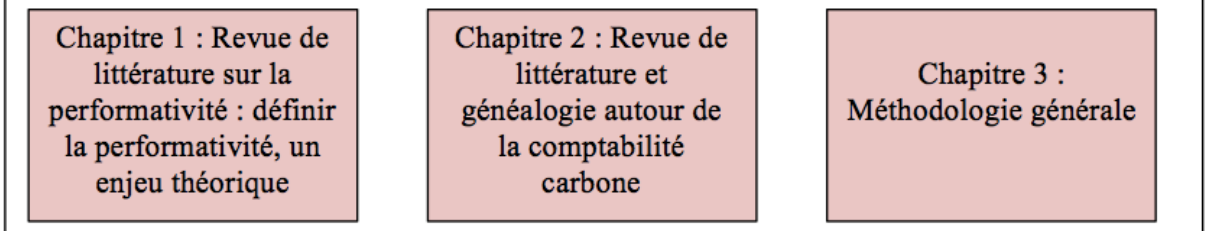
- Chapitre 7 : La gouvernementalité de la transparence
- Chapitre 8 : L'élaboration d'une stratégie bas carbone
- Chapitre 9 : La construction du macro-dispositif sur le carbone

PARTIE I. – CADRAGE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Dans cette première partie, nous poserons les bases théoriques et méthodologiques de la thèse. Ce faisant, nous développerons successivement le concept théorique sur lequel sera construit le raisonnement de cette thèse, à savoir la performativité, puis une revue de littérature sur la comptabilité carbone et enfin, la démarche méthodologique retenue. Étudier la performativité de la comptabilité carbone se présente comme un défi théorique et méthodologique que nous explicitons et dont nous justifions les choix de raisonnement retenus. Dans le premier chapitre, nous présentons alors le concept de performativité tel qu'il est usuellement retenu, avant de proposer le sens que nous lui apportons dans cette thèse afin de construire le raisonnement. Nous lions également dans ce même chapitre ce concept avec certains postulats théoriques foucaldiens afin de bâtir un cadre analytique permettant de préciser l'utilisation du concept et de lui doter un cadre théorique plus large. Au sein du chapitre 2, nous explorons par la suite les principales connaissances produites autour de la comptabilité sociale et environnementale, champ plus large dans lequel s'inscrit la comptabilité carbone, dans le but de positionner les contributions spécifiques de cette thèse. Par la suite, nous construisons une généalogie de la notion de comptabilité carbone, afin de donner à voir le concept d'une manière différente de ce que la littérature exprime habituellement et afin, une nouvelle fois, de justifier nos contributions. Enfin, le chapitre 3 sera consacré à une présentation de la démarche méthodologique choisie, qui découle en partie de l'objet de recherche et du cadrage théorique mobilisé. Ce chapitre est l'occasion de présenter l'origine de cette thèse, le terrain de recherche, les cas développés et la nature des informations recueillies.

Ces trois briques constituent ainsi le socle sur lequel nous avons construit le raisonnement que nous proposons dans cette thèse autour de la comptabilité carbone et du management du carbone.

Sommaire de la partie 1 – Cadrage théorique et méthodologique



CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTERATURE SUR LA PERFORMATIVITE : DEFINIR LA PERFORMATIVITE, UN ENJEU THEORIQUE

La notion de performativité, après avoir irrigué plusieurs disciplines (sociologie économique, linguistique, philosophie, etc.), présente des applications de plus en plus nombreuses en sciences de gestion, témoignant de sa potentielle fécondité dans ce champ (voir par exemple Vásquez, et al. 2017 ; Abrahamson, et al. 2016 ; Gond, et al. 2016). La signification que lui font porter les auteurs est très large, ce qui peut en contrepartie lui faire courir le risque de devenir galvaudé (Gond, et al. 2016). Afin de préciser la manière dont nous utiliserons cette notion dans la thèse, nous nous appliquerons dans ce chapitre à proposer notre conception de la notion de performativité et à construire un cadre théorique adapté à l'utilisation que nous en aurons, à savoir la place des outils de gestion dans la performativité. Pour cela, la suite du chapitre sera composée de quatre parties : la première proposera notre définition de la performativité, la seconde visera à la distinguer d'autres notions qui paraissent de prime abord être similaires (auto-réalisation, caractère structurant des outils de gestion, efficacité, effets et appropriation des outils de gestion), la troisième sera l'objet, au contraire, d'une mise en relation de ce concept avec d'autres courants (le pragmatisme, les autres travaux sur les outils de gestion, les routines et la gouvernementalité) tandis que la dernière mettra en évidence les contributions théoriques que nous poursuivons (théoriser une définition pour la performativité des outils de gestion et proposer une méthodologie adaptée à son étude).

Chapitre 1 – Revue de littérature sur la performativité : définir la performativité, un enjeu théorique 23

1. Vers une restriction de la notion de performativité 24

1.1. Définir la performativité 25

1.1.1. Des difficultés à s'inscrire dans une analyse fondée sur la performativité ... 25

1.1.2. Un positionnement ancré dans les travaux originels 26

1.1.2.1. Présentation de quelques travaux originels 26

1.1.2.2. La convergence dans les définitions de ces travaux 26

1.1.3. La définition retenue pour la performativité 29

1.2. L'intérêt d'utiliser ce concept 31

1.3. De la performativité des outils de gestion 32
1.3.1. S'intéresser à la performativité des outils de gestion : un enjeu théorique et méthodologique 32
1.3.2. Ce qu'étudier la « performativité des outils de gestion » veut dire 34
1.4. Un cadre théorique compatible avec la notion 35
2. Distinction avec des notions connexes 36
2.1. Auto-réalisation 37
2.2. Caractère structurant des outils 38
2.3. Efficacité des outils 38
2.4. Effets des outils 39
2.5. Appropriation des outils 40
3. Un rapport étroit avec d'autres courants 41
3.1. Le pragmatisme 41
3.2. Les outils de gestion 41
3.3. Les routines 42
3.4. La gouvernementalité 43
4. Le front de la recherche : apports théorique et méthodologique sur la performativité par les instruments de gestion 45
4.1. Contribution à la performativité par les instruments de gestion 45
4.1.1. Les instruments de gestion au cœur de l'analyse 45
4.1.2. Contribution à l'approche de l'école de la communication 45
4.2. Une méthodologie pour étudier la performativité par les instruments de gestion 47
4.2.1. Performation VS conditions de félicité 47
4.2.2. Intérêt de mettre au jour la performation 48
4.2.3. L'enjeu du critère de validité de la performativité 48
4.2.4. Un cadre d'analyse méthodologique pour la performation au moyen d'instruments 50

1. VERS UNE RESTRICTION DE LA NOTION DE PERFORMATIVITE

Afin de proposer une définition de la notion de performativité, parmi tous les usages actuels qui en sont faits dans la littérature en sciences de gestion, nous avons fait le choix de revenir sur quelques travaux fondateurs comme point de départ pour circonscrire le concept.

Ce faisant, nous développerons successivement l'idée générale de la notion de performativité, ainsi que l'intérêt d'utiliser ce concept. Par la suite, nous proposerons notre définition de la performativité appliquée aux instruments de gestion ainsi que le cadre théorique compatible avec cette utilisation.

1.1. DEFINIR LA PERFORMATIVITE

1.1.1. Des difficultés à s'inscrire dans une analyse fondée sur la performativité

L'idée générale derrière la notion de performativité est celle d'un *énoncé* qui conduirait à produire une *réalité*[9], au lieu de simplement la décrire. En déclinant ce concept à des types d'énoncés variés (prononciation d'un discours, formulation d'une théorie, etc.), la compréhension de certains phénomènes a révélé qu'ils étaient en réalité moins anodins que d'apparence. Par exemple, la simple prononciation par le juge, au tribunal, de l'énoncé « je déclare la séance ouverte » provoque l'action de rendre la séance effectivement ouverte. De même, l'énonciation a priori uniquement descriptive de la théorie économique de détermination du prix des options sur le marché dédié a conduit les prix à s'aligner peu à peu sur les prédictions du modèle (MacKenzie, 2006). Or si l'on souhaite élargir l'application de la performativité à des énoncés nouveaux, cette définition générique ne semble pas de prime abord être en tant que telle pertinente dans tous les cas. En particulier, quel sens attribuer à une analyse de la performativité d'une instrumentation de gestion (comme l'est la comptabilité carbone) ? En effet, par définition, une instrumentation vise d'ores et déjà à transformer une réalité : parler de performativité paraît donc inadapté car redondant avec d'autres notions, comme celle d'efficacité ou d'appropriation. Toutefois, la capacité de la notion de performativité à mettre au jour des phénomènes sociaux cachés invite à ne pas l'abandonner trop vite : il convient donc de déterminer si une transposition à l'étude des instrumentations pourrait malgré tout être pertinente en en précisant une définition plus adaptée. Afin d'opter pour une définition de la performativité qui nous semble féconde (analytiquement puissante et non redondante avec d'autres notions), nous avons retenu quelques travaux parmi les plus connus ayant employé, défini et façonné la notion dans le but d'établir un noyau commun aux différents travaux sur la performativité (et a fortiori exclure ce qui, à notre sens, ne relève pas de la performativité) avant d'en tester la pertinence pour une application à l'instrumentation de gestion.

[9] Au départ, Austin pensait pouvoir séparer les énoncés intrinsèquement performatif des autres avant de se raviser et d'attribuer au contexte la capacité de les rendre ou non performatifs (Austin, 1962).

1.1.2. Un positionnement ancré dans les travaux originels

1.1.2.1. Présentation de quelques travaux originels

Nous avons retenu trois courants à partir desquels établir notre définition de la performativité. Le fait que ces travaux soient les plus cités et ceux qui ont donné suite au plus grand nombre d'études qui en découlent nous paraît être révélateur de l'utilisation judicieuse de la notion de performativité. Gond, Cabantous, Harding, Leamonth ont relevé dans les articles en sciences de gestion qui citent explicitement le terme « performativité » les contributions suivantes comme applications principales de la notion (Gond, et al. 2016) :

Le courant austinien (Austin, 1962 ; Searle, 1969), ayant conduit à la première formulation du concept de performativité à la suite des travaux d'Austin, s'intéresse au langage et sa fonction. Il remarque que certaines phrases, lorsqu'elles sont prononcées dans certaines conditions (qu'il nommera « conditions de félicité ») entérinent une réalité au lieu de simplement la constater. Par exemple, la prononciation du lien de mariage. Ainsi, la performativité peut se définir d'après cette approche, comme un discours qui produit une action.

Le courant nommé « faire advenir une théorie dans la réalité »[10] par Gond, Cabantous, Harding et Learmonth est représenté par certains chercheurs de la sociologie économique comme Callon, MacKenzie, Muniesa, ou encore Millo et inspirés des travaux de Barnes (voir notamment Barnes, 1983). Selon eux, certaines théories, comme la théorie économique, ont une portée performative, c'est-à-dire qu'elle ne se contente pas de décrire une réalité mais la provoque, selon un processus durant lequel les acteurs s'efforcent de le faire. L'exemple le plus connu est celui de la théorie de Black, Scholes et Merton sur la détermination du prix des options financières qui est peu à peu validée dans la réalité. La performativité se définit alors selon eux comme la matérialisation dans la réalité d'une théorie.

Enfin, le courant mené par Judith Butler s'intéresse à ce qui fonde l'individu, et notamment le genre. La performativité se définit alors comme la constitution du sujet individuel du fait d'interventions extérieures comme les discours (en particulier, les insultes), regards, gestes, etc. Barad s'inscrit dans la lignée des travaux de Butler en mettant l'accent sur le rôle de la matérialité dans ce phénomène.

1.1.2.2. La convergence dans les définitions de ces travaux

[10] Traduction de « *bringing theory into being* » (Gond, et al. 2016, p. 12).

Les définitions de la performativité formulées par les auteurs de ces approches différentes et sur lesquelles nous allons nous appuyer afin de formuler la définition que nous retenons sont les suivantes :

1. Muniesa et Callon : « *l'objet sur lequel porte la science n'est pas décrit ou constaté mais modifié ou appelé à exister* » (Muniesa & Callon, 2009, p.1) ;
2. Austin : « *the uttering of the sentence is, or is a part of, the doing of an action* » (Austin, 1962, p.5) ;
3. Butler : « *linguistic injury appears to be the effect not only of the words by which one is addressed but the mode of address itself, a mode that interpellates and constitutes a subject* » (Butler, 1997, p.2)

Ce qui est frappant, n'est pas tant l'emprunt de la notion dans des champs très différents (sociologie économique, *gender studies*, communication, etc.) (Gond, et al. 2016) que le sens très particulier qui est proposé chaque fois (existence d'une réalité, réalisation d'une action, construction identitaire). Il semble que le même concept présente des sens différents selon ses domaines d'application. Si certains s'opposent au caractère flottant de la notion (Diedrich, et al. 2013 ; Denis, 2006), d'autres défendent que la polysémie du concept n'est pas un problème car l'intérêt premier de la notion est qu'elle permet d'ouvrir des enquêtes (Muniesa & Callon, 2009). Or la limite de l'emploi incontrôlé de cette notion est celle de son « affadissement » (si elle s'applique de manière trop générale, l'employer n'a plus d'intérêt analytique car elle consistera seulement à dire la même chose qu'une autre notion mais avec un terme nouveau) voire de contresens entre les différents emplois. Pour cela, nous choisissons de revenir sur les principaux courants développés précédemment afin de déterminer les quelques caractéristiques qui constitueraient l'unicité de cette notion. Mettons en relation les définitions des travaux précédents :

Premièrement, dans les définitions citées précédemment, il est toujours fait référence à un **énoncé qui performe** : un énoncé scientifique performe une réalité concrète qu'il est censé décrire (1), la déclaration de la phrase performe une action (2), le langage (les insultes) performent (affectent) la personne injuriée (3). Nous retiendrons donc un premier élément d'unité suivant : un énoncé fait l'action de performer. Inversement, il y a toujours *quelque chose* qui est performé[11] : l'objet étudié par la science (1), une action (2), un individu (3), c'est-à-dire, l'objet de l'énoncé. Par ailleurs, ce qui est performé l'est conformément à

[11] Comme le diront d'autres auteurs ultérieurement : « *performing something* » Sergi et al. 2014, p.6.

l'image de l'énoncé qui performe. « Le discours performatif construit la réalité **décrite** » (1), « *the uttering is the doing* » (2). La qualification de la notion de performativité « *doing things with words* » des linguistes peut alors paraître trompeuse : les mots n'ont pas simplement le pouvoir de « faire des choses » mais bien de « faire des choses en conformité avec ce que disent les mots ». Lorsque le juge déclare la séance ouverte, c'est bien la séance de tribunal qui s'ouvre, et non pas (par exemple) la bourse qui s'effondre. Dans les travaux de Butler, enfin, c'est le contenu du discours répété qui a une influence sur la construction de l'individu (« *when we claim to have been injured by language (…), we claim that language acts and acts against us* », p.1) (3). Plus largement, dans chacune de ces trois situations décrites par ces travaux distincts le point commun entre ce qui est performé peut être généralisé en considérant que c'est une réalité qui est provoquée par l'énoncé initial. « Performer » n'est donc pas un concept flottant : un énoncé performe une réalité qui est alors créée ou modifiée.

Un deuxième élément d'unité se retrouve enfin dans tous ces travaux de manière implicite : il s'agit de la possibilité d'échec de la performativité. Par exemple, si ce n'est pas le juge mais quelqu'un d'autre qui prononce la phrase « je déclare la séance ouverte », celle-ci ne s'ouvre pas et il n'y a donc pas performativité. De même, une nouvelle théorie en sciences sociales qui ne serait pas connue des praticiens aurait peu de chance d'être validée dans la réalité.

Encadré 1.1. Noyau dur derrière la notion de performativité

i. On peut parler de performativité lorsqu'une réalité est constituée conformément à un énoncé initial ;
ii. L'énoncé initial peut toutefois échouer à performer une réalité.

Ainsi, cette acception commune aux travaux principaux sur ce concept permet d'exclure des emplois de la notion qui s'éloigneraient trop du sens qui permet des apports analytiques originaux. Il apparaît ainsi que même si le noyau dur que nous avons identifié nous semble fonder ce qui fait l'originalité et l'intérêt de la notion de performativité, il reste très étroit. En effet, beaucoup de caractéristiques de la performativité dépassent celles que nous venons de présenter sans les contredire : elles dépendent alors des différents travaux qui ont repris et construit sur cette notion. Illustrons quelques unes de ces caractéristiques.

1.1.3. La définition retenue pour la performativité

Dans cette thèse, nous adoptons une définition de la notion de performativité proche des travaux pionniers, et restreinte par rapport à l'ensemble des usages qui ont pu être faits de ce concept. Ce choix a pour but de conserver ce qui fait l'originalité et la force analytique de la notion et nous verrons dans la sous-partie suivante qu'elle sera en outre bien adaptée au cas des outils de gestion.

Dans les travaux présentés précédemment, l'énoncé qui performe est soit un discours, soit une théorie. Nous proposons, à l'instar de MacKenzie et ses co-auteurs (MacKenzie, et al. 2007)[12] de conserver le terme *d'énoncé* pour regrouper la dimension langagière et théorique de ce qui performe.

Dans le sens restreint que nous retenons**, la performativité désigne *la possibilité pour un énoncé d'être validé dans la réalité***. Reste alors, selon les cas, à décrire et circonscrire les formes que peuvent revêtir à la fois « l'énoncé » et « la réalité ». Cette dernière peut être variable : il peut s'agir de l'économie, d'un individu, d'une situation, etc. L'énoncé peut quant à lui également présenter plusieurs formes mais puisqu'il est susceptible de performer une réalité, il incarne un « **modèle de réalité théorique** », à savoir un état des relations entre acteurs, ou plus largement, une vision du monde. En ce sens, nous inscrivons notre analyse générale dans la lignée des travaux en sociologie économique (« *bringing theory into being* »). À un niveau plus micro, nous adoptons également le point de vue du courant de l'école de la communication, directement hérité des travaux d'Austin (voir section 4.1.2). Tout l'enjeu réside alors dans la mise au jour à la fois de ce modèle de réalité et du processus par lequel celui-ci est validé en pratique.

[12] « *"statements" are understood broadly as including formulas, methods, tools and instruments as well as verbal formulations* » : MacKenzie, et al. 2007.

Encadré 1.2. Un questionnement préalable sur la restriction du concept de performativité

La question de la restriction de cette notion et donc de ce qui fonde sa pertinence avait déjà été soulevée par MacKenzie (2006), (dont les travaux en sociologie économique ont déjà été évoqués) lorsqu'il distingue trois formes de performativité : elle est **générique** lorsque ce qui est censé décrire un phénomène est utilisé dans la pratique (mais sans la changer). Elle est **effective** lorsque cette utilisation change des choses dans cette pratique et elle est **barnésienne** lorsque cette utilisation rend la pratique conforme à l'utilisation d'outils de description. Toute l'analyse du courant de la sociologie économique s'applique à employer la performativité dans son sens barnésien et c'est celui qui nous paraît également le plus pertinent et qui rejoint la définition que nous avons donné à la performativité. Nous avons au préalable choisi de revenir sur les travaux de champs différents pour montrer l'unicité de cette acception étroite.

Derrière cette définition, nous pouvons constater qu'il est possible de rassembler un certain nombre de travaux, qu'ils aient ou non utilisé le concept de performativité ou s'en soient revendiqués. Parmi eux, en particulier, le courant de recherche anglo-saxon sur la comptabilité issu de la LSE avec comme chef de file Peter Miller, ou encore un courant français rassemblant des travaux hétérogènes comme ceux de Bernard Colasse, Eve Chiapello, Jacques Richard, Michel Capron, etc. Dans tous ces travaux, l'accent est mis sur la comptabilité comme instrument au service du capitalisme financier. En effet, la comptabilité anglo-saxonne, incarnée notamment par les normes comptables internationales, est présentée comme matérialisant le modèle économique du capitalisme financier et contribue dès lors à rendre le monde économique conforme à ce modèle : « *it is perhaps the most powerful system of representation for social and economic life today in many national settings* » (Miller & Power, 2013, p. 2). Par exemple, le concept de juste valeur (à savoir que le prix de certains actifs n'est pas le prix historique mais celui qui est obtenu sur les marchés, postulant un modèle théorique de volatilité des prix devant s'ajuster sur celle du marché) a catalysé la crise financière de 2007-2008 en donnant un caractère pro-cyclique au prix des actifs des entreprises (notamment immobiliers), renforçant le caractère haussier ou baissier des évolutions des prix en bourse (Burlaud & Colasse, 2010).

1.2. L'INTERET D'UTILISER CE CONCEPT

Nous nous intéressons à présent aux caractéristiques qui fondent selon nous l'intérêt de ce concept. Lorsque les sociologues de l'économie étudient la manière dont les théories économiques censées décrire la réalité, la produisent en pratique, **la puissance et la pertinence du concept vient du fait que l'issue de l'action dépasse en partie le projet supposé** pour valider la théorie au lieu de simplement la décrire (Callon, 2007, p. 8 : « *un discours est performatif quand il contribue à construire la réalité décrite* »). On retrouve ce même type d'analyse lorsqu'Austin mentionne que certaines phrases prononcées dans certains contextes provoquent une action au lieu de la décrire. Austin va d'ailleurs chercher à comprendre ce qui fait que certaines phrases sont « constatives » (ne font que décrire une situation) quand d'autres sont performatives : au départ, il considère qu'il s'agit de propriétés intrinsèques à certains discours mais penche finalement pour une explication qui viendrait du contexte dans lequel sont prononcées ces phrases. Ainsi, pour lui, tout discours peut être performatif, si ce qu'il appelle des « conditions de félicité » sont réunies. Enfin, lorsque Butler explique par exemple que la définition du genre d'un individu peut être performé par la répétition de discours à ce sujet, l'implication se détache de l'action initiale et induit des conséquences plus puissantes.

La richesse de l'analyse que permet ce concept vient alors du fait que l'action engagée va au-delà du projet supposé. En somme, c'est chaque fois la mise au jour de la puissance « cachée » des effets de l'action de performer qui semblent rendre le concept intéressant et lui valent autant de succès. En effet, c'est sous le regard du chercheur, au moyen d'une enquête (Muniesa & Callon, 2009), que va pouvoir être révélée cette performativité. À ce titre, la plupart des travaux récents qui manient le concept de performativité ont cherché à mettre au jour les énoncés qui performent et à décrire finement le processus par lequel la performativité opère, mettant en évidence les mécanismes à l'œuvre dans ce processus (Cabantous & Gond, 2011 ; Beunza & Stark, 2004 ; Callon 2007 ; MacKenzie & Millo, 2001, Leca et al. 2014, Sergi et al. 2014, etc.). Aux côtés de ces articles, d'autres adoptent une approche plus théorique sur la notion pour tenter de la préciser (Brisset, 2011 ; Gond et al. 2016 ; Muniesa, 2014, etc.).

La pertinence de la notion de performativité nous paraît ainsi reposer sur le fait qu'elle permet de s'intéresser à un mécanisme, souvent **invisible**, plus **puissant** que celui qui pourrait apparaitre en première analyse (transformation du réel au lieu de description).

Ces caractéristiques ouvrent un débat sur l'intentionnalité (Cordelier, 2015 ; Aggeri 2017) de la performativité : est-ce intentionnel de la part des acteurs qui élaborent l'énoncé initial de viser sa performativité ? Nous nous positionnerons sur cette question à l'occasion de la justification du cadre théorique que nous retenons (voir 1.4). Mais auparavant, nous nous intéresserons au rôle des outils de gestion dans la performativité.

1.3. DE LA PERFORMATIVITE DES OUTILS DE GESTION

1.3.1. S'intéresser à la performativité des outils de gestion : un enjeu théorique et méthodologique

Cette thèse s'intéresse précisément à la performativité provoquée par les instruments de gestion. Un outil de gestion se définit comme un artefact, matériel ou immatériel, censé guider le manager dans sa pratique mais structurant de fait, parfois malgré lui, ses capacités d'action. Dans cette perspective, les outils de gestion sont alors nommés instruments (Aggeri & Labatut 2010) pour signaler qu'ils ne sont pas simplement des attributs neutres du pouvoir[13]. Parler de « performativité *des* instruments de gestion » (à savoir, est-ce que tel outil est performatif ?) reviendrait en somme plus rigoureusement à étudier si **un énoncé, véhiculé par un outil de gestion, performe une réalité**. La formule « performativité *par* les instruments de gestion » serait ainsi plus adéquate.

Pourquoi s'intéresser à ces objets en particulier ? Tout d'abord parce que de manière générale, les outils de gestion ont des effets plus structurants que ceux de simples auxiliaires entre les mains des acteurs (Aggeri & Labatut, 2010 ; Berry, 1983 ; Moisdon & Hatchuel, 1997, etc.). Ainsi, le cadre analytique qu'est celui de la performativité peut permettre de donner à voir la puissance cachée, invisible sans l'œil du chercheur de ces objets. Tout instrument de gestion (comme toute phrase dans l'approche d'Austin) pourrait a priori performer une réalité : il revient ainsi au chercheur de mettre au jour le modèle implicite qui a (ou non) performé dans un contexte donné. Ensuite parce qu'un constat frappant apparaît : d'une part, les outils de gestion sont introduits en filigrane dans la plupart des travaux sur la performativité, notamment parce que la matérialité a été reconnue comme étant d'importance dans le processus par lequel la performativité se réalise (Barad, 2003 ; D'Adderio & Pollock,

[13] Dans la suite du texte, nous emploierons « instruments » pour qualifier les outils lorsqu'ils ne sont pas considérés comme des auxiliaires neutres du pouvoir et conserverons le terme « outils » pour désigner son emploi commun, tel qu'il est mobilisé dans certains travaux par exemple ou lorsqu'il ne nous paraît pas nécessaire d'insister sur les la dimension instrumentale.

2014 ; Callon 2007 ; Muniesa & Callon 2009, etc.) et d'autre part, l'étude de leur caractère performatif ne fait pas l'objet de distinction particulière avec d'autres types d'énoncés (cf. le courant matériel dans Gond et al. 2016). Or, le problème auquel on est confronté lorsque l'on s'intéresse à la performativité qui passerait par les instruments de gestion est **qu'un instrument de gestion est créé pour provoquer une action**. Le fait qu'il transforme une réalité n'est pas une conséquence inattendue, plus puissante que le projet supposé, puisqu'il est censé jouer le rôle assumé de prescripteur de cette réalité. Par exemple, qu'un outil de *lean management* contribue à limiter le gaspillage de ressources dans un entrepôt n'est pas étonnant en soi. À première vue la notion de performativité semble peu adaptée à l'analyse des instruments de gestion.

Apportons toutefois deux contrepoints à ce postulat :

- Tout d'abord, de nombreux travaux ont montré que les outils de gestion pouvaient structurer des comportements différemment par rapport à la manière dont l'introduction de l'instrument de gestion le prévoyait. Ils peuvent suivre en quelque sorte une logique autonome et ne sont pas les supports linéaires de l'action (Berry 1983 ; Moisdon & Hatchuel, 1997). En outre, ils participent d'ores et déjà à une transformation invisible de la réalité, deuxième caractéristique de la notion.
- D'autre part, pris dans leur acception instrumentale, les instruments de gestion sont dotés d'une logique interne qui possède les attributs d'un **énoncé théorique** (« *une théorie encastrée dans l'outil* » Cabantous & Gond, 2011, p.4). Au-delà de l'action prescrite, ils modélisent et véhiculent une vision du monde, qui peut advenir ou non dans la réalité. Par exemple, lorsqu'on s'intéresse à la performativité des classements (qui peuvent être des instruments de gestion servant à motiver les salariés), la théorie implicite est celle d'individus comparables de manière ordinale par rapport à une performance individualisable qui a de l'importance. Les classements postulent seulement cette réalité mais le fait d'exister, d'être utilisés, d'être légitimes… (entre autres conditions de réalisation) fait advenir cette réalité. Les salariés reconnaissent que leur performance est différenciée et adoptent des comportements de maximisation individuelle de leur performance. De même, comme cité précédemment, si l'on s'intéresse à la performativité de la comptabilité, un fonctionnement économique tourné vers le capitalisme financier est modélisé dans le jeu de normes comptables internationales et vient parfois renforcer ce modèle économique.

1.3.2. Ce qu'étudier la « performativité des outils de gestion » veut dire

Il convient dès lors de caractériser le modèle théorique qui est énoncé par un instrument de gestion en particulier pour en inférer sa performativité en observant si la réalité s'est transformée pour ressembler de plus en plus à ce modèle suite à l'utilisation de cet instrument. L'enjeu de s'intéresser aux instruments de gestion comme supports de la théorie et non pas à une théorie dans l'absolu est qu'il est ainsi possible d'analyser d'un point de vue micro les pratiques des acteurs et de décomposer finement le processus suivant lequel la performativité se réalise.

En termes méthodologiques, ce type d'analyse impose une approche spécifique. Il met en évidence l'importance d'identifier la situation ex post et la situation ex ante pour comprendre quel est l'énoncé qui peut performer et la réalité qui a été performée par cet énoncé. Concernant l'énoncé initial, s'il s'agit d'un instrument, il faut mettre en évidence la théorie énoncée de manière sous-jacente, afin de savoir quelle réalité pourrait être validée. Il convient également de retracer le processus partiellement invisible par lequel la performativité se réalise pour comprendre par où elle passe et quelle est la participation stratégique des acteurs dans ce processus.

Il s'agit uniquement au fond de préciser les deux volets de la définition de la performativité (déjà évoqués) qui en constituent le noyau :

i. Une réalité est constituée conformément à un énoncé initial → *caractérisation du modèle initial énoncé ainsi que la réalité performée*

ii. L'énoncé initial peut toutefois échouer à performer une réalité → *description fine du processus*

Ainsi, l'intérêt d'une utilisation du concept de performativité pour le cas des instruments de gestion est qu'elle permet d'enrichir l'analyse de ce qu'ils font faire en pratique aux acteurs selon la manière dont ils portent une théorie implicite, dont ils sont promus et utilisés, notamment en fournissant une méthode d'analyse et en partant du principe que tous les instruments ont a priori des effets plus puissants que ce qu'ils donnent à voir en première approximation. Qui plus est, la littérature sur la performativité n'avait jusqu'à présent pas identifié le cas particulier de l'analyse des instruments de gestion, et de la définition et méthode particulière qu'il serait possible d'y adapter.

A présent, dans l'optique de disposer d'un appareillage conceptuel plus large, nous présentons un cadre théorique qui nous paraît compatible avec l'utilisation de cette notion.

1.4. UN CADRE THEORIQUE COMPATIBLE AVEC LA NOTION

Nous présentons dans cette section une série de présupposés théoriques que nous extrapolons des travaux précédents menés autour du concept. Ces présupposés nous aident à bâtir un cadre théorique cohérent pour l'analyse de la performativité des outils de gestion.

Puisque les conséquences dépassent le projet initial, la notion de performativité appelle celle d'effets inattendus et de mode d'existence des instruments. Cette vision s'oppose à celle d'une relation causale déterministe des effets des instruments mais ouvre au contraire la possibilité que **l'usage échappe au concepteur**. Il s'agit en somme d'une mise en conformité de la réalité avec l'énonciation de sa conception théorique, qu'elle ait été intentionnelle ou non. Au sujet de **l'intentionnalité**, les acteurs qui prononcent le discours ou qui manient la théorie peuvent ou non avoir une idée des effets puissants qu'ils produisent et la performativité peut ne pas être totalement accidentelle. Ainsi, pour les normalisateurs comptables internationaux, ce qu'ils visent à travers la comptabilité qu'ils construisent est que les entreprises adoptent ces normes et soient comparables au niveau international. Mais implicitement, le modèle théorique est un mode de fonctionnement de l'économie fondé sur l'idée d'un capitalisme financier qui rend les individus gouvernables, ce dont les normalisateurs n'ont pas forcément conscience et ne visent pas nécessairement. Aussi, l'emploi de la notion reconnaît implicitement la possibilité d'un comportement stratégique des acteurs, qui agissent intentionnellement en vue de produire une action, que ce soit provoquer la performativité d'un modèle théorique ou autre chose (Aggeri, 2017). Cette vision s'oppose à une passivité des acteurs qui seraient contraints par des normes externes, sur lesquelles ils ne pourraient pas agir.

Derrière cette notion se dresse également celle de la **construction des savoirs et des connaissances** (une théorie scientifique décrit-elle ou provoque-t-elle une réalité ?) et plus largement, de la teneur de la réalité (comment est-elle constituée ? Une théorie crée-t-elle une réalité ?). L'utilisation de la notion fonde donc l'analyse sur une notion de réalité « construite », c'est-à-dire que celle qui prévaut aurait pu l'être différemment ce qui ouvre donc la discussion vers la manière dont une réalité a été performée. Il convient donc d'analyser le processus concret au travers des pratiques des acteurs pour déterminer si ce qui

est énoncé a transformé la réalité ou non. Cette approche attache ainsi, contrairement à ce que l'on pourrait croire, une attention particulière à ce qui est fait, aux pratiques, et non aux seuls discours.

Par ailleurs, l'action de performer peut, on l'a dit, échouer ou réussir et les acteurs qui participent à ce processus n'ont qu'un impact limité sur ce phénomène. Ils sont dotés d'une capacité d'agence mais ne contrôlent pas tout le processus permettant à la performativité d'advenir (leur pouvoir est atomisé). Cette vision s'oppose à celle d'un pouvoir unilatéral qui s'imposerait aux acteurs. Dès lors cette notion présuppose un **caractère diffus du pouvoir**. Ainsi, des acteurs proposent des énonciations, langagières ou théorique qui ne deviennent performatives que dans un contexte spécifique. Un médicament placebo ne peut guérir un malade que s'il croit à cette capacité à le soigner, et échouera dans le cas contraire, même si le médecin déploie une force de conviction. Si le prix des options financières respectait déjà une règle, malgré tous les efforts de Black, Scholes, les autres acteurs ne se seraient pas emparés de leur formule théorique pour déterminer les prix réels.

Ces postulats sur le comportement des acteurs placent en réalité la performativité telle que nous l'avons définie dans un cadre théorique **foucaldien** (Dumez & Jeunemaitre, 2010 et cf. 3.4.) qui propose une vision du comportement des acteurs et un fonctionnement de la réalité que nous pouvons résumer par les postulats suivants :

- **acteurs dotés de capacités stratégiques ;**
- **pouvoir distribué ;**
- **réalité construite de manière non déterministe.**

A présent, il convient de se demander si, telle que nous l'avons explicitée, la performativité n'est effectivement pas soluble dans d'autres concepts en les présentant, et donc si son utilisation apporte à l'analyse.

2. DISTINCTION AVEC DES NOTIONS CONNEXES

Plusieurs notions vont être présentées et comparées avec la performativité afin de justifier l'intérêt analytique de son utilisation.

2.1. AUTO-REALISATION

Le rapprochement de la notion de performativité avec celle d'auto-réalisation ou prophétie auto-réalisatrice (Merton, 1948) a été discuté à plusieurs reprises (voir par exemple Brisset, 2011 ; Callon, 2007 ; MacKenzie & Millo, 2001). L'auto-réalisation établit qu'une annonce est validée en réalité car les acteurs y croient et donc s'y conforment. Par exemple, une annonce crédible de la Banque Centrale en faveur d'une maitrise de l'inflation pousse les agents à se comporter conformément à cette anticipation de telle sorte qu'ils vont attendre pour faire leurs achats, n'entrainant pas un excès d'offre sur la demande, ne conduisant donc pas à une hausse des prix, ce qui conduit effectivement à ce que l'inflation reste modérée. Brisset avance que la notion de performativité renvoie à une idée de croyance et qu'en ce sens, il y a une réelle proximité avec la notion de prophétie auto-réalisatrice (Brisset, 2011). MacKenzie (2006) accepte quant à lui la proximité de la notion de « prophétie » avec celle de performativité si l'on retient un sens étroit de « prophétie » qui serait entendue non comme une croyance en tant que telle mais comme l'incarnation de la prophétie dans des algorithmes, des routines, des procédures, des outils.

Toutefois, nous proposons d'admettre une nette distinction conceptuelle entre la notion de prophétie auto-réalisatrice et celle de performativité. En effet, derrière la performativité, il y a une dimension temporelle, l'idée d'un processus qui dure dans le temps qui n'est pas en adéquation avec le concept proposé par Merton et notamment le qualificatif « auto ». Il faut en effet tout un processus pour qu'un énoncé soit performé, ce qui peut être long (MacKenzie & Millo, 2001). Qui plus est, le qualificatif « auto » appauvrit la notion d'une autre manière : elle ne permet pas de penser l'échec de la performativité (Callon, 2007) et les résistances des acteurs (MacKenzie & Millo, 2001). Or ce qui a été mis en évidence, et ce dès les travaux séminaux d'Austin est l'importance des conditions de félicité, à savoir le contexte sans lequel la performativité ne peut advenir. En particulier, Callon indique qu'une intervention spécifique, passant par les « agencements », est nécessaire pour faire advenir la réalité (Callon, 2007). Adopter cette vision temporelle et conditionnelle de la performativité permet de penser les acteurs comme dotés de capacité de résistance et faisant preuve de comportements stratégiques (cf. 1.4.).

2.2. CARACTERE STRUCTURANT DES OUTILS

De nombreux travaux en sociologie ou en gestion évoquent le caractère dit « structurant » des outils de gestion, à savoir qu'ils influencent fortement le comportement des acteurs. On peut citer par exemple le fait qu'ils se soumettent aux injonctions des indicateurs (Riveline, 1983 ; Berry 1983). Les travaux britanniques et français sur la comptabilité précédemment cités (cf. 1.1.3.) s'y rapportent également dans la mesure où ils étudient de quelle manière le système comptable international orienté vers le développement de l'entreprise en faveur des besoins des investisseurs structure les comportements des dirigeants, les choix stratégiques des entreprises et par conséquent, l'ensemble du comportement des acteurs. La performativité par les instruments de gestion se rapproche de cette notion de « caractère structurant » dans la mesure où elle permet de montrer comment ils peuvent imposer leur logique propre aux acteurs. Elle en a également la même parenté, celle des courants de recherche qui accordent une place importante aux outils et objets matériels dans les relations entre acteurs, sociales ou organisationnelles, à savoir l'analyse foucaldienne d'abord, puis les travaux sur les instruments de gestion, ou encore la théorie de l'acteur réseau (Latour, et al. 2006).

Or la notion de performativité permet de dépasser la notion d'effets structurants car elle impose de se demander *ce qui* est structurant, c'est-à-dire savoir quel est le modèle, derrière les injonctions de façade que propose l'outil, qui est susceptible d'être performé. En plus de cela, il faut une nouvelle fois rappeler, et même si c'est également l'approche retenue dans les travaux qui évoquent le caractère structurant des outils, que la notion de performativité appelle des résistances possibles de la part des acteurs et peut remettre en cause justement le caractère structurant de certains outils.

2.3. EFFICACITE DES OUTILS

La notion de performativité peut par ailleurs être considérée comme apparentée à celle d'efficacité. Dire d'un outil qu'il performe signifierait qu'il réussisse à atteindre les objectifs qu'il portait. Or la performativité va au-delà d'une vision fonctionnaliste de l'outil. D'une part, ce qui est important à étudier avec la notion de performativité, c'est ce que l'instrument véhicule comme modèle de la réalité, au delà de son but affiché. Par exemple, un classement sert à inciter les acteurs à plus de performance. Si c'est effectivement le cas, alors l'outil est efficace. Pour autant, est-il performatif ? On ne peut pas poser la question en ces termes. Il

convient de se demander *ce qui* est performé lorsque les acteurs deviennent plus performants suite à la mise en place de classement, quelle vision des relations entre les acteurs, du fonctionnement d'une entreprise et des relations humaines ce système met en évidence. Cette nuance invite ainsi à se demander par exemple si les acteurs soumis à des classements ne conçoivent pas leurs relations comme plus concurrentielles et limitent leur coopération. La notion d'efficacité néglige en fait celle de modèle implicite derrière les instruments.

Par ailleurs, à l'inverse des travaux sur le caractère structurant des outils de gestion, l'approche conceptuelle est ici différente : dans une vision en termes d'efficacité, qui peut être celle qu'adoptent les économistes, les acteurs sont pensés comme devant exécuter une tâche et s'ils ne le font pas, la question est de savoir comment faire pour les rendre non déviants. À travers l'analyse de la performativité, la question est quant à elle de mettre en évidence ce que les instruments provoquent comme comportement chez les acteurs, sans but normatif, c'est-à-dire indépendamment d'une recherche visant à ce qu'ils atteignent les buts que les concepteurs leur fixent. On suppose que les acteurs sont naturellement dotés de capacités stratégiques et de résistances, et que ce n'est a priori pas étonnant que l'instrument n'atteigne pas le but visé (cf. l'approche sur les instruments de gestion et sur les « effets structurants »). La posture d'analyse des effets de l'instrument est donc plus neutre.

Enfin, la notion de performativité postule que les concepteurs n'ont pas nécessairement une vision étendue du modèle implicite véhiculé à travers les instruments qu'ils proposent, il peut y avoir ou ne pas y avoir d'intentionnalité derrière le projet performatif (cf. 1.). L'efficacité porte alors sur une vision restreinte de ce que l'instrument véhicule et la notion est finalement très distincte de celle de performativité.

Ainsi, la notion de performativité se distingue de celle d'efficacité ou d'autres notions proches comme celle d'implémentation derrière laquelle il est difficile de percevoir que l'enjeu de ce qui performe est un enjeu théorique. Le sens d'implémentation, comme celui d'efficacité est alors trop restrictif et cantonné à une vision fonctionnaliste des outils.

2.4. EFFETS DES OUTILS

La notion d'effets, quant à elle, est de nouveau plus proche de l'analyse sociologique ou gestionnaire (comme celle de caractère structurant des outils). Elle témoigne d'une neutralité par rapport à ce que les outils produisent sur le comportement des acteurs. Mais elle

présente également des limites par rapport à l'analyse qu'ouvre la performativité. Lorsque l'on s'intéresse aux effets des instruments de gestion, on suppose ainsi qu'ils peuvent naturellement suivre une trajectoire différente de ce que les concepteurs ont prévu (Moisdon & Hatchuel, 1997). On s'interroge alors sur la nature des effets que peuvent induire les instruments, qui fait l'objet de l'analyse : « quels effets inattendus ou détournés ont provoqué la mise en place de ces instruments dans les organisations ? ». Le cœur de l'analyse se situe en quelque sorte après la mis en place d'un instrument. De plus la question est trop ouverte : les effets peuvent être très différents, ce qui n'est pas le cas lorsque l'on s'intéresse à la notion de performativité qui permet de se demander dans quelle mesure un énoncé spécifique se réalise ou non.

Au moyen de la notion de performativité, il s'agit de confronter ces effets obtenus par rapport aux effets prévisibles par rapport au modèle implicite qu'ils véhiculent (et non pas ceux qui sont attendus par les concepteurs des outils). La performativité ne désigne ainsi pas le fait qu'une théorie ou un discours ait des effets mais que les effets de la théorie ou du discours soient conformes avec ce qu'ils énoncent. La performativité permet ainsi d'ajouter une étape dans l'analyse : celle qui va évaluer dans quelle mesure les effets sont conformes au modèle embarqué dans les instruments. Au sens où nous l'avons définir, elle donne donc une place prépondérante à l'analyse de l'instrument lui-même et les raisons pour lesquelles il porte davantage d'enjeux qu'une simple injonction à adopter certains comportements. Une analyse au niveau micro (centrée sur l'instrument) donne alors à voir une tendance macro (quel modèle des relations organisationnelles, sociales, économiques l'instrument embarque).

2.5. APPROPRIATION DES OUTILS

Une dernière notion proche de celle de performativité est celle d'appropriation des outils (De Vaujany, 2006). L'appropriation s'intéresse à la manière dont les acteurs s'emparent des outils qui leur sont proposés. Les travaux qui s'y rattachent sont donc liés au courant sur les instruments de gestion et adoptent une analyse en termes « d'effets », structurants ou non. Il y a une proximité entre les deux notions car dans les deux cas, il s'agit de l'étude du processus qui va faire en sorte que l'outil « fonctionne ».

Toutefois, derrière l'appropriation, l'analyse porte sur la manière dont les acteurs vont intégrer l'outil dans leurs actions, ce qui est plus réducteur que celle de performativité, dans la mesure où ce dernier concept permet d'étudier ce qui est provoqué dans un environnement

large, au-delà de la relation de l'acteur à l'instrument. En effet, il manque encore une fois la dimension de modèle embarqué, qui ne réduit pas l'instrument à un outil mais en fait un objet qui porte un projet plus large d'orientation des comportements et de la réalité.

3. UN RAPPORT ETROIT AVEC D'AUTRES COURANTS

En plus des notions connexes, la performativité présente une proximité théorique avec d'autres courants de recherche à part entière que nous allons décrire ci-après.

3.1. LE PRAGMATISME

Le pragmatisme, promu par James, Peirce ou encore Dewey, est un courant philosophique ayant influencé entre autres la sociologie et le droit, qui considère qu'une proposition est vraie non pas en soi mais si elle fonctionne, c'est-à-dire, si elle est vérifiée dans la réalité. Dewey dit de la vérité qu'il s'agit d'une idée que l'expérience montre vraie. Le pragmatisme partage avec le positivisme l'idée qu'il existe une réalité commune à tous les acteurs et ces deux courants se distinguent alors du constructivisme. Pour autant, pour le pragmatisme, à la différence du positivisme, il n'y a pas de lois en-dehors de l'action des acteurs qui définiraient cette réalité, pas de réalité indépendante de l'action des acteurs. Cette différence de perception induit une différence méthodologique d'étude des problèmes en sciences de gestion. Pour les positivistes, il s'agit de tester empiriquement des lois théoriques en vérifiant leur adéquation par rapport à la réalité. Le critère de vérité d'une théorie s'éprouve à partir de sa vérification dans les faits. Pour les pragmatistes, il s'agit de partir de la réalité pour comprendre comment elle a pris cette forme. Il n'y a pas de loi théorique déconnectée de la réalité mais la réalité est une théorie qui marche. Le travail méthodologique consiste à comprendre comment la réalité s'est modelée de cette manière-là.

La performativité partage avec le pragmatisme l'idée qu'il n'existe pas a priori une théorie vraie ou fausse mais qu'elle le devient suite à une opération de performativité. Une proposition n'est pas toujours vraie ou fausse et alors il faudrait la tester, mais une proposition est vraie ou fausse parce qu'il y a eu un processus qui l'a rendue comme telle.

3.2. LES OUTILS DE GESTION

Comme évoqué précédemment, la performativité des instruments de gestion rejoint les travaux sur les instruments de gestion de manière générale (Berry 1983 ; Moisdon &

Hatchuel, 1997 ; Aggeri & Labatut, 2010), et des travaux plus spécifiques sur la comptabilité (Miller, etc.), les outils de politiques publiques ou d'action publique (Lascoumes & Le Galès, 2004) dont l'unité d'analyse est l'instrument et qui étudient sa trajectoire de sa conception à son usage. Le postulat principal au cœur de ces travaux est qu'un outil suit une logique propre et structure le comportement des acteurs, plus qu'il est un accessoire neutre et sans effets au service de l'utilisateur. La performativité reprend cette analyse qui donne une place importante à l'outil qui structure des comportements et peut suivre sa logique propre mais considère en plus que l'instrument véhicule un modèle implicite qui participe à l'orientation des comportements. L'instrument est en fait le média par lequel passe une théorie/modèle implicite. Les acteurs peuvent toutefois résister à cette orientation et faire échouer la performativité. Dans la lignée de ces études, le point de départ n'est pas de dire que naturellement, l'usage des outils devrait suivre sa conception et qu'une différence de trajectoire est irrégulière mais que naturellement, on peut s'attendre à une déconnexion entre conception et usage. À travers l'analyse de la performativité, il s'agira de comprendre quelle est la dépendance de l'usage à la conception et donc dans quelle mesure la performativité opère ou non.

La proximité de ces deux types de travaux se retrouve conceptuellement dans la filiation de la performativité avec la théorie de l'acteur-réseau (Brisset, 2014 ; Gond et al. 2016) où l'accent est mis sur le rôle des objets matériels. Qui plus est, une approche par la socio-matérialité est actuellement défendue comme étant centrale pour expliquer comment la performativité advient (Barad, 2003 ; Callon, 2007 ; Denis, 2006).

3.3. LES ROUTINES

La performativité possède également une proximité avec les études qui se focalisent sur une certaine forme d'analyse des routines (Feldman & Pendtland, 2003). Ce courant, qui puise sa source dans les travaux de Callon (Feldman & Pendtalnd, 2003 ; D'Adderio, 2011), s'intéresse à la manière dont les routines, qui structurent les comportements une fois en place, sont créées, maintenues, voire reconfigurées. Lorsqu'elle est réalisée, la performativité d'un instrument de gestion peut devenir une utilisation routinière de cet outil pour l'organisation et il importe de comprendre comment elle s'est installée, comment elle se maintient et comment elle peut être remise en cause. Ce type d'analyse des routines est donc un cas particulier de l'analyse de la performativité des instruments de gestion, lorsque ces derniers sont utilisés en routine. Ce rapprochement invite à poser la question du degré de réalisation de la

performativité (Callon, 2007), à savoir « jusqu'où ça performe » (D'Adderio & Pollock, 2014). En effet, il paraît possible d'avancer qu'un outil de gestion qui serait utilisé en routine aurait « beaucoup » performé. À l'inverse, un outil de gestion qui aurait été utilisé une seule fois, a-t-il performé ? Encore une fois, il convient d'analyser scrupuleusement ce que l'utilisation de l'outil a changé en termes de « vision du monde » pour juger de sa performativité. Peut-être qu'un outil utilisé en routine n'a pas validé une réalité alors qu'à l'inverse, un outil utilisé seulement peu de fois y aura mené. En tout état de cause, cette question intéresse les théoriciens des routines qui s'interrogent sur la manière dont une organisation est performée à travers la mise en place de routines (Tyre & Orlikowski, 1993). Ce rapprochement permet tout de même de mettre en évidence que la performativité n'est pas nécessairement binaire mais peut partiellement échouer ou réussir, ce qui rejoint la question des conditions de validation de la performativité (Leca, et al. 2014, et cf. 4.2.3.).

3.4. LA GOUVERNEMENTALITE

La performativité entretient enfin un rapport très étroit avec la gouvernementalité (cf. Aggeri 2017). Ce concept est une tendance du mode de gouvernement de la population que Foucault défend dans ses cours au Collège de France (Foucault, 2004). La gouvernementalité, au sens de Foucault, correspond à la manière dont s'exerce une forme de pouvoir capillaire qui correspond aux sociétés modernes où les capacités d'action sont distribuées et consiste à définir les mécanismes qui guident la conduite des conduites (Dean 2010 ; Rose 2000) en se plaçant dans une configuration où l'Etat est moins moteur pour imposer les comportements mais guide à distance et où ce pouvoir est disséminé entre plusieurs acteurs. Ainsi, Foucault avait comme idée de mettre au jour l'exercice du pouvoir tel qu'il se produit réellement et non dans une vision idéalisée d'un pouvoir souverain qui définit de façon unilatérale les lois et la réglementation. Il s'agit, dans cette perspective, de porter l'attention aux doctrines de gouvernement, aux technologies et aux savoirs qui visent à orienter les conduites des individus et des organisations dans leurs moindres détails (Dean, 2010). Un courant de recherche pluridisciplinaire a adopté ce cadre d'analyse pour étudier « comment passe le pouvoir », donnant une place centrale au rôle des instruments, notamment en sciences politiques (Lascoumes & Le Galès, 2005). Dans le domaine du management et de la comptabilité, une littérature importante mobilise ce cadre d'analyse (Gordon, et al. 1991 ; Dean, 2010; Gouldson & Bebbington, 2007; Hopwood & Miller, 1994; Miller & O'Leary,

1987; Rose & Miller, 1992), en portant une attention particulière aux effets structurants, bien que souvent invisibles, des technologies et instruments de gestion (Berry, 1983; Power, 1997).

L'analyse de la performativité se place dans le même corpus théorique qui prend acte, comme nous l'avons dit, des capacités stratégiques des acteurs et de la dissémination du pouvoir[14]. Dans les deux cas, la question qui se pose pour le chercheur est de savoir comment ce processus opère : comment la gouvernementalité opère et comment la performativité opère. La gouvernementalité est à la fois l'étude analytique du phénomène (comment les comportements sont orientés ?) et une explication du phénomène (les comportements sont orientés parce que le pouvoir est désormais distribué et qu'il se comporte comme une force qui vient agir à distance sur les acteurs). Dans sa deuxième acception, la gouvernementalité peut dès lors nourrir l'analyse de la performativité d'un phénomène en fournissant une explication possible de la réussite du processus par lequel opère performativité.

En synthèse de cette partie, face aux proximités de la performativité avec tous ces courants, l'enjeu d'une analyse par la performativité peut être alors :

- de montrer que la réalité est fragile et comment elle se constitue dans les situations de gestion. Face à cette fragilité de la réalité qui peut ne plus tenir, quelles alternatives est-il possible de lui opposer ?
- de montrer la réalité telle qu'elle est en révélant et décrivant le processus qui a conduit à son établissement : qui a le pouvoir de participer à la construction de cette réalité dans ce sens-là ? Par quels moyens ?
- de montrer de quelle manière on peut dire qu'un instrument de gestion a effectivement performé.

Tel que nous l'avons considéré, le cadre conceptuel de la performativité s'inscrit donc dans un cadre théorique foucaldien dans lequel nous nous situerons pour le reste du travail. Maintenant que les proximités théoriques de la performativité ont été explicitées, il nous reste à mettre au jour ce qui constitue actuellement les débats et travaux de recherche autour de la performativité.

[14] À noter que le dernier axe du cadre théorique dans lequel s'inscrit la performativité est lié à d'autres travaux de Foucault sur la construction de la vérité comme rapport de savoir/pouvoir.

4. LE FRONT DE LA RECHERCHE : APPORTS THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE SUR LA PERFORMATIVITE PAR LES INSTRUMENTS DE GESTION

Deux sujets ont été identifiés comme contributions au courant sur la performativité. Il s'agit d'un apport théorique (la performativité des instruments de gestion) et d'un apport méthodologique (la manière d'étudier la performativité des instruments de gestion).

4.1. CONTRIBUTION A LA PERFORMATIVITE PAR LES INSTRUMENTS DE GESTION

4.1.1. Les instruments de gestion au cœur de l'analyse

Nous avons précédemment justifié l'intérêt de nous intéresser aux instruments de gestion comme vecteurs d'énoncés théoriques étant susceptibles de performer une réalité pour deux raisons essentielles : l'étude des instruments de gestion au moyen du cadre d'analyse de la performativité, ce qui a été peu formalisé jusqu'à présent, est un bon moyen de donner à voir des éléments nouveaux sur un sujet de recherche actuel[15] et au sein du corpus de travaux sur la performativité, les instruments de gestion apparaissent dans la quasi intégralité (Gond, et al. 2016) sans qu'ils n'aient fait l'objet d'une théorisation spécifique. Nous proposons ici de leur donner une place centrale en formalisant ce que peut être une étude de la performativité par les instruments de gestion, à savoir comprendre comment l'énoncé théorique qu'ils portent peut advenir en réalité.

Un courant de travaux sur la performativité, celui que portent les tenants des études sur la « *constitutive organizational communication* » (Gond, et al. 2016) que nous nommerons « l'école de la communication » en héritage des travaux d'Austin permet de plus de s'intéresser de près à une certaine catégorie d'outils de gestion.

4.1.2. Contribution à l'approche de l'école de la communication

Le concept de performativité, issu de travaux en communication, a beaucoup évolué depuis son introduction initiale par J. L. Austin dans les années 1960 (Austin, 1962). À ce moment-là, il était alors associé aux « actes de langage », à savoir la capacité de certains énoncés, produits dans certaines conditions dites « de félicité », à transformer le réel conformément à l'énoncé prononcé et non pas seulement le décrire. La dimension

[15] Un séminaire de recherche a notamment été organisé fin 2016 sur le thème « *Instruments, dispositifs et infrastructures : voir l'action collective par la matérialité* ».

performative de l'énoncé venait suppléer sa fonction uniquement constative. Désormais, cinq conceptualisations de la performativité sont dénombrées (Gond, et al. 2016) dont celle de l'école de la communication (Cooren, 2015 ; 2013) dont la filiation est la plus directe avec l'analyse séminale des actes de langage d'Austin. C'est dans cette conceptualisation plus précise de la performativité que nous nous placerons dans le chapitre 8 pour décrire la performation d'une stratégie bas carbone à partir d'un outil de comptabilité carbone. En effet, analyser la performativité de la comptabilité carbone en général constitue un projet trop large compte tenu de l'hétérogénéité des méthodes, des outils et des pratiques que ce terme générique recouvre ainsi que de la difficulté à saisir un critère de validité à cette performativité. L'analyse risquerait dès lors de rendre l'analyse impossible à opérationnaliser et deviendrait, dès lors, infalsifiable. Dans ce chapitre, nous choisissons donc de restreindre le champ d'investigation à l'approche communicationnelle pour étudier des éléments plus spécifiques que sont les actes élémentaires (de langage, de calcul, d'écriture).

Dans cette acception « communicationnelle » du concept de performativité, alors qu'Austin ne s'intéressait qu'à la performativité générique des actes de langage (Fraenkel, 2007), plusieurs distinctions ont par la suite été opérées entre les actes de langage purs, les actes d'écriture (Fraenkel, 2007 ; 2006) et les actes de calcul (Fauré & Gramaccia, 2006). Les actes de calcul sont des « actes de langage énonçant un calcul » (Fauré & Gramaccia, 2006, p.1), autrement dit des calculs qui énactent une réalité (Fauré 2007 ; Fauré & Gramaccia, 2006 ; Fauré & Rouleau, 2011). Ces travaux décrivent, via des analyses de discours en situation, la manière dont les chiffres mobilisés par différents acteurs dans des calculs énoncés oralement[16] construisent une réalité, autrement dit, constituent l'organisation. Ils sont à mettre en relation avec les analyses sur la performativité comptable (Revellino & Mouritsen, 2015 ; Vollmer, 2007 ; Miller & Power, 2013). Toutefois, une analyse organisationnelle du rôle de ces trois actes élémentaires en situation (Aggeri, 2017) est encore largement méconnue. Quel rôle jouent-il alors dans l'organisation ? Dans les travaux précédents, ils semblent jouer un rôle de constitution des rapports de force (lorsqu'ils définissent qui a le pouvoir de statuer sur un budget) (Fauré, et al. 2010), de langage pour l'action (à travers l'établissement d'une unité de mesure permettant d'agir dans une situation extrême) (Musca, et al. 2014) et de conciliation (lorsqu'ils créent un consensus dans le choix stratégique) (Denis, et al. 2006).

[16] Par exemple lors de réunions entre un contrôleur de gestion et un ingénieur où l'annonce du calcul donne raison à l'un ou l'autre de ces deux acteurs.

Cette thèse va être l'occasion d'explorer plus précisément le rôle d'instruments de gestion calculatoires dans la constitution d'une réalité.

4.2. UNE METHODOLOGIE POUR ETUDIER LA PERFORMATIVITE PAR LES INSTRUMENTS DE GESTION

4.2.1. Performation VS conditions de félicité

Un des aspects du travail sur la performativité en sciences de gestion consiste à étudier le processus par lequel la performativité se réalise (Muniesa, Callon 2009). Nous nommons *performation* ce processus, autrement dit le *moyen*, pour l'opposer à *performativité*, qui est l'acte de performer, le *résultat* du processus. Notre acception de la performation se distingue ainsi de la définition de Callon (2007) qui l'identifie à performativité[17].

Durant le processus par lequel la performativité opère, à savoir la performation, se mettent en jeu des conditions sans lesquelles la performativité ne peut advenir. Ces conditions dites de félicité (Austin, 1962) ont d'abord été négligées (Bourdieu, 1982 ; Brisset, 2011) avant de devenir centrales dans l'analyse actuelle (Dumez & Jeunemaitre, 2010 ; Denis, 2006) : tout ne peut pas être performatif, cela se produit uniquement sous certaines conditions qu'il convient de dévoiler (Sergi, et al. 2014). Notamment, le rôle des acteurs est central : ce sont eux qui vont utiliser, contester, être influencés dans leurs actions par les outils de gestion. Les conditions de félicité ne sont toutefois pas directement assimilables à la performation qui décrit tout le processus et ne se contente pas de lister les conditions qui le composent. Chercher à identifier les conditions de félicité sans (ou à la place) de la performation fait courir deux risques à l'analyse : celui de manquer la dimension processuelle et historique de la performation et celui de proposer une explication trop simpliste et donc erronée de la performation (réduire le contexte à un nombre limité de conditions et donc son corollaire, laisser entendre la réplication possible du processus sous les conditions mises au jour). C'est pourquoi, tout comme les sociologues de l'économie, nous préfèrerons parler uniquement de performation et non pas de conditions de félicité.

[17] À noter que les sociologues de l'économie remplacent le concept de performativité par celui de performation pour justement mettre en évidence que c'est l'enquête sur le processus qui les intéresse (Muniesa & Callon, 2009). Nous choisissons de conserver les deux justement pour distinguer lorsque nous parlons du résultat et lorsque nous évoquons le processus.

4.2.2. Intérêt de mettre au jour la performation

Mettre au jour la performation permet de dévoiler le processus qui a conduit à la réalisation ou l'échec de la performativité et en ce sens, donne à voir que le scénario qui s'est réalisé aurait pu l'être différemment. Elle permet d'observer empiriquement la performativité en train de se faire et participe à la validation de sa réalisation.

Cette approche constitue également une originalité par rapport à d'autres théories qui s'intéressent à la conception et l'usage des outils de gestion, qui sont par exemple la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la légitimité. Pour ces deux corpus théoriques, la question la plus importante consiste à s'interroger sur ce qui se passe en aval de la mise en place d'un outil, le phénomène de stabilité une fois que l'outil est introduit dans les pratiques : qu'est-ce qui fait qu'il est institutionnalisé/légitimé ? Pourquoi tient-il ? Quels automatismes cela crée-t-il pour les acteurs ? Alors que l'analyse de la performativité à travers celle de la performation s'intéresse à l'amont : comment se fait-il que l'instrument performe une réalité donnée et laquelle ? Il s'agit de deux angles d'approches situés à des temporalités d'analyse différentes.

4.2.3. L'enjeu du critère de validité de la performativité

Un autre point constitue un intérêt récent de la recherche sur la performativité : il s'agit des critères de validité de la performativité. Rappelons tout d'abord que l'analyse de la performativité impose de savoir dans quelle mesure un énoncé a performé, c'est-à-dire a transformé les pratiques conformément au modèle implicite véhiculé. Or quel critère de validation appliquer pour savoir si effectivement, le modèle implicite s'est matérialisé dans le réel ? Cela impose une rigueur particulière dans la recherche qui se joue à deux niveaux :

- d'une part, il convient de s'assurer que le modèle implicite s'est effectivement réalisé :

Sur ce premier point, il s'agit de se doter, au cas par cas, selon les études, d'un critère qui permette de valider la performativité. Celle-là se définissant comme la transformation d'un modèle économique, social et/ou organisationnel, il s'agit d'une transformation profonde, sur la durée et difficilement saisissable. La construction de l'appareil analytique pour capter cette validité est alors déterminante pour la pertinence de l'analyse. Par exemple, pour les tenants de la sociologie économique, la performativité des sciences économiques est validée parce

que les marchés financiers se mettent à se comporter conformément au modèle économique seulement après que celui-ci a été proposé par les chercheurs (Callon, 2007).

- d'autre part, il convient de s'assurer que le modèle implicite s'est réifié *à cause* de l'énoncé dont on cherche à étudier la performativité :

Sur ce second point, il paraît difficile d'isoler une cause ou même de distinguer un énoncé unique qui serait la cause du contexte qui a été nécessaire pour que le processus aboutisse. Mais puisque ce qui importe est le processus par lequel la performativité s'est réalisée, il n'est pas nécessaire d'isoler une cause première. Autrement dit, peu importe si l'énoncé qui performe est le seul qui crée la réalité nouvelle, ou si d'autres mécanismes sont en jeu : la seule validation à faire à ce niveau-là est de s'assurer que la réalité a changé parce que l'énoncé a été formulé. Ce dernier doit alors être une condition nécessaire mais pas forcément suffisante. Par exemple, la mise en place de normes comptables internationales qui portent un modèle implicite de capitalisme financier ont accéléré la crise financière de 2008 en France alors que la France était relativement protégée des soubresauts boursiers lorsque les entreprises étaient soumises à la comptabilité française uniquement. Donc les normes comptables internationales ont bien été performatives, même si elles ne sont pas les seules à orienter le fonctionnement de l'économie en faveur d'un capitalisme financier.

On pourrait dès lors imaginer des degrés de réalisation de la performativité (Callon, 2007 ; D'Adderio & Pollock, 2014). Ces degrés se distingueraient des formes de performativité mises en évidence par MacKenzie (MacKenzie, 2006) qui analyse différentes conceptions de la performativité. Dans notre cas, nous nous plaçons toujours, comme indiqué plus haut, dans la conception barnésienne de la performativité (l'énoncé qui performe doit transformer la réalité à son image). En matière de degrés, la performativité pourrait par contre être « faible » lorsque ce qui performe peut être remis en cause facilement. La performativité peut à l'inverse être « forte » lorsque la théorie est validée durablement, est très difficile à remettre en cause et persiste (Leca et al. 2014). C'est d'autant plus pertinent lorsque l'on s'intéresse à la performativité des instruments de gestion dont le degré le plus abouti serait l'utilisation en routine de ce dernier.

Suite à ces recommandations, nous proposons un cadre d'analyse méthodologique qui permet d'analyser la performativité par les outils de gestion.

4.2.4. Un cadre d'analyse méthodologique pour la performation au moyen d'instruments

L'analyse de la performation consiste ainsi à retracer le processus par lequel la performativité se réalise. Comme expliqué dans le paragraphe précédent, la méthode d'analyse doit faire l'objet d'une attention particulière. À notre connaissance, il n'existe pas de méthode formalisée permettant d'analyser la performation au moyen d'instruments. Si dans les travaux en sociologie économique, l'accent est mis sur l'enquête fine du processus, du rôle des acteurs et des outils, ce que nous reprenons, beaucoup d'études ne précisent pas objectivement comment ils statuent sur le caractère performatif des objets étudiés, notamment des outils (voir notamment Vesty, et al. 2015 et Lohmann, 2009a en ce qui concerne la comptabilité carbone). Nous proposons alors le modèle suivant : il faut d'abord veiller à bien identifier quel modèle est susceptible d'être performé, puis retracer le processus par lequel le modèle performe ou non, et enfin, s'assurer d'une certaine persistance de la performativité pour valider sa réalisation. En effet, la performativité correspondant à la mise en place d'un modèle implicite de relations entre les acteurs, si son application est passagère, la performativité n'aura pas la même portée. Concernant les instruments de gestion, nous proposons trois étapes qui permettent d'analyser leur implication dans la performation :

- d'une part, révéler et décrire le modèle embarqué dans les instruments qui constitue l'énoncé susceptible de performer. Pour cela, une description fine des relations entre les acteurs qu'il postule, la vision du monde qu'il propose doivent être faits. Cette étape est essentielle pour l'analyse de la performation car à la différence d'une théorie, le modèle véhiculé par les instruments est implicite et il importe de le mettre au jour. Par exemple, concernant la comptabilité financière, il a été finement décrit que le modèle derrière les normes comptables internationales se dessinait un modèle économique tourné vers la financiarisation puisque les normes répondent prioritairement aux besoins des investisseurs ;
- par la suite, le processus de performation par lequel ce modèle s'impose doit être finement décrit. Par exemple, Sergi et ses co-auteurs ont décrit finement comment le *lean management* avait performé la pratique des entreprises (Sergi, et al 2014). ;
- enfin, un critère de validation de la performativité doit être trouvé pour juger de la réalisation de la performativité. Par exemple, pour la théorie des options, MacKenzie a montré comment la formule de valorisation des options financières était utilisée de

manière consensuelle par tous les acteurs de la finance (MacKenzie, 2006). Dans cette étape il convient de comparer la réalité après performation avec le modèle qui était susceptible de performer pour savoir *ce qui* a performé. Un enjeu peut être de montrer l'absence de critère de validation. Dans ce cas, l'intérêt pourra être de montrer comment la performativité a échoué.

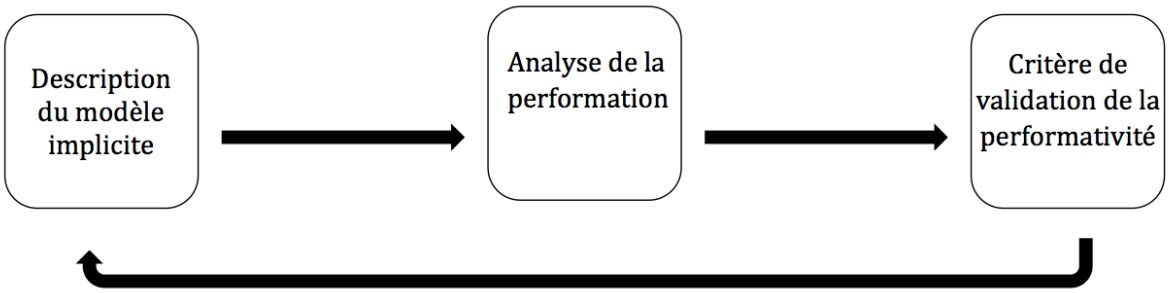


Schéma 1.1. Méthode d'analyse de la performativité par les outils de gestion

En conclusion, nous avons proposé une définition de la notion de performativité que nous utiliserons dans la suite de la thèse. Celle-ci a été construite sur la base des travaux majeurs réalisés autour de cette notion et en se distinguant d'autre concepts et se rapprochant d'autres courants de recherche. Il s'agit dès lors d'un travail de mise en perspective théorique nouvelle d'une notion dont l'utilisation dans la littérature académique est croissante. Ce travail de définition nous a alors permis de mettre en évidence un cadre théorique dans lequel ce concept trouve sa place : il s'agit du cadre d'analyse foucaldien. Nous avons enfin présenté les fronts de recherche sur ce concept ainsi que les enjeux méthodologiques d'une telle analyse. Ce travail préparatoire nous permettra ainsi par la suite d'étudier la performativité qui passe par l'instrument de gestion en question qui fait l'objet de notre travail, à savoir, la comptabilité carbone.

CHAPITRE 2 – REVUE DE LITTERATURE ET GENEALOGIE AUTOUR DE LA COMPTABILITE CARBONE

Dans ce chapitre, une revue concise de la littérature en comptabilité sociale et environnementale dans laquelle s'inscrit la comptabilité carbone sera présentée dans un premier temps, avec pour objectif de positionner nos travaux par rapport à l'approche qu'a adopté la majorité de la communauté académique. Nous présenterons ainsi notre contribution au regard de ces travaux précédents. Puis, dans un second temps une focale plus approfondie sur la comptabilité carbone spécifiquement sera exposée sous forme de généalogie. Ce choix a pour but de replacer notre question de recherche non seulement au sein de la littérature académique mais également au sein des pratiques, considérant que ces deux domaines s'influencent l'un l'autre. La généalogie permet de rapprocher les concepts théoriques et les pratiques en retraçant historiquement les filiations entre eux (Aggeri & Labatut, 2010). Elle donne lieu à une compréhension de l'histoire mettant en avant les hasards mais aussi les liens logiques entre les évolutions, ce qui revient implicitement à indiquer qu'un autre chemin aurait été possible (Miller & Napier, 1993). La généalogie n'est alors pas une rationalisation de l'histoire qui justifierait le présent mais une enquête sur la manière dont le présent a été construit parmi un ensemble de chemins alternatifs. Ce faisant, nous positionnons d'une part nos travaux au sein de la littérature en comptabilité carbone, mais nous y contribuons également dans le même temps, justement en proposant cette généalogie, qui est une manière nouvelle de mettre en perspective le problème et comprendre ses développements jusqu'alors.

Chapitre 2 – Revue de littérature et généalogie autour de la comptabilité carbone 53

1. La comptabilité sociale et environnementale : une mise en perspective des travaux de recherche 54

1.1. L'intérêt d'une revue de littérature sur la comptabilité sociale et environnementale 54

1.2. Une tendance dominante en comptabilité sociale et environnementale 56

1.2.1. La mise en évidence de la structuration d'une communauté de recherche sur le sujet 56

1.2.2. Un axe de recherche privilégié par cette communauté : le découplage entre le discours et l'action des entreprises 58

1.3. Conséquences pour les perspectives de recherche 60
2. Une généalogie de la comptabilité carbone 64
2.1. Les événements déclencheurs et les prémisses de la comptabilité carbone 65
2.2. Comptables et comptabilité carbone : les marchés du carbone 66
2.3. La « standardisation » de la comptabilité carbone 68
2.4. Un courant critique sur les usages du *reporting* carbone 70
2.5. Une phase réflexive : que recouvre le terme générique de « comptabilité carbone » ? 71
2.6. Le besoin de s'intéresser aux pratiques concrètes 72

1. LA COMPTABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE : UNE MISE EN PERSPECTIVE DES TRAVAUX DE RECHERCHE

Nous développerons dans cette partie une revue de littérature succincte au sujet de la comptabilité sociale et environnementale. Pour cela, nous présenterons tout d'abord l'intérêt d'un tel exercice, puis la tendance dominante de recherche que nous avons mis en évidence, et enfin, nous positionnerons nos travaux au regard de ceux déjà menés.

1.1. L'INTERET D'UNE REVUE DE LITTERATURE SUR LA COMPTABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

La comptabilité sociale et environnementale[18] peut se définir comme **un système d'information rassemblant des données sociales et environnementales à destination de différentes parties prenantes d'une organisation**. La notion de « système d'information » met en évidence le caractère organisé de cette information groupant des éléments hétérogènes. Celle de « données sociales et environnementales » laisse ouverte la question de la nature de ces informations (elles peuvent donc être qualitatives ou quantitatives, exprimées en une unité monétaire ou non). Finalement, nous restreignons la focale aux seules organisations, excluant de ce fait les particuliers ou les Etats en raison du périmètre de l'étude centré sur la gestion des organisations. Ces dernières peuvent néanmoins être privées ou publiques. Cette définition est restrictive de par sa conception générale : elle fait ici partie des comptabilités « intérieur – extérieur », c'est-à-dire qu'elle représente l'impact social et environnemental sur

[18] Egalement appelée comptabilité sociale ou comptabilité sociétale ou comptabilité extra-financière.

l'activité des entreprises (Richard, 2012). D'autres conceptions seraient « extérieur – intérieur et viseraient d'autres buts. Nous avons choisi cette orientation car elle est celle qui est la plus souvent employée lorsque la comptabilité sociale et environnementale désigne une technologie destinée Volontairement large, cette définition permet ainsi de ne pas insister sur un destinataire en particulier (Gray & Bebbington, 1993) un but spécifique (Gray, et al. 2014)[19], ou encore une formalisation concrète de ce concept dans la pratique (Schaltegger & Burritt, 2000). Nous verrons par la suite les différentes appropriations de la notion par les chercheurs qui ont développé différents courants à son sujet. Elle regroupe ainsi de nombreuses formes de comptabilité (Gray, et al. 2014), notamment spécifiques à certains sujets. Parmi eux, on peut citer l'eau, les ressources humaines, et celui qui nous intéresse ici, le carbone. Étudier la comptabilité carbone revient donc à s'intéresser plus largement au phénomène de la comptabilité sociale et environnementale et nos travaux s'adressent alors à la communauté – croissante – des chercheurs qui travaillent dans ce champ, que l'on peut qualifier de prolifique. Le développement qu'il a connu est en effet très important (Ascui, 2014) et a par exemple donné naissance à un laboratoire spécialement constitué pour faire avancer ce sujet, le CSEAR[20]. L'abondance et l'actualité de cette littérature justifient l'intérêt de s'y insérer, et il convient de se demander ce sur quoi elle porte plus qualitativement. Pour le sujet qui nous occupe, l'idée sera ici moins de réaliser une revue exhaustive de la littérature sur ce vaste domaine, qui existe déjà par ailleurs (voir par exemple Parker, 2011 ; Parker, 2005 ; Mathews, 1997 ; Gray et al. 1995) que d'en faire ressortir les travaux saillants par rapport auxquels il convient de positionner cette thèse. Il s'agit donc de donner un aperçu du contexte académique, des questions générales abordées et de quelques repères clefs et synthétiques sur les travaux menés jusqu'alors afin de justifier l'orientation choisie pour l'étude de la comptabilité carbone.

Ce faisant, cette mise en perspective offre un constat frappant : une tendance principale semble polariser la très grande majorité des travaux des chercheurs. Ces derniers se composent ainsi d'études s'inscrivant dans la perspective épistémologique positive de la

[19] « *a fairly straightforward manifestation of corporate effort to legitimate, explain and justify their activities ; an ethically desirable component of any well functioning democracy ; just possibly, one of the few available mechanisms to address sustainability that does not involve fascism and/or extinction of the species* » (p. 3) (Gray et al. 2014, p.7).

[20] Centre for Social and Environmental Accounting Research, à St Andrews (Ecosse) au sein duquel un séjour de recherche de deux mois a été réalisé.

comptabilité visant d'une part à démontrer empiriquement que les entreprises[21] enjolivent la comptabilité extra-financière qu'elles communiquent par rapport à leurs actions réelles sur le développement durable (Laine, 2009 ; Bebbington & Larrinaga, 2014 ; Milne, et al. 2009 ; Depoers, et al. 2016, etc.) et d'autre part tentent d'expliquer théoriquement ce type de comportement (Bebbington, et al. 2008 ; Cho, et al. 2012 ; Cho, et al. 2015, etc.). Nous nous appliquerons alors à proposer une explication à cette polarisation en reconstituant les étapes ayant conduit à cette convergence dans les travaux menés avant de justifier, dans ce contexte, la contribution visée par cette thèse.

1.2. UNE TENDANCE DOMINANTE EN COMPTABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

1.2.1. La mise en évidence de la structuration d'une communauté de recherche sur le sujet

Selon Mathews, la comptabilité sociale et environnementale a timidement émergé dans la littérature académique dans les années 1970 (Mathews, 1997). Puis suite à ces travaux pionniers, une deuxième vague redouble l'intensité des travaux dans les années 1990 avec les travaux de Robert Gray (Mathews, 1997) qui font notamment suite à l'intérêt plus prononcé de la profession comptable pour cette thématique : « *Within less than five years, accounting for the environment has moved from being considered the most marginal and irrelevant of topics to its present position of occupying an increasingly central role in the deliberations of the worldwide accounting profession* » (Gray, et al. 1993, p. xi). Ce chercheur est l'un des auteurs les plus prolifiques et à plus fort impact sur ce sujet, ayant notamment participé à la fondation du CSEAR en 1991 et contribuant ainsi à lancer cette thématique comme un sujet de recherche à part entière. Les travaux menés par le CSEAR ainsi que d'autres chercheurs portés par ce courant dans les années 90 reposent sur l'idée d'une extension de la comptabilité financière classique aux deux autres sphères du triptyque que constitue le développement durable en appelant d'une part les entreprises à ne plus se cantonner à communiquer exclusivement des informations financières et en développant d'autre part un modèle de la forme que pourrait prendre cette nouvelle comptabilité (proposition d'indicateurs sociaux et

[21] S'ils ne le mentionnent pas explicitement, ces chercheurs se focalisent sur l'analyse des grandes entreprises, car les PME et TPE (lorsqu'elles n'appartiennent pas à des secteurs fortement exposés à ces enjeux) n'ont généralement pas suffisamment de ressources pour mener un exercice de comptabilité sociale et environnementale.

environnementaux, adaptation du modèle de la comptabilité financière, développement d'un audit environnemental, etc.) En effet, à cette époque, les entreprises ne communiquent pour la plupart pas encore ce type d'informations (la série des normes ISO 14 000 et ISO 26 000 ne sont pas encore parues, de même que la loi NRE – Nouvelles régulations économiques – en France). Les références explicites qui fondent ce courant sont celles de l'*accountability*[22] (Gray, et al. 2014 ; Gray, 1992), à savoir : « *the duty to provide information to whose who have a right to it* » (Gray, et al. 2014, p. 7). Au nom de l'*accountability*, qui découle de la responsabilité qu'elles ont à l'égard de la société (Gray et al. 2014), les entreprises devraient rendre des comptes sur la manière dont leurs activités affectent le développement durable, et ce, à travers le prisme de la comptabilité sociale et environnementale. En effet, la comptabilité étant traditionnellement conçue pour rendre des comptes sur les aspects financiers, ces auteurs défendent l'idée que l'étendre pour qu'elle intègre des aspects sociaux et environnementaux est une condition nécessaire pour orienter les entreprises vers l'enjeu du développement durable (Gray, et al. 1993) : « *without a "greener accounting" many environmental initatives will simply not get off the ground* ». (Gray, et al. 1993, p.10). De manière intéressante, il convient de noter que les chercheurs ayant lancé ce courant sont pour la plupart comptables de formation (Robert Gray, Jan Bebbington, Carol Adams, Markus Milne, etc.) : ils en maîtrisent dès lors la technique, l'objectif et en connaissent également la portée performative. Ainsi, ils anticipent que l'élargissement de la comptabilité aux thématiques sociales et environnementales pourrait avoir cette même portée performative, à savoir des actions des différentes organisations en faveur du développement durable (limitation de l'impact social et environnemental négatif par les entreprises, pression de la part des Organisations Non Gouvernementales – ONG –, de l'Etat ou des investisseurs, etc.). Ils sont également bien intégrés dans la communauté professionnelle comptables et ont pu intéresser et associer les cabinets d'audit et comptables au projet. Ainsi, le cabinet comptable KPMG a par exemple soutenu financièrement la création du CSEAR (Gray, et al. 1993, p. 3), l'un des buts pour cette profession étant de pouvoir assurer une veille et un apprentissage des innovations comptables afin de pouvoir y participer et s'y adapter. Nous pouvons dès lors qualifier la première étape des travaux des chercheurs en comptabilité sociale et environnementale comme étant celle de la **structuration d'une communauté de recherche** sur le sujet.

[22] Notion abstraite qui pourrait se traduire en français comme celle de la « reddition des comptes », le concept de « rendre (des) compte(s) » ou celui de « redevabilité » : voir par exemple Capron & Quairel, 2015.

1.2.2. Un axe de recherche privilégié par cette communauté : le découplage entre le discours et l'action des entreprises

Une fois ce courant engagé et les premiers indicateurs de *reporting*[23] social et environnemental proposés, il était naturellement attendu par ces chercheurs que les entreprises internalisent les problématiques du développement durable et améliorent de facto leur action dans ce sens. À partir de la fin des années 1990, les travaux des chercheurs ont naturellement évolué vers une deuxième étape, celle de **l'évaluation du comportement des entreprises** : communiquent-elles les informations demandées ? Ont-elles amélioré leur prise en compte du développement durable ? Le diagnostic qu'ils posent indique alors clairement que ce n'est pas le cas. Tout d'abord, ils relèvent que tous les rapports pointent du doigt que les aspects sociétaux se dégradent continuellement (Cho, et al. 2015 ; Milne & Gray, 2013). Qui plus est, ils font le constat que ce n'est pas la solution qu'ils ont avancée pour encourager un développement durable qui est défaillante, à savoir la communication d'informations extra-financières, mais que celle-ci serait au contraire cyniquement détournée par les entreprises qui enjoliveraient leurs actions en organisant la communication des informations sociales et environnementales de manière méliorative, camouflant ainsi leur manque d'engagement (Milne, et al. 2009 ; Gray & Milne, 2002 ; Moneva, et al., 2006 ; Laine, 2009, etc.). Elles s'emploieraient ainsi par exemple à choisir les indicateurs, les unités de mesure, l'horizon temporel qui sont à leur avantage. Tout un courant de recherche s'est dès lors déployé pour prouver ce qui leur apparaissait être une déconnexion (qu'ils ont nommé « découplage ») entre ce que les entreprises prétendent faire à travers le *reporting* social et environnemental (souvent à leur avantage) et ce qu'elles font réellement (souvent peu de choses). Dans cette optique, ont alors entre autres été menées de nombreuses analyses de discours (Depoers, et al. 2016 ; Gray, 2010 ; Laine, 2009 ; Milne & Adler, 1999, Wiseman, 1982, etc.) ainsi que des analyses statistiques de corrélation entre le *reporting* extra-financier et la « performance environnementale » (Patten, 2002 ; Fekrat, et al. 1996) qui viseraient à montrer que les entreprises travestissent leur *reporting* extra-financier par rapport à leur effort réel de prise en compte du développement durable.

[23] Pratique et terme désignant la communication organisée et souvent normée d'informations certains aspects du fonctionnement d'une entreprise. Ce terme pourrait se traduire par « communication » ou « déclaration » en français mais nous conserverons généralement l'acception anglaise qui est la plus couramment utilisée par les praticiens.

Finalement, le schéma suivant peut être proposé pour représenter le diagnostic posé quant à la prise en compte du développement durable par les entreprises (cf. la catégorie « font/ne font pas » sur le schéma) en fonction de ce qu'elles disent faire via leur comptabilité sociale et environnementale. Les travaux de ces chercheurs font ainsi ressortir que la majorité des entreprises semblent ne pas autant agir en faveur du développement durable que ce que leur *reporting* social et environnemental donne à voir.

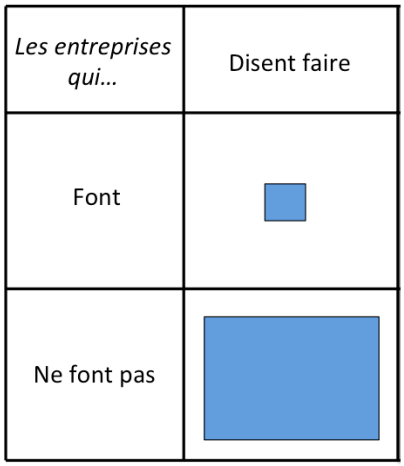


Schéma 2.1. Évaluation du comportement des entreprises : un découplage entre le discours et l'action

Face à ces divers constats, cette communauté académique a alors cherché à se positionner par rapport à ce comportement des firmes. La réaction adoptée a été de deux ordres : une tentative d'explication théorique et empirique de ce comportement d'une part, et une manière de dépasser ce problème d'autre part. Les explications théoriques avancées par ces auteurs sont diverses : la théorie de la légitimité en particulier, mais aussi la théorie néo-institutionnelle, la normativité, l'hypocrisie organisationnelle (Bebbington, et al. 2008 ; Cho, et al. 2012 ; Cho & Patten, 2007 ; Brown & Deegan, 1997, etc.). Les explications plus empiriques ont quant à elles cherché à identifier le profil des firmes qui ont recours à ce comportement (Cormier & Magnan, 1999 ; Spence, 2007). Enfin, de façon surprenante, les solutions proposées pour dépasser le problème restent rares dans ces travaux mais consistent souvent à appeler les entreprises à fournir une « meilleure qualité de *reporting* » (Gray, 2014), à savoir que les informations sociales et environnementales données se devraient de correspondre enfin à la réalité de l'action des entreprises. Ainsi, la réaction adoptée consiste essentiellement à confirmer ou trouver davantage d'explications au constat du comportement

des entreprises, et à conforter le recours au *reporting*, c'est pourquoi nous nommons cette troisième étape, la phase de **réaction par l'approfondissement.**

1.3. CONSEQUENCES POUR LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE

A présent, il convient de tirer les implications de cette histoire, que nous avons volontairement voulue brève et à grands traits, mais néanmoins éclairante pour positionner cette thèse. Rappelons en effet que cette revue de la littérature ne vise pas l'exhaustivité et qu'il existe de nombreux travaux abordant la comptabilité sociale et environnementale sous d'autres angles, de natures très différentes et souvent sans aucun lien avec ceux cités précédemment. C'est le cas en particulier de tous les travaux portant sur le « contrôle de gestion environnemental » (*Environmental Management Accounting*) (Schaltegger & Burritt, 2000 ; Schaltegger, et al. 2003 ; Jasch, 2003 ; Antheaume, 2004) ou d'autres travaux visant à étudier la manière dont les entreprises utilisent une comptabilité sociale et environnementale pour changer leurs processus de manière opérationnelle. Parfois certains chercheurs participent à la conception voire à l'implémentation d'une nouvelle forme de comptabilité sociale et environnementale en entreprise (Rambaud & Richard, 2015). Toutefois, nous avons choisi de proposer une présentation de la tendance de la littérature qui nous est apparue dominer largement les travaux récents en comptabilité sociale et environnementale. En effet, outre la quantité d'articles académiques suivant cette tendance qui sont référencés dans les bases de données des revues académiques, y compris les plus appliquées, cette littérature rassemble actuellement la majorité des thèmes actuels de recherche : il s'agit en outre des sujets les plus développés lors des conférences en comptabilité et contrôle de gestion environnemental et social notamment en France[24] telles que les conférences de l'AFC (Association francophone de comptabilité) ou du CSEAR.

Il nous est toutefois apparu qu'un certain nombre de voies de développement auraient pu être envisagées tout au long de la chronique en trois temps que nous avons présentée mais n'ont pas fait l'objet d'une attention particulière de la part des chercheurs. Nous nous proposons de les décrire afin d'expliciter les contributions que nous visons dans cette thèse et formaliser plus largement une proposition sur la manière dont les travaux de type « contrôle de gestion environnemental » peuvent être mis en relation avec ceux portant davantage sur le

[24] Et ce, alors même qu'en France, la tradition de recherche en comptabilité laisse une place importante aux travaux non positivistes.

reporting d'informations environnementales et sociales. Nous détaillons ci-après trois pistes de développement qu'il est possible de mettre en évidence et qui portent sur : ce que signifie « rendre des comptes », la méthode d'évaluation du comportement des entreprises et des réactions alternatives envisageables (cf. schéma suivant).

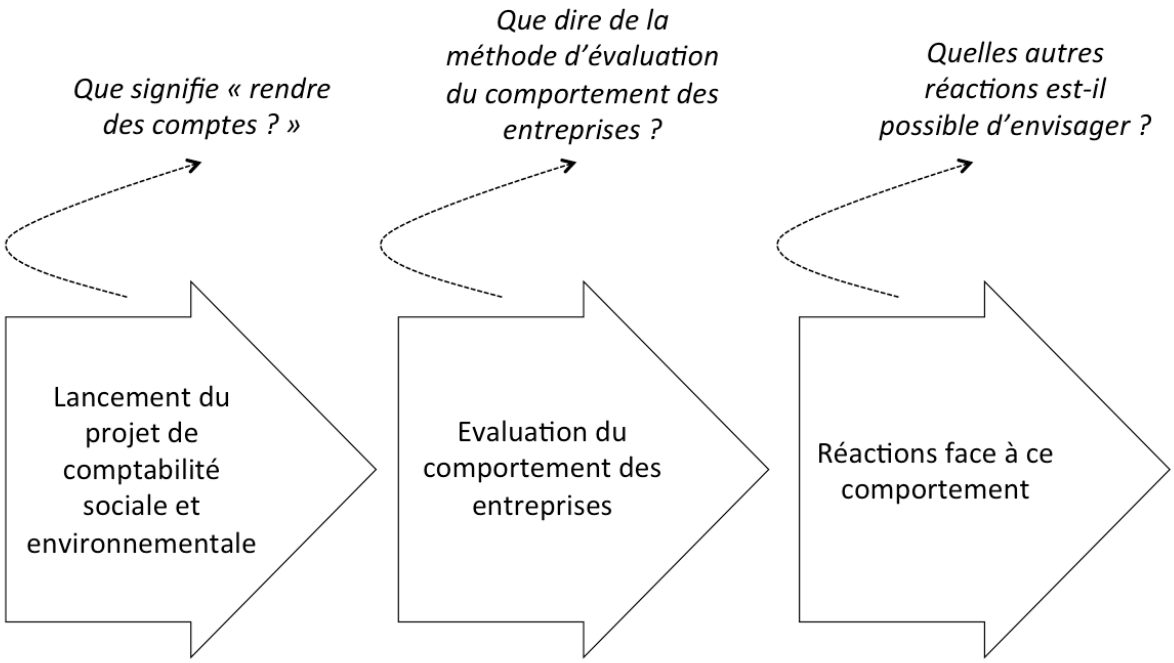


Schéma 2.2. Pistes de développement envisageables au regard des travaux actuels sur la comptabilité sociale et environnementale

Tout d'abord, la comptabilité sociale et environnementale est présentée comme s'inscrivant directement dans une logique d'*accountability* (Gray, et al. 2014). Or dans ces travaux, l'activité de « rendre des comptes » est centrée sur la communication d'informations au moyen d'un *reporting* social et environnemental. Que signifie rendre des comptes et quelles en sont les limites ? Cette question a en partie été étudiée dans la littérature : un article de référence est celui de Messner qui questionne cette quête vers toujours plus d'*accountability* en expliquant l'impossibilité de rendre des comptes fidèlement sur l'objet ou le phénomène initial car il s'agit toujours d'une opération de transformation entre l'identité de l'objet ou du phénomène et les quelques éléments sélectionnés pour en rendre compte (Messner, 2009). De plus, rendre des comptes soulève des limites éthiques : jusqu'où rendre des comptes ? La question qui vient ensuite est alors la suivante : y aurait-il d'autres moyens

de rendre des comptes ? Nous nous appliquerons, au sein du chapitre 7, à mettre en évidence certains effets induits méconnus provoqués par l'*accountability* lorsqu'elle est médiatisée par une certaine forme de *reporting* carbone et à proposer d'autres voies possibles. Un enjeu est notamment l'enjeu empirique de mettre en évidence de manière originale les effets de certaines pratiques des entreprises en matière de *reporting* carbone.

Dans un second temps, la très grande majorité de méthodes retenues par les chercheurs pour constater un découplage entre le discours et l'action se fondent sur des analyses de discours, tâchant de révéler des annonces mensongères ou bien sur des paramètres macro construits (proxys statistiques de la « performance environnementale » d'une organisation ou bien détérioration des paramètres sociaux et environnementaux au niveau mondial). Ces méthodes permettent de donner une vision générale de ce que l'entreprise a souhaité communiquer et d'une représentation d'une tendance de l'état des paramètres sociaux et environnementaux mais semblent peu à même de mettre au jour l'action effective des entreprises. Ces critères paraissent en outre trop approximatifs pour évaluer les changements tangibles que la comptabilité sociale et environnementale a pu avoir distillés dans les processus et la stratégie des entreprises considérées individuellement. Nous proposons alors de compléter ces méthodes par une analyse approfondie des pratiques concrètes des entreprises, à un niveau plus micro (voir par exemple le chapitre 8).

Enfin, à propos de la réaction principale des chercheurs face au découplage entre le discours et l'action, (à savoir une surprise puis un appel à communiquer plus fidèlement la « véritable » situation de l'entreprise à l'égard des enjeux sociaux et environnementaux), nous proposons l'étonnement inverse : est-ce si surprenant que les entreprises donnent la meilleure image possible de leur situation (eu égard ici au développement durable) ? Elles utilisent déjà la comptabilité financière à cette fin et les parties prenantes en sont conscientes (l'existence de professions de l'analyse financière et de l'audit en témoignent par exemple). Dans cette thèse, et suivant en cela l'approche présentée précédemment consistant à adopter une vision plus micro, nous partirons du principe qu'il y a une déconnexion de fait au sein des entreprises entre deux corps de métier correspondant généralement à deux fonctions séparées : la fonction de communication externe et les fonctions ayant trait à l'activité directement, à savoir la production, l'ingénierie, le management, voire le contrôle de gestion. Ainsi, les responsables en charge de la communication externe ont pour objectif de présenter l'image la plus favorable de l'entreprise en fournissant un *reporting* social et environnemental qu'ils

conçoivent à cette fin. À l'inverse, les responsables de l'activité de l'entreprise au sens large se réfèrent quant à eux un *reporting* ad hoc afin de paramétrer les processus opérationnels et stratégiques. C'est à ce deuxième niveau que nous nous placerons pour analyser les actions des entreprises, contrairement à la plupart des travaux en comptabilité sociale et environnementale qui s'appuient volontiers sur les rapports extra-financiers des entreprises. La réaction alternative que nous proposons est donc de regarder avant toute chose plus en détails ce qui se joue à l'intérieur de l'entreprise. Nous pensons que cette étape intermédiaire permettra de mieux statuer sur le rôle et les appropriations de la comptabilité sociale et environnementale par les entreprises. Les appels récents à de futures perspectives de recherche se positionnent dès lors en faveur de contributions plus nombreuses sur l'étude des pratiques (Bebbington, et al. 2017 ; Bebbington & Larrinaga, 2014, voir également la communication de Carlos Larrinaga lors du dernier CSEAR France en mai 2017, etc.). Nous y contribuons dans cette thèse en proposant un cadre théorique et méthodologique qui puisse être compatible avec cette approche (voir chapitre 1).

Pour résumer, l'approche que nous adoptons dans cette thèse[25] est conforme au schéma ci-après. Ainsi, les travaux dominants dans la littérature en comptabilité sociale et environnementale considèrent que les entreprises sont plus nombreuses à ne pas faire ce qu'elles disent que l'inverse. Pour postuler ce que les entreprises font, ils font toutefois appel à des critères externes : indicateurs statistiques ou tendances macro. Ces études occultent en réalité tout un pan de l'activité, celui du « non dit » en raison de la difficulté d'accès à l'information (les entreprises qui ne font pas de *reporting* social et environnemental, et les pratiques de comptabilité sociale et environnementale relatives à l'activité de l'entreprise et non communiquées). De notre côté, nous pensons d'une part que ces travaux ne parviennent pas complètement à rendre compte de ce que « font » ou « ne font pas » les entreprises à travers des proxys statistiques ou des rapports globaux sur l'état de l'environnement et des conditions sociales[26]. Nous considérons d'autre part qu'il y a un enjeu à laisser de côté ce que les entreprises déclarent dans leur *reporting* extra-financier pour s'intéresser aux pratiques comptables internes des entreprises.

[25] Et qui est celle généralement retenue dans les travaux davantage orientés vers le contrôle de gestion environnemental.

[26] C'est pourquoi, par rapport au schéma 1, nous avons ajouté des guillemets concernant une telle évaluation de l'action des entreprises.

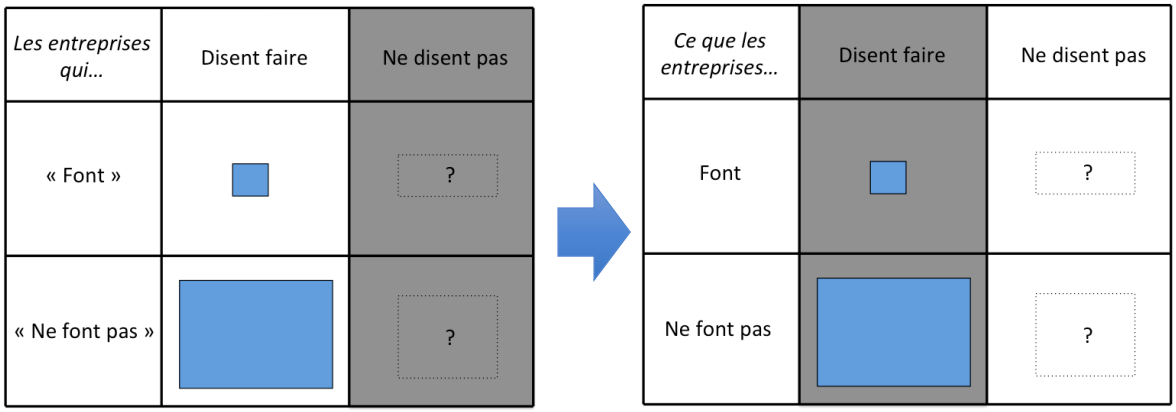


Schéma 2.3. Complémentarité entre l'approche défendue dans cette thèse et la littérature dominante en comptabilité sociale et environnementale

Après avoir mis en avant ce que développe de manière générale la littérature en comptabilité sociale et environnementale, afin de nous positionner par rapport à la communauté académique, étudions à présent ce qu'il en est de la comptabilité carbone, objet central de cette thèse. Une revue de littérature récente sur le sujet (Ascui, 2014) annonce qu'au sein de la comptabilité sociale et environnementale, la littérature sur la comptabilité carbone est plus récente, mais d'ores et déjà « *vaste, en pleine croissance, riche et variée* » (Ascui, 2014, p. 3). En particulier, des discussions critiques, normatives et philosophiques portent sur de multiples dimensions de la comptabilité carbone : la comptabilité carbone en tant que telle, le *reporting* carbone, la comptabilité carbone financière, ou encore la comptabilité carbone à visée éducative. Étayons ce constat.

2. UNE GENEALOGIE DE LA COMPTABILITE CARBONE

Dans cette section, nous allons nous appliquer à dresser une généalogie de la comptabilité carbone (Hatchuel, 2000), à savoir tisser les liens « de parenté » entre les travaux académiques et la pratique pour contextualiser historiquement les premiers et montrer comment théorie et pratique ont pu mutuellement s'influencer. Nous avons pour cela effectué une revue de la littérature sur la comptabilité carbone, exploré la littérature grise à ce sujet et mené des entretiens avec des acteurs du champ. De ces trois sources d'information, nous avons extrait ce qui paraissait être des liens logiques entre la pratique et la littérature académique à l'aide d'une frise faisant apparaître ces interrelations dont une version épurée et finale est présentée en dernière page de ce chapitre. L'abondance des informations issues de sources diverses permet d'assurer la triangulation et justifie le choix de l'histoire retenue.

2.1. LES EVENEMENTS DECLENCHEURS ET LES PREMISSES DE LA COMPTABILITE CARBONE

La comptabilité sociale et environnementale commence à se développer significativement au début des années 1990 (Gray, et al. 1996 ; Mathews, 1997) suite notamment à la pression des parties prenantes (Schaltegger & Burritt, 2000). Le rapport Brundtland de 1987, par exemple, s'inscrit dans cette tendance. D'ores et déjà et même précédemment, suivant tout le courant « *Business Ethics* » (Acquier & Aggeri, 2007), les entreprises ont débuté des exercices de comptabilité environnementale et sociale, « pour voir ». Toutefois, l'événement qui le premier a déclenché le déploiement de la comptabilité carbone plus spécifiquement parmi la comptabilité sociale et environnementale a été le Sommet de la Terre à Rio, en 1992, donnant naissance entre autres à la CCNUCC (Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique).

> *« Tout démarre de 1992, évidemment et des discussions entre 1992 et 1997. Le GIEC fait des méthodes de comptabilisation territoriales pour les pays. À partir de Kyoto se pose le problème du* burden sharing*. Ce problème n'est pas résolu dans les pays. On se polarise sur les entreprises car on pense que c'est là que ça a l'air d'émettre. On fait de la comptabilité carbone pour les organisations. »*
>
> (Expert climat à l'ADEME, avril 2014)

A ce moment-là, le sujet a pris de l'importance en tant que tel alors que précédemment, il était uniquement question de pollution de l'air (et de santé publique) sans que le changement climatique (et le développement durable en général) n'ait été identifié comme une problématique autonome (Aggeri, 2005). À partir de là, certaines entreprises ont alors commencé à formaliser une comptabilité carbone de manière volontaire et autonome, notamment dans l'anticipation d'une réglementation à venir (Kolk, et al. 2008). C'est en outre à cette période que des idées de projets de taxes carbone commencent à émerger (Aggeri, 2005). Les entreprises ont débuté cet exercice dans une démarche introspective d'une part, et d'autre part ont commencé à communiquer certaines informations sur le carbone. Dans ce contexte, a alors débuté à ce moment-là un vaste courant de recherche appliquée, se poursuivant encore aujourd'hui, visant à proposer des outils et modèles permettant de formaliser une comptabilité carbone pour les entreprises (voir par exemple Brander, 2017 ; Schmidt, 2009 ; Lee, 2012, etc.). De nombreux articles parus dans la revue *Journal of Cleaner Production* y sont consacrés (Ascui, 2014). Toutefois, Burritt et Tingey-Holyoak ont mis en

évidence que ces travaux à portée normative sont sous-utilisés par les entreprises dans leurs pratiques (Burritt & Tingey-Holyoak, 2012) en raison de leur invisibilité aux yeux des praticiens. C'est également au début des années 1990 que le courant de recherche sur le *reporting* extra-financier plus généralement commence à défendre l'idée de la nécessité de compter le carbone et celle de révéler les informations aux parties prenantes (cf. 1.1.) Un deuxième événement a ensuite largement catalysé le développement de la comptabilité carbone : il s'agit de la conférence de Kyoto de 1997. À cette occasion, le protocole du même nom a été rédigé et signé par de nombreux pays, envoyant un signal fort en faveur de la thématique climatique. L'impact significatif du protocole de Kyoto sur la comptabilité carbone a été de donner officiellement naissance au projet de marchés du carbone (cf. Encadré 2.1.), nécessitant une infrastructure comptable carbone pour fonctionner (assiette permettant d'attribuer les quotas d'émission de GES). À partir de là, l'essor de la comptabilité carbone s'est accentué avec la genèse simultanée de multiples initiatives éparses mais, comme nous le verrons, en partie liées entre elles.

2.2. COMPTABLES ET COMPTABILITE CARBONE : LES MARCHES DU CARBONE

Tout d'abord, la création du projet de marchés du carbone a déclenché l'arrivée active des comptables financiers dans le champ de la comptabilité carbone (Lovell, et al. 2013) après qu'ils l'aient un temps ignorée (Lovell & Mackenzie, 2011). En effet, les comptables financiers ont dû travailler sur l'enregistrement en comptabilité de nouvelles catégories d'objets économiques ayant une valeur dans les comptes des entreprises : le quota d'émissions de gaz à effet de serre. Ce travail de définition comptable a mis la profession à rude épreuve (Lovell, et al. 2013 ; McNicholas & Windsor, 2011) et à l'heure actuelle, même les comptables qui officient dans l'instance de normalisation internationale (l'IASB) n'ont toujours pas réussi à proposer un enregistrement consensuel (Haupt & Ismer, 2013). Cette difficulté technique a en réalité été interprétée comme révélatrice du dysfonctionnement politique des marchés du carbone : le régulateur propose un modèle théorique de marchés mais refuse en réalité de statuer sur les questions sensibles telles que celles concernant l'attribution de responsabilités des acteurs eu égard aux émissions de GES qui doivent pourtant être tranchées pour fixer les modalités pratiques de l'infrastructure comptable sous-jacente (Cook, 2009 ; Lovell, 2013). Le fonctionnement actuel de ce nouveau marché semble alors ne pas correspondre à l'idée théorique originale qui avait été proposée (Veal & Mouzas, 2012).

Encadré 2.1. Les marchés du carbone

Le marché du carbone européen (appelé EU ETS, pour Emissions Trading System, c'est-à-dire SEQE-UE, pour Système d'Echange des Quotas d'Emission) a été lancé officiellement en 2005 pour répondre aux objectifs climatiques pris lors de la conférence de Kyoto et formalisés dans le protocole du même nom. Après une phase informelle d'expérimentation entre entreprises (Cartel, 2013), il a consisté en une période préparatoire de trois ans jusqu'en 2008, puis une deuxième phase de fonctionnement s'étendant jusqu'en 2012. La troisième phase, actuellement en cours, a entériné des modifications dans l'attribution et l'échange des quotas d'émission. Le principe de fonctionnement repose sur l'attribution de quotas d'émission aux entreprises reconnues comme étant les plus émettrices (énergéticiens, aviation, etc.) intégrant des objectifs de réduction différenciés selon les entreprises, qu'elles doivent restituer en fin de période. Si elles ont émis davantage que leurs quotas ne leur permettaient, elles doivent compenser financièrement la différence. Tout au long de la période, elles peuvent échanger entre elles ces quotas afin de permettre aux entreprises pour lesquelles il est plus efficient de réduire fortement leurs émissions de le faire prioritairement et aux autres d'acheter les quotas manquants. Des opérations de réduction d'émissions de GES réalisées à l'extérieur d'une entreprise (projets de compensation carbone) peuvent venir déduire ses émissions. On parle de Mécanismes de Développement Propre (MDP) lorsque ces projets sont réalisés au sein de pays en développement et de Mise en Œuvre Conjointe (MOC) lorsque ces projets sont menés dans les pays développés.

La création des marchés et leur infrastructure qu'est la comptabilité carbone ont également donné naissance dans le milieu académique d'une part à des travaux normatifs visant à proposer des modèles de comptabilisation des quotas (Giner, 2014 ; Ratnatunga, et al. 2009) d'autre part à des travaux critiques sur les marchés du carbone qui ont cherché à retracer la construction et les effets de tels objets (Callon, 2009). Dans cette veine, Donald Mackenzie a étudié l'effort de « *commensuration* » et donc de choix entre des grandeurs différentes pour fabriquer l'objet comptable « quota d'émission » (MacKenzie, 2009). Si certains auteurs ont mis en avant que les marchés du carbone étaient générateurs d'ignorance (Lohmann, 2008), reflétant une idéologie néolibérale au travers de son infrastructure calculatoire comptable (Lohmann, 2009b) et qu'ils souffraient des mêmes limites que les marchés financiers, à savoir l'invalidité de l'hypothèse d'efficience informationnelle (McNicholas & Windsor, 2011), d'autres ont montré qu'ils permettaient de faire valoir et susciter de l'interaction entre des compétences transverses notamment entre la comptabilité et le droit (Lovell & Ghaleigh, 2013) et aux entreprises d'apprendre à compter le carbone

(Engels, 2009). La construction du nouvel objet économique qu'est le projet de compensation et la comptabilisation des émissions de GES qui lui est associé a attiré l'attention des chercheurs qui y ont vu un laboratoire d'observation « *in vivo* » de phénomène « d'*economization* » (Callon, 2009) et ont étudié finement son processus d'élaboration et de légitimation et celui des conventions comptables carbone sous-jacentes (Lansing, 2012 ; Bumpus, 2011) qui participent à ce processus de marchandisation. D'après Bumpus et Liverman, la gouvernance derrière ces projets de compensation renvoie alors la gestion du problème du carbone essentiellement à des acteurs non-étatiques et une logique de marché (Bumpus & Liverman, 2008). Enfin, le système MRV (*Monitoring*, *Reporting and Verification*), qui correspond à l'impératif commun pour l'infrastructure comptable sous-jacente aux objets échangés sur les marchés du carbone de répondre à une logique de transparence et de soumission à une certification pour en garantir la valeur, a été analysé comme générant un pouvoir disciplinaire au moyen de la standardisation, de la simplification et de l'échelle d'action qu'il impose (Gupta, et al. 2012).

L'infrastructure comptable des objets créés pour les marchés du carbone a ainsi fait l'objet de nombreux travaux mettant en évidence la construction sociale sur laquelle ils reposent : l'analyse de la comptabilité carbone est ainsi un moyen de faire apparaître cette non neutralité.

2.3. LA « STANDARDISATION » DE LA COMPTABILITE CARBONE

D'une prérogative « naturelle », car touchant à leur cœur de métier de normalisateur, de création en comptabilité financière d'une catégorie et d'un mode d'enregistrement pour le quota d'émissions, les comptables financiers ont peu à peu investi à partir de 2005 d'autres sphères de la comptabilité carbone (Lovell & MacKenzie, 2011). En effet, au vu de leur investissement dans le développement des marchés du carbone, ils ont pu constater le manque de régulation de la comptabilisation et du *reporting* du carbone dans les entreprises (Kolk, et al. 2008)[27]. Le développement de référentiels de comptabilisation des émissions pour les entreprises et la consultance sur la réduction d'émissions de GES ont notamment participé à la « construction de la compétence » carbone des comptables (Ascui & Lovell, 2012). L'exemple le plus révélateur est celui de leur implication, aux côtés d'autres acteurs, dans

[27] Leur cœur de métier consiste à enregistrement en comptabilité financière (dont la métrique de mesure est l'euro) des objets carbone, ils ont cherché à étendre leur domaine de compétence vers le développement d'un système de comptabilité carbone où la métrique de mesure est la tCO2eq.

l'élaboration et la promotion de standards de comptabilité carbone. Ces organismes producteurs de standards se revendiquant représentatifs de multiples parties prenantes (ONG, investisseurs, entreprises, Etats, etc.) se sont ainsi développés à partir de la toute fin des années 1990, en raison à la fois du manque d'initiative des différents gouvernements, en désaccord sur la politique à adopter sur la carbone et de la faiblesse du secrétariat des nations unies sur le sujet (Green, 2010). Ainsi, la nécessité d'organiser et fiabiliser l'information à communiquer se fait sentir et ceux qui deviendront les futurs organismes producteurs de standards de *reporting* carbone débutent leurs travaux d'élaboration des référentiels très peu de temps après le protocole de Kyoto (cf. le rapport « *Safe climate, sound business* » préalable au GHG Protocol par exemple et paru en 1998).

Parmi eux, on peut citer le *GHG Protocol (GHGP)*, le *Carbon Trust*, le CDP (ex *Carbon Disclosure Project*) ou encore le CDSB. La proximité avec la profession comptable est d'ailleurs parfois immédiate : un de ces organismes, le CDSB – *Climate Disclosure Standard Board* –, dont le nom n'est pas sans rappeler l'IASB – *International Accounting Standard Board* – se présente comme une institution chargée de promouvoir un référentiel de *reporting* carbone de même rigueur que le référentiel financier. Ce phénomène de standardisation de l'information carbone par une coalition d'acteurs privés a suscité l'intérêt des chercheurs qui ont étudié ce phénomène selon plusieurs approches : de manière plutôt descriptive, concernant leur but affiché, dans un premier temps (Sundin & Ranganathan, 2002), puis se divisant en une explication de leur diffusion (Green, 2010) et des implications de celle-là (Knox-Hayes & Levy, 2010 ; Lovell & MacKenzie, 2011, Gupta, et al. 2012 ; Andrew & Cortese, 2013, etc.) En outre, le déploiement de tels standards et la participation des comptables dans leur conception est alors considérée comme façonnant la comptabilité carbone à l'image de la comptabilité financière (Lovell & MacKenzie, 2011). Ainsi par exemple, selon Knox-Hayes et Levy (2011), les organismes et standards éponymes GHGP et CDP ont créé une pression en faveur de la transparence, qui s'érige en marché pour les standards et pour les vérificateurs (ce qui rejoint le constat de Gupta et ses coauteurs pour le système MRV (Gupta, et al. 2012)). Pour Andrew et Cortese (2013), le CDSB promeut ainsi une idéologie néo-libérale.

Un courant de recherche s'est ainsi intéressé à l'influence des comptables financiers dans la standardisation de la comptabilité carbone, et aux questions que soulève l'appropriation de cette standardisation par des organismes privés.

2.4. UN COURANT CRITIQUE SUR LES USAGES DU *REPORTING* CARBONE

Dans la lignée de ce dernier courant critique sur les standards de *reporting*, un champ d'étude s'est constitué concomitamment dans les années 2010 pour questionner les effets de la comptabilité carbone. Un recul critique un peu plus d'une dizaine d'années après Kyoto, c'est-à-dire une fois que les pratiques des entreprises (et celles des standards évoqués précédemment) se sont développées, s'est cristallisé chez les chercheurs. En parallèle, les travaux plus normatifs sur la mise au point par les chercheurs d'outils à destination des entreprises se sont poursuivis. Un point clef à noter est que ce courant critique serait beaucoup plus marqué pour la comptabilité carbone que pour le reste de la comptabilité sociale et environnementale (cf. 1.) (Ascui, 2014). Si les chercheurs en comptabilité sociale et environnementale sont « critiques » envers les entreprises qui feraient un mauvais usage du *reporting* promu par les chercheurs, lorsqu'ils s'intéressent plus spécifiquement à la comptabilité carbone, ils sont davantage critiques envers les outils eux-mêmes, à savoir qu'ils essayent de comprendre leurs effets induits. Une explication peut être celle que la métrique, le travail de construction des conventions et les calculs spécifiques à la comptabilité carbone apparaissent plus clairement et il est plus facile de retracer ce processus de construction et partant, les biais qui leur sont inhérents. La transparence opérée par le *reporting* carbone semble ainsi apparaître aux yeux de quelques chercheurs comme un leurre si ce dernier est formaté de telle sorte que les parties prenantes ne peuvent pas librement l'interpréter (Lippert, 2012). Ainsi, certains auteurs soulignent que ce *reporting* n'apporte pas toujours l'information dont auraient besoin les parties prenantes que sont les ONG, les investisseurs et les gouvernements notamment (Kolk, et al. 2008). En particulier, alors qu'ils pourraient être les destinataires privilégiés de cette information, les investisseurs n'ont pas directement participé à la conception des référentiels à ce sujet (Sullivan & Gouldson, 2012). Le *reporting* carbone tel qu'envisagé à Kyoto, à travers l'objectif de complétude de l'information demandée aux entreprises produirait alors des centres de calculs sans fin qui mettent à distance les débats démocratiques sur les conventions et renforcent le pouvoir des comptables (Lohmann, 2009a). Dans une filiation plus directe avec le courant positif majoritaire en comptabilité sociale et environnementale, à la question de savoir quelles sont les entreprises qui font du *reporting* carbone volontaire (Reid & Toffel, 2009), les chercheurs confirment sans surprise qu'il s'agit des grandes entreprises (Stanny & Ely, 2008). Enfin, même si elle présente des limites, la divulgation d'informations serait plus pertinente lorsque les entreprises font l'exercice depuis longtemps (Hahn, et al. 2015).

Du côté du management au sein des entreprises, certains auteurs ont avancé que la comptabilité carbone ne changerait actuellement pas les pratiques des entreprises sur le sujet (Knox-Hayes & Levy, 2011), même si l'importance d'un système de calcul de coût qui intègre le carbone pour la prise de décision stratégique est souligné (Ratnatunga & Balachandran, 2009). L'un des principaux challenges qui s'offrent aux entreprises concerneraient l'incertitude des méthodes d'estimation des émissions de GES (Milne & Grubnic, 2011) et leur complexité pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME) (Schmidt, 2009). De nombreux problèmes relatifs à la comptabilité carbone s'expliquent en réalité par le fait qu'elle est conçue par des communautés différentes (Ascui & Lovell, 2011), chacune paramétrant la comptabilité carbone selon des enjeux qui lui sont propres. Ainsi, les scientifiques cherchent la précision, quand les comptables (investisseurs, gouvernements et autres parties prenantes) visent la cohérence des données dans le temps et dans l'espace tandis que les entreprises privilégient la certitude (Bowen & Wittneben, 2011).

Actuellement, il manque toutefois encore davantage de travaux sur les différentes pratiques en matière de comptabilité carbone (Larrinaga, 2014).

2.5. UNE PHASE REFLEXIVE : QUE RECOUVRE LE TERME GENERIQUE DE « COMPTABILITE CARBONE » ?

A ce stade, nous avons retracé les pratiques et les travaux académiques qui se sont entrecroisés au sujet de la comptabilité carbone et nous pouvons mettre en évidence qu'elle présente en réalité plusieurs dimensions :

1. une dimension introspective pour les entreprises lorsqu'elles essayent de déterminer leur dépendance au carbone en interne et des pistes pour réduire leurs émissions et pour lesquels les chercheurs ont proposé des outils et modèles formels. Ce type de comptabilité peut être mise en parallèle avec la comptabilité analytique ;
2. une dimension externe fondée sur la communication des informations carbone pour les parties prenantes externes, dont le formatage est peu à peu proposé par des standards privés. Ici, c'est avec la comptabilité financière que le parallèle peut être dressé ;

3. une dimension financière où il est question d'introduire dans la comptabilité financière une catégorie comptable relative aux quotas d'émissions de gaz à effet de serre.

Face à ces multiples facettes souvent indifférenciées et générant de la confusion en pratique et dans les travaux des chercheurs, certains d'entre eux ont finalement cherché à définir ces différentes dimensions de la comptabilité carbone afin de rendre les analyses plus compréhensibles. Cette phase dans les travaux sur la comptabilité carbone est la plus récente et plutôt tardive parmi l'ensemble des études menées à ce sujet. Dans cette veine, Ascui et Lovell expliquent que la comptabilité carbone est une pratique à l'intersection entre plusieurs cadres : physique, politique, social et environnemental, de marché et financier (Ascui & Lovell, 2011). À l'issue de leur revue de littérature systématique sur la comptabilité carbone, Guenther et Stechemesser constatent quant à eux en 2012 qu'il n'existe pas de définition cohérente de la comptabilité carbone (Guenther & Stechemesser, 2012). Ils proposent alors une distinction selon l'unité de mesure retenue (flux exprimés en termes financiers ou non) et selon l'échelle d'application (nationale, projet, organisationnelle, produit). Ils donnent enfin une définition de la comptabilité carbone à l'échelle de l'organisation :

> *« Carbon accounting at the organiaztional scale can be summarized as the voluntary and/or mandatory recognition of direct and indirect GHG emissions, their evaluation in non-monetary and monetary terms as well as their auditing and reporting for internal purposes (carbon management accounting) and external purposes (voluntary and mandatory carbon financial accounting). »*
>
> (Stechemesser & Guenther, 2012, p. 33)

Ces définitions permettent de mettre de l'ordre dans les acceptions diverses du concept abstrait de comptabilité carbone mais n'entrent pas dans les détails des conséquences en pratique du caractère hybride de la comptabilité carbone.

2.6. LE BESOIN DE S'INTERESSER AUX PRATIQUES CONCRETES

Un dernier courant de recherche identifié s'est constitué suite au déploiement de la comptabilité carbone post-Kyoto et s'intéresse aux pratiques des organisations en matière de comptabilité carbone. Ce courant est, à l'instar de la comptabilité sociale et environnementale en général, minoritaire. Néanmoins, outre des études sur les leviers et freins à l'adoption d'une comptabilité carbone pour le management (Okereke, 2007 ; Liu, 2012 ; Hoffmann,

2005), il comporte des travaux décrivant le travail de construction de modèles de comptabilité carbone en interne, par exemple celui de la classification des émissions de GES (Lippert, 2012) ou encore les différentes sphères de l'entreprise où est façonnée la comptabilité carbone dans sa dimension introspective (Schaltegger & Csutora, 2012). Les pratiques internes de comptabilité carbone commencent à être observées : une étude sur les grandes entreprises allemandes a montré que les entreprises n'amélioraient pas assez leur performance managériale grâce à la comptabilité carbone (Burritt, et al. 2011), une autre traite de l'introduction d'un outil d'éco-contrôle sur le carbone (Lee, 2012), une récente aborde le processus de convergence réussi entre un outil de *reporting* conçu pour l'extérieur et un outil de comptabilisation interne destiné aux managers (Gibassier & Schaltegger, 2015), une dernière explique que le carbone via les modèles qui permettent aux managers de lui donner consistance est rendu malléable selon les velléités de ces derniers. En particulier, ils conçoivent des modèles de telle sorte qu'il apparaisse que les émissions de GES soient maitrisables afin de ne pas modifier trop brutalement l'activité (Lippert, 2014). Actuellement, le constat est toutefois celui du manque d'études empiriques et pratiques sur les usages et l'implémentation de la comptabilité carbone dans le management de l'entreprise (Schaltegger & Csuroa, 2012 ; Larrinaga, 2014 ; Ascui, 2014). Une piste intéressante semble être celle engagée par Vesty, Telgenkamp et Roscoe sur la manière dont le carbone *performait* dans une entreprise en étant matérialisé dans les formules de décision d'investissement (Vesty, et al. 2015).

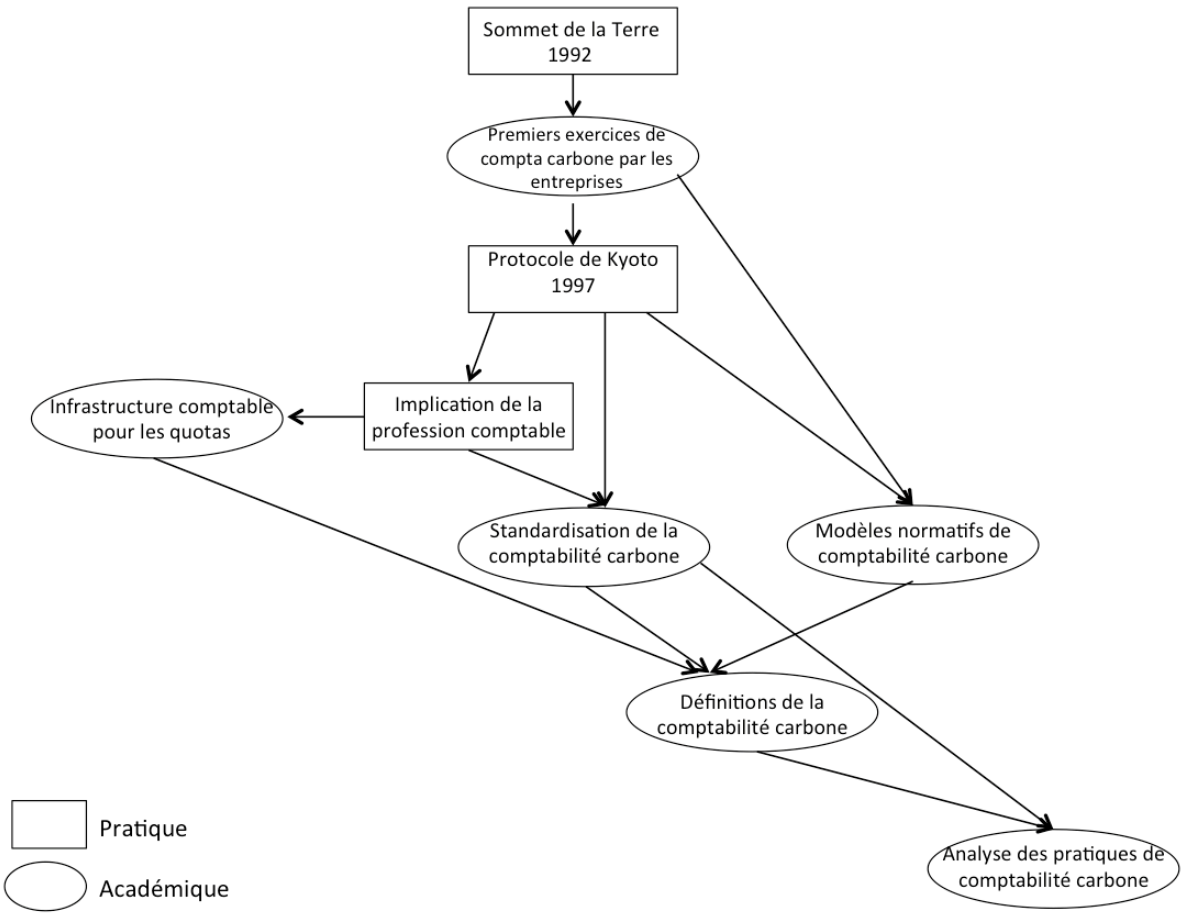


Schéma 2.4. Généalogie de la comptabilité carbone

En conclusion, nous cherchons ainsi dans cette thèse à contribuer aux travaux sur les pratiques des organisations autour de la comptabilité carbone afin de creuser les questions génériques que se pose cette littérature. Ce type d'analyse ouvre la porte à une étude de la performativité, telle qu'elle est explicitée dans le chapitre précédent. À travers cette analyse, nous interrogeons plus largement la littérature en comptabilité sociale et environnementale en proposant un décalage qui élargit l'angle de vue généralement emprunté. Ainsi, nous nous efforçons d'adopter une position plus compréhensive pour aborder le questionnement suivant : que recouvre en pratique le concept abstrait de comptabilité carbone et quels sont les effets liés à l'introduction d'un tel objet dans les organisations ?

CHAPITRE 3 – METHODOLOGIE GENERALE

La méthodologie peut se définir comme le processus par lequel le chercheur parvient à produire de la connaissance, ce qui fait que ce qu'il dit « tient » dans des conditions données. Cette définition, volontairement large, montre toute l'importance de cette étape qui consiste à choisir un périmètre d'analyse, les outils pour le faire, et plus largement, de se positionner par rapport à cette connaissance produite. Le cadre méthodologique au sens large, autrement appelé « *design* de recherche », correspond à la colonne vertébrale du travail de recherche composée de la posture épistémologique, de la problématique générale et des questions de recherche retenues ainsi que de la méthodologie sélectionnée. Ce design de recherche est ce qui fonde la cohérence de la recherche produite. Souvent reconstruit a posteriori, il est dans ce cas présenté suivant la chronologie suivante : l'idée initiale d'un sujet ayant conduit à formuler une problématique et des questions de recherche, avant de retenir une méthodologie particulière pour pouvoir y répondre. Tacitement, chacun sait pourtant que le processus est plus tourbillonnaire que cela, mais l'exercice veut qu'il soit présenté de telle sorte qu'il corresponde à la rigueur formelle d'un exercice de recherche.

Dans cette thèse, il nous semble toutefois important de préciser que le choix de recourir à une méthodologie qualitative a ici presque précédé le choix du sujet lui-même et celui des questions posées plus spécifiquement. Nous pouvons alors développer les raisons de ce choix et la manière dont nous avons procédé concrètement.

Chapitre 3 – Méthodologie générale 75

1. Le choix de la recherche qualitative 76

1.1. La proximité avec le terrain : une posture de recherche 76

1.2. But dans la production de connaissances 77

1.3. Une adéquation avec la posture épistémologique 78

1.4. Précautions 81

2. Collecte des sources d'information : une description du terrain 82

2.1. Vue d'ensemble sur le terrain de recherche 82

2.2. Les différents cas mobilisés dans les questions de recherche 85

2.3. Collecte et analyse des données 88

2.3.1. Les sources orales 88

2.3.1.1. Les entretiens 88

2.3.1.2. L'observation non-participante 89
2.3.2. Les sources écrites 89
2.3.3. L'observation participante 90
2.3.4. La recherche-intervention 90
2.4. Validité des résultats 91

1. LE CHOIX DE LA RECHERCHE QUALITATIVE

Dans cette première partie, nous expliciterons le choix de recourir à une méthodologie qualitative. Pour cela, nous développerons successivement notre positionnement vis-à-vis du terrain, le but de ce choix méthodologique pour la recherche produite, la justification de l'adéquation entre cette méthodologie et la posture épistémologique et les précautions qu'il a fallu prendre.

1.1. LA PROXIMITE AVEC LE TERRAIN : UNE POSTURE DE RECHERCHE

Il existe de nombreuses définitions de la méthodologie qualitative et il importe de préciser la manière dont il faut en comprendre le sens ici. Nous nous appuierons dans cette thèse fondamentalement sur la définition et les préceptes méthodologiques énoncés par Hervé Dumez dans l'ouvrage intitulé *Méthodologie de la recherche qualitative* (paru en 2013). La recherche qualitative ou, plus précisément, **compréhensive** (Dumez, 2013) est présentée comme se caractérisant par une grande attention portée sur les acteurs et visant à comprendre la manière dont ils se comportent, en situation. Il s'agit ainsi de comprendre la réalité construite socialement en acceptant la relation étroite du chercheur avec son objet d'étude (Denzin & Lincoln, 2011).

« *Une démarche de recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs, de leur point de vue et du point de vue du chercheur.* » (p. 13)

La recherche qualitative est généralement opposée à la recherche quantitative où une distance est créée avec « la réalité », laquelle est médiatisée à travers des données (des chiffres, des discours), qu'il s'agit d'analyser. Dans le premier cas, le matériau de recherche est composé d'observations, d'actions avec les acteurs, d'entretiens, à savoir des informations

que l'on peut qualifier *d'intensives* sur une situation. Dans le second cas, le but est de disposer d'informations *extensives,* à savoir beaucoup de situations concernées mais pas d'informations de profondeur sur chacune de ces situations. Les termes « qualitatif » et « quantitatif » se rapportent donc ici à la nature des données collectées, qui, dans un second temps, vont faire l'objet d'une analyse, elle-même pouvant à son tour être qualitative ou quantitative. Une analyse qualitative sera par exemple celle de la description ou la narration tandis qu'une analyse quantitative correspondra généralement à un traitement statistique.[28]

Outre la nécessité d'une cohérence dans le *design* de recherche, le choix de la méthode qualitative est une posture qui révèle ainsi un engagement dans la recherche visant la proximité avec les acteurs, dans le double objectif : de comprendre de manière approfondie et concrète un phénomène social qu'est le phénomène gestionnaire et de tenter d'avoir un impact sur une situation de gestion en étant au plus près de cette dernière.

1.2. BUT DANS LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES

En sciences sociales de manière générale, la méthodologie de recherche choisie conditionne la nature des connaissances produites : d'un côté, la recherche quantitative viserait la validation d'hypothèses à la base d'une théorie, de l'autre, la recherche qualitative aurait un but plus exploratoire, d'émergence de nouvelles hypothèses.

Même si cette dichotomie persiste encore en l'état, alors même qu'elle paraît et est souvent reconnue comme étant caricaturale, d'autres implications de la recherche qualitative pour la production de connaissance sont aujourd'hui reconnues. Outre le fait que de manière inductive, elle peut faire émerger une théorie, et non pas seulement des hypothèses, à partir des observations de terrain (Glaser & Strauss, 1967), ses prérogatives sont plus précisément les suivantes :

- Si les méthodes quantitatives consistent à trouver des relations entre des phénomènes exprimés par des variables, la méthode qualitative a quant à elle pour but *d'expliquer* ces relations en mettant en évidence les mécanismes sous-jacents (Bhaskar, 1975). En effet, si une étude économétrique montre une corrélation entre un phénomène A et B,

[28] S'il est possible de faire aussi bien une analyse quantitative que qualitative à partir de données qualitatives, une analyse qualitative à partir de données quantitatives semble délicate : en effet, il manque la compréhension en profondeur des situations pour les analyser de manière qualitative.

rien n'explique cette corrélation[29] : par quelle succession de mécanismes le phénomène A est-il lié au phénomène B et quel est le sens de la relation ?

- Elle peut permettre de travailler sur des concepts ((re)définition, création ex-nihilo), afin de mieux appréhender une réalité, par exemple lorsque le sens usuellement donné n'est pas/plus celui observé en pratique ou si l'observation de la pratique fait émerger le besoin d'un nouveau concept (Dumez, 2013) ;
- Elle peut enfin servir à créer des typologies des situations observées dont la richesse et la catégorisation peuvent apparaître concrètement (Dumez, 2013).

Nous viserons ainsi dans cette thèse la description de mécanismes (« comment passer de la comptabilité carbone au management du carbone ? » traduit théoriquement en « quel est le processus de performativité de la comptabilité carbone ? ») ainsi que le travail sur le concept de comptabilité carbone.

1.3. UNE ADEQUATION AVEC LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE

Nous allons présenter plus largement le cadre épistémologique dans lequel notre travail s'insère et qui permet d'assurer une cohérence entre le concept principal utilisé (la performativité) et les questions de recherche. Pour cela, nous repartons de la catégorisation de Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (Gavard-Perret, et al. (2012, p.25) que nous adaptons et que nous explicitons ci-après :

[29] Et ce, alors même que les variables s'appellent « expliquée » et « explicatives ».

Posture épistémologique	**Réaliste scientifique**	**Réaliste critique**	**Constructiviste pragmatique**	**Interprétativiste**	**Constructiviste**
Statut de la réalité	Réalité objective existe	Réalité objective existe	Réalité objective existe	Réalité objective n'existe pas	Réalité objective n'existe pas
Postulat ontologique ***Comment est le monde ?***	Comme en science dure, il existe des lois derrière les relations sociales	Il existe des lois dans le « réel profond » et un réel actualisé et empirique	Il n'existe pas de lois mais la réalité est constituée du réel qui a marché	Il n'existe pas de lois : une réalité est objective par rapport à une situation	Il n'existe pas de lois et la réalité est multiple
Postulat épistémique ***Comment connaître ce monde ?***	Modèles pour approcher les lois	Mécanismes générateurs pour approcher le réel	Pas besoin de mettre au jour la réalité puisqu'elle est visible	Il faut interroger les acteurs pour connaître leur réalité	Le chercheur (ou les acteurs interrogés) donne(nt) une vision de la réalité
But de la recherche	Accéder à la connaissance de la vraie réalité, connaître les lois	Mettre au jour les mécanismes générateurs, qui permettent d'approcher le réel	Comprendre pourquoi la réalité est telle qu'elle est (ce qui a marché)	Comprendre l'interprétation en situation	Donner à voir une construction du sens
Méthode de la recherche	Modèles et tests avec principes d'objectivité et de neutralité	Description des mécanismes générateurs avec mise en évidence de leur pouvoir explicatif avec principe de réalisme	Description du processus (équivalent aux mécanismes générateurs) avec principe de réalisme	Entretiens avec principes d'objectivité, de neutralité et de nouveauté	Récit avec principe de nouveauté
Validité de la recherche	Validité externe et réplication	Validité interne (par les acteurs) et réplication	Validité interne (par les acteurs) et réplication	Validité interne (par les acteurs) et réplication	Validité inutile car équivalence entre les récits

Tableau 1. Résumé des postures épistémologiques, adapté de Gavard-Perret, et al. 2012 (p.25)

Par rapport au tableau original (que nous avons reporté en annexe 7 pour comparaison), nous avons conservé toutes les postures épistémologiques présentées mais renommé ou ajouté des catégories pour apporter un niveau de détail et de clarification supplémentaire car certaines paraissaient regrouper en réalité plusieurs idées. Ainsi, la catégorie « hypothèse d'ordre ontologique » a ainsi été scindée en deux : « statut de la

réalité » et « postulat ontologique » car il nous est apparu utile de distinguer si le chercheur considère la réalité comme objective de ce dont elle lui semble être constituée : lois ou non. De même, la catégorie « but de la connaissance » s'est dédoublée pour différencier le but de la recherche de la méthode adoptée. Enfin, la dernière catégorie, à savoir « modes de justification spécifiques » a été renommée et simplifiée pour devenir « validité de la recherche ». Nous avons dès lors adapté les caractéristiques des différentes postures épistémologiques par catégorie.

En cohérence avec l'approche par la performativité doté du cadre théorique foucaldien que nous retenons (cf. chapitre 1), nous nous plaçons dans une posture épistémologique pragmatiste constructiviste qui regroupe les caractéristiques suivantes. Le **statut de la réalité** que nous considérons est qu'elle existe et ne dépend pas du regard de l'observateur : elle est donc objective. Le **postulat ontologique** (comment est le monde ?) retenu ne conçoit pas le monde comme étant composé de lois sociales génériques qui le rendraient déterministe et qu'il s'agirait de dévoiler (Bhaskar, 1975) mais que la réalité résulte d'un processus qui a amené un état du monde à exister aux dépens des autres possibles et que cet état du monde se donne à voir directement (suivant l'approche pragmatique). Autrement dit, si l'on prend par exemple le cas de la performativité du modèle de prix d'option de Black et Scholes, la réalité (le prix des options sur le marché est conforme aux prédictions du modèle) s'observe directement mais elle aurait pu être différente si la performativité avait échoué (non déterminisme). Elle n'a réussi que parce qu'un certain contexte, un certain travail des acteurs y a conduit (pas des lois sociales sous-jacentes) suivant un processus qui, lui, n'est pas observable directement. Le **postulat épistémique** (comment accéder à la connaissance du monde ?) ne concerne pas une manière d'accéder à la réalité car la réalité s'offre au regard de l'observateur n'est pas composée de lois sous-jacentes. Le **but de la recherche** est par contre de comprendre, sans prétendre une généralisation possible à d'autres situations car chacune est singulière, pourquoi il s'agit de cette réalité donnée qui l'a emporté sur les autres possibles. Pour cela, la **méthode** pour atteindre ce but est de décrire le processus pour faire apparaître ce qui s'apparente aux mécanismes générateurs mis en évidence par le réalisme critique (Bhaskar, 1975). Enfin, la **validité de la recherche** repose sur un l'adéquation de l'histoire racontée dans la recherche avec la plausibilité des mécanismes générateurs. Elle est donc d'une part interne : les acteurs qui ont vécu l'histoire peuvent l'accepter ou la réfuter. D'autre part, elle peut être également externe par une confrontation de la description proposée

dans la recherche avec les preuves matérielles rassemblées pour l'étayer : une forme de critère de réplication s'applique alors.

Ce positionnement, outre le fait qu'il assure une cohérence avec le travail sur le concept de performativité, présente plus généralement l'avantage de mettre en évidence le caractère contingent de la réalité et les jeux stratégiques qui ont conduit à ce qu'elle advienne.

1.4. PRECAUTIONS

La recherche qualitative est souvent soupçonnée d'être moins rigoureuse que la recherche quantitative car trop soumise à la subjectivité du chercheur. Ce postulat méconnaît les méthodes quantitatives où la moindre hypothèse formulée par le chercheur ajoute de la subjectivité au biais des méthodes statistiques. Dans les deux cas en réalité, la rigueur n'est pas le fait de la méthode mais se provoque, se surveille.

Hervé Dumez a mis en garde contre les risques de faillir à la rigueur de la recherche qualitative en les synthétisant en trois catégories et en proposant des solutions pour chacun d'entre eux (Dumez, 2013) :

- le **risque des acteurs abstraits**, dans l'observation et dans la description, c'est-à-dire trop s'appuyer sur une théorie préconçue au lieu de donner corps aux acteurs, les laisser évoluer et voir apparaître des situations intéressantes. Pour s'en prémunir, il convient de décider d'une unité d'analyse (cf. encadré ci-après), définie à partir d'une théorie qui oriente le regard afin de focaliser l'attention sur un phénomène particulier dans la situation ;
- le **risque d'équifinalité**, c'est-à-dire négliger les mécanismes rivaux ayant permis d'aboutir à la situation finale pour ne retenir qu'un processus alors que d'autres pourraient également être valables (souvent celui qui est conforme à la théorie utilisée laquelle a créé un biais d'ancrage). Pour s'en prémunir, il convient de procéder au suivi méticuleux de l'enchainement des mécanismes, se forcer à formuler des hypothèses rivales et se mettre en position d'adopter un raisonnement contrefactuel systématique ;
- le **risque de circularité**, c'est-à-dire ne faire émerger de la situation observée que les éléments permettant de valider la théorie qui aura été choisie et non pas un ensemble plus large de phénomènes. Il faut en effet avoir à l'esprit qu'un terrain d'étude est

tellement riche que n'importe quelle théorie, qui de son côté est souvent présentée de manière très générale, peut a priori s'y adapter. Pour s'en prémunir, il convient alors d'avoir à l'esprit une simple théorie d'orientation (« *orienting-theory* », Whyte, 1984) en début de recherche qui va aider à savoir quels phénomènes particuliers observer et à partir de là, focaliser son attention sur la description fine de mécanismes.

Encadré 3.1. Unité d'analyse et niveau d'analyse

Le *niveau d'analyse* correspond aux acteurs/entités auxquels on a choisi d'apporter des résultats : il peut s'agir d'une entreprise, d'un secteur, d'une catégorie d'acteurs, etc. De son côté, *l'unité d'analyse* est le point de vue auquel on se place pour mener l'étude : il peut s'agir d'un objet, d'un concept, d'un acteur en particulier, d'un ensemble d'entreprises, etc. Expliciter le niveau d'analyse retenu permet de spécifier jusqu'où il est possible de généraliser éventuellement l'étude et surtout d'éviter de le réifier (Lecocq, 2012).

Dans cette thèse, nous nous sommes efforcé de suivre ces préconisations afin de présenter un travail le plus rigoureux possible.

2. COLLECTE DES SOURCES D'INFORMATION : UNE DESCRIPTION DU TERRAIN

Au sein de cette partie, nous présentons tout d'abord le terrain de recherche de manière générale, puis les différents cas plus précis, par la suite, la manière dont les données ont été collectées et analysées, et enfin la validité des résultats.

2.1. VUE D'ENSEMBLE SUR LE TERRAIN DE RECHERCHE

Maintenant présenté cet avant-propos général sur la démarche d'ensemble, comment la transposer à notre travail ? Le point de départ de ce dernier a été un instrument, la comptabilité carbone, et la problématique générale posée a été celle de savoir dans quelle mesure cette nouvelle forme de comptabilité change la façon dont les entreprises se préoccupent du sujet carbone. Notre problématique est en effet la suivante : *comment la comptabilité carbone peut-elle conduire au management du carbone ?* Notre objet d'étude dans cette thèse est alors la comptabilité carbone. C'est au prisme de cet objet, étudié à travers sa conception, son évolution et ses usages, que l'on va aborder la question générale de comprendre comment le management du carbone se structure dans les entreprises. Autour de

la comptabilité carbone nous avons alors mobilisé plusieurs niveaux d'analyse pour nous placer du point de vue de plusieurs acteurs différents afin de comprendre leurs pratiques : du plus micro (un acteur en charge du développement durable) à un réseau d'acteurs (service climat à l'ADEME, acteurs impactés par le carbone au sein d'une division en entreprise ou encore un groupe de travail inter-entreprises). En effet, pour étudier comment l'objet se structure, il importe de comprendre comment il est mobilisé dans diverses sphères.

Ce travail trouve son origine dans un contrat que le CGS a passé avec le service climat de l'ADEME en 2013, un EPIC dont la mission est d'accompagner les entreprises sur des sujets relatifs au développement durable. L'agence lance alors un programme de travail pluridisciplinaire avec l'école des Mines sur divers aspects relatifs à la comptabilité carbone et cherche en particulier à savoir, dans une perspective gestionnaire, comment les entreprises se sont appropriées le Bilan Carbone® (l'outil de comptabilité carbone qu'elle a développé). En effet, l'ADEME adopte à ce moment-là une approche réflexive sur la conception de ses outils et a repéré des difficultés d'appropriation de la part des entreprises. Dans leur mission d'accompagnement des entreprises (cf. chapitre 9), les salariés de l'ADEME cherchent alors à comprendre ce que les outils qu'ils conçoivent et diffusent font faire aux entreprises et souhaitent mener une analyse managériale de la situation. Nous avons alors commencé à travailler sur ce sujet en mars 2014, à l'occasion d'un mémoire de master construit dès lors de manière étroite avec les préoccupations de l'ADEME. Nous avons alors débuté une série d'entretiens, que l'on peut qualifier d'exploratoires, auprès d'acteurs de diverses entreprises vers lesquels nous ont aiguillés Romain Poivet et Thomas Gourdon nos interlocuteurs du service climat, après plusieurs échanges. L'ADEME travaille en effet étroitement avec les entreprises et ayant généralement de bonnes relations avec elles, la prise de contact initiale a été facilitée. Par la suite, l'opportunisme méthodologique a guidé notre investigation (Girin, 1989), ce qui s'est traduit par un processus abductif (David, 2000). Il s'agit ainsi d'adopter une démarche hybride entre l'induction (partir du terrain pour élaborer une théorie) et la déduction (tester sur le terrain la portée d'une théorie) afin de faire des allers retours entre une orientation théorique et les observations de terrain. Une théorie guidant la nature de l'enquête de terrain, puis de nouveaux éléments théoriques émergents du terrain, etc.

Concrètement, nous avons suivi les conseils de consultation de documents et de rencontres que nous ont données les premières personnes interrogées, conduisant à d'autres interlocuteurs ou d'autres découvertes documentaires, etc. Il nous a également fallu, en

parallèle, comprendre plus largement le monde du carbone, les initiatives privées et publiques en la matière, récentes, ou non, dans le but de mieux échanger avec nos interlocuteurs lors d'entretiens et de comprendre le contexte de la question posée par l'ADEME. Le livrable final de ce programme de recherche a été rendu fin 2014 puis la richesse du sujet de la comptabilité carbone et de son lien avec le management du carbone ont donné lieu à une poursuite en thèse, au cours de laquelle les relations avec l'ADEME sont restées étroites.

Au fur et à mesure des allers retours entre nos observations sur ce sujet général et les cadrages théoriques successifs qui ont restreint le spectre de notre enquête, nous avons alors précisé la nature des informations nécessaires pour répondre aux deux questions de recherche que nous avons définies (cf. chapitre 1), à savoir : d'une part, *comment se construit la comptabilité carbone ?* Et d'autre part, *quelles en sont les implications managériales ?* Ce faisant, nous avons attribué le matériau déjà collecté à ces deux questions et approfondi les points manquants pour l'étude du problème. L'annexe 1 rassemble l'ensemble des entretiens menés (fonction de l'interlocuteur, date de l'entretien, durée, but de l'entretien). L'annexe 2 donne un exemple de la grille de questions générales retenues pour un entretien. L'annexe 3 donne un extrait d'un entretien réalisé. L'annexe 4 liste les documents essentiels consultés et l'annexe 5, les conférences auxquelles nous avons assisté. L'annexe 6, enfin, recense les réunions dans lesquelles nous avions une position d'observatrice participante.

Annexe 1	Liste des entretiens
Annexe 2	Une grille de questions d'un exemple d'entretien
Annexe 3	Un extrait d'entretien
Annexe 4	Documents consultés
Annexe 5	Conférences suivies en tant qu'observatrice non participante
Annexe 6	Liste des réunions en position d'observatrice participante

Tableau 2. Annexes correspondant aux données collectées

Bien sûr, ces informations sont par nature incomplètes pour comprendre en profondeur le phénomène étudié et un arbitrage entre temps disponible et complétude des données a guidé la collecte. L'avantage de travailler en partenariat avec l'ADEME mais non pas dans le cadre d'une thèse CIFRE est que nous étions libre de nous extraire à notre guise du terrain lorsque le besoin d'approfondir la théorie ou prendre connaissance d'autres sources d'information

s'en ressentait, sans être happée par celui-là. Décrivons à présent plus spécifiquement le processus retenu pour la collecte d'informations selon les deux questions de recherche.

2.2. LES DIFFERENTS CAS MOBILISES DANS LES QUESTIONS DE RECHERCHE

La thèse se découpe en deux questions de recherche visant à interroger la performativité de la comptabilité carbone : la mise au jour de la construction des projets implicites véhiculés par les outils de comptabilité carbone d'une part et leurs implications managériales d'autre part. Ces deux questions de recherche constituent respectivement les parties 2 et 3 de la thèse, chacune comptant 3 chapitres (respectivement les chapitres 4, 5, 6 et 7, 8, 9). Pour chaque chapitre, nous expliciterons en son sein plus en détails la méthodologie spécifique qui sous-tend l'argumentation développée. Néanmoins, un défrichement est opportun à ce stade pour comprendre la logique générale de la démarche. En particulier, nous recensons ici les cas construits dans cette thèse. Nous avons fait le choix de recourir à des études de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2009) qui se définit comme l'analyse approfondie d'une situation. Ce choix se justifie par la nature des questions de recherche posées qui mettent l'accent sur la mise en évidence de mécanismes (c'est-à-dire expliquer le « comment » d'une situation). L'étude de cas permet de s'inscrire dans un contexte actuel pour observer et comprendre un comportement innovant (Yin, 2015, 5ème édition, p. 9) et de recourir à des description permettant d'observer les acteurs au plus près des situations (Dumez, 2013). En outre, notre approche se veut longitudinale (Pettigrew, 1990 ; Langley 1999 ; Langley, et al. 2013) afin de mettre en évidence les mécanismes des processus évoluant dans le temps. Nous choisissons alors de recourir plus précisément à des études de cas uniques (Yin, 2009) pour explorer des phénomènes innovants dont la compréhension et la description rigoureuse[30] des mécanismes sous-jacents constitueront notre contribution théorique. Notre démarche générale a alors consisté à cibler trois outils de comptabilité carbone afin de détailler pour chacun d'entre eux sa construction et ses implications managériales : le *GHG Protocol*, le CDP et le Bilan Carbone. D'autres cas indépendants de ces outils viennent ponctuellement compléter l'analyse, comme nous le présentons ci-après.

[30] Même s'il s'agit bien sûr d'une description possible parmi d'autres, tout comme, par exemple, le choix des catégories de codage d'un chercheur en est un parmi d'autres, la rigueur est possible et passe notamment par une explicitation des sources utilisées pour l'établir doivent ainsi clairement être explicitées : « *La recherche qualitative se doit de décrire et de raconter, et la description et la narration doivent être envisagées comme des méthodes scientifiques objectivantes et susceptibles de critiques* ». (Dumez, 2013, p. 13-14).

Pour la première question de recherche, traitée dans la partie 2 et consacrée à la mise au jour de la construction des projets implicite des outils de comptabilité carbone, trois cas sont successivement développés :

- Tout d'abord, nous étudions dans le chapitre 4 le cas d'un groupe de travail sectoriel qui participe à la construction des conventions comptables carbone. Il s'agit de présenter les enjeux de l'élaboration de la comptabilité carbone en train de se faire, sans cibler un outil en particulier. Pour cela, nous avons procédé en une observation participante sur 2 ans et demi au sein d'un groupe de travail sectoriel français chargé de définir les conventions de comptabilité carbone, et nous avons complété les informations obtenues par des entretiens auprès de certains des différents participants au groupe.
- Ensuite, au sein des chapitres 5 et 6, nous retraçons historiquement et séparément la construction de deux familles d'outils : le Bilan Carbone d'un côté, et une famille d'outils rassemblant le GHGP et le CDP de l'autre[31]. Dans chacun de ces chapitres, nous avons analysé rétrospectivement leur conception initiale et les différentes modifications dans la logique de l'outil jusqu'aux plus récentes. Pour cela, nous avons réalisé des entretiens avec les concepteurs des outils, analysé des archives telles que des *positions papers* des concepteurs, les référentiels officiels des outils et nous avons également suivi une formation au Bilan Carbone.

Pour la deuxième question de recherche abordant les implications managériales des outils et à laquelle la partie 3 est dédiée, trois cas sont également traités :

- Le chapitre 7 poursuit le cas de l'analyse longitudinale de la famille d'outils qui regroupe le *GHG Protocol* et le CDP et traite de leurs implications managériales actuelles. Pour cela, des entretiens ont été menés avec 20 utilisateurs des outils en entreprise ainsi que des investisseurs, analystes extra-financiers, ONG et associations.
- Le chapitre 8 est consacré aux implications managériales du Bilan Carbone et se focalise sur le cas d'une entreprise du secteur de la construction qui l'utilise depuis 10 ans et dont nous avons retracé le processus stratégique qui s'est construit autour de cet outil durant cette période. À ce titre, nous avons mené des entretiens avec les acteurs clefs qui ont instauré la démarche en entreprise (ainsi que des acteurs extérieurs

[31] Voir le chapitre 6 correspondant pour de plus amples justifications.

concernés par cette démarche) et effectué un travail d'archives (ébauches et version actuelle de l'outil, documentation diverse).

- Enfin, le chapitre 9 s'appuie sur une étude de cas qui concerne la stratégie de l'ADEME dans le déploiement de sa stratégie carbone dès les années 2000 jusqu'au développement récent d'un projet avec le CDP. Le but est de mettre en évidence l'importance de l'environnement plus large qui entoure les entreprises dans leur appropriation des outils de comptabilité carbone. Nous avons notamment eu recours aux archives de l'ADEME pour étudier ce cas, ainsi qu'à l'observation participante au sein du groupe de travail formé pour le projet ADEME/CDP.

Les cas que nous avons résumés ici et dont une synthèse est proposée dans le tableau ci-dessous feront par la suite l'objet d'une méthodologie détaillée dans chacun des chapitres correspondant.

Chapitre	Cas	But du cas
4	Cas groupe sectoriel	Construction des conventions comptables carbone
5	Cas Bilan Carbone	Logique véhiculée par le Bilan Carbone
6	Cas GHG Protocol/CDP 1	Logique véhiculée par le GHG Protocol et le CDP
7	Cas GHG Protocol/CDP 2	Implications managériales de ces outils
8	Cas entreprise secteur « construction »	Implications managériales du Bilan Carbone : élaboration stratégie bas carbone grâce à l'outil Bilan Carbone
9	Cas stratégie carbone de l'ADEME	Compréhension de l'environnement « carbone » qui entoure les entreprises et qui affecte leur appropriation des outils

Tableau 3. Cas étudiés dans la thèse

Pour entrer davantage dans les détails des informations globales que nous avons collectées, nous les présentons désormais par catégorie.

2.3. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

2.3.1. Les sources orales

2.3.1.1. Les entretiens

Les entretiens ont tous été semi-directifs, à savoir que s'organisait, autour d'une grille de questions générales guidant l'interlocuteur, un espace de liberté suffisante pour que ce dernier aborde les thèmes qui lui paraissaient importants mais qui n'auraient pas été abordés dans les questions préparées a priori. Toujours suivant la même logique de garantir une flexibilité dans les informations obtenues, nous avons conçu la grille de questions de manière évolutive, le but étant en effet d'approfondir la compréhension des situations et non pas disposer d'informations standardisées. Ainsi, si un interlocuteur précédent avait évoqué une piste intéressante ou si le cadrage théorique évoluait, les questions de la grille étaient modifiées, et ce également pour une même catégorie d'acteurs[32]. Ce processus a été permis par le caractère successif des entretiens, réalisés au fur et à mesure des rendez-vous obtenus sur une durée de 3 ans et demi. Les questions des entretiens étaient rédigées de telle sorte qu'elles portaient sur le « comment » de l'action lorsque les acteurs étaient amenés à expliquer comment ils avaient utilisé un outil. Ainsi, elles étaient systématiquement formulées de la façon suivante : « quand et comment avez-vous appris à vous servir d'un outil de comptabilité carbone ? » plutôt que « pourquoi le sujet du carbone est-il devenu important dans votre entreprise ? ». Les questions portaient sur la dimension historique et processuelle, afin de décrire des mécanismes et situer le contexte. L'enjeu général de la thèse n'était expliqué aux interlocuteurs (lors de la prise de contact par mail ou de vive voix sur place) que pour circonscrire le propos et non pas biaiser les réponses (risque de circularité). Par ailleurs, dans le but d'obtenir les informations les plus intéressantes possibles, nous avons fait l'effort d'adopter le vocabulaire des acteurs interrogés (parler « d'empreinte carbone » quand le terme « comptabilité carbone » ne leur semblait pas naturel, etc.) et de nous tenir au courant des initiatives en cours et passées sur la thématiques. À de rares exceptions près[33], tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits par nos soins. Pour les trois exceptions, nous avons tout de même assuré une prise des notes détaillées. Au total, 63 entretiens ont été réalisés auprès d'acteurs très différents : ils ont été listé en annexe 1. Nous sommes d'abord entrée en contact avec les responsables carbone en entreprise en relation

[32] La grille que nous présentons en annexe 2 est donc un exemple de modèle de grille parmi d'autres.
[33] Trois entretiens sur plus de 70 n'ont pas – ou mal – été enregistrés, en raison de problèmes techniques et non pas du fait de refus des interlocuteurs.

avec l'ADEME, en étant introduite par eux, puis, dans un second temps, ces interlocuteurs nous conseillaient d'autres interlocuteurs et nous cherchions aussi par nos propres moyens (connaissances, contacts pris en conférence, contact pris suite à des recherches sur internet, etc.) des acteurs différents.

2.3.1.2. L'observation non-participante

Nous avons également collecté des informations grâce à une autre catégorie de sources orales, les conférences organisées sur le thème du carbone. Au cours de ces dernières, notre rôle était simplement celui de spectatrice et le but était de se tenir au courant des initiatives en matière de carbone, rencontrer des acteurs et disposer d'informations sur les deux questions de recherche qui nous intéressaient. Dans ces cas là, des notes détaillées étaient prises. Les conférences auxquelles nous avons assistée sont reportées en annexe 5.

2.3.2. Les sources écrites

La documentation de manière générale utilisée dans cette thèse a été multiple. Hormis les sites internet des entreprises consultés pour connaître leurs pratiques déclarées en termes de management du carbone, ou ceux d'autres organisations (associations, ONG, initiatives, etc.), les sources significatives ont été les référentiels des outils de comptabilité carbone, les rapports stratégiques annuels sur l'un des outils de comptabilité carbone, des rapports établis par l'ADEME ou d'autres organismes (ONG, investisseurs, associations, etc.) sur la comptabilité carbone ou le management du carbone, les archives sur la construction du Bilan Carbone. Pour ce dernier cas, il s'agit de sources d'une rare richesse composées de l'intégralité des archives de la conception du Bilan Carbone® d'un des concepteurs originels qui ont été conservées et organisées chronologiquement et qui regroupent plusieurs centaines de documents sur la période 1998-2010 (échanges de mail entre les concepteurs, premières versions de l'outil, tentatives de mise en forme de l'infrastructure technique, premiers retours des entreprises, etc.).

Ces documents ont servi, selon les cas, soit comme base principale d'analyse, soit comme source secondaire pour trianguler les données.

2.3.3. L'observation participante

Grâce au projet initial conduit avec l'ADEME, nous avons participé à certaines réunions organisées sur la comptabilité carbone et le management du carbone par l'ADEME et/ou l'ABC (Association Bilan Carbone)[34]. Il y a d'abord eu une série de réunions menées dans le but affiché de créer un guide général servant de modèle à la rédaction des guides sectoriels conçus pour établir les conventions comptables carbone des entreprises d'un même secteur. Ce groupe de travail réunissait des acteurs privés, le ministère de l'environnement, l'ADEME et d'autres acteurs (Citepa, etc.). Nous avons également pris part aux réunions d'un groupe de travail sectoriel spécifique rassemblant des entreprises situées à différents niveaux de la chaîne de valeur et formé dans le but d'élaborer les conventions comptables carbone du secteur (cf. chapitre 4). Un autre groupe de travail était organisé par l'ABC et cherchait à promouvoir les bonnes pratiques en termes de management du carbone. Enfin, nous avons participé à un projet de constitution d'un nouvel outil d'évaluation de la maturité des entreprises sur le sujet du carbone, co-organisé par l'ADEME et le CDP (cf. chapitre 9).

Notre participation était variable selon les groupes : de simple observatrice, nous avons également pu faire quelques retours auprès de l'ADEME sur la compréhension des enjeux dans certaines situations, voire participer au travail technique de définition des conventions comptables carbone au sein du groupe sectoriel.

2.3.4. La recherche-intervention

La recherche-intervention se définit comme « *l'aide, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins défini complètement* ». (David, 2000 ; Hatchuel & Weil, 1992 ; Aggeri, 2016). Sans être dans une forme d'intervention pure, car nous n'avons pas conçu un outil ou un modèle qui aurait été testé dans une organisation, notre recherche a cherché à s'inscrire dans cette catégorie spécifique de méthodologie de différentes manières :

- la thèse est initialement née d'un partenariat de recherche entre l'ADEME et le CGS pour lequel un rapport visant à aider l'ADEME à orienter sa politique en matière de management du carbone a été rendu ;

[34] Association qui a, depuis 2010, la propriété de l'outil Bilan Carbone.

- tout au long de la thèse, nous avons eu des échanges réguliers avec deux salariés de l'ADEME dans le but de continuer à les guider, notamment en leur fournissant un point de vue distancié des situations, la thèse cherchant en outre à leur permettre de disposer d'un matériel de réflexion pour de futurs travaux.

D'une manière générale, la thèse se positionne donc peu ou proue comme un projet proche d'une forme de recherche intervention car l'acteur auquel est destiné la thèse est clairement identifié et des préconisations précises sont faites en plus de la réflexivité générale qu'elle apporte.

En retour, ce positionnement a permis de collecter du matériel original sur le projet stratégique de l'ADEME, l'évolution de ses réflexions présentes et futures et son positionnement par rapport à d'autres acteurs.

L'analyse des données, à savoir la construction des cas et des descriptions, l'élaboration d'une généalogie, la mise en évidence des mécanismes, l'identification des processus et leurs étapes a quant à elle été faite de différentes manières selon les questions de recherche et les cas étudiés et elle sera dès lors précisée dans chaque chapitre.

2.4. VALIDITE DES RESULTATS

Finalement, la validité des résultats concerne la question de savoir si les conclusions obtenues dans la recherche sont dignes de confiance ou non. Cela tient à la rigueur avec laquelle les données ont été obtenues puis analysées. Conformément à la posture épistémologique décrite, la validité est d'une part interne (est-ce que les acteurs se retrouvent dans la situation qui leur est présentée ?), d'autre part externe (est-ce que les chercheurs, les pairs, sont d'accord avec le processus ayant conduit à ces conclusions ?). Il convient donc de respecter les précautions énoncées précédemment (cf. 1.4.), et apporter une attention particulière, dans chaque chapitre, à expliciter le processus par lequel les résultats ont été obtenus. En l'occurrence, ce précepte est d'autant plus important qu'en matière de performativité, la question de la validité des conclusions est particulièrement délicate.

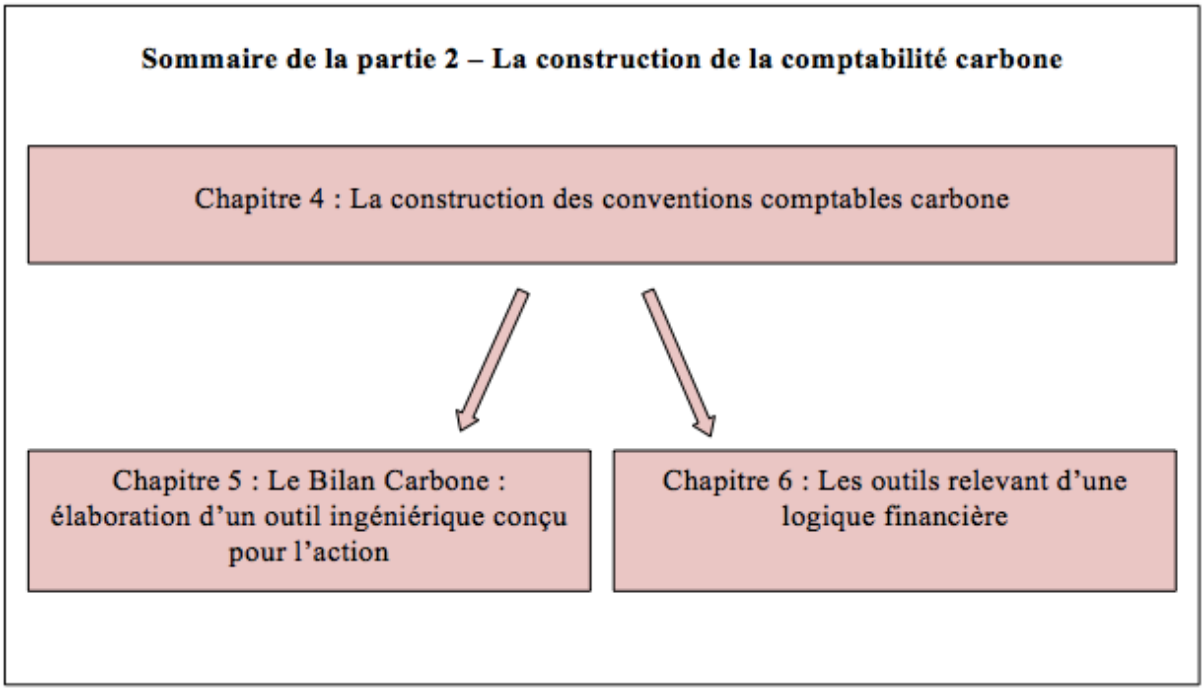
PARTIE II. – LA CONSTRUCTION DE LA COMPTABILITE CARBONE

Dans cette partie, il s'agit de montrer que la comptabilité carbone n'est pas un tout unifié mais est composée de multiples outils qui ont des identités différentes. Il convient alors de les décrire finement afin de pouvoir délimiter leurs effets attendus et ainsi, dans la troisième partie, comparer les effets effectifs des outils avec ces effets attendus et ainsi statuer sur leur performativité.

La mise au jour du modèle implicite derrière les outils, première étape dans l'analyse de la performation, impose une description fine de leur identité. Cette dernière implique de retracer historiquement leur construction pour en déduire les projets des acteurs qui les ont conçu, les visions et modèles implicites derrière leur infrastructure. Ainsi, cette approche suppose de s'extraire des discours, pour porter un jugement sur la logique d'un outil en dynamique. Le terme « logique » a fait l'objet de travaux célèbres en sciences de gestion, à travers notamment le concept de « logiques institutionnelles » (Friedland & Alford, 1991 ; Thornton & Ocasio, 1999). Nous partageons avec ce concept, l'importance de situer la caractérisation d'une logique dans un contexte social et institutionnel (Thornton & Ocasio, 2008). Toutefois, nous préférons au cadre théorique néo-institutionnel, au sein duquel s'entend ce concept, le cadre foucaldien (cf. chapitre 1). En effet, dans le cadre néo-institutionnel (Meyer & Rowan, 1977 ; Powell & DiMaggrio, 1983), les acteurs sont décrits comme contraints dans leur action par des *institutions*, face auxquelles ils tentent de faire valoir leur *capacité d'agence*, tandis qu'ils sont à l'inverse considérés dotés de capacités stratégiques dans le cadre foucaldien. Dans ce second cas, les acteurs sont considérés comme libres et l'intérêt est porté sur leurs projets stratégiques et les effets des dynamiques de savoir/pouvoir. Ainsi, par « logique », nous faisons plutôt référence aux « logiques d'action » (Bernoux, et al. 1996), telles que développées par la sociologie des organisations (dévoilement des rationalités implicites) même si ce rapprochement a ses limites, notamment car ces auteurs s'intéressent aux logiques des acteurs (et non pas directement celles qui président la conception des objets qu'ils créent). Le concept de logique, dans le sens où nous l'employons s'attache à déceler les rationalités derrière les actions des acteurs, qui se retrouvent dans les outils qu'ils conçoivent. Cette définition cadre avec la manière dont nous

avons caractérisé la première étape de la performation, à savoir, mettre au jour les rationalités implicites, les modèles derrière les outils conçus en situation par des acteurs.

Dans le chapitre 5, nous montrerons que la construction du Bilan Carbone témoigne qu'il s'agit d'un outil répondant à une logique ingéniérique tourné vers l'action directe, tandis que le chapitre 6 revient sur la construction de deux outils répondant à une logique de reporting, tournés vers l'action indirecte que sont le *GHG Protocol* et le CDP. Le chapitre 4, quant à lui, introduit initialement la construction de la comptabilité carbone au sens large, à savoir sur les acteurs et les lieux où se fabriquent les conventions comptables carbone, quels que soient les outils considérés. Il a pour but de montrer qu'au-delà des outils, de nombreux acteurs ont la capacité d'influencer la comptabilité carbone, et par là même la manière dont les entreprises vont pouvoir s'emparer du sujet.



CHAPITRE 4 – LA CONSTRUCTION DES CONVENTIONS COMPTABLES CARBONE

L'intérêt d'étudier l'histoire de la comptabilité carbone, à travers la construction de son outillage technique (mais également de ses usages, comme la troisième partie de la thèse le montrera), est de pouvoir décrire les enjeux et les effets méconnus associés à ces techniques. L'absence de mesure possible fait reposer l'intégralité des chiffres sur des hypothèses de calcul des acteurs, qui font l'objet de conventions. De nombreux enjeux se logent alors dans le choix de ces conventions en raison des intérêts divergents des acteurs dans ce que va donner à voir la comptabilité carbone à travers elles (Bowen & Wittneben, 2011). Ces outillages étant susceptibles de transformer la vie des entreprises en raison de leur capacité à orienter les comportements des acteurs qui les utilisent, il importe de comprendre quels choix sont opérés et modélisés lors de la construction de leur infrastructure technique et comptable.

Chapitre 4 – La construction des conventions comptables carbone.....95

1. Les enjeux généraux de la construction des conventions comptables carbone 96

1.1. Logique globale de la comptabilité carbone 96

1.2. La comptabilité carbone repose sur de multiples conventions..... 98

1.3. Ouvrir la boîte noire de la construction des conventions comptables carbone : un enjeu pratique et théorique 101

1.3.1. Un enjeu pratique..... 101

1.3.2. Un enjeu théorique..... 102

1.4. L'absence d'organisme de normalisation..... 104

2. Méthodologie du chapitre.....105

2.1. Collecte des données 106

2.2. Analyse des données 107

3. Processus de construction des conventions comptables carbone : le groupe sectoriel « eau ».....107

3.1. La construction des conventions avant 2015 : périmètre, facteurs d'émission et gaz 107

3.2. Les débats en cours sur les conventions..... 111

3.2.1. La question du raffinement des émissions liées aux chantiers du réseau d'eau et d'assainissement..... 111

3.2.2. La question de l'intégration de l'eau chaude sanitaire..... 113

1. LES ENJEUX GENERAUX DE LA CONSTRUCTION DES CONVENTIONS COMPTABLES CARBONE

Dans cette partie, nous nous intéresserons à la logique globale qui préside à la comptabilité carbone, puis aux conventions sous-jacentes, après quoi nous mettrons en évidence les enjeux derrière l'analyse de la construction des conventions comptables carbone et pour finir, un aspects important de cette histoire : l'absence d'organisme de régulation en charge de la normalisation.

1.1. LOGIQUE GLOBALE DE LA COMPTABILITE CARBONE

Compter le carbone est affaire d'évaluation et non pas de mesure. Il serait en effet trop complexe et coûteux de poser des capteurs sur toutes les sources d'émissions de GES tels que les pots d'échappement des salariés qui se rendent sur leur lieu de travail ou les cheminées des usines, sans compter celles où cette mesure est impossible. Par exemple les émissions de GES de l'énergie électrique consommée par un ordinateur de travail nécessitent obligatoirement une opération de conversion, entre l'énergie consommée par l'ordinateur et les émissions produites lors de la génération d'électricité. Ce faisant, d'un exercice d'ingénieur classique de mesure, compter le carbone se transforme en un exercice de comptabilisation. La nuance est de taille. En effet, ce travail nécessite dès lors des conventions de calcul et avec elles, des choix sur ce que la comptabilité carbone va donner à représenter. Pour comprendre où se situent ces conventions, schématisons de manière stylisée le principe de fonctionnement général d'une évaluation des émissions de GES. Il s'agit de déterminer quelle est la quantité d'émissions de GES produite par une organisation sur une période donnée. Pour cela, la première étape consiste à recenser les « données d'activité » d'une entreprise, à savoir tous les flux physiques qu'elle mobilise sur la période (par exemple, l'énergie consommée, les matières premières utilisées, l'utilisation des produits vendus, le déplacement des salariés, les déchets produits, les repas de la cantine professionnelle). La seconde étape consiste ensuite à convertir ces données d'activité en émissions de GES au moyen de facteurs de conversion, appelés « facteurs d'émission » (FE). Une fois toutes les données d'activité prises en compte, le produit de cette opération donne la quantité de GES émis sur la période, exprimée en une

unité, la tonne d'équivalent CO_2. Le système composé de l'infrastructure calculatoire (tableur et base de données des FE) ainsi que le résultat de cette machine de calcul se nomme « comptabilité carbone ». Nous avons choisi de définir la comptabilité carbone en décomposant sa formule de calcul. Une diversité de définitions générales ont été proposées par la communauté académique, si bien que des articles se sont finalement proposés d'en montrer la diversité (Ascui & Lovell, 2011) (cf. schéma ci-après) et d'en formuler une synthèse générique : « *la comptabilité carbone correspond à la reconnaissance et l'évaluation monétaire et non monétaire des émissions de GES directes et indirectes d'une entité* »[35] (Stechemesser & Guenther, 2012, p.17).

estimation calculation measurement monitoring reporting validation verification auditing	of	carbon carbon dioxide greenhouse gas	emissions to the atmosphere removals from the atmosphere emission rights emission obligations emission reductions legal or financial instruments linked to the above trades/transactions of any of the above impacts on climate change impacts from climate change	at	global national sub-national regional civic organisational corporate project installation event product supply chain	level, for	mandatory voluntary	research compliance reporting disclosure benchmarking auditing information marketing or other	purposes

Schéma 4.1. Différentes définitions de la comptabilité carbone (d'après Ascui & Lovell, 2011, p.4)

Introduisons enfin quelques précisions sémantiques : nous parlerons ici indifféremment de CO_2, carbone ou gaz à effet de serre puisque lorsque l'on évoque le CO_2 (ou plus familièrement le carbone), nous faisons référence à la tonne de CO_2 équivalent, unité de mesure des gaz à effet de serre. Nous ferons également référence indifféremment aux termes d'évaluation, d'empreinte carbone, de comptabilisation ou d'estimation des émissions pour désigner l'activité de compter le carbone. Les notions de « *scope* », présentes sur le schéma ci-dessous, seront abordées dans la suite du développement.

[35] « *carbon accounting at the organizational scale can be summarized as the voluntary and/or mandatory recognition of direct and indirect GHG emissions, their evaluation in nonmonetary and monetary terms as well as their auditing and reporting for internal purposes (carbon management accounting) and external purposes (voluntary and mandatory carbon financial accounting).* » (Stechemesser & Guenther, 2012, p.17)

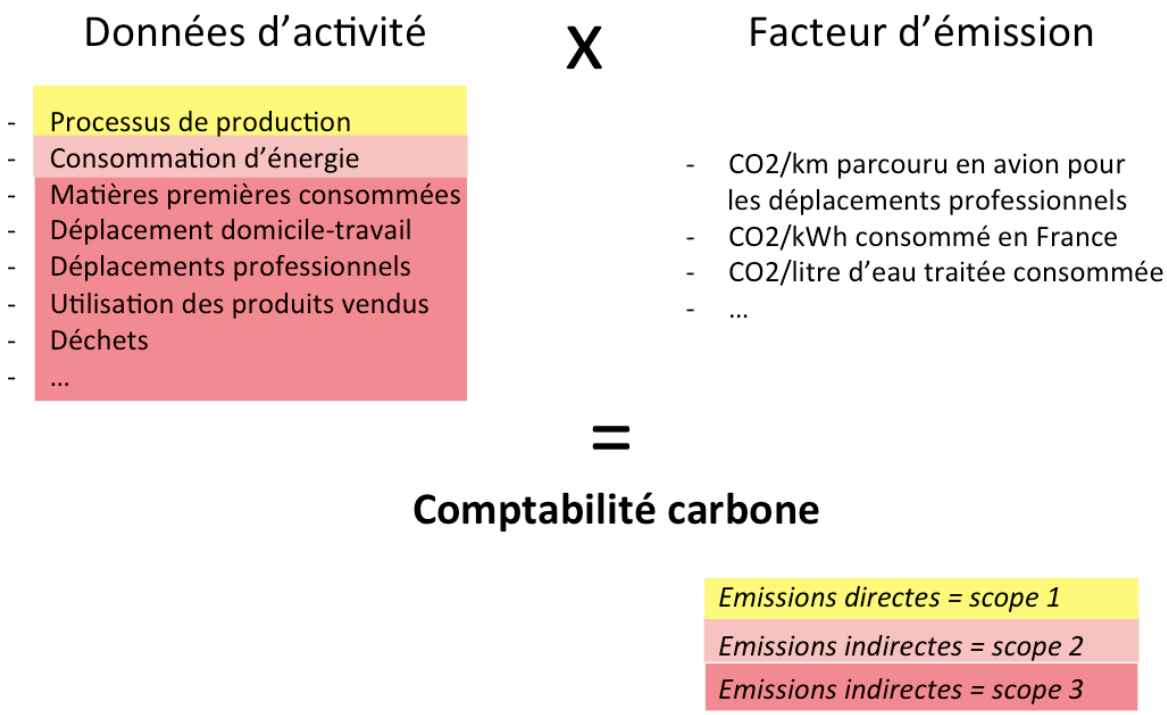


Schéma 4.2. Formule de calcul à la base de la comptabilité carbone

1.2. LA COMPTABILITE CARBONE REPOSE SUR DE MULTIPLES CONVENTIONS

Les conventions comptables se situent à trois niveaux, deux d'entre eux correspondant aux deux membres de l'opération menant à la comptabilité carbone d'une entité (les données d'activité et les facteurs d'émission) et le troisième étant constitué des gaz à effet de serre (voir schéma 4.2.)

Un **premier niveau**, le plus sujet à débats, est celui des **données d'activité** de l'entreprise, à savoir le périmètre qui va être retenu pour la modélisation de l'activité de l'entreprise. Cette question est particulièrement sensible car le choix qui est fait est sujet à une variabilité considérable d'options. Il peut s'agir de l'activité directe de l'entreprise uniquement (à savoir, *ce qu'elle définit comme étant* son processus de production, et que la communauté internationale nomme « *scope* 1 », en jaune sur le schéma 4.2.) ou bien également ses activités indirectes (à savoir, à la fois les émissions liées à la production d'énergie qu'elle consomme, dénommées « *scope* 2 », en rose pâle mais également *toutes les autres* émissions, le « *scope* 3 » en rouge, à savoir celles provenant des matières premières fabriquées par son fournisseur mais qui entrent dans le processus de production de cette

entreprise, mais également le déplacement domicile-travail des salariés, les émissions liées à l'usage des produits vendus, le recyclage, etc.). Derrière ce premier niveau conventionnel, un éventail de marges de manœuvre pour les entreprises. Ainsi, certaines entreprises ont elles introduit un découpage intermédiaire tel que le « *scope* 3 amont » (ou aval) qui correspond aux émissions liées au fournisseur (et du client pour l'aval).

La question du périmètre retenu, qui peut être formulée de la manière suivante : « quelles émissions sont comptabilisées par une entreprise et lesquelles sont exclues ? » est éminemment critique en l'absence d'une autorité capable de fixer une réponse univoque. En effet parmi les règles qu'il est possible de retenir comme seuil d'acceptation des émissions comptabilisées par une entreprise, il en existe de nombreuses candidates potentielles, sans qu'aucune ne soit objectivement plus adaptée car elles renvoient à des différentes conceptions, ou plus largement, « visions du monde ». Or ces règles sont porteuses d'enjeux conséquents car elles vont statuer sur les émissions qui concernent l'entreprise, le degré d'extension plus ou moins grand de son périmètre de comptabilisation et donc exclure de son champ d'action une partie (plus ou moins grande) d'entre elles. Ainsi, la technique ne peut pas trancher, au contraire, elle est le reflet de ces choix. Les principales règles peuvent alors être les suivantes :

- la **responsabilité** de l'entreprise : de quelles émissions l'entité considérée est-elle responsable ? Mais cette question épineuse en ouvre d'autres : quelle peut être la responsabilité de l'entreprise en matière d'émissions de GES ? Une responsabilité juridique ? Morale ? Sur quoi porte la responsabilité ? Est-elle responsable des émissions passées ? Comment traiter la question de la co-responsabilité, par exemple celles liées au transport du courrier entre La Poste et un prestataire logistique ? ;
- ses **capacités d'action** sur la réduction : mais là encore, quelles sont-elles ? À quel moment peut-on dire qu'une entreprise n'a pas les moyens d'influencer le niveau de GES émis, peut-on dire qu'elle n'a pas mis tout en œuvre pour y arriver ? ;
- le **pragmatisme** : la rapidité d'accès aux données ?
- …

On comprend que la comptabilité peut devenir un problème inextricable car plusieurs visions a priori légitimes peuvent s'affronter lors de sa construction. L'élaboration de conventions communes (au niveau international, mais aussi sectoriel, voire au sein d'une même entité) est alors sans fin, chaque acteur souhaitant faire valoir sa vision. Lorsque la

comptabilité carbone est accusée d'être une usine à gaz, ou de générer des conflits dans son élaboration (Bowen & Wittneben, 2011) c'est souvent à ce type de problématiques que cela fait référence.

Mais la question des données d'activité ne s'arrête pas là : une fois le périmètre sélectionné, quels flux physiques prendre en compte, en sachant notamment que toutes les informations ne sont pas accessibles facilement ? Admettons par exemple qu'une entreprise souhaite prendre en compte les émissions liées aux déplacements de ses salariés : doit-elle tenir compte des collaborateurs extérieurs à l'entreprise invités par ses salariés ? Comment introduire les émissions liées au covoiturage ? Celles d'un salarié modifiant son mode de transport chaque jour ? Il apparaît qu'il importe en premier lieu de bien connaître l'activité de l'entreprise pour réaliser un tel exercice et que selon le choix retenu, les émissions peuvent différer largement. Par exemple, deux entreprises du secteur de la grande distribution dont l'une ne compterait pas les émissions liées au déplacement des clients sur site (indirectes pour l'entreprise) mais seulement celles liées aux magasins (directes) tandis que l'autre le ferait auraient un total d'émission de GES complètement différent. Autre point qui concerne les grandes entreprises et qui se pose dans les mêmes termes en comptabilité financière : quelle méthode retenir pour la consolidation des émissions des filiales au niveau d'un groupe ?

Encadré 4.1. L'émergence de la notion de scope

La division en *scopes* est née des référentiels de comptabilité carbone anglo-saxons et notamment le GHGP (voir chapitres 5 et 6). Si le découpage en émissions directe (*scope* 1) et indirecte (*scope* 2 et 3) a du sens, car il peut se justifier par les trois conceptions évoquées précédemment, la catégorie « scope 2 » des émissions indirectes liées à l'énergie consommée sur site est mystérieuse. Pourquoi l'avoir isolée du *scope* 3 étant donné qu'il s'agit bien d'émissions indirectes (produites par les énergéticiens) ? Certains acteurs interrogés ont justifié son isolement parmi les émissions indirectes par la facilité d'accès à l'information comparativement aux autres émissions indirectes, d'autres évoquent la nécessité de mettre en évidence cette source d'émissions sensible qu'est l'énergie consommée sur site.

Un **deuxième niveau** est celui des **facteurs d'émission** : comment convertir les émissions des différents GES en équivalent CO_2 ? Comment sont déterminés les FE des différentes activités élémentaires prises en compte ? Jusqu'à quel niveau de détail est-il

nécessaire d'aller dans le calcul de ces FE ? Par exemple, existe-t-il des FE par modèle de voiture pour comptabiliser les émissions liées au déplacement des salariés ?

Un **troisième niveau** surplombe les deux précédents et consiste en celui du choix des **gaz à effet de serre** à retenir pour la conversion en CO_2.

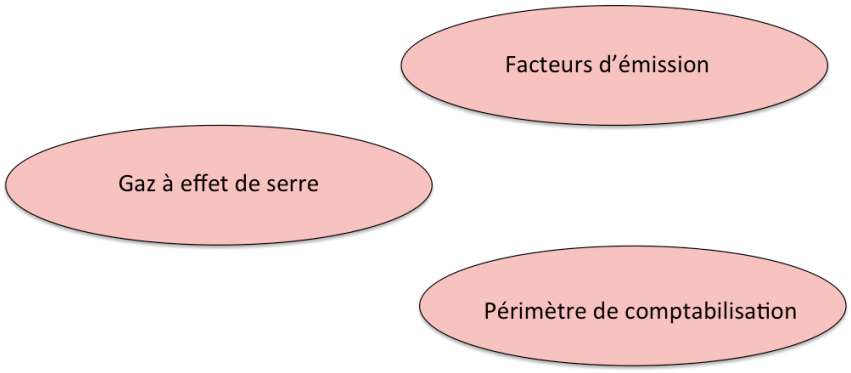


Schéma 4.3. Le triptyque des conventions comptables carbone

La question qui vient naturellement ensuite est la suivante : qui, au juste, décide des conventions comptables carbone, c'est-à-dire, a le pouvoir de définir les émissions de GES imputables à une entreprise ?

1.3. OUVRIR LA BOITE NOIRE DE LA CONSTRUCTION DES CONVENTIONS COMPTABLES CARBONE : UN ENJEU PRATIQUE ET THEORIQUE

1.3.1. Un enjeu pratique

De manière générale, l'activité consistant à établir ces conventions comptables et, plus largement, mettre au point un modèle comptable, à l'instar de la comptabilité financière, est un exercice souvent opaque et invisible car relégué au second rang, comme question technique, accessoire par rapport au choix d'instruments de politique publique. En matière de lutte contre le réchauffement climatique, les instruments phares de politique publique sont en premier lieu les marchés du carbone ou la taxe carbone. Or, avant de distribuer les quotas d'émissions des marchés du carbone, il faut au préalable connaître le niveau d'émission des entreprises. De même, pour définir le montant d'une taxe carbone, il faut savoir au préalable sur quelle assiette la calculer. Ces deux questions ne relèvent pourtant pas d'un savoir économique mais d'un savoir et de techniques comptables.

Par ailleurs, la comptabilité carbone est réputée être un domaine réservé des seuls experts, à même de procéder à des calculs de conversion des gaz entre eux et en une unité qu'est la tonne de CO_2. Cette opération se fonde sur des formules complexes d'actualisation du pouvoir de réchauffement global de ces derniers sur 100 ans (cf. MacKenzie, 2009), sur la maîtrise de la connaissance ingénierique du processus de production d'une entreprise ou encore sur la connaissance des processus physiques de conversion d'une grandeur qu'est l'énergie en une autre qu'est l'émission de GES.

Le sujet de l'évaluation des émissions de gaz à effet de serre est donc considéré d'une part comme une infrastructure matérielle neutre comme l'est souvent la comptabilité financière, d'autre part comme un objet technique réservé aux experts scientifiques et techniques initiés, encore plus que ne l'est la comptabilité financière. Au bout du compte, c'est un sujet largement ignoré : par les pouvoirs publics, par les instances stratégiques des entreprises, par la société civile. Or, comme l'ont montré les écoles française et britannique de recherche en comptabilité, malgré les apparences, la comptabilité n'est ni neutre ni sans effet (Casta & Colasse, 2001 ; Colasse, 2010 ; Capron, et al., 2005 ; Hopwood & Miller, 1994). La comptabilité carbone, comme la comptabilité financière est une technologie autant sociale que technique (Hopwood & Miller, 1994).

Ainsi, pour les acteurs concernés par l'enjeu carbone, il importe de comprendre comment se fabriquent ces chiffres carbone pour éclairer comment l'infrastructure comptable, susceptible d'influencer la manière dont les entreprises sont sensibilisées à l'enjeu du changement climatique, est établie. Expliciter la construction de ces conventions permettra en outre de mettre au jour les enjeux de pouvoir derrière ces choix.

1.3.2. Un enjeu théorique

Un enjeu théorique concerne une contribution à l'histoire de la construction des conventions comptables au sens large. En France, l'histoire de la comptabilité fait l'objet d'un courant de recherche important comptant des travaux tels que ceux de Marc Nikitin, Yannick Lemarchand, Bernard Colasse, Nicolas Berland, Anne Pezet, Pierre Labardin, Eve Chiapello, Alain Burlaud, etc. Une chapelle anglaise, avec les contributions de Peter Miller, Christopher Napier, Anthony Hopwood, David Cooper, Alistair Preston, Mickaël Power, etc. a également largement influencé la discipline. Faire l'histoire de la comptabilité carbone consiste alors à retracer la construction des conventions comptables carbone. Cette enquête historique a pour

but, comme pour ce qui a été fait sur l'analyse de la convention comptable portant sur l'amortissement, de donner à voir « *les transformations de la société au-delà de la simple naissance d'un artifice technique* » (Lemarchand, 1993, p. 8)[36]. Pour autant, alors même que les travaux des chercheurs en sciences sociales ont contribué à lever le voile sur la neutralité supposée de la comptabilité financière, il n'en est pas de même pour la comptabilité carbone. Hormis quelques travaux notoires cherchant notamment à expliquer des débats dans la construction des conventions comptables carbone (Bowen & Wittneben, 2011), cette dernière ne semble en effet pas encore être complétement entrée dans le champ des techniques comptables aux yeux des chercheurs en comptabilité, qui n'ont pas encore cherché à déconstruire son infrastructure. Pourtant, cela viendrait alimenter des questions générales abordées par la comptabilité au sens large : quel niveau de standardisation selon les besoins de la comptabilité ? Qu'est-ce qui est produit durant un processus d'élaboration des conventions comptables ? Que se passe-t-il si, au contraire, les conventions ne sont pas fixées ? En outre, l'histoire de la comptabilité carbone reproduit en miroir une situation passée, celle où comptabilité financière et analytique étaient encore indifférenciées (Lemarchand & Nikitin, 2000) (voir chapitres 5, 6, 7 et 8). L'histoire de la comptabilité monétaire est donc de nature à éclairer celle de la comptabilité carbone et en retour, étudier ce phénomène contemporain peut permettre de mieux comprendre les enjeux qui prévalaient il y a peu en comptabilité financière et analytique.

Au demeurant, chaque comptabilité étant le reflet de l'état du monde et d'une culture dans un contexte donné, comprendre la construction de cette nouvelle forme de comptabilité participe à la compréhension du monde occidental actuel tel qu'il est. Par exemple, la « juste valeur » tend à remplacer peu à peu l'évaluation en « coûts historiques », ce qui témoigne d'un changement de vision du monde (Casta & Colasse, 2001). Aussi, ne serait-ce que l'apparition de nouvelles formes de comptabilité intégrant les enjeux du développement durable impliquent un tournant. Entrer dans le processus d'élaboration de telles formes de comptabilité permet d'analyser à quels enjeux et débats cette élaboration fait écho et donc mieux comprendre le monde tel qu'il est.

Il y a donc un enjeu, après près de 20 ans d'existence, à amener cette technologie de gestion dans le champ de la recherche en comptabilité afin de la passer au crible d'une

[36] « Les progrès d'une discipline aussi matérialiste d'apparence que la comptabilité ne peut découler que de l'analyse du contexte socio-économique, politique et juridique et de l'environnement culturel » (Lemarchand, 1993, p. 8)

analyse de sa construction, plaidant alors pour sa non neutralité, à l'heure où sa réglementation est en question[37].

1.4. L'ABSENCE D'ORGANISME DE NORMALISATION

Les acteurs et le travail derrière la construction des conventions comptables paraissent donc mystérieux. Du côté de la comptabilité financière, cette construction est quant à elle drainée par un type d'acteurs en particulier. Il existe en effet des organismes normalisateurs, qu'ils soient publics (l'ANC) ou privés (l'IASB) qui ont la mission et le pouvoir de fixer des règles générales pour l'enregistrement des opérations en comptabilité financière. En revanche, en matière de comptabilité carbone, il n'existe pas d'équivalent. Qui alors a le pouvoir de décider des conventions comptables carbone ? Dans cette large zone d'ignorance et ce vide dans la régulation, certains acteurs, notamment privés, se sont emparés de cette activité de comptabilité carbone pour développer et proposer des outils formatant plus ou moins strictement l'exercice (Andrew & Cortese, 2011 ; Lovell & Mackenzie, 2011). L'enjeu principal de l'existence de divers outils est qu'ils vont alors proposer différentes modélisations du périmètre de comptabilisation, correspondant au premier niveau de conventions précédemment évoqué. Ainsi, si l'outil français de comptabilité carbone, le Bilan Carbone, invite à comptabiliser les trois scopes d'émissions de GES, ce n'est pas le cas du GHGP, son homologue américain (à partir duquel sont élaborés d'autres outils, tels que le CDP ou encore l'outil anglais, le *Carbon Trust*) qui tend à se limiter aux *scopes* 1 et 2. Les chapitres 5 et 6, en suivant, reviendront en détail sur l'histoire de leur construction et les modélisations implicites qu'ils proposent.

Mais il serait trompeur de réduire la fabrique de la comptabilité carbone aux seuls référentiels et outils produits par ces organismes. En effet, le choix des données d'activité au sein du périmètre de comptabilisation dépasse en partie le cadre de la conception des outils qui ne statuent pas précisément sur les émissions à prendre en compte. De plus, les conventions comptables carbone se logent également, nous l'avons dit, à deux autres niveaux : les facteurs d'émission et les gaz à effet de serre considérés. Concernant ces derniers, il y a un consensus relatif autour des 6 gaz qui ont été institutionnalisés comme tels par le GIEC, dits « gaz de Kyoto » car reconnus officiellement comme les gaz à effet de serre

[37] Réglementation sur la comptabilité carbone française dans l'article 173 de la loi sur la Transition Energétique parue en 2015 et révision de la norme ISO 14 064 portant sur la comptabilité carbone courant 2017.

légitime à l'occasion de la conférence de Kyoto en 1997. Donald Mackenzie avait ainsi décrit en 2009 que pour compter le carbone, il fallait « rendre les choses comparables entre elles », à savoir construire notamment une façon d'exprimer les différents gaz à effet de serre en une même unité (Mackenzie, 2009)[38]. Au sujet des FE, les contributeurs sont plus divers : il existe ainsi entre autres, des bases de données d'expert (EcoInvent qui est utilisée pour l'Analyse de Cycle de Vie (ACV) ; la Base Carbone, forum de contribution libre animé par l'ADEME auquel participent les entreprises, et d'autres experts ; des fiches techniques professionnelles sur certains produits comme les fiches FDES[39] pour la construction, etc.), des travaux de recherche (l'ADEME a par exemple financé une étude pour déterminer un FE pour l'électricité).

Les initiatives sont donc à la fois individuelles (un expert isolé, etc.) ou collectives (le GIEC, les outils de comptabilité carbone, etc.) : une multitude d'acteurs façonnent donc la comptabilité carbone. Qui plus est, ils n'ont pas toujours conscience – de l'enjeu – de participer à cette construction des conventions comptables carbone.

Pour expliciter un exemple de ce processus de construction des conventions comptables carbone, nous analyserons dans la suite du chapitre le cas d'un groupe d'acteurs qui contribuent à cette élaboration. Il s'agit d'un groupe de travail sectoriel (celui de l'industrie de l'eau en France) réunissant quelques acteurs centraux du secteur ayant élaboré un guide fixant des conventions spécifiques, à destination des autres acteurs de cette industrie. Ce guide étant régulièrement mis à jour, les réunions se poursuivent encore aujourd'hui, et avec elles, les discussions autour des conventions.

Dans la suite du travail, nous présenterons la méthodologie du chapitre, puis le processus de construction des conventions comptables carbone par le groupe de travail du secteur de l'industrie de l'eau avant de conclure.

2. METHODOLOGIE DU CHAPITRE

Dans cette deuxième section, nous présenterons la manière dont nous avons collecté d'abord, puis analysé les données de ce chapitre.

[38] Traduction du titre de son article, déjà cité.

[39] http://www.fdes-eco-construction.com/ensavoirplus/fdes/quest-ce-quune-fdes

2.1. COLLECTE DES DONNEES

Nous avons procédé à une observation participante s'étalant sur 2 ans et demi, entre janvier 2015 et mi-2017 à raison de trois réunions en moyenne par an (cf. annexe 6.3.), pour un total de sept réunions en tout. Chacune d'entre elle a duré au minimum trois heures, et l'une d'elles a été dédoublée car un sous-groupe s'est constitué pour traiter l'une des problématiques à l'ordre du jour. Le nombre de participants présents, représentant les organisations principales du secteur (gestionnaires publiques et privés de l'eau, entreprises d'assainissement, fabricants de canalisations, cabinet de conseil) a varié entre cinq et onze[40], avec une moyenne de huit membres. En plus des participants habituels, des experts étaient ponctuellement invités à présenter des travaux en lien avec les besoins du groupe de travail. Nous avons ainsi assisté à toutes les réunions du groupe sur la période, à l'exception d'une seule pour laquelle nous avons disposé du compte-rendu. Au cours de ces réunions, nous avons pris des notes détaillées des échanges entre les participants en notant le nom du participant et les mots clefs de son argumentation afin de reconstituer la discussion. Pour parfaire les informations obtenues lors des réunions, outre les discussions informelles avec les participants aux réunions, nous avons réalisé des entretiens, tous enregistrés et intégralement retranscrits (cf. annexe 1) avec quatre des participants au groupe de travail.

A l'occasion de certaines réunions, nous avons notamment pu prendre part de manière ponctuelle au travail du groupe en participant à certaines de leurs tâches en concertation avec les participants (recherche des mises à jour de FE, etc.). Par ailleurs, nous avons pris part aux échanges sur la réflexion de la construction des conventions comptables carbone de ce secteur en posant des questions lors des réunions qui pouvaient amener les participants à réfléchir sur le but de leurs calculs, le sens à donner aux chiffres. Par exemple, à certains moments où les calculs devenaient de plus en plus sophistiqués, la question du but de ce niveau de détails pour l'utilisateur du chiffre leur a été posée. Ainsi, ces deux types d'intervention ont été de nature, d'une part à mieux maîtriser les travaux du groupe et m'y intégrer, et d'autre part à susciter une réflexivité de la part des participants et les inciter à réfléchir au sens à donner à l'infrastructure comptable construite. La nature de ces interventions peut dès lors qualifier la posture de recherche « d'observation participante ».

[40] En nous excluant de ce recensement.

2.2. ANALYSE DES DONNEES

Nous avons choisi de procéder en une description du processus de construction des conventions comptables carbone tel qu'il a été mené au sein de ce groupe de travail en détaillant les moments où étaient discutée spécifiquement l'élaboration ou la modification des conventions existantes. Pour cela, nous avons interrogé les participants sur la période précédant notre arrivée dans le groupe, et pris connaissance du déroulement, des enjeux, des débats et de l'établissement des conventions comptables carbone (que ce soit pour le périmètre, les facteurs d'émission et les gaz retenus).

3. PROCESSUS DE CONSTRUCTION DES CONVENTIONS COMPTABLES CARBONE : LE GROUPE SECTORIEL « EAU »

Dans cette dernière partie, nous présenterons la construction des conventions comptables carbone au sein d'un groupe sectoriel sur deux périodes : avant 2015 (données collectées via des archives et entretiens) et après 2015 (données collectées via une observation participante lors des réunions de travail).

3.1. LA CONSTRUCTION DES CONVENTIONS AVANT 2015 : PERIMETRE, FACTEURS D'EMISSION ET GAZ

Le groupe de travail regroupant des organisations publiques et privées parmi les principales représentatives du secteur de l'eau a été constitué en 2008 par un responsable carbone d'une entreprise de gestion de l'eau suite au constat du caractère préjudiciable de l'absence d'homogénéité des méthodes comptables carbone lors de réponses aux appels d'offre pour des marchés publics.

> *« Pourquoi on a fait ça ?* [Avant le guide]*, chacun faisait son petit Bilan Carbone dans son coin, calculait son petit FE et donc moralité, dans une offre commerciale, vous aviez trois Bilan Carbone différents calculés avec des FE qui n'avaient rien à voir et qui vous disaient à chaque fois que leur offre était la meilleure, en rajoutant à chaque fois les émissions évitées bien sûr. Donc on « vendait » des usines carbo-neutres à n'en plus finir dès lors qu'on mettait un panneau solaire sur le toit. Donc on a fait le guide pour donner un référentiel*

commun pour la réalisation et l'interprétation du Bilan Carbone dans le domaine de l'eau et combler les trous dans la raquette avec certains FE manquants. »

(Responsable carbone, entreprise de gestion de l'eau, 15 décembre 2014)

Il passe alors par l'association professionnelle technique du secteur pour lancer cette idée auprès de membres volontaires et coordonne les participants au sein d'un groupe de travail constitué sur cette thématique. Avant la parution de la première version du guide, en 2009, les réunions se déroulaient tous les deux mois, puis se sont espacées pour conserver jusqu'à aujourd'hui une fréquence trimestrielle. Le guide vise à fournir une méthodologie de référence pédagogique pour les clients publics qui, en lançant des appels d'offre, souhaitent y ajouter des critères environnementaux et notamment un critère carbone. La légitimité du guide auprès de ces acteurs publics, objectif primordial visé par le fondateur du groupe de travail est conférée par sa réalisation dans le cadre de l'association professionnelle et sa validation par l'ADEME, qui a activement participé à sa rédaction. Au travers des réunions ayant mené à l'établissement des conventions de référence pour le secteur, l'enjeu était alors plus largement pour les participants de mettre en commun leur méthodologie individuelle afin de définir une trame générique que les entreprises du secteur pourraient répliquer et les clients utiliser comme référence. Outre des réticences initiales concernant le partage d'informations, témoignant en outre qu'aucune harmonisation n'était préalablement réalisée, ce travail a donné aux participants le pouvoir de statuer sur ce qu'il fallait retenir comme gaz, périmètre et FE pour le secteur.

« Il y a eu quelques réticences au début… c'est quelque chose d'habituel entre concurrents directs. Les chiffres c'est toujours secret ! Il y a toujours des problèmes de confidentialité, des choses comme ça, toujours la crainte que ce soit utilisé de manière commerciale ou des choses… Finalement on s'est aperçus que non, qu'on était tous en train de faire la même chose. »

(Cadre technico-commercial environnement, 23 février 2015)

Le guide présente ainsi le secteur comme très peu émissif comparé à celui des transports ou de la construction et dont les enjeux principaux concernent l'énergie utilisée pour la production d'eau potable, les transports et les réactifs chimiques utilisés pour l'assainissement.

Les FE ont alors fait l'objet, pour certains d'entre eux, d'une lourde phase de recherche pour les participants, qui se poursuit toujours à l'heure actuelle, ayant consisté à contacter les fournisseurs de produits chimiques pour qu'ils donnent des informations sur leur composition, ce qui était rarement accordé. Les autres FE étaient obtenus en choisissant parmi ceux qui étaient utilisés par les organisations pour leurs propres Bilan Carbone au niveau individuel. Cette phase de mise en commun a permis de constater la diversité des pratiques des acteurs :

> *« Parfois, les différences allaient du simple au double. Certaines fois on a pu l'expliquer, par exemple si certains avaient renseigné la soude sans précision alors que parfois d'autres avaient considéré qu'il s'agissait de la soude à 50% et pas 70%... Selon tel procédé, on utilise tel type de produit donc il faut recalculer un FE… Donc il a fallu aller au fond des choses et ça a pris du temps… Les débuts du groupe de travail étaient centrés là-dessus : se mettre d'accord… »*
>
> (Responsable développement durable, 19 mars 2015)

Les gaz retenus étaient quant à eux ceux préconisés par le GIEC, et n'ont pas fait l'objet de débats particuliers, mais pour certains d'entre eux, lorsque le groupe jugeait que les informations manquaient pour le prendre en compte, le choix de l'exclure était précisé.

Concernant le choix de périmètre, des discussions sont apparues pour déterminer ce que le secteur de l'eau devait considérer comme faisant partie du périmètre d'activité pertinent pour ses émissions de gaz à effet de serre. Un consensus est apparu dès la première version du guide sur l'intégration des émissions liées aux réactifs chimiques utilisés pour l'assainissement, pourtant indirectes car elles sont liées au processus de fabrication des réactifs par l'industrie chimique (*scope* 3 amont). Toutefois, le groupe a considéré naturel qu'ils fassent partie des émissions du secteur de l'eau, gros consommateur de ces réactifs. Cela peut s'expliquer par le fait que les entreprises participant au groupe de travail le font sur une base volontaire et sont pionnières, pour le secteur, sur le sujet. Aussi, elles comptabilisent leurs émissions depuis longtemps, disposent des informations permettant de comptabiliser de manière étendue et ont une vision « ambitieuse » des émissions à attribuer au secteur. Toutefois, des divergences sont parfois apparues sur d'autres postes d'émission et partant sur la modélisation du périmètre de comptabilisation pour le secteur. Ces divergences se sont par

exemple matérialisées à l'occasion de l'intégration des émissions liées aux canalisations et autres infrastructures (*scope* 3 amont) :

- « …les tuyauteurs, eux, ne sont arrivés dans le groupe que dans un second temps. »

- Comment cela s'explique-t-il ?

- « Au départ, on était tous d'accord pour dire que pour les entrants, c'était les réactifs qui étaient prépondérants, et le 2ème poste c'était l'énergie avec notamment tout ce qui était gaz naturel et fioul. Mais à côté de ça, il y avait un autre poste dont je n'arrêtais pas de parler mais dont tout le monde se moquait, c'était l'amortissement lié au génie civil. Ils me rétorquaient : "oui mais une fois que c'est construit, c'est fatal" et je répondais "oui mais par rapport à un projet, quand on nous fait plusieurs offres, on peut très bien analyser dans les offres les différents amortissements liés au génie civil pour voir le projet le moins impactant de ce côté là. C'est ce que je fais de mon côté". C'était un peu une petite bataille au départ et maintenant c'est rentré dans les mœurs, ça a été acquis. C'est une première chose et après on s'est intéressés aux tuyaux ! C'est venu petit à petit ! C'est parce qu'au départ je faisais la comptabilité carbone des projets de construction sur la durée de vie des bâtiments, d'où les amortissements mais maintenant de plus en plus, j'essaye de récupérer les données pour calculer l'impact carbone en phase chantier, d'où les canalisations. »

(Responsable développement durable, 19 mars 2015)

C'est donc à travers une argumentation sur les capacités d'action (« *on peut très bien analyser dans les offres les différents amortissements liés au génie civil pour voir le projet le moins impactant* ») des acteurs du secteur sur certaines émissions indirectes, prodiguée par une participante expérimentée, que l'ensemble du groupe est peu à peu convaincu qu'il est légitime que le secteur intègre une nouvelle catégorie d'émissions dans son périmètre. Le faible nombre de participants aidant certainement à ce que les points de vue minoritaires se fassent entendre.

En sus des recommandations méthodologiques pour la comptabilité carbone d'acteurs du secteur de l'eau, le groupe de travail a proposé un FE pour le secteur de l'eau, sur demande

de l'ADEME, à destination des autres secteurs utilisateurs d'eau et qui voudraient intégrer les émissions indirectes liées à l'eau. Ils ont donc subsidiairement construit une convention pour la comptabilité carbone d'autres acteurs.

3.2. LES DEBATS EN COURS SUR LES CONVENTIONS

Sur la période d'observation, les discussions sur les conventions ont essentiellement porté sur quatre points, le premier concerne les facteurs d'émission, les trois suivants se rapportent au périmètre de comptabilisation :

1. la mise à jour des FE, notamment suite à la modification des facteurs de conversion entre les différents gaz à effet de serre par le GIEC et à propos des réactifs, le groupe ayant constaté que le secteur de la chimie commençait à devenir plus coopératif dans la diffusion d'informations et souhaitant ainsi recontacter leurs fournisseurs pour obtenir davantage d'informations ;
2. l'intégration d'une nouvelle catégorie d'émissions, liées aux boues d'épandage, une étude de recherche sur les possibilités de son calcul ayant été commandée par l'un des participants ;
3. l'amélioration du calcul des émissions liées aux chantiers, au moyen d'un raffinement des informations sur le type de chantiers ;
4. l'intégration d'une nouvelle catégorie d'émissions, celle due à l'énergie issue du chauffage de l'eau sanitaire.

Deux exemples de discussions sont alors reportés ci-dessous, le premier concernant le troisième point cité ci-dessus, lié au raffinement d'informations sur les émissions liées aux chantiers et qui a donné lieu à une polémique réitérée à plusieurs reprises lors des réunions suivantes sur la pertinence d'une complexité croissante dans la comptabilité carbone du secteur ; le second concernant le quatrième point, à savoir des émissions indirectes de l'aval.

3.2.1. La question du raffinement des émissions liées aux chantiers du réseau d'eau et d'assainissement

Un extrait de discussion est reporté ci-après pour décrire la teneur des débats sur une question liée au périmètre de comptabilisation :

« Participante A : au sujet des émissions des chantiers, on s'était dit qu'on proposerait peut-être une calculette dans le guide pour pouvoir faire varier les hypothèses du chantier et être plus précis pour le résultat des les émissions.

- Participant B : dans l'idée je suis d'accord pour la calculette mais il y a déjà des normes sur certaines valeurs donc pourquoi laisserait-on le choix à l'utilisateur de la profondeur de la tranchée par exemple ? C'est bizarre.

- Participante C : Tu veux dire, est-ce qu'on propose une calculatrice ou des valeurs ? Si on fournit des valeurs, c'est figé et l'utilisateur ne peut pas paramétrer.

- Participant B : … …. Ok, on peut partir sur la calculette.

- Participant D : mais une calculette, c'est trop de boulot !

- Participante E : oui, le problème c'est que ça prend du temps…

- Participant B : peut-être mais effectivement, selon la méthode du chantier, si elle est traditionnelle ou sans tranchée, on trouve des valeurs d'émissions différentes. C'est utile pour l'utilisateur du guide cette information.

- Participante E : on pourrait inclure ces éléments de méthodologie sans aller jusqu'à calculette peut-être. C'est-à-dire proposer des valeurs par défauts là où c'est intéressant de le faire pour laisser la possibilité à un utilisateur de rentrer lui-même ses valeurs, et proposer quand même quelque chose si il n'a pas d'information ou s'il ne recherche pas cette précision. Ca devient vraiment une usine à gaz sinon ! Et c'est le cas de le dire ! »

La catégorie d'émissions liée aux chantiers existant déjà, il s'agit ici pour le groupe de travail de déterminer dans quelle mesure elle doit être détaillée ou non. Ce débat concerne la standardisation de la méthode proposée dans le guide. Le sujet des émissions liées aux chantiers a ainsi soulevé la question du but de l'outil comptable carbone et donc la nature de l'information proposée : un outil générique pour tous les acteurs ? Une possibilité d'adaptation pour les acteurs qui souhaitent donner plus de précision ? Un outil d'information, d'aide à l'action ? Cette question rencontre également celle de la légitimité du guide en raison

de l'incertitude et la complexité qui entourent les valeurs et méthodes proposées. En construisant les conventions comptables carbone, les participants à ce groupe de travail font alors face à l'ambivalence du rôle de la comptabilité carbone pour les entreprises (cf. chapitres 5 et 6) et contribuent à le façonner dans une certaine orientation.

Une deuxième discussion amène d'autres critères de choix dans la construction du périmètre de comptabilisation.

3.2.2. La question de l'intégration de l'eau chaude sanitaire

Un autre extrait permet de constater la construction en cours du périmètre de comptabilisation.

« Participante 1 : je me suis demandé s'il ne fallait pas que l'on comptabilise l'utilisation de l'eau chez le client. J'ai vu qu'il y avait un FE dans la base carbone justement pour l'eau chaude sanitaire. Mais si on prend ça, le scope *3 ne met plus en avant que l'eau chaude sanitaire tellement les émissions sont élevées ! On ne voit plus le reste ! Qu'est-ce qu'on pourrait faire, qu'est-ce que vous en pensez ?*

- Participant 2 : oui, le scope *3 aval, il faut savoir si on le met dans le périmètre…*

- Participant 3 : effectivement, ça écrase tout, les émissions indirectes sont 10 fois plus élevées si on prend en compte l'eau chaude sanitaire.

- Participante 4 : dans notre entreprise, on ne l'a pas remis cette année : on ne veut pas se mouiller car il y a débat.

- Participante 1 : moi aussi je pense que la direction développement durable l'a exclu.

- Participante 5 : moi aussi je l'ai exclu.

- Participant 3 : moi pas, je ne l'ai pas exclu ! Vous pouvez le voir sur mon Bilan Carbone, c'est en ligne. D'après l'article 173, il faut dans la mesure du possible prendre en compte les émissions liées à l'utilisation des produits vendus, et donc ça comprend l'eau chaude sanitaire a priori.

- Participante 6 : si l'on produit une eau calcaire, ça fait de l'eau dure, qui fait consommer plus de gaz aux usagers. Donc en théorie il le faut !

- Participant 7 : non, je pense qu'il faut le mettre seulement si c'est intéressant !

- Participant 2 : moi je pense que dans un premier temps, ce ne serait pas la peine de prendre en compte la dureté de l'eau ! Seulement la consommation d'énergie moyenne liée au chauffage de l'eau.

- Participante 5 : mais dans ce cas, il y a le risque que ça discrédite la démarche, parce qu'on va faire de tellement grosses hypothèses, des gros ratios, que bon…

- Participante 6 : Il faut expliquer la façon de calculer si on veut le prendre en compte.

- Participante 1 : et du coup, ça devient l'arbre qui cache la forêt !

- Participant 2 : mais il faut pas se focaliser là-dessus non plus. Est-ce qu'on a la maitrise sur l'eau chaude consommée ? On trouve de plus en plus cette notion de maitrise dans le reporting *des entreprises : ils évoquent la notion de degré de maitrise plus précisément et la qualifient : totale ou partagée. Certains distinguent maitrise totale/maitrise partagée, avec les fournisseurs. Dans notre entreprise, on a une partie de la maîtrise, on peut faire des choses : des compteurs intelligents, décarbonater, sensibiliser, etc.*

- Participante 5: pour nous par contre ce n'est pas l'enjeu, ou bien très lointain.

- Participant 3 : ah oui c'est vrai, mais pour nous qui la produisons l'eau, c'est notre responsabilité.

- Participante 5 : par contre ça dépend de comment c'est chauffé aussi !

- Participant 2 : le FE vient des données ADEME et CSTB sur l'équipement des ménages. Ils savent sûrement la consommation énergétique des les ménages. Il faudra rediscuter de ça pour le guide. »

De cette discussion où l'enjeu de l'eau chaude sanitaire est abordé pour la première fois ressort que les justifications de l'intégration ou l'exclusion d'une nouvelle catégorie d'émissions renvoient à des critères différents aux yeux des participants, entre lesquels aucune règle ne permet de choisir : une forme de responsabilité éthique, une réglementation d'orientation générale mais peu précise, la lisibilité de l'information, la capacité d'action en matière de réduction des émissions de GES, le mimétisme, l'exhaustivité de l'information, la rigueur générale de la méthode, etc. Ces discussions répétées sans qu'aucune solution n'émerge encore font apparaître une dérive habituelle en matière de comptabilité carbone : les débats insolubles sur les conventions qui polarisent l'attention des acteurs au détriment d'autres questions (stratégies bas carbone, etc.).

Ainsi la construction des conventions propres au secteur résulte d'un processus évolutif au cours duquel les visions individuelles des participants sont discutées avant d'être intégrées ou rejetées. À la différence de la comptabilité financière où une instance de normalisation est chargée d'établir les règles générales présidant à la définition des conventions et le fait de manière opaque et distanciée des acteurs, ceux-ci doivent ici, de manière démocratique, les inventer eux-mêmes, les partager, les discuter et s'accorder sur une règle à retenir.

Un fait important à noter est que la tendance de comptabilisation des émissions dans ce secteur est celle d'une prise en compte de plus en plus élargie au fur et à mesure des discussions et parutions des différentes versions du guide. Ainsi, une convention statuant l'extension du périmètre de comptabilisation préalablement adoptée n'est jamais abandonnée et d'autres s'y ajoutent. Ces groupes sectoriels assureraient alors un rôle de catalyseur du sujet auprès des acteurs. L'enjeu du carbone pour ce secteur s'accroit donc dans le temps.

A l'issue de la période d'observation, il apparaît que même si le guide statue sur les conventions à retenir pour le secteur, les participants sont en proie à de nombreux doutes : ils reconnaissent ignorer de nombreuses informations, cherchent à comparer leurs méthodes pour les améliorer, se confient que comptabiliser leurs émissions leur prend du temps. Ce groupe

de travail s'incarne donc en communauté épistémique (Amin & Cohendet, 2004 ; Cohendet, et al. 2003) permettant également un apprentissage entre acteurs.

En conclusion, à la différence de la comptabilité financière, les conventions comptables carbone sont fortement dépendantes du secteur, ce qui rend difficile une standardisation générale des données mais plaide pour une adaptation plus locale, a priori à l'échelle du secteur. Toutefois, les mêmes questions ressortent : qui peut faire autorité dans la standardisation des méthodes (Burlaud & Colasse, 2010) ? Quel arbitrage retenir entre volonté de standardisation universelle et adaptation locale ? Dans cette veine, un constat qui peut être fait ici est celui des limites de l'auto-régulation : les acteurs du secteur de l'eau tendent au fur et à mesure à s'engluer dans une recherche de précision en perdant le caractère conventionnel de leur objectif, ce qui pose de nouveau la question de la nécessité d'une autorité de régulation pour coordonner de tels travaux.

Plus largement, cette histoire est révélatrice de transformations contemporaines des démarches comptables. De même que des initiatives intéressant les entreprises cherchent à intégrer de nouvelles catégories comptables liées au développement durable dans la comptabilité générale (Richard, 2012 ; Rambaud & Richard, 2015), l'existence d'une comptabilité carbone qui s'inspire de la comptabilité financière témoigne des préoccupations contemporaines en faveur du développement durable. Il y a donc un enjeu à poursuivre l'étude de l'histoire de ces nouveaux objets afin de mieux saisir les logiques et processus qui y sont à l'œuvre.

La construction des conventions comptables carbone se réalise donc à plusieurs niveaux, dont celui des groupes sectoriels est un exemple. Mais elle est influencée en premier lieu par des organismes produisant des outils qui établissent une méthode générale de comptabilisation structurante. À présent, étudions alors la manière dont différents organismes donnent forme à des visions différentes de la comptabilité carbone qu'il convient de caractériser.

CHAPITRE 5 – LE BILAN CARBONE : ELABORATION D'UN OUTIL INGENIERIQUE CONÇU POUR L'ACTION

Le Bilan Carbone est développé par l'ADEME et propose des conventions comptables carbone particulières (facteurs d'émission et surtout périmètre de comptabilisation) qui modélisent l'action des entreprises d'une certaine façon. Outil de comptabilité carbone le plus utilisé en France, l'histoire de la conception du Bilan Carbone a fait l'objet de plusieurs évolutions depuis 15 ans, que nous allons détailler par la suite. Dans ce chapitre, nous décrirons alors le processus de construction d'un tel outil afin de caractériser le modèle implicite qu'il véhicule. Pour cela, après avoir présenté la méthodologie du chapitre, nous décrivons les étapes de cette construction.

Chapitre 5 – Le Bilan Carbone : élaboration d'un outil ingéniérique conçu pour l'action 117

1. Méthodologie du chapitre 117

1.1. Sources utilisées 118

1.2. Analyse 119

2. Processus de construction du Bilan Carbone 121

2.1. 2000 – 2010 : Un outil pour l'action 121

2.1.1. Un but : mettre facilement à jour les ordres de grandeur des émissions 121

2.1.2. Comptabiliser à la fois les émissions indirectes et directes 124

2.1.3. Un outil ouvert aux adaptations personnalisées 128

2.2. 2010 – 2012 : une inflexion de l'outil vers un objectif de reporting 134

2.3. 2012 – 2017 : Le revirement progressif vers une logique d'action 138

1. METHODOLOGIE DU CHAPITRE

Dans cette première partie, nous présenterons la méthodologie de ce chapitre, à savoir successivement les sources utilisées et leur analyse.

1.1. SOURCES UTILISEES

Pour retracer l'histoire de la construction du Bilan Carbone, plusieurs sources, primaires et secondaires, ont été mobilisées (cf. Tableau 5.1.)

D'un côté, des sources écrites primaires qui sont d'abord constituées des archives de Jean-Pierre Tabet, qui couvrent, du côté de l'ADEME, les premières années de conception de l'outil et comportent des échanges de mail avec Jean-Marc Jancovici, un consultant qui apporte l'idée et développe l'outil pour le compte de l'ADEME, également des échanges de mail également avec des salariés de l'ADEME mais aussi les premières versions de l'outil, les comptes rendus de réunions et tous les autres documents de travail d'un acteur ayant été en première ligne de la conception de l'outil entre 2000 et 2003, puis ayant suivi le processus les années suivantes. Les sources écrites comprennent également une thèse professionnelle rédigée en 2006 par Yannick Papaix, qui retrace un historique de l'outil. Des articles de presse, sites internet (information environnementale) ont également été consultés afin de disposer d'une infirmation extérieure sur cette histoire. Les sites internet de Jean-Marc Jancovici (pour les éléments consacrés à la comptabilité carbone), celui de l'ADEME et de l'ABC ont quant à eux permis d'avoir des informations sur l'histoire récente de l'outil. Enfin, des textes de nature juridique (lois et décrets d'application sur la comptabilité carbone, textes de préparation à des lois, etc.).

En guise de sources secondaires, ont été utilisés d'une part la thèse de Jeanne Riot qui reprend de multiples sources écrites et orales pour décrire la généalogie du Bilan Carbone, d'autre part, des témoignages d'acteurs (salariés de l'ADEME dont le concepteur de l'outil, Jean-Marc Jancovici, etc.) qui racontent ce qu'ils savent de l'histoire du Bilan Carbone, et enfin, des articles académiques très peu nombreux qui retracent cette histoire (voir par exemple Gibassier, 2017). Il est clair que l'essentiel de nos sources proviennent de l'ADEME, c'est pourquoi nous nous efforçons de gommer ce biais en prenant garde de faire également parler les autres sources. Pour autant, cet ancrage a été nécessaire pour comprendre que le rôle de l'ADEME dépassait celui de concepteur et diffuseur d'outil en étant celui de l'élaboration et la mise en place d'une certaine forme de politique publique (cf. chapitre 9).

Période	Ecrit	Oral
2000-2003	Archives Jean-Pierre Tabet +++ Site internet J-M Jancovici +++ Thèse Yannick Papaix + Thèse Jeanne Riot + Article Delphine Gibassier +	Jean-Pierre Tabet ++ Jean-Marc Jancovici ++ Thomas Gourdon + Romain Poivet + Salariée de l'ADEME 1 + Salariée de l'ADEME 2 + Membre d'une ONG +
2003-2010	Archives Jean-Pierre Tabet ++ Thèse Yannick Papaix + Thèse Jeanne Riot + Article Delphine Gibassier + Documents juridiques +++	Jean-Pierre Tabet + Thomas Gourdon ++ Romain Poivet + Salariée de l'ADEME 1 + Salariée de l'ADEME 2 + Ancien salarié de l'ADEME + Membre d'une ONG ++
2010-2017	Thèse Jeanne Riot + Sites ADEME et ABC +	Ancien salarié de l'ADEME ++ Thomas Gourdon +++ Romain Poivet +++ Salariée de l'ABC + Salarié de l'ABC +

Tableau 4. Sources d'information exploitées pour reconstituer la construction du Bilan Carbone

1.2. ANALYSE

L'enjeu méthodologique est celui de révéler le modèle implicite derrière l'outil. Le choix d'analyse a été porté sur une description (Dumez, 2013) de la construction de l'outil qui vise à mettre en lumière la manière dont son identité est façonnée pour en faire un outil en faveur de l'action directe des entreprises. À la différence de l'histoire du Bilan Carbone proposée par Jeanne Riot qui cherchait à faire apparaître le contraste avec un autre outil d'évaluation environnementale, l'ACV (Riot, 2013), cette présente description a pour but de distinguer deux logiques d'une même catégorie d'outils, ceux regroupés sous la dénomination de « comptabilité carbone ». Ainsi, l'histoire de la construction du Bilan Carbone sera reconstituée de telle sorte qu'elle donne à voir ses spécificités au sein de sa catégorie. Sans surprise, la trajectoire de construction du Bilan Carbone ne s'est pas faite sans heurts (Moisdon & Hatchuel, 1997), et certaines situations où l'identité de l'outil a été particulièrement questionnée et fait l'objet de débats, de discussions, de (re)définition sont

survenues. Nous avons alors considéré ces moments critiques comme des révélateurs pertinents du modèle implicite derrière l'outil car les acteurs sont dans ce cas obligés de l'objectiver. Nous avons donc cherché à repérer ces moments, et nous en développons cinq, les plus saillants que nous ayons dénombrés :

- en 2001, la modélisation initiale de l'outil par les deux concepteurs donne à voir sa logique intrinsèque ;
- en 2002, la prestation d'un bureau d'étude a fait apparaître des divergences entre les attentes de l'ADEME quant à l'usage projeté de l'outil et la prestation effective de ce bureau d'études ;
- en 2002, une étude réalisée par l'un des concepteurs du Bilan Carbone a comparé le Bilan Carbone avec un autre outil de comptabilité carbone, le GHGP, pour faire valoir son originalité ;
- en 2005, un complément à l'outil proposé par un salarié de l'ADEME a suscité des débats quant à son incompatibilité avec la philosophie initiale du Bilan Carbone ;
- en 2010, la réglementation sur la comptabilité carbone a été l'occasion d'une confrontation de la vision de l'ADEME avec d'autres visions.

En plus de l'attention portée à ces moments clefs, l'identification du modèle implicite derrière le Bilan Carbone s'est faite au fil de l'eau, suite aux témoignages de différents acteurs, par comparaison avec le GHGP (cf. chapitre 6). C'est l'alliance de ces deux méthodologies qui ont permis d'établir une grille d'analyse des caractéristiques du modèle implicite présentées dans le schéma 6.1.

En parallèle, cette description s'attache à montrer qu'à travers cette construction, c'est une certaine forme de politique publique sur le carbone menée par l'ADEME qui est élaborée[41]. L'ADEME a en effet bâti sa stratégie vis-à-vis du carbone en même temps que l'agence a construit l'outil Bilan Carbone. Pour mettre en évidence ce processus, la description sera chronologique et s'arrêtera en outre sur les quatre moments particuliers caractéristiques des situations où s'est forgée l'identité du Bilan Carbone. Procédons dès à présent à cette description.

[41] Voir ensuite le chapitre 9 pour les conséquences de la stratégie de l'ADEME sur le champ plus large qui rassemble les entreprises autour de l'enjeu du carbone.

2. PROCESSUS DE CONSTRUCTION DU BILAN CARBONE

Dans cette seconde partie, nous présenterons le processus de construction de l'outil Bilan Carbone en le décomposant en trois périodes : une phase d'établissement d'une logique d'action, une phase d'évolution de la logique vers le reporting et une dernière phase de revirement progressif vers la logique initiale.

2.1. 2000 – 2010 : UN OUTIL POUR L'ACTION

2.1.1. Un but : mettre facilement à jour les ordres de grandeur des émissions

L'histoire du Bilan Carbone débute au tout début des années 2000, lorsque Jean-Marc Jancovici, consultant, ingénieur de formation, préoccupé par la lutte contre le changement climatique réfléchit à une méthode pour aider les entreprises, qui souhaitent s'attaquer au problème du changement climatique à orienter leur action. Il constate qu'elles sont dépourvues d'outils pour déterminer les activités principales sur lesquelles se concentrer pour agir, qui sont parfois contre intuitives. Il a ainsi notamment l'intuition que certaines sources d'émissions importantes de GES sont ignorées des entreprises, notamment celles qui sont indirectes, alors même qu'elles représentent souvent la majeure partie de leurs émissions, exception faite des principales industries émettrices soumises au marché du carbone (usines à charbon, cimentiers, etc.). Conformément à sa logique d'ingénieur, il cherche alors à concevoir un outil de calcul en partenariat avec un acteur public qui aurait les moyens d'en faire un projet d'envergure et de le diffuser auprès des entreprises. Il se dirige vers l'ADEME, un EPIC dont la fonction est de produire et diffuser des outils pour accompagner les entreprises vers des sujets compatibles avec une protection de l'environnement. Cette base de l'outil séduit Jean-Pierre Tabet, qui dirige le service économie à l'ADEME qui y voit une compatibilité théorique avec ses missions (même si le climat ne fait pas encore partie de ses prérogatives) et une valeur ajoutée à apporter. Son ancrage régional assure à l'établissement public des zones d'expérimentation et des relais de diffusion utiles pour la démarche envisagée. Leur partenariat se formalise par un contrat de six mois que l'ADEME passe avec Jean-Marc Jancovici à la fin de l'année 2000.

Ils imaginent ensemble une maquette d'outil qui serait un tableur modélisant l'activité de l'entreprise en permettant aux responsables carbone de compléter simplement les données de leur activité, qu'ils convertiraient aisément en émissions de GES exprimées en CO_2 grâce à

une base de données de coefficients de conversion créée par les concepteurs et adossée au tableur (cf. schéma 4.2., chapitre 4). Au début des années 2000, l'essentiel du travail du consultant et de l'ADEME consiste alors à créer la base de données permettant la conversion des données d'activités en tonnes d'équivalent CO_2 (tCO_2e) au moyen d'hypothèses de calcul. Par exemple, convertir l'électricité consommée en émissions de CO_2 nécessite de connaître le mix énergétique du pays en question et les émissions de GES de chaque mode de production d'énergie. *« Au départ, tout est parti d'un petit bricolage sur un tableur »* nous informe un des responsables actuels de la comptabilité carbone et des relations des entreprises avec le climat, entré à l'ADEME en 2008. L'idée est conforme à une vision d'ingénieurs où le calcul et la modélisation ne constituent pas un but en soi mais visent à éclairer la prise de décision :

> *« On a une culture d'ingénieur, il nous faut des calculs pour appréhender la réalité ! L'idée de départ, c'était de permettre aux entreprises de déterminer leur dépendance aux énergies fossiles ou aux "contraintes climat" ».*
>
> (Thomas Gourdon, octobre 2014)

> *« Bien entendu, il n'est pas possible d'agir et d'établir des priorités autrement qu'en mesurant l'importance respective des différentes sources d'émission, directes ou indirectes. »*
>
> (Jean-Marc Jancovici, site internet Manicore)

Il importe de créer un outil simple, permettant une utilisation par un plus grand nombre d'entreprises, pour trancher avec les outils d'ACV qui existaient à ce moment-là, destinés quant à eux à des experts. Cette orientation correspond ainsi à une deuxième phase de rationalisation de l'action environnementale guidée par l'évaluation (Riot, 2013) :

> *« Les kits élaborés correspondaient à un outil de type tableur avec un onglet par poste d'émissions et un onglet pour la base de données qui reprend les facteurs d'émissions. L'entreprise rentre simplement sa donnée d'activité et ressort le CO_2 correspondant. Il y a un onglet « résultats » avec son profil carbone. Il n'y a volontairement pas de macro, tout le monde est capable de comprendre la formule de conversion. Ce n'est pas du tout un outil boîte noire ! Associé à ça, il y a le guide des facteurs d'émission de 300 pages, où sont rédigées les hypothèses*

de calcul pour les facteurs d'émission, comme ça si le responsable qui fait le bilan de son entreprise veut vérifier ou changer les hypothèses pour changer le calcul, il peut le faire ! »

(Romain Poivet, mars 2014)

A ce moment-là, le nom de l'outil n'est pas figé et oscille tour à tour entre « thermomètre », « éco-bilan des émissions de GES », « carbo-bilan », « comptabilité entreprise CO_2 ». Jean-Marc Jancovici teste alors l'idée au sein des quelques entreprises auprès desquelles il récupère les données pour alimenter la base des facteurs d'émission et en rend compte à Jean-Pierre Tabet :

« La démarche les a intéressés. Leur degré de culture préalable sur le sujet est faible. L'approche « eco-bilan » leur a semblé claire, parlante et facile à rapprocher de l'usage envisager (impact global donc portée des arbitrages et anticipation des taxes). Le calcul lui-même est faisable dans un délai très raisonnable (une demi-journée). Ils ont bien compris que l'esprit était de donner des ordres de grandeur. Le tableur leur a semblé exhaustif, mais mon utilisation sous leurs yeux ne leur a pas semblé complexe. Ils ont été surpris par les résultats. »

(Jean-Marc Jancovici, email datant de décembre 2000)

L'idée de départ, est donc de créer un outil de diagnostic pour des entreprises intéressées mais non outillées pour regarder de près les problématiques climatiques et énergétiques. Des ordres de grandeur suffisent alors et la modélisation de l'entreprise (périmètre et hypothèses de conversion) est volontairement grossière : aux yeux des concepteurs, elle est suffisamment précise pour faire ressortir les informations utiles à l'action, seul paramètre qui compte alors. L'objectif est également de proposer l'outil le plus tôt possible et le manque d'information justifie alors également le recours à des ordres de grandeur :

« La méthode décrite ci-dessous a pour objectif de permettre à une entreprise, une administration, une association ou plus généralement à toute entité fournissant un produit ou service d'évaluer les émissions de gaz à effet de serre liées à l'exercice de son activité. Compte tenu d'un état de l'art encore imparfait d'une part, et de la nature même de l'exercice d'autre part, cette méthode n'a pas d'autre ambition

que de permettre d'arriver à des ordres de grandeur. (...) Une approche par les ordres de grandeur sera parfaitement adaptée pour que les actions à mettre en œuvre – si tant est que l'on souhaite réduire significativement ses émissions – apparaissent clairement. »

(Extrait d'un document de préparation à la première version du guide méthodologique, daté de février 2001)

« Ce qui est intéressant dans le travail de Jean-Marc Jancovici, c'est son idée qu'il n'est pas nécessaire de s'intéresser à une différence de 3 ou 4% et sa vision large des émissions, en mettant en évidence l'importance des émissions indirectes. »

(Jean-Pierre Tabet, avril 2014)

2.1.2. Comptabiliser à la fois les émissions indirectes et directes

La spécificité de l'outil est que la modélisation du périmètre de l'entreprise intègre tout autant les émissions directes et indirectes (cf. schéma 5.1.) En effet, l'objectif est de montrer aux entreprises dans quelle mesure elles dépendent du climat pour leur activité, et donc dans quelle mesure elles y sont vulnérables car elle s'exposeraient au risque d'être pénalisées par une hausse du coût de l'énergie ou par une taxe sur les émissions de gaz à effet de serre.

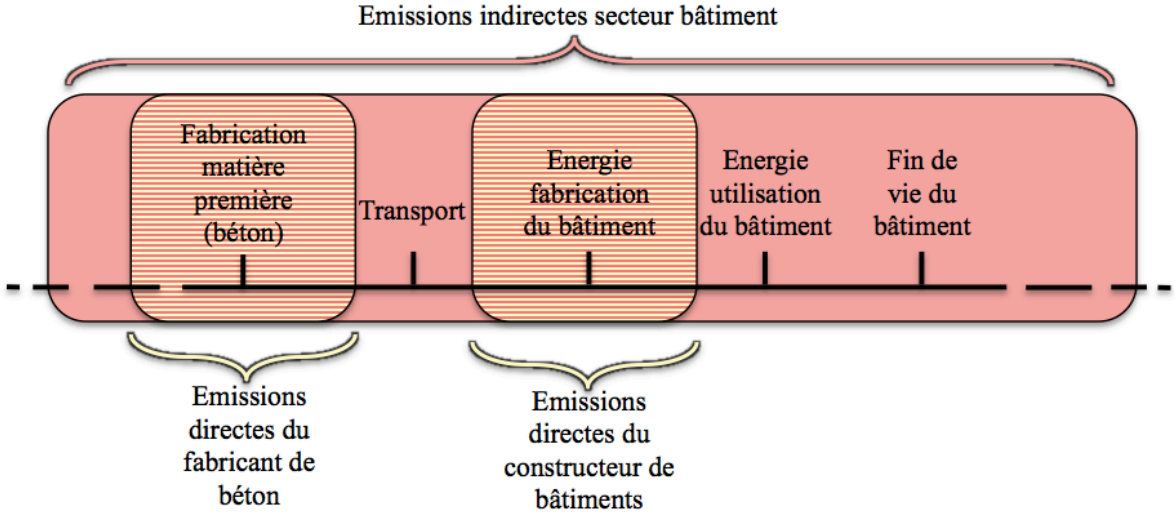


Schéma 5.1. Exemple de dépendance commune de plusieurs entreprises du secteur du bâtiment à l'enjeu des émissions de GES avec une comptabilisation sur un périmètre étendu

Dans cette logique, peu importe que les émissions soient directes ou indirectes pour peu qu'elles soient susceptibles d'affecter l'entreprise. Le raisonnement est le suivant : si une taxe carbone – par exemple – vient à s'appliquer aux particuliers, ils limiteront leur déplacement en voiture et opteront par exemple pour un commerce de proximité pour leurs courses qui leur éviterait un transport automobile. Les émissions liées au transport des clients d'une entreprise de la grande distribution sont certes indirectes, mais elle n'en sont pas moins aussi financièrement impactantes que celles qui sont directes (produites par les magasins directement). C'est ainsi que pour justifier le principe de la démarche du Bilan Carbone, l'ADEME explique qu'il s'agit de diagnostiquer la **vulnérabilité** ou encore la **dépendance**, eu égard aux émissions de GES. Cette modélisation originale est clef dans la logique de l'outil : elle induit des relations de dépendance entre les entreprises :

1. premièrement, elle engendre une dépendance pour l'obtention des informations sur les émissions de GES. Par exemple, une entreprise de la grande distribution doit obtenir auprès de ses fournisseurs les émissions contenues dans les produits vendus et de ses clients, les émissions contenues dans leur déplacement jusqu'aux magasins ;

La prise en compte des émissions indirectes a donc une vertu, celle de pouvoir mobiliser un large panel d'entreprises. Les entreprises dont l'enjeu réside dans les émissions directes sont peu nombreuses et déjà régulées en Europe par le marché du carbone (EU ETS) tandis

que le nombre d'entreprises concernées par les émissions indirectes est potentiellement infini. En raison de la comptabilisation de toutes les émissions de GES d'une entreprise (y compris indirectes), l'ADEME fait le pari que l'outil aura un effet d'entraînement. En effet, le modèle est le suivant : si un client demande à son fournisseur de lui indiquer son volume d'émissions, ce dernier devra le déterminer et peut-être prendre conscience de sa dépendance au carbone. Il anticipera peut-être alors que son client a plus d'informations que lui sur une éventuelle réglementation contraignante et s'en préoccupera donc par mimétisme (cf. schéma 5.2.)

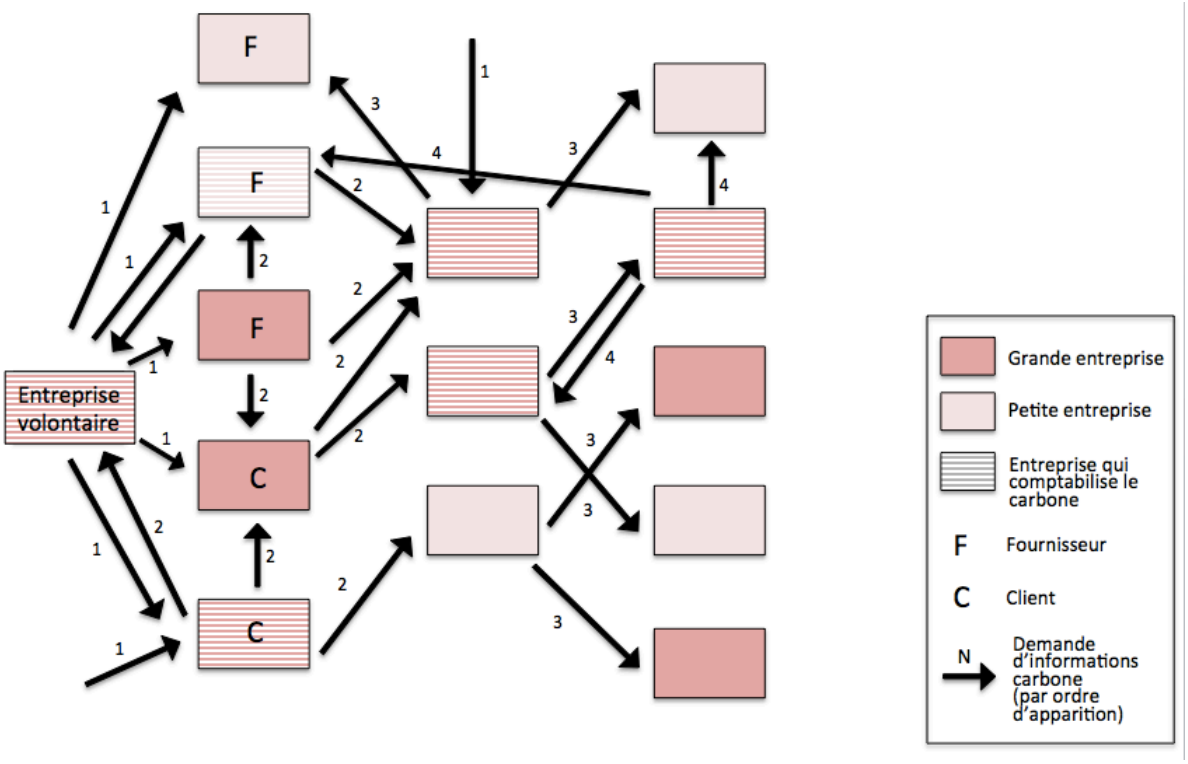


Schéma 5.2. Dynamique escomptée de diffusion de la comptabilisation des émissions de GES d'un secteur à la suite d'une dépendance à l'information

2. deuxièmement, elle engendre une dépendance pour la réalisation d'actions de réduction. Par exemple, pour que l'entreprise de la grande distribution réduise ses émissions et donc le risque financier associé, il faut que ses fournisseurs de produits le fassent également ;

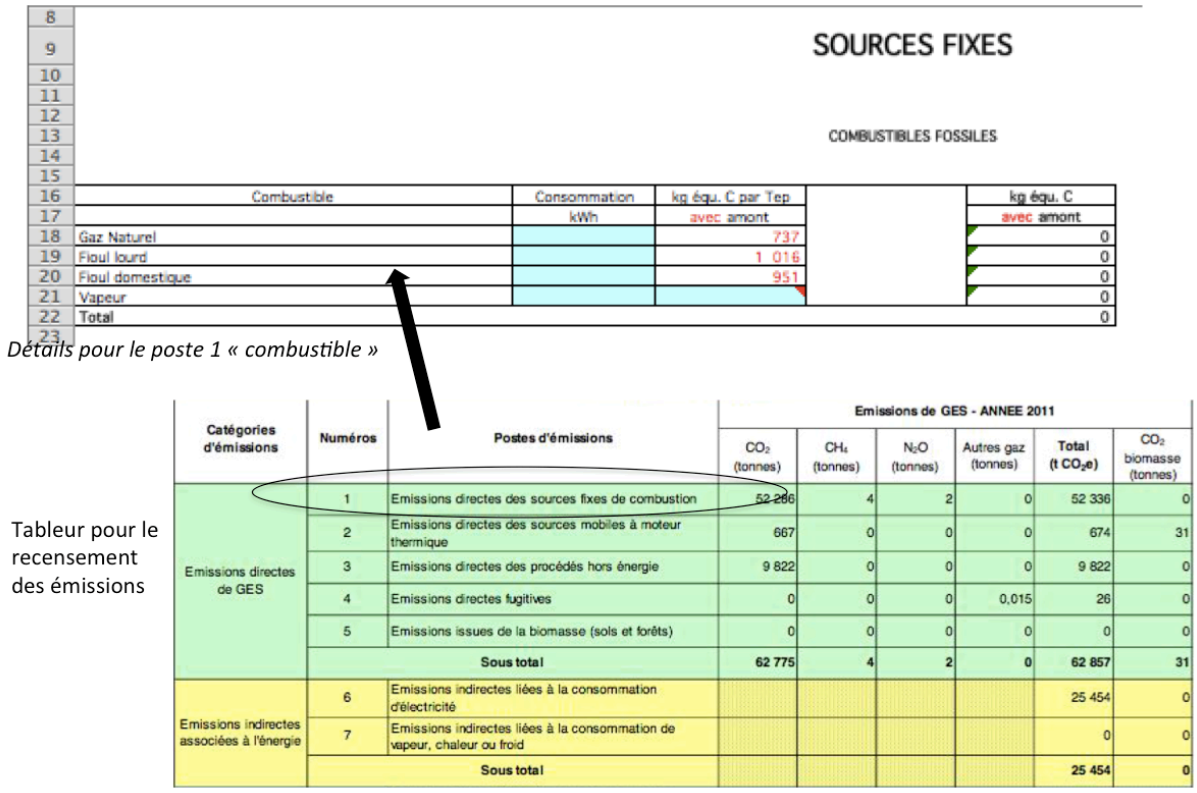
Par conséquent, de manière singulière, la modélisation derrière cet outil prédispose les entreprises à penser les émissions de GES comme un **problème d'action collective**. Les entreprises produisent un certain volume d'émissions (dont elles doivent partager l'information) parce qu'elles sont l'un des maillons d'un ensemble d'activités liées entre elles (au sein d'une filière). Implicitement, l'outil indique alors que c'est au niveau de la filière que

se situe l'enjeu de la gestion des émissions de GES. Plusieurs exemples illustrent cette **logique d'action collective** : certaines entreprises fournisseuses d'eau potable cherchent à recourir à des entreprises capables de rénover les canalisations avec des techniques peu émettrices en GES ou utiliser des réactifs chimiques moins émetteurs pour le traitement sanitaire (cf. chapitre 4) alors que ce sont des émissions indirectes amont et aval ; une entreprise du BTP a lancé un partenariat avec un fournisseur de matériaux pour concevoir avec lui un béton bas carbone alors que les gains attendus de cette action ne sont qu'indirects pour elle (cf. chapitre 8).

> *« L'un des points fondamentaux de la méthode consiste à mettre sur un pied d'égalité les émissions de gaz à effet de serre qui prennent directement place au sein de l'entité (qui sont, d'une certaine manière, de sa responsabilité juridique ou territoriale directe) et les émissions qui prennent place à l'extérieur de cette entité, mais qui sont la contrepartie de processus nécessaires à l'existence de l'activité ou de l'organisation sous sa forme actuelle. »*
>
> (Guide méthodologique du Bilan Carbone v6-1 de 2010)

La **première des quatre situations clefs** est alors celle des interventions de Jean-Pierre Tabet et Jean-Marc Jancovici dans le **bricolage initial de l'outil** au tout début des années 2000 qui va fonder son identité. Les deux concepteurs discutent des usages projetés du Bilan Carbone et s'accordent sur le projet de concevoir un outil dont le principe d'utilisation est **simple**, les calculs **rapides** à réaliser et ciblant les **ordres de grandeur des principales sources d'émissions** et qui permettrait à l'entreprise de connaître son **impact global sur le climat**, sans attacher d'importance au caractère direct ou indirect des émissions. Qui plus est, la notion de « dépendance à l'égard des émissions de GES » indiquée dans le guide d'utilisation formalise une urgence stratégique. Au bout du compte, il s'agit là d'un **outil pour l'action des entreprises elles-mêmes directement.** Cette logique, nous l'avons dit, peut se résumer sous le leitmotiv « calculer pour agir ». L'outil composé d'un tableur, d'un guide méthodologique, d'une base de données des facteurs d'émission imprime et reflète cette logique : l'utilisation d'un tableur ne demande pas de compétence technique spécifique, celui-ci est pré-rempli pour prendre en compte l'ensemble des émissions (directes et indirectes) et la base de données des facteurs d'émission facilite le travail des acteurs et les oriente vers le recours à des ordres de grandeur. Au besoin, l'outil est toutefois volontairement modulable

pour que les entreprises puissent modifier les hypothèses de calcul pour faire apparaître plus de précision et simuler des mutations technologiques et économiques (cf. schéma 5.3.)



SOURCES FIXES

COMBUSTIBLES FOSSILES

Combustible	Consommation kWh	kg équ. C par Tep avec amont		kg équ. C avec amont
Gaz Naturel		737		0
Fioul lourd		1 016		0
Fioul domestique		951		0
Vapeur				0
Total				0

Détails pour le poste 1 « combustible »

Tableur pour le recensement des émissions

Catégories d'émissions	Numéros	Postes d'émissions	Emissions de GES - ANNEE 2011 CO_2 (tonnes)	CH_4 (tonnes)	N_2O (tonnes)	Autres gaz (tonnes)	Total (t CO_2e)	CO_2 biomasse (tonnes)
Emissions directes de GES	1	Emissions directes des sources fixes de combustion	52 286	4	2	0	52 336	0
	2	Emissions directes des sources mobiles à moteur thermique	667	0	0	0	674	31
	3	Emissions directes des procédés hors énergie	9 822	0	0	0	9 822	0
	4	Emissions directes fugitives	0	0	0	0,015	26	0
	5	Emissions issues de la biomasse (sols et forêts)	0	0	0	0	0	0
		Sous total	**62 775**	**4**	**2**	**0**	**62 857**	**31**
Emissions indirectes associées à l'énergie	6	Emissions indirectes liées à la consommation d'électricité					25 454	0
	7	Emissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid					0	0
		Sous total					**25 454**	**0**

Schéma 5.3. Exemple d'un paramétrage du tableur : la nature des combustibles est adaptable (sources : internet pour le tableur d'une grande entreprise française ci-dessous et paramétrage personnel de l'outil pour le tableur supérieur)

2.1.3. Un outil ouvert aux adaptations personnalisées

L'ambition derrière l'outil est déjà conséquente en 2001: il est question d'envisager une expérimentation de grande envergure, point de départ avant une diffusion à large échelle, voire une normalisation au niveau international. La diffusion est planifiée grâce à des programmes de subvention, partenariats, campagnes de communication, etc. Des partenariats avec plusieurs institutions sont également à l'étude. La comparaison avec la comptabilité financière à laquelle se réfèrent les concepteurs dans leurs échanges de mail et la rédaction du guide d'utilisation de l'outil semble alors tenir autant à son institutionnalisation, qu'à sa méthode.

Très vite l'ADEME travaille alors avec la MIES[42] qui finance un nouveau contrat avec Jean-Marc Jancovici pour continuer à tester l'outil avec quelques entreprises pilotes ainsi que des bureaux d'étude avant de mettre au point une expérimentation de grande envergure. Celle-là débute à l'été 2002 et réunit une dizaine de grandes entreprises et PME, deux collectivités territoriales et deux bureaux d'études. Peu avant, la première version du guide méthodologique sort en 2001.

La **deuxième situation clef** intervient lors du retour d'expérience suite à cette expérimentation. Un bureau d'étude a assuré une prestation qui n'a pas été jugée en phase avec le projet d'aide à l'action de l'outil :

> *« Le choix du périmètre est en contradiction avec l'ambition annoncée de réaliser un bilan un peu global. (...) Pour donner un véritable plan d'action hiérarchisé, il me semblerait nécessaire de faire « un vrai bilan carbone » de manière certes approximative mais rigoureuse (et non « précise mais fausse car trop parcellaire »). »*
>
> (Salariée de l'ADEME, février 2003, récapitulatif après plusieurs précédents rapports)

Cette discussion sur la logique inhérente à l'outil donne à voir la volonté de l'ADEME d'en faire un outil pour l'action directe des entreprises. Suite à cet événement, l'ADEME prend la décision de former des professionnels de qualité et pour cela, réfléchit au contenu des formations à organiser pour les bureaux d'étude et à un guide leur étant destiné. En parallèle, l'agence décide de créer un club utilisateurs du Bilan Carbone, un forum en ligne, un guide aidant à l'action en plus du guide aidant au diagnostic. La question du passage à l'action suite au diagnostic des émissions de GES d'une entité se pose déjà à ce stade et ne cessera de préoccuper l'ADEME jusqu'à aujourd'hui.

Toujours durant l'année 2002, Jean-Marc Jancovici est chargé par la MIES de faire un comparatif du Bilan Carbone avec le GHG *Protocol*[43] paru en 2001. Cet événement constitue un **troisième moment clef** où l'identité du Bilan Carbone se construit, cette fois-ci, par opposition avec un outil rival. La comparaison entre les deux méthodes fait ressortir qu'elles

[42] Mission interministérielle sur l'effet de serre, groupe de travail formé pour réfléchir au problème des GES.
[43] cf. Chapitre suivant pour les détails sur la logique de ce deuxième outil de comptabilité carbone.

sont similaires sur de nombreux points mais que le GHGP ne prévoit pas, lors de sa parution initiale, de tableur directement actionnable par les entreprises mais nécessite que des ressources (internes ou externes via un bureau d'études) soient dégagées par l'entreprise pour transformer le référentiel littéraire en un outil matériel. Par ailleurs, le GHGP s'adresse plutôt à des experts alors que le Bilan Carbone est destiné à être compréhensible et utilisable largement. Enfin, et ce point justifie les deux précédents, la comparaison fait apparaître que le GHGP n'est pas conçu dans une optique de « management environnemental » qui inciterait les entreprises à réduire leurs émissions, mais a été créé dans le but de permettre aux entreprise de recenser leurs émissions de GES dans une optique réglementaire :

> *« Le côté très technique des outils proposés, leur focalisation très forte sur les émissions qui découlent uniquement des procédés industriels, et le ton général des documents d'accompagnement confèrent à cette méthode, non point dans l'esprit mais dans les faits, plus un rôle de réponse à la contrainte (mesurer des émissions contenues dans un périmètre restreint de manière précise, pour entrer dans le jeu des permis négociables) qu'un outil destiné à être mis au service d'un comportement proactif en matière de management environnemental, avec implication de tous les services et tous les salariés de l'entreprise. Ce n'est toutefois par source d'antagonisme avec la méthode « bilan carbone », chacun peut exploiter les résultats comme il l'entend ! »*
>
> (Rapport sur la comparaison avec le GHGP, 2002)

Par comparaison avec le GHGP, le Bilan Carbone conforte sa logique d'outil d'aide à l'action, opérationnel et destiné à une vaste frange d'organisations. Un élément clef de la méthodologie de comptabilisation confirme ce diagnostic, celui consistant à prendre en compte sur le même plan, les émissions directes et indirectes : « *La méthode GHG Protocol propose trois périmètres de comptabilisation* [les *scopes* 1, 2 et 3] *qui sont très voisins des périmètres "internes", "émissions ajoutées" et "bilan carbone"* ». À ce stade de développement de l'outil, Jean-Marc Jancovici assimile le terme « bilan carbone » au choix de périmètre qui consiste à comptabiliser à la fois les émissions directes et indirectes, insistant de ce fait sur l'indifférenciation et la prise en compte globale du type d'émissions dans le cadre du Bilan Carbone.

A partir de 2003, la dynamique autour du Bilan Carbone de la part de quelques médias, des entreprises, des partenaires envisagés et même des particuliers prend de l'ampleur, imposant à l'ADEME de définir une stratégie sur la suite à donner :

> *« L'affaire du Bilan Carbone s'emballe, ce qui n'est pas pour me déplaire, ça montre que notre intuition n'était pas si mauvaise ! Mais ça me confirme dans l'idée qu'il faut (...) qu'on s'arrête pour réfléchir à notre stratégie et à notre tactique (ADEME) avant de se laisser emporter par le maelström ».*
>
> (Jean-Pierre Tabet, mail interne à des collaborateurs de l'ADEME, novembre 2002)

Les quelques salariés qui ont porté l'affaire à l'ADEME jusqu'à présent et notamment Jean-Pierre Tabet du service économique, décident de donner au Bilan Carbone des moyens à la hauteur des ambitions formulées. Pour cela, outre le dépôt de la marque Bilan Carbone® acté fin 2003, il est prévu de transférer le dossier à un autre service de l'ADEME, le service clients et de formaliser un « projet Bilan Carbone » conduit par une chef de projet, Elisabeth Gaillarde, afin de déployer la démarche. L'objectif visé est de présenter l'outil et le programme de subventions de l'ADEME à l'occasion du salon Pollutec de décembre 2003 où se réunissent les acteurs engagés sur le climat (entreprises, bureaux d'études, etc.). L'ADEME lance alors officiellement l'outil à partir de 2004 et celui-ci n'est diffusé que si l'entreprise ou l'organisation concernée a préalablement suivi la formation associée au cours de laquelle est présentée la logique de l'outil. En effet, d'autres démarches étant proposées sur le marché (cf. GHGP), l'ADEME a voulu se prémunir d'un amalgame et affirmé l'identité particulière de l'outil français. La formation est alors proposée de manière massive et est largement subventionnée et fait face à une inflation des demandes d'inscription. Le but est de former à la fois les entreprises directement ainsi que des consultants pour créer une profession du conseil carbone[44] sensibilisée à la logique d'action promue à travers l'outil. L'outil connaît ainsi un grand succès en France :

> *« Ce qui s'est passé, c'est que tout le monde a voulu se faire former. Le guide méthodologique était en accès libre sur notre site, mais le tableur et la base de*

[44] Qui se réunira plus tard en association, l'APCC (Association des Professionnels en Conseil Carbone).

données des facteurs de conversion n'étaient fournis gratuitement que si la formation était suivie. On a fait cela car on ne voulait pas que les bilans soient mal faits. On voulait développer des experts de qualité, former une nouvelle profession du conseil carbone. On voulait monter une profession qui pourrait encourager la pratique d'une comptabilisation intégrant les émissions indirectes, ce qui n'était pas encore très répandu mais qui, pour nous, constituait un vrai enjeu : cela devait permettre à toutes les entreprises[45] *de découvrir qu'elles pouvaient finalement émettre beaucoup, même si c'est de façon indirecte. Pour répondre à la demande, nous avions monté une formation de formateurs qui nous a permis d'avoir une douzaine de formateurs en France et d'organiser jusqu'à 100 formations par an. Travailler à cette échelle, c'était nouveau pour l'ADEME, on a été dépassé parce que d'habitude, la volumétrie est plutôt de l'ordre de moins de dix formations par an sur un même sujet… »*

(Salarié de l'ADEME, octobre 2015)

En 2005, le Bilan Carbone est présenté lors de la COP de Montréal afin de la positionner comme une alternative aux autres outils de comptabilité carbone. La même année, un *quatrième événement clef* vient une nouvelle fois questionner l'identité de l'outil. Une étude avait été lancée quelques années auparavant à l'ADEME pour ajouter un module à la troisième version de l'outil concernant les émissions de GES liées au transport. Lorsque l'étude est présentée, les concepteurs initiaux affichent leurs réserves : « *il ne va pas être très facile de reprendre* [l'étude] *si nous voulons AUSSI conserver au BC* [Bilan Carbone] *une fonction de management environnemental, et non en faire un strict outil de reporting* » (Jean-Marc Jancovici, mail à destination de salariés de l'ADEME, janvier 2005). Ils jugent que la transformation envisagée de l'outil donne trop de place à la précision et à des calculs laborieux tendant à le faire ressembler au GHG Protocol au détriment de son identité initiale d'outil pour l'action. Finalement, le module est retravaillé pour faire conserver au Bilan Carbone son identité originale.

Par la suite, courant 2006, une expérimentation est lancée auprès des collectivités locales pour adapter l'outil à leur « activité » territoriale. L'ADEME s'engage dans le même

[45] Ce qui dépassait donc la cible du dispositif réglementaire ETS qui vise principalement les gros émetteurs « directs ». Les deux approches sont donc complémentaires.

temps dans les travaux de normalisation internationale sur la comptabilité carbone en suivant les discussions sur la première norme ISO 14 064 sur la comptabilité carbone parue en 2006 et en intervenant plus directement dans sa rédaction dès 2009.

A travers cet outil, en l'espace de 10 ans, l'ADEME a contribué à donner de l'importance au carbone dans les entreprises et ce, même si certaines d'entre elles ont utilisé l'outil comme un label, pour communiquer sur leur prise en compte du sujet, mais sans réellement chercher à réduire les émissions de GES. Toutefois, au cours de cette période d'utilisation volontaire, la majeure partie des entreprises était en réalité des *lead-users* qui ont eu recours à la méthode dans le but d'en faire un outil pour l'action (cf. chapitre 7).

Nous qualifions alors la logique de cet outil de « **logique ingénierique** » (conception par des ingénieurs de formation orientée vers l'action directe des managers en entreprise à l'aide du chiffre et du calcul qui précèdent l'action) incarnée par l'adage « **calculer pour agir** ». Les caractéristiques de la logique de l'outil, jusqu'en 2010, peuvent être résumées de la manière suivante :

Logique des outils de comptabilité carbone :		**Ingénierique**
Description formelle de l'outil	**Nature de l'information**	Ordres de grandeur
	Destinataire privilégié	Manager
	Exemple	Bilan Carbone
Implication organisationnelles et managériales de l'outil	**But de l'outil**	Analyse de la dépendance aux émissions de GES
	Type de responsabilité projetée	Collective
	Mode d'action	Direct, par l'entreprise elle-même
	Lieu de l'action	Interne = dans l'entreprise

Tableau 5. Caractéristiques de la logique ingéniérique de l'outil Bilan Carbone

2.2. 2010 – 2012 : UNE INFLEXION DE L'OUTIL VERS UN OBJECTIF DE REPORTING

En 2010 est créé à l'ADEME le service climat, et avec lui la première occurrence du terme dans les organigrammes internes, ce qui assoit officiellement la prérogative de l'agence sur ce sujet. En parallèle, après une dizaine d'années sans intervention dans le projet de l'ADEME, le Ministère de l'environnement et du développement durable, est chargé, en 2010, de produire une loi réglementant entre autres la pratique de l'évaluation des émissions de GES dans le cadre de la loi Grenelle 2[46]. Si la comptabilité carbone devient obligatoire pour les entreprises de plus de 500 salariés, le choix de la méthodologie et donc de l'outil est quant à lui laissé à l'appréciation des entreprises. Un Bilan d'Emissions des GES (BEGES) est ainsi demandé, sans référence explicite au Bilan Carbone – beaucoup d'entreprises multinationales présentes lors des négociations sur le décret d'application souhaitant en effet pouvoir utiliser des standards internationaux comme le GHGP.

Les discussions autour du décret d'application de cette loi qui va fixer en les modalités pratiques ont fait l'objet de vifs débats. En prévision de la rédaction de ce décret, dans le cadre de la préparation de la loi au stade projet, le Président de la République avait missionné en août 2009 un député, Michel Havard, pour fournir un rapport qui servirait à orienter la rédaction du décret. Par la suite, plus d'une dizaine de versions du décret paraissent : celui-ci est constamment réécrit pour convenir aux acteurs présents lors des discussions. Ces dernières, qui s'organisent de manière informelle, portent sur le périmètre de comptabilisation (émissions directes uniquement ou extension aux émissions indirectes) et opposent les représentants des entreprises et le ministère de l'industrie d'une part, aux ONG, à l'ADEME et au ministère de l'environnement et du développement durable d'autre part :

> *« Ce qui a été super débattu c'est le périmètre. Je m'en souviens extrêmement bien. Le MEDEF, via ses représentants, a fait savoir son opposition formelle à l'intégration des émissions indirectes. »*
>
> (Membre d'une ONG, septembre 2016)

Une des versions du décret, datée d'août 2010, indique que les émissions indirectes devront également être comptabilisées aux côtés des émissions directes. À ce moment-là, les débats ont redoublé et l'ADEME a alors voulu prendre part aux réunions afin de défendre sa vision de la comptabilité carbone. Cependant, le rapport Havard précisait que l'agence ne

[46] Qui fait suite à la loi Grenelle de 2008.

pouvait pas intervenir dans la réglementation étant donné qu'en parallèle, elle fournissait un des outils qui pouvait être utilisé pour répondre à l'obligation réglementaire. Il ne fallait pas qu'elle puisse être accusée d'orienter la réglementation pour favoriser l'utilisation de son produit (cf. encadré 5.1. ci-après). L'ADEME a alors pris la décision d'abandonner le pilotage du Bilan Carbone pour s'investir dans la rédaction de la réglementation. L'outil a alors été confié à une association créée ad hoc, l'ABC (Association bilan carbone).

Encadré 5.1. Rapport Havard

Le rapport Havard a été commandé par le Président de la République en 2008 en vue de préparer du décret d'application de la loi Grenelle. Le député Michel Havard est alors mandaté pour cela et fait paraître un rapport en 2009 dans lequel il indique des préconisations en vue d'une obligation réglementaire de comptabilisation des émissions de GES par les entreprises, suite au diagnostic de la situation actuelle qu'il pose après avoir rencontré des acteurs sur le sujet (entreprises, etc.). Il est à l'origine de l'adage : « Compter pour savoir, savoir pour agir, agir pour réduire » (p. 20). Il indique en particulier que l'ADEME devrait se désengager du Bilan Carbone® si elle souhaite participer aux travaux réglementaires.

Au cours des discussions portant sur la rédaction du décret, les arguments des représentants des entreprises ont porté sur la conformité de la réglementation française avec les normes internationales dont le périmètre de comptabilisation était limité aux émissions directes. L'ADEME étant intervenue dans le processus de rédaction de la norme ISO 14 064, a facilement pu justifier que comptabiliser les émissions indirectes était bel et bien compatible avec les normes internationales existantes et à venir. À l'issue des débats, la réglementation composée de la loi[47] et de son décret d'application final marque alors une rupture dans l'identité du Bilan Carbone, et ce, pour deux raisons principales :

D'une part, la comptabilisation des émissions de GES devient obligatoire et visible (les entreprises doivent publier leur bilan en ligne), ce qui contraste avec l'exercice introspectif porté par l'ADEME :

[47] Article 75 de la loi Grenelle 2, ayant complété le code de l'environnement d'un article 225 dont le décret d'application date du 11 juillet 2011.

> *« Art.L. 229-25.-Sont tenus d'établir un bilan de leurs émissions de gaz à effet de serre, les personnes morales de droit privé employant plus de cinq cents personnes (…). Ce bilan est rendu public. Il est mis à jour au moins tous les trois ans. »*[48]

D'autre part, seules les émissions directes et indirectes liées à la consommation d'énergie (*scopes* 1 et 2 et non *scope* 3) sont obligatoires, ce qui contraste avec la vision portée par l'ADEME de diagnostic de la dépendance aux émissions de GES :

> *« Le décret définit deux périmètres que le bilan devra renseigner : les émissions directes et les émissions indirectes émises par l'utilisation d'électricité, de chaleur ou de vapeur. »*[49]

Cette réglementation constitue le **cinquième événement clef** qui influence l'identité du Bilan Carbone, cette fois-ci en l'éloignant de sa logique initiale. Le ministère, au travers de la représentation d'un groupement d'acteurs ayant participé à cette réglementation la façonne alors en promouvant l'usage d'un outil de *reporting*, même si la publication d'un plan d'action assorti au BEGES est également requise. En effet, ce dernier sera le plus souvent standard et peu ambitieux car aucun objectif de réduction n'est demandé. La réglementation légitime de fait un projet pour la comptabilité carbone de diffusion d'informations relatives au carbone, déjà largement répandu au niveau international par des organisations productrices de standards (cf. chapitre 6). L'ADEME ayant été associée de très près à la réglementation, cette loi a été interprétée par les entreprises comme une modification de la logique du Bilan Carbone :

[48] https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?cidTexte=JORFTEXT000022470434&idArticle=JORFARTI000022470999&categorieLien=cid

[49] https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000024353784&categorieLien=id

Encadré 5.2. Retranscription d'un échange avec un membre d'une ONG également consultant

« Il y a eu quelque chose de très contre productif avec l'article 75, je dirais même que ça a eu un effet négatif. On a appelé BEGES quelque chose qui est très limité par rapport au Bilan Carbone, au « vrai » BEGES. Donc on a créé une confusion sémantique qui est extrêmement dommageable parce que la pédagogie du Bilan Carbone c'est précisément de faire comprendre à tout le monde la notion d'empreinte carbone. Et là, vous ancrez dans la tête des gens que le BEGES représente les émissions d'énergie sur le site, ce qui est vraiment complètement faux. Dans la pédagogie du Bilan Carbone, il y a deux choses : quel est le périmètre ? Et dans le périmètre, quelles sont les sources d'émissions importantes ? Ces deux enjeux pédagogiques sont ratés par l'article 75 parce que d'une part, on rate le périmètre, et d'autre part, on oblige à reporter des détails. Finalement, ce n'est pas un instrument de décision. »

Question : Pour vous ça change un peu l'esprit du Bilan Carbone ?

« C'est exactement ça et c'est une grave erreur. On n'aurait pas dû appeler ça BEGES mais BEGES scope 1 ou bien mettre un warning fort. Ce n'est pas un Bilan Carbone le BEGES.

Question : est-ce que ça a changé la demande des entreprises ?

« Ben évidemment ! En fait c'est devenu deux outils différents. À la fin de l'histoire, vous avez un décret d'application qui rend obligatoire quelque chose qui n'a pas d'intérêt dans la réduction des émissions de GES, qui n'est pas très dur à faire et qui n'a aucun rapport avec le Bilan Carbone. »

Ainsi, suite à la réglementation de 2010, la confusion sur l'amalgame du BEGES avec le Bilan Carbone provoque une inflexion dans l'identité de ce dernier outil, qui s'éloigne quelque peu de sa logique d'outil pour l'action.

Une salariée de l'ADEME travaillant sur la comptabilité carbone retrace ainsi l'évolution générale du Bilan Carbone sur sa quinzaine d'années d'existence :

« À l'origine, le Bilan Carbone avait un état d'esprit un peu de souplesse permettant une flexibilité. Les consultants pouvaient l'adapter aux besoins des entreprises. Une des difficultés est qu'on a été très vite rattrapés par le fait de pouvoir comparer. Puis c'est devenu difficile de dire : "ça c'est juste en interne".

On a beaucoup de contacts avec des comptables et des sociétés d'audit. L'outil était initialement basique puis il s'est complexifié. La question centrale était : comment comptabilise-t-on ? Après, il faut prendre garde à ne pas être noyé par la comptabilité alors qu'au départ c'est un prétexte pour passer à l'action. Cette dimension nous a amené plus loin que ce que l'on avait imaginé. On ne pensait pas qu'il y aurait cette problématique d'arbitrages par rapport à la mesure. »

(Salariée de l'ADEME)

2.3. 2012 – 2017 : LE REVIREMENT PROGRESSIF VERS UNE LOGIQUE D'ACTION

Suite à cette réglementation, l'ADEME et l'ABC débutent à partir de 2012 une reconstruction de la logique d'action autour du Bilan Carbone. Pour cela, de nombreux projets visent à consolider l'action des entreprises en faveur du climat. À ce titre, un groupe de travail composé d'entreprises, organisations publiques, consultants et collectivités territoriales est constitué autour du projet de créer un système de management des GES. Il est question de rédiger un guide, qui serait disponible aux côtés du Bilan Carbone, pour aider les organisations à construire des plans d'action ambitieux, sur la base des bonnes pratiques partagées au sein du groupe de travail. Une base de données en ligne des facteurs d'émission est également créée en 2012 et animée par l'ADEME. Le but est de permettre de rendre disponibles gratuitement les informations sur les émissions de GES en faisant contribuer de manière participative les utilisateurs. En effet, la base de données était auparavant fournie par l'ADEME et figée dans le temps alors que ces dernières évoluent et sont calculées par les entreprises. Une autre initiative de l'ADEME en commun avec l'ABC est de coordonner des groupes de travail sectoriels chargés d'adopter des conventions de comptabilité carbone spécifiques à leur secteur (cf. chapitre 4). Le but est de coordonner la rédaction de guides qui seraient utilisés comme des compléments sectoriels au Bilan Carbone nu. Ce faisant, l'idée est de rendre plus actionnable le Bilan Carbone en créant des conventions adaptées à l'activité des entreprises et non pas standardisées. Enfin, l'activité à l'international se poursuit avec d'une part, les travaux de normalisation qui visent à réviser la norme ISO 14 064 pour lui faire intégrer des caractéristiques de la logique du Bilan Carbone (émissions indirectes notamment) pour influencer les usages au niveau international ; et d'autre part, un partenariat développé avec une institution productrice de standard afin de créer un outil capable d'apprécier la maturité de la stratégie des entreprises sur le carbone (cf. chapitre 9). Ce

faisant, l'ADEME amorce alors la création d'un nouvel outil, qui se veut encore plus catalyseur de stratégie bas carbone que le Bilan Carbone.

Courant 2017, l'identité originelle de l'outil, marquée par une logique ingéniérique visant à créer un outil pour l'action a certes connu une légère inflexion dû à l'amalgame avec le BEGES, il n'en reste pas moins que les caractéristiques de l'infrastructure matérielle de l'outil et ses modules supplémentaires récents en font fondamentalement un outil pour l'action. Les situations où son identité a été sujette à débats témoignent de son identité (cf. schéma ci-après).

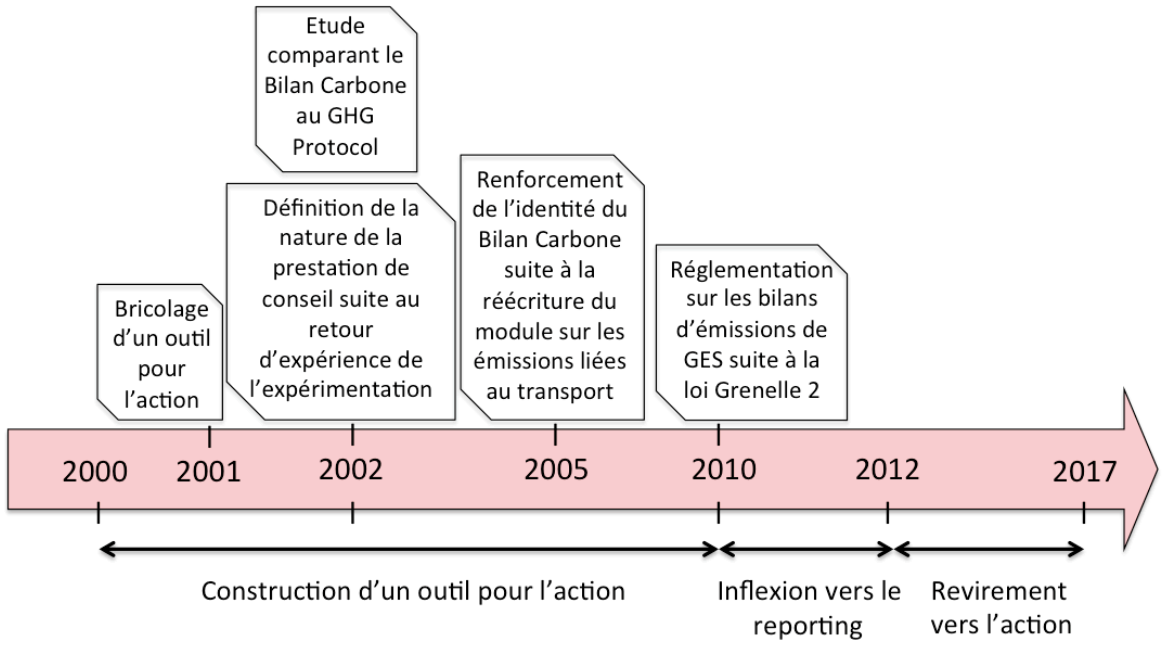


Schéma 5.4. Historique récapitulatif de la construction du Bilan Carbone

En conclusion, le Bilan Carbone a été conçu comme un outil permettant l'action directe des entreprises pour réduire leurs émissions de GES. Il est qualifié ici d'instrument ingénierique car conçu par des ingénieurs suivant la logique de fabrication d'outils fondés sur des ordres de grandeur calculatoires aidant l'action. Bien entendu, c'est une des visions possibles de l'ingénierie qui est proposée ici. Son infrastructure matérielle présente les attributs suivants : simplicité d'utilisation (ce qui implique d'avoir accès à une base de données des facteurs d'émission et de recourir à des ordres de grandeur plutôt qu'à des chiffres très précis), adaptabilité selon le cœur de métier des entreprises, permettant de diagnostiquer la dépendance (et donc le risque lui étant liée) de l'entreprise eu égard à ses

émissions de GES (ce qui implique la comptabilisation des émissions directes comme indirectes). Par ailleurs, la démarche qui lui est associée renforce cette logique d'action (formation, profession du conseil carbone, etc.). À présent, étudions les autres outils de comptabilité carbone pour en comparer la logique.

CHAPITRE 6 – LE GHG PROTOCOL ET LE CDP : ETABLISSEMENT D'UNE LOGIQUE FINANCIERE

Nous présentons désormais la construction de deux outils relevant d'une logique différente : la logique financière. Nous chercherons, comme pour le Bilan Carbone, à mettre en évidence les rationalités, autrement dit les projets, les modèles implicites, les visions du monde véhiculés par les outils. Pour cela, nous avons identifié deux outils très proches du point de vue de leur logique : le GHGP, qui est le principal référentiel international en matière de comptabilité carbone et le CDP qui est un autre standard international de référence proposant un questionnaire recueillant des informations diverses sur la manière dont les entreprises prennent en compte le carbone et une évaluation sur cette base. Nous présenterons alors successivement la méthodologie retenue pour ce chapitre, puis une description de la logique sous-jacente à ces outils.

Chapitre 6 – Le GHG Protocol et le CDP : établissement d'une logique financière 141

1. Méthodologie 142

1.1. Sources utilisées 142

1.1.1. Sources du GHGP 142

1.1.2. Sources du CDP 143

1.2. Analyse 144

2. La logique des standards internationaux 146

2.1. Le GHGP 146

2.1.1. Description de l'outil : un rapport étroit avec le *reporting* financier 146

2.1.2. Implications de l'outil : une modélisation de la responsabilité individuelle autorisant la comparaison pour l'action indirecte via les choix des investisseurs 150

2.1.2.1. Un périmètre de comptabilisation qui modélise une responsabilité individuelle 150

2.1.2.2. Quand modéliser une responsabilité individuelle bloque la pensée de l'action collective 152

2.1.2.3. Un outil pour l'action indirecte 153

2.2. Le CDP 154

2.2.1. Description de l'outil : de l'information pour les marchés 155

2.2.2. Implications de l'outil : un principe de transparence pour permettre aux investisseurs de comparer les entreprises entre elles 156
2.3. Synthèse de cette logique d'action 158

1. METHODOLOGIE DU CHAPITRE

A la différence du Bilan Carbone, nous n'avons pas ici retracé l'historique de la construction de ces outils mais utilisé différentes sources pour caractériser la logique par contraste avec celle du Bilan Carbone précédemment mise en évidence. Les sources utilisées pour étudier la logique de chacun des deux outils sont de nature différente et seront ainsi présentées distinctement. Par contre, nous avons suivi un déroulement similaire d'analyse pour les deux outils, que nous présenterons par la suite.

1.1. SOURCES UTILISEES

1.1.1. Sources du GHGP

Pour le GHGP, la principale source d'information utilisée pour déduire la logique de l'outil a été le premier référentiel de comptabilité carbone estampillé « GHG *Protocol* » paru en 2001 et qui explicite sur 97 pages le projet des concepteurs de l'outil au moment de son lancement. Ce référentiel décrit sur le principe de fonctionnement théorique, méthodologique et technique de l'outil de comptabilité carbone. Nous avons complété cette source majeure par la version actuelle du référentiel ainsi que d'autres modules complémentaires trouvés sur le site internet (annexe sur les émissions indirectes, etc.). Nous avons également consulté un article d'opinion d'une des deux organisations à l'origine du GHG Protocol (le WRI – World Resource Institute –, voir la section 2.) qui défend un modèle d'engagement des entreprises dans la lutte contre le changement climatique. Celui-ci nommé « *Safe climate, sound business* » annonce la vision de l'organisation qui va notamment conduire à la création du GHGP. Une archive que nous avons déjà mentionnée dans le chapitre précédent, le rapport de Jean-Marc Jancovici sur les différences et ressemblances entre le Bilan Carbone et le GHGP a également été mobilisée. Les dernières sources écrites utilisées sont les articles de recherche et quelques articles de presse traitant du GHGP. Enfin, nous nous sommes servi de sources orales dans cette analyse : il s'agit des extraits d'entretien réalisés avec l'ensemble des acteurs

qui évoquent le GHGP et ses principes sous-jacents. Toutes ces sources sont résumées dans le tableau suivant.

	GHGP
Documentation	- Premier référentiel du standard paru en 2001 +++ - Référentiel récent et compléments ++ - *Safe climate sound business* - articles de recherche et de presse sur le GHGP[50] + - rapport sur une description de l'outil par Jean-Marc Jancovici +
Témoignages des acteurs	- Responsables carbone en entreprise et ADEME

Tableau 6. Sources d'information servant à l'analyse de la logique du GHGP

1.1.2. Sources du CDP

Concernant le CDP, diverses sources documentaires qui retracent chacune une partie du projet stratégique associé à la conception de l'outil ont été consultées. Il s'agit des rapports d'activité annuels du CDP depuis 2002, du premier plan stratégique formalisé pour la période 2014-2016 et de conférences données par le CDP pour expliquer l'utilité de l'outil et les évolutions de sa méthode ainsi que des supports de présentation explicitant la doctrine de l'outil. Comme pour le GHGP, des articles de recherche et de presse sur le CDP ont également été mobilisés. Par ailleurs un livre écrit par le créateur du CDP peu avant son élaboration a permis de mettre en évidence la philosophie personnelle du fondateur du projet. En plus des sources écrites, des témoignages ont été recueillis auprès de certains des membres de l'organisation : celui du fondateur et directeur actuel du standard, explicitant l'origine de la création du projet ; ceux de deux salariés du CDP, chargés d'animer la démarche au niveau européen ainsi que des discussions informelles portant sur la démarche de l'outil auprès de salariés du CDP rencontrés à l'occasion des réunions d'un groupe de travail. Enfin, de la même façon que pour le GHGP, les entretiens réalisés tout au long de la thèse avec des acteurs divers ont été utilisés lorsqu'il était fait référence à l'outil. Ces sources d'informations sont rassemblées dans le tableau suivant.

[50] Cf. annexe 4

	CDP
Documentation	- Plan stratégique 2014-2016 ++ - Rapports d'activité annuels du CDP depuis 2002 + - Livre écrit par Paul Dickinson l'année précédant la création du CDP +++ - conférences données par le CDP pour présenter la doctrine et les évolutions de l'outil ++ - Support de présentation du CDP pour communiquer sur l'outil +++ - articles de recherche sur le CDP +
Témoignage des acteurs	- Paul Dickinson, dirigeant et fondateur : 1h +++ - Deux directeurs responsables du développement du CDP sur certaines zones géographiques : 1h et 1h30 ++ - Discussions informelles avec des salariés du CDP lors de réunions d'un groupe de travail ++ - Responsables carbone en entreprise et ADEME

Tableau 7. Sources d'information servant à l'analyse du CDP

1.2. ANALYSE

L'identification du modèle implicite véhiculé par ces outils a d'abord été réalisée en comparant leurs caractéristiques clefs avec celles du Bilan Carbone, suite à la consultation de toutes les sources évoquées précédemment. Pour cela, nous avons pris pour base d'analyse la grille répertoriant les caractéristiques du Bilan Carbone (cf. schéma ci-après) en la considérant comme recouvrant les critères permettant de qualifier la logique d'un outil de comptabilité carbone. Nous avons donc ensuite fait ressortir les attributs de ces deux outils sur la base de chacune des sources les concernant et en distinguant les deux catégories génériques « description et implications ». C'est en dévoilant les caractéristiques de ces deux outils qu'ils nous sont apparus convergents en termes de logique et a justifié de les regrouper au sein de la même catégorie.

Logique des outils de comptabilité carbone :	
Description de l'outil	Nature de l'information
	Destinataire privilégié
	Exemple
Implication de l'outil	But de l'outil
	Type de responsabilité projetée
	Mode d'action
	Lieu de l'action

Schéma 6.1. Grille d'analyse des outils de comptabilité carbone

Nous avons également recouru à une autre grille d'analyse, plus large, afin d'achever de caractériser cette logique et notamment de la dénommer. Pour cela, nous nous sommes appuyé sur l'approche foucaldienne de la gouvernementalité. En plus d'être un mouvement général de conduite des comportements (cf. chapitres 1 et 9), la gouvernementalité fournit un cadre d'analyse pour expliciter les « rationalités invisibles qu'elle promeut » (Gouldson & Bebbington, 2007) et ce, à partir de la définition qu'en donne Foucault (2004 ; 1994) : « [La gouvernementalité est] *L'ensemble constitué par les institutions, les procédures, les analyses et les réflexions, les calculs et les tactiques qui permet d'exercer un pouvoir ayant pour cible principale la population, pour forme majeure de savoir l'économie politique et pour instrument technique essentiel les dispositifs de sécurité* ». Foucault identifie trois caractéristiques de la gouvernementalité néolibérale, à savoir la cible visée, les formes de savoir mobilisés et les techniques employées, qui lui servent à mettre en évidence la rationalité et le mode de fonctionnement sur lesquels elle repose. Suivant Aggeri (2005) qui décrit la rationalité à l'œuvre dans les régimes de gouvernementalité de l'environnement, nous utilisons ici trois catégories pour compléter la description de la rationalité implicite des outils de comptabilité carbone. Nous reformulons ces trois catégories de la façon suivante : la cible visée par ces outils, le savoir implicite auquel leurs concepteurs se réfèrent et les tactiques principales de coercition qu'ils mobilisent. Etudions à présent successivement la logique de ces deux outils.

2. LA LOGIQUE DES STANDARDS INTERNATIONAUX

Dans cette deuxième partie, nous déduirons la logique des deux autres outils de comptabilité carbone étudiés dans cette thèse en nous intéressant tout d'abord au GHGP, puis au CDP.

2.1. LE GHGP

A la fin des années 1990, deux associations nord-américaines, l'une constituée d'entreprises privées, le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)[51], l'autre d'acteurs pro-environnementalistes, le WRI (World Resource Institute)[52], expérimentent une méthodologie de comptabilité carbone. Ils lancent officiellement en 2001 le GHGP, qui deviendra un standard international de référence (Green, 2010). Deux caractéristiques semblent opposer fondamentalement la démarche Bilan Carbone présentée précédemment et celle du GHGP : la proximité de ce dernier avec le *reporting* financier classique et l'enjeu des émissions indirectes.

Encadré 6.1. Présentation du WRI et du WBCSD

Le WBCSD (World Business Sustainable Development) se présente comme une organisation rassemblant 200 dirigeants de grandes entreprises internationales dans le but de proposer des solutions en ligne avec le développement durable et viables économiquement.

Le WRI (World Resource Institute) est créé en 1982 et se définit comme une ONG menant des analyses scientifiques et proposant des solutions concrètes afin d'agir en faveur du développement durable.

2.1.1. Description de l'outil : un rapport étroit avec le *reporting* financier

Dès sa première version, le guide se présente ainsi à la fois comme une norme de comptabilisation pour l'information externe (que nous nommerons indifféremment *reporting* ou encore déclaration) autant que de comptabilisation pour l'action (le titre du guide est en effet : « norme de comptabilisation et de déclaration destinée à l'entreprise ») quand le Bilan

[51] http://www.wbcsd.org/home.aspx

[52] http://www.wri.org/

Carbone faisait seulement apparaître la comptabilisation pour l'action. On peut lire dans la première version du guide[53] :

> *« Les promoteurs de l'Initiative du Protocole des gaz à effet de serre (Protocole des GES) se sont donné pour mission d'élaborer et de promouvoir, dans le domaine des gaz à effet de serre, des normes internationalement reconnues de comptabilisation et de déclaration »*
>
> (GHG Protocol, p.3)

Le GHG Protocol se propose ainsi d'être un modèle de *reporting* afin de rendre crédibles les déclarations des entreprises en matière de carbone et formater la présentation des informations dans le but de les rendre comparables :

> *« Aujourd'hui, la diversité des pratiques de comptabilisation et de déclaration complique l'élaboration d'un tel inventaire et réduit la comparabilité, la crédibilité et l'utilité de l'information sur les gaz à effet de serre. »*
>
> (GHG Protocol, p.5)

Le standard revendique ouvertement une filiation conceptuelle avec le *reporting* financier. Pour le Bilan Carbone, nous l'avions dit, cette filiation semblait avoir pour but de viser une institutionnalisation équivalente à la comptabilité financière et notait le parallèle entre recenser l'ensemble des flux financiers et l'ensemble des émissions de GES nécessaires à l'activité. Pour le GHGP, cette filiation semble aller plus loin : se rapprochant du modèle conceptuel attenant aux normes internationales de comptabilité financière.

Concernant cette proximité, il est frappant de constater dans le discours contenu dans le référentiel du standard, les mêmes formulations, le même vocabulaire, la même façon de rédiger que celle des normes internationales de *reporting* financier. À l'instar des normes comptables internationales, le GHGP annonce recourir à l'alliance d'un cadre conceptuel et de principes d'application. En somme, sur le plan strictement formel, il s'agit d'une copie conforme du *reporting* financier.

[53] http://ghgprotocol.org/standards : dans sa version française.

Sur le fond, on peut noter également un lien étroit avec les normes comptables internationales dont la rationalité se donne à voir à travers du cadre conceptuel (cf. Encadré 6.2.)

Encadré 6.2. Caractéristiques du cadre conceptuel des normes comptables internationales[54]

Il s'agit des principes généraux à la base des normes comptables, guidant leur interprétation, application et le raisonnement présidant au choix de futures conventions comptables à établir :

Les normes comptables internationales ont pour but de donner à voir la situation et performance financière des entreprises ;

Elles sont destinées aux investisseurs en premier lieu ;

Elles répondent à un besoin de comparaison des entreprises au sein d'un marché mondialisé ;

Les critères d'une information comptable de « qualité » sont les suivants : intelligibilité, pertinence, fiabilité, comparabilité.

Le GHG Protocol se décrit de la même façon que les normes comptables internationales :

> *« Comme pour les rapports financiers, les principes comptables généralement reconnus étayeront la comptabilisation et la déclaration des GES pour assurer : que l'information publiée représente fidèlement et équitablement les émissions de GES d'une entreprise, que l'information publiée soit crédible et impartiale dans son traitement comme dans son format. »*
>
> (GHG Protocol, p.5)

[54] D'après http://www.focusifrs.com/menu_gauche/normes_et_interpretations/que_sont_les_ias_ifrs/cadre_conceptuel

On retrouve dans l'objectif du standard carbone la volonté d'assurer une représentation fidèle et équitable[55] des émissions de GES. On reconnaît ici mot à mot le principe général de *true and fair view* qui guide le cadre conceptuel du *reporting* financier anglo-saxon[56]. Rappelons que les normes de comptabilité financière sont produites afin de permettre une lecture facilitée des informations comptables par les parties prenantes externes à l'entreprise. En particulier, les normes anglo-saxonnes sont conçues et donc modélisées pour être à destination des investisseurs[57] (Colasse, 2010). Or le standard carbone annonce être construit pour respecter des principes comptables, très similaires à ceux du *reporting* financier : pertinence, exhaustivité, permanence, transparence, exactitude[58]. Ce besoin de principes guidant la nature de l'information à déclarer répond à une nécessité de respect des règles permettant une comparaison externe des informations. C'est une mesure de précaution qui était évidemment inutile pour le Bilan Carbone car l'information étant utilisée en interne par celui qui la construit, il a nécessairement intérêt à ce qu'elle soit comparable dans le temps, globalement juste et utilisable. Deux principes comptables en particulier opposent le standard américain à l'outil français : exactitude et transparence.

- Le Bilan Carbone ne promeut initialement pas du tout la transparence mais un exercice introspectif pour une gestion du risque interne, à l'instar du contrôle de gestion.
- De même, l'exactitude n'est pas du tout un critère recherché, au contraire, le Bilan Carbone porte une vision diamétralement opposée, consistant à déterminer des informations « au doigt mouillé » afin de permettre aux entreprises de connaître rapidement leurs principales sources d'émissions et non pas se perdre dans des calculs inextricables. Le GHGP reconnaît certes que l'exactitude doit être mise en balance avec la pertinence mais la précision est intrinsèquement liée au but de l'outil qui est de permettre la comparaison entre les entreprises. L'information carbone doit faire l'objet d'un processus d'obtention rigoureux et doit être standard, ce qui implique de mettre à jour beaucoup d'informations car elles ne sont pas toutes pertinentes selon les secteurs.

[55] Traduction française des rédacteurs du standard qui aurait aussi pu être : « juste ».

[56] http://www.iasplus.com/en-gb/news/2014/06/frc-true-and-fair-statement

[57] http://www.ifrs.org/About-us/IASB/Pages/Home.aspx : « The IASB engages closely with stakeholders around the world, including investors, analysts, regulators, business leaders, accounting standard-setters and the accountancy profession. »

[58] http://www.ghgprotocol.org/standards/corporate-standard p.11

Les principes comptables de ce référentiel sont conçus afin de permettre la comparaison entre les entreprises, à l'instar de ceux des normes comptables internationales. La recherche de cette comparaison engendre un effet induit systématique : celui du débat sur la comparabilité des données. L'absence d'une profession solidement constituée en analyse de données sur le carbone (comme l'est l'analyse financière) fait que la comparaison entre les entreprises est pour le moment utopique.

Enfin, la nature des informations modélisées par le standard et sa proximité avec le cadre conceptuel des normes comptables internationales laissent supposer que les destinataires privilégiés de cette information sont également les investisseurs. Cette hypothèse sera confirmée dans la deuxième partie.

2.1.2. Implications de l'outil : une modélisation de la responsabilité individuelle autorisant la comparaison pour l'action indirecte via les choix des investisseurs

2.1.2.1. Un périmètre de comptabilisation qui modélise une responsabilité individuelle

Alors que les émissions indirectes sont introduites dans la logique du Bilan Carbone dès sa première version de 2001, sans faire l'objet d'un traitement distinctif particulier avec les émissions directes, elles sont absentes du GHG Protocol jusqu'en 2010. À la suite d'une conception par des groupes de travail et d'une expérimentation d'un an auprès d'entreprises pilotes[59], le GHG Protocol évolue à ce moment-là pour intégrer les émissions indirectes afin de mieux répondre aux préoccupations stratégiques des entreprises. Toutefois, encore aujourd'hui, la prise en compte des émissions indirectes est présentée comme secondaire, optionnelle[60] et fait l'objet d'un référentiel séparé, comme étant un exercice additionnel. Ce supplément semble apparaître en quelque sorte comme un moyen offert aux entreprises qui publient leurs émissions indirectes d'envoyer un signal positif de qualité supplémentaire sur leur communication.

Bien que ce paramétrage différent pourrait apparaître comme un détail, il témoigne d'une opposition d'identité forte et est de nature à orienter différemment les entreprises dans leur manière d'aborder les enjeux du climat (cf. chapitre 5).

[59] http://www.ghgprotocol.org/standards/scope-3-standard p.7

[60] http://www.ghgprotocol.org/standards/scope-3-standard p.6

Encadré 6.3. Hypothèses explicatives à la différence de modélisation du périmètre de comptabilisation

La première, contextuelle, est que le GHG Protocol est conçu pour être un référentiel international. Or, dans la plupart des pays, il n'existe pas d'instrument de politique publique tel que le marché du carbone européen pour lutter contre les émissions directes des principales sources d'émission des gros émetteurs (énergéticiens, cimentiers, etc.). Compte tenu de l'existence de ce marché, le Bilan Carbone a donc ciblé les autres entreprises qui ont un pouvoir indirect (dans leur rôle de fournisseur ou de client) dans la réduction des émissions de GES tandis que le GHGP a visé en premier lieu les gros émetteurs pour qui les émissions directes sont le principal enjeu.

La seconde est relative aux parties prenantes associées à la conception de ces deux dispositifs. La conception de l'outil français est le produit d'une double collaboration : d'un côté, un défenseur de la cause environnementale qui plaide pour une comptabilisation large des émissions pour espérer des actions d'envergure, de l'autre, l'ADEME, établissement public ayant pour mission de promouvoir l'orientation des entreprises en faveur du développement durable et qui parie sur des effets d'entraînement via la prise en compte des émissions indirectes. Le cas du GHGP est très différent : sa conception résulte d'une initiative de la profession comptable (Ascui & Lovell, 2012).

La nature des concepteurs a des conséquences importantes sur l'identité de l'outil. En effet, comme en comptabilité financière, l'entreprise telle qu'elle est modélisée dans l'outil est considérée sous un angle juridique (une société possédant éventuellement des filiales et ayant des participations dans d'autres sociétés). Le périmètre de comptabilisation est ainsi conforme à cette **vision juridique** placée sous l'égide d'une responsabilité individuelle de l'entité : il s'agit ainsi de comptabiliser les émissions directes et de consolider les émissions des filiales et celles issues des participations dans d'autres sociétés avec application d'une quote-part d'attribution des émissions selon une règle conventionnelle. C'est pourquoi les émissions indirectes sont a priori hors du champ d'analyse car elles ne correspondent pas à la définition de l'entité juridique qu'est **l'entreprise-société**. La conséquence de cette représentation est que de la logique juridique, reprise de la comptabilité financière, découle une notion de **responsabilité** de l'entreprise sur les émissions de GES qui est absente de la logique ingénierique du Bilan Carbone qui se fonde sur l'idée d'une **dépendance** vis-à-vis

des émissions de GES. Si toutefois on se place dans le prisme de la responsabilité, le Bilan Carbone relèverait alors plutôt d'une logique de responsabilité **collective** ou **partagée** puisque la comptabilisation des émissions indirectes rend deux (ou plusieurs) entreprises dépendantes du même enjeu et les incitent donc à travailler ensemble à la réduction des émissions qui sont à l'intersection de leurs activités. À l'inverse, le GHGP repose sur une **responsabilité individuelle de l'entreprise-société** sur les émissions issues de son activité modélisée de manière comptable.

Par ailleurs, la comptabilisation des seules émissions directes dans le cadre du GHGP a des effets sur la diffusion des informations auprès des parties prenantes. En reportant sur leurs émissions directes de GES en comparaison avec leurs concurrentes, les entreprises qui utilisent ce référentiel s'adressent en priorité aux investisseurs et aux acteurs sociaux afin de renforcer leur légitimité plutôt qu'aux clients ou aux fournisseurs. Dans cette logique comptable, les entreprises qui comptabilisent leurs émissions et les communiquent sont dans leur majorité de grandes entreprises cotées plutôt que des PME, moins soumises à ces obligations de reddition des comptes.

2.1.2.2. Quand modéliser une responsabilité individuelle bloque la pensée de l'action collective

Cette orientation vers la responsabilité individuelle implique un effet induit systématique : celui de soulever des débats sans fin sur les conventions comptables concernant le périmètre de comptabilisation qui découle de ce principe de responsabilité. Il est en effet théoriquement impossible de faire correspondre objectivement une responsabilité individuelle aux émissions de GES. La première des trois exemples de règles mise en évidence dans le chapitre précédent souvent revendiquée pour définir un périmètre de comptabilisation est par nature inapplicable. Par exemple, quelle entreprise doit prendre la responsabilité des émissions liées à la production de ciment ? Le producteur de ciment ou le constructeur qui utilise le ciment ? Certes, le cimentier fabrique cette matière première, mais il ne le ferait pas si le constructeur ne lui en demandait pas. On voit bien que la réponse à la question « qui est responsable » est insoluble si on cherche à identifier un unique acteur. Tout comme pour les négociations climatiques entre pays avec la question de la responsabilité historique par exemple, la responsabilité sur les émissions provoque des débats sans fin car chaque entreprise rejette la faute sur son client ou fournisseur. En témoigne cet extrait d'entretien relaté par un responsable carbone dans une entreprise du secteur de la

construction :

> *« Quand j'ai dit à notre directeur général que 80% des émissions provenaient du béton, il m'a rétorqué "Attendez, vous n'allez pas m'imputer à moi les émissions du fournisseur ! Je ne peux pas tout porter sur mes épaules". »*
>
> (Responsable carbone d'une grande entreprise française, octobre 2014)

Un cas particulier est celui des banques : quelle est leur responsabilité sur les émissions des entreprises qu'elles financent ? Puisque la question de la responsabilité introduit une forme de subjectivité dans les conventions comptables carbone, la comparabilité dépend de l'établissement d'un critère univoque pour le périmètre de comptabilisation. Ces éléments mettent en évidence qu'en l'absence de normes, l'imputation de la responsabilité dépend du point de vue de l'observateur et de la logique qu'il cherche à faire prévaloir (Riveline, 2013).

La comptabilité financière résout ce problème grâce à l'existence d'autorités comptables légitimes (publiques nationales ou supra-nationales) capables de fixer de telles règles, tandis que pour la comptabilité carbone, aucune instance n'est aujourd'hui en charge d'imposer une définition de la responsabilité. La vision du Bilan Carbone permet de s'extraire de ce problème : il indique de prendre en compte les émissions en fonction de la dépendance de l'entité à leur égard, à savoir dans quelle mesure l'entreprise serait financièrement impactée par une réglementation très contraignante sur les émissions de GES (taxe, norme, etc.).

2.1.2.3. Un outil pour l'action indirecte

On peut noter une proximité conceptuelle du GHG Protocol avec le *reporting* financier, un intérêt pour les émissions indirectes limité et un outil très standardisé qui vise à homogénéiser les pratiques des entreprises et à les rendre comparables. En dépit de certaines références dans la rédaction à l'action interne, l'infrastructure qu'il propose et ses références conceptuelles indiquent que l'action interne semble secondaire et s'efface au profit de la communication, la déclaration et le *reporting* d'informations. En quelque sorte, cet outil à destination des investisseurs appelle à un modèle d'action particulier : celui d'une action indirecte. L'action de réduction des GES est pensée comme étant celle que les investisseurs

peuvent engager en choisissant de retirer leurs fonds des entreprises très émettrices, et non celle des entreprises directement.

2.2. LE CDP

Le CDP[61] n'est pas à proprement parler un outil de comptabilité carbone mais un référentiel de *reporting* sur le carbone (niveau d'émissions et engagement managérial pour aborder ce sujet). Nous avons toutefois choisi de l'analyser en tant qu'outil de comptabilité carbone au sens large pour deux raisons : d'une part, il demande bel et bien aux entreprises de communiquer leurs émissions de GES, entre autres informations sur leur management du carbone ; d'autre part, et nous allons le voir, sa logique sous-jacente est curieusement très proche de celle du GHGP, ce qui plaide pour une analyse en miroir de ces deux outils.

Le CDP se présente comme un standard incontournable sur le sujet du carbone au niveau international : « *on a la plus grosse base de données carbone* ». En effet, les entreprises participent activement à cet exercice : « *Le CDP on le remplit depuis 2009, on a fait l'exercice parce qu'il fallait le faire.* » (Directeur DD d'une entreprise du CAC 40). Il est étudié par de nombreux chercheurs en gestion qui s'intéressent aux motivations des entreprises à recourir au reporting volontaire (Jérome 2013 ; Reid & Toffel, 2009 ; Stanny & Ely 2008 ; Kolk & Pinkse, 2005), à son institutionnalisation (Kolk, et al. 2008 ; Lovell & Mackenzie 2011) et aux limites de son efficacité (Harmes, 2011). Le CDP prend la forme d'un questionnaire proposé aux entreprises dont les réponses constituent une base de données correspondant à un classement des entreprises selon deux critères : leur « performance » et leur « transparence » en matière de carbone. Cette base de données est présentée sur l'interface informatique que constitue alors le CDP entre les investisseurs et les entreprises. En 2013, le CDP est considéré comme le référentiel de notation le plus crédible par les experts en développement durable appartenant à de multiples organisations (selon une étude GlobeScan/SustainAbility[62] deux cabinets de conseil qui établissent des classements sur divers sujets).

[61] Ex *Carbon Disclosure Project* : l'acronyme original n'est plus explicité afin de ne pas ancrer l'outil sur le thème du « carbone » pour entériner l'élargissement du positionnement stratégique à d'autres sujets relatifs au développement durable : l'eau et la forêt.

[62] *www.sustainability.com/library/attachment/455*

2.2.1. Description de l'outil : de l'information pour les marchés

Le CDP a été créé en 2000 par Paul Dickinson et trois autres collègues avec pour idée de forcer les entreprises à s'intéresser au changement climatique en mobilisant les parties prenantes les plus influentes, à savoir les investisseurs :

> *« Le* business model *à l'origine était d'utiliser la force des marchés financiers, le support financier que constitue la* city *pour que les entreprises s'impliquent dans le changement climatique en pouvant utiliser leur nom pour aller demander des informations aux entreprises. »*
>
> (Directeur en charge du développement en Europe du CDP, septembre 2015)

Le modèle repose donc sur une focalisation sur les investisseurs comme partie prenante majeure pour les entreprises (Harmes, 2011). Cette partie prenante est toujours mise en avant dans ce référentiel, ici au travers de la notion de « risque » :

> *« Notre but est de présenter une base de données et faire des analyses sur le carbone (également l'eau et la forêt maintenant). On utilise l'information et les outils pour formaliser ce risque. »*
>
> (Directeur en charge du développement en Europe du CDP, septembre 2015)

Les promoteurs du CDP supposent que ce qui manque aux investisseurs est de l'information sur certaines activités des entreprises, qu'elles doivent révéler et qu'en améliorant cette information, les décisions seront meilleures. On retrouve dans ce modèle, celui de l'efficience des marches efficients, tel que promu par l'économie financière classique, à savoir que plus il y aura de l'information, plus les marchés seront efficients, c'est-à-dire qu'ils seront à même d'allouer efficacement les ressources :

> *« L'information est l'impulsion vitale des marchés financiers. Dans un paradigme économique rationnel, les investisseurs ont besoin d'incorporer les informations économiques, sociales et environnementales dans leur décisions d'investissement afin d'avoir le plus de transparence possible sur leurs investissements à long terme »*
>
> (Support de présentation du CDP aux parties prenantes, 2013)

Ainsi, l'hypothèse est que si le risque environnemental est actuellement sous-estimé, l'apport d'informations réorientera les investissements vers les entreprises les moins risquées. Autrement dit, l'hypothèse implicite est qu'il manque de l'information et que fournir cette information sera à même d'enrayer les problèmes environnementaux, parce que les acteurs sauront s'en saisir :

> *« L'information pointue que notre système de* disclosure *apporte permet aux investisseurs, aux entreprises, aux villes, aux gouvernements de comprendre et d'agir pour réduire les impacts sur l'environnement. »*
>
> (Plan stratégique 2014-2016 du CDP)

> *« Les investisseurs font plus de recherche après. Ils intègrent cette information dans leurs propres scénarios, grilles et cases à partir de la notation que nous mettons. Par exemple, ils peuvent reprendre le score "A" qu'on leur met ou pas. Puis ils analysent les émissions par rapport au chiffre d'affaires (CA). Ils font des modèles propres. »*
>
> (Directeur en charge du développement en Europe du CDP, septembre 2015)

2.2.2. Implications de l'outil : un principe de transparence pour permettre aux investisseurs de comparer les entreprises entre elles

Les entreprises répondent à un questionnaire assez lourd et le CDP traite l'information pour faire apparaître des classements, des comparaisons à l'aide de deux notes : une note de transparence et une note de performance :

> *« On fait des études pour mettre en évidence des ratios et des* metrics*. On donne des notes. On présente les données brutes sur le carbone, qui nous paraissent pertinentes » « On fournit un système indépendant de notation pour* benchmarker *le* disclosure *et la performance des entreprises sur leur gestion environnementale ».*
>
> (Plan stratégique 2014-2016 du CDP)

A l'instar du GHGP, l'objectif est de fournir des informations carbone comparables à des acteurs extérieurs à l'entreprise. Même s'ils le revendiquent, l'information n'est pas neutre car elle fait l'objet d'un traitement de leur part (choix des informations demandées aux

entreprises, choix de la méthodologie d'analyse pour déterminer les notes, etc.). Ils font appel à une logique d'action fondée sur la puissance des classements et des comparaisons, qui sont des moteurs de l'action. L'hypothèse implicite est qu'il est possible de comparer les entreprises entre elles, souvent relativement à un secteur à l'instar de l'analyse financière.

Le CDP centre sa doctrine sur l'idée de transparence, qui imprègne tout le projet et correspond dès lors à leur premier objectif stratégique affiché (au nombre de quatre) : « *Notre premier objectif : augmenter la transparence des entreprises sur l'impact environnemental et la performance* » (Plan stratégique 2014-2016 du CDP). L'explicitation de la motivation sous-jacente est rare mais repose sur les arguments suivants :

> *« Notre théorie du changement est que la mesure, la transparence et l'*accountability *conduisent à un changement positif dans le monde des entreprises et de l'investissement. » « Le processus de révélation des informations au CDP incite les entreprises et les villes à mesurer, manager et réduire leur impact sur l'environnement. »*
>
> (Plan stratégique 2014-2016 du CDP)

Pour eux, plus que le fait de compter de manière introspective (à l'instar du contrôle de gestion), c'est bien la transparence, à travers la disponibilité des informations qui prime comme logique d'action pour une prise en compte de l'environnement. Le processus par lequel la transparence devrait jouer pour remédier aux problèmes environnementaux est alors rationnalisé par le discours des salariés du CDP :

> *« On a deux ambitions : le souhait que les entreprises soient les plus transparentes possibles, les plus fiables et également les plus performantes. Or pour être performantes, il faut une bonne gestion, donc qu'elles soient transparentes. En effet, la transparence c'est être au courant des processus de collecte d'information, de la structuration de l'information, des KPI. »*
>
> (Directeur en charge du développement en Europe du CDP, septembre 2015)

La transparence est donc clef dans le modèle d'action du CDP : elle constitue à la fois une fin et un moyen dans la lutte contre le changement climatique : elle vise à révéler (et donc stimuler) la maîtrise interne des processus, qui est une condition nécessaire pour chercher à réduire les émissions de GES et elle permet aux investisseurs d'allouer leurs ressources en

choisissant les entreprises dans lesquelles (dés)investir et éventuellement favoriser un secteur peu émissif ou à l'inverse, éliminer du marché les entreprises les plus émissives.

Pour conclure, le CDP et le GHGP convergent au niveau des caractéristiques des visions du monde qu'ils défendent et des modèles qu'ils proposent. Il convient à présent de synthétiser cette logique.

2.3. SYNTHESE DE CETTE LOGIQUE D'ACTION

Pour achever de définir et synthétiser la logique associée à ces deux outils, utilisons la grille d'analyse de la gouvernementalité présentée plus haut, à savoir la cible visée par ces outils, le savoir implicite auquel leurs concepteurs se réfèrent et les tactiques principales de coercition qu'ils mobilisent :

La **cible** visée par ces outils est chaque fois les investisseurs. L'information mise en forme dans la comptabilité carbone telle qu'elle est ici modélisée n'est pas destinée en premier lieu aux entreprises mais à ces acteurs externes. En effet, une profusion d'informations est recherchée (la transparence) afin que les investisseurs puissent les implémenter dans leurs modèles de choix d'investissement, celles-ci doivent être précises, comparables et auditables au besoin. Qui plus est, si le destinataire privilégié peut paraître tacite pour le GHGP (référence au cadre conceptuel des normes comptables internationales et focalisation sur les émissions directes), il est explicitement annoncé dans le cadre du CDP.

La **forme de savoir** à laquelle ces deux outils se réfèrent est celle de l'économie financière à travers le paradigme de l'efficience informationnelle. C'est dans l'optique d'améliorer le fonctionnement des marchés financiers, en apportant l'information carbone manquante aux décisions d'investissement afin qu'ils intègrent l'enjeu du climat, que ces outils ont été créés.

Les **tactiques** utilisées pour faire adhérer les entreprises reposent sur une conformation qui apparaît être volontaire mais qui est rendue fortement coercitive au moyen de l'objectif affiché de comparaison. Autrement dit, si les entreprises ne se soumettent pas à l'exercice, elles risquent de paraître suspectes aux yeux des investisseurs, d'autant plus si les autres entreprises servant de panel de référence pour la comparaison jouent le jeu.

Ainsi, nous nommons cette logique « logique financière » en référence à la forme de savoir spécifique et fortement structurante qui imprègne ces deux outils. L'adage qui résume cette logique est alors « comptabiliser pour communiquer ».

Logique des outils de comptabilité carbone :		**Financière**
Description formelle de l'outil	**Nature de l'information**	Précise, comparable, auditable
	Destinataire privilégié	Investisseur
	Exemple	GHGP
Implications organisationnelles et managériales de l'outil	**But de l'outil**	Produire de l'information
	Type de responsabilité projetée	Individuelle
	Mode d'action	Indirecte
	Lieu de l'action	Externe = par les investisseurs

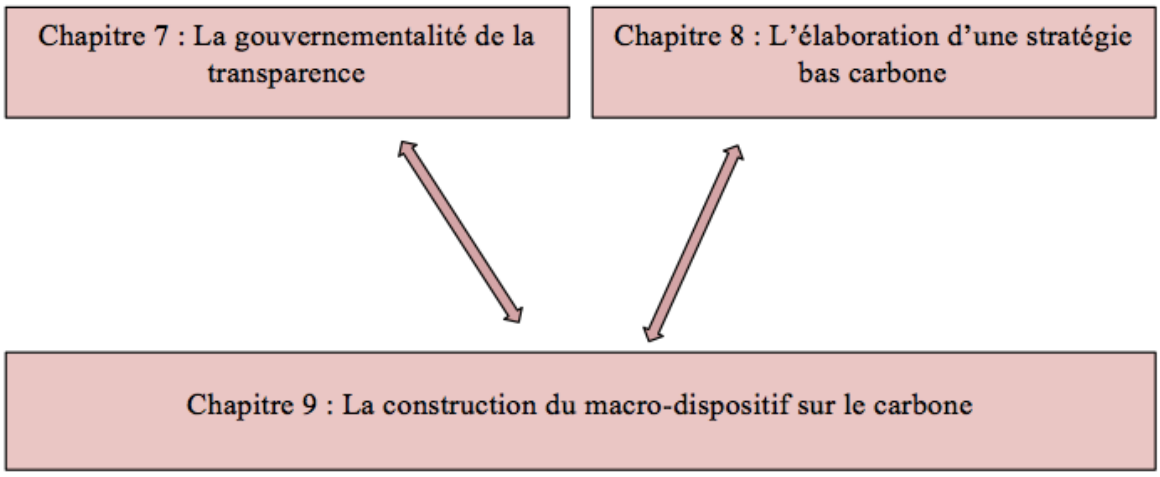
Tableau 8. Caractéristiques de la logique financière des outils GHGP et CDP

En conclusion, ce qui frappe dans cette logique financière des outils de comptabilité carbone est que leur construction ne résulte pas de l'initiative directe des pouvoirs publics qui jouent plutôt un rôle de cadrage (par exemple, celui de légitimer et d'encadrer en la réglementant une démarche déjà instaurée). Ce que l'on observe est plutôt la prééminence de standards privés faiblement régulés. La question qui vient ensuite, et que nous allons aborder dans le chapitre suivant, est celle des effets de ces outils de comptabilité carbone sur les pratiques des entreprises.

PARTIE III. – IMPLICATIONS MANAGERIALES DES OUTILS DE COMPTABILITE CARBONE

Au sein de cette troisième et dernière partie, nous nous intéressons aux implications managériales des outils de comptabilité carbone. En effet, maintenant que nous avons mis en évidence l'existence de logiques différentes émanant des outils de comptabilité carbone, la question qui vient en suivant est celle de savoir si ces natures distinctes sont susceptibles d'orienter différemment les comportements des acteurs. Nous montrerons dans cette partie que chaque logique a effectivement une incidence dans la prise en compte du sujet du carbone par les entreprises et leurs parties prenantes. Plus largement, cette partie aborde la question des effets des outils de comptabilité carbone pour aborder plus spécifiquement les pratiques des entreprises : quels sont les usages qui ont été faits de ces outils ? Qu'ont-ils induits comme transformations éventuelles dans le fonctionnement des organisations ? Par quels mécanismes cela passe-t-il ? Nous abordons ces questions au sein de trois chapitres. Le premier traite du phénomène provoqué par les outils relevant d'une logique financière : le développement d'une gouvernementalité de la transparence, à savoir le fait que les entreprises sont conduites à révéler des informations toujours plus nombreuses sur leur gestion du carbone à des standards privés ce qui provoque des effets induits comme le développement d'une bureaucratie du conseil et de la vérification ou encore une inadéquation possible avec des actions de réduction des émissions. Dans le deuxième chapitre, nous aborderons un cas de performativité réussie des outils relevant d'une logique ingénierique. Pour cela, nous décrirons un cas d'entreprise qui a construit une démarche stratégique autour du carbone dans laquelle l'outil joue un rôle clef. Nous nous appliquerons à mettre en évidence les mécanismes sous-jacents au modèle que nous proposons pour expliquer la réussite de cette démarche. Enfin, dans le troisième et dernier chapitre, nous comment les initiatives internes aux différentes organisations prises individuellement (entreprises, pouvoirs publics, standards de *reporting*, consultants, ONG, etc.) se structurent en un dispositif plus général sur le carbone, qui est de nature, en fonction des anticipations collectives sur le sujet du carbone, à permettre au sujet du carbone de d'incarner une urgence stratégique ou non, selon les périodes.

Sommaire de la partie 3 – Implications managériales des outils de comptabilité carbone



CHAPITRE 7 – LA GOUVERNEMENTALITE DE LA TRANSPARENCE

Dans ce chapitre, l'idée est d'étudier la performativité d'outils de comptabilité carbone fondés sur une logique de *reporting* à destination des investisseurs. Rappelons que de tels outils sont performatifs s'ils sont utilisés activement par les investisseurs en les aiguillant vers des critères carbone dans leurs choix d'investissement. Toutefois, de tels outils ne visent pas tous les investisseurs de façon équivalente : ils sont d'abord destinés aux investisseurs socialement responsables. Nous centrerons donc notre analyse sur ces derniers. Conformément aux recommandations du chapitre 1, il convient d'établir un critère de validité de la performativité pour le cas de la logique financière. On pourrait alors dire qu'il y a performativité au moyen de tels outils si ces derniers répondent a minima aux attentes des investisseurs socialement responsables pour lesquels ils sont prioritairement destinés.

Le chapitre s'organisera ainsi en trois parties : une présentation de la méthodologie retenue pour ce chapitre qui permettra d'identifier les effets de ces outils, puis une mise en perspective plus large sur le mythe de la transparence qui constitue la ligne d'horizon des pratiques contemporaines d'audit et de *reporting*.

Chapitre 7 – La gouvernementalité de la transparence.....163

1. Méthodologie du chapitre.....164

2. Les effets de la logique financière sur la pratique des destinataires de l'information carbone.....166

2.1. Le fonctionnement théorique de la chaîne de *reporting* carbone..... 166

2.2. L'utilisation actuelle des informations carbone par les différents acteurs de la chaîne instrumentale Le développement d'une bureaucratie 168

2.2.1. Le cas général : l'absence de performativité du carbone auprès des investisseurs 168

2.2.2. Comment expliquer le manque d'utilisation actuelle des informations carbone par les investisseurs ? 169

2.3. Les effets collatéraux de la diffusion des outils de *reporting* carbone..... 171

2.3.1. Le développement d'une bureaucratie 171

2.3.2. Des problèmes de *sensemaking* et de saturation cognitive 173

2.3.3. Une logique de *reporting* qui nuit à la logique d'action..... 177

2.3.4. Une perpétuelle exhortation à la transparence 178
3. Mise en perspective : la gouvernementalité de la transparence 179
3.1. La gouvernementalité : une approche foucaldienne..... 179
3.2. Le mythe rationnel de la transparence..... 180
3.2.1. Les propriétés mobilisatrices du mythe 180
3.2.2. La rationalité de la technique..... 182
3.3. Une proposition d'explication au fonctionnement de la gouvernementalité de la transparence..... 182

1. METHODOLOGIE DU CHAPITRE

La performativité des outils de comptabilité carbone fondés sur une logique financière peut être établie si les investisseurs arrivent à se saisir de l'information carbone des entreprises. En effet, ces outils ont été conçus en référence à la vision économique d'efficience informationnelle des marchés énonçant que plus les marchés disposent d'informations, plus efficiente sera l'allocation des fonds. Pour cela, nous avons interrogé spécifiquement des acteurs du secteur de la finance capables de nous renseigner sur leur utilisation des informations carbone (gestionnaire de fonds d'investissement socialement responsable, investisseur long terme, analyste extra-financier, membres d'une association chargée de construire des outils pour les investisseurs afin de les aiguiller sur le critère carbone, etc.). De plus[63], nous avons choisi d'étudier au-delà de leur performativité potentielle, les effets plus larges des outils fondés sur une logique financière. Pour cela, d'autres entretiens ont été réalisés[64], de même qu'une documentation spécifique a été mobilisée (cf. tableaux ci-dessous). L'analyse de ces données a ensuite consisté à établir des catégories d'effets en regroupant et en ordonnant des arguments avancés lors des entretiens ou lus dans la documentation. Enfin, la dernière partie consacrée à la discussion des enjeux et conséquences d'une perspective plus générale de transparence dans laquelle s'inscrivent ces outils, ainsi que le modèle qui est proposé à travers elle, ont été construits d'après l'ensemble des sources d'information obtenues durant le travail de terrain sur toute la durée de la thèse.

[63] Comme il sera justifié dans la deuxième partie de ce chapitre.
[64] Auxquels s'ajoutent les éléments recueillis dans l'ensemble des autres entretiens qui ne portaient pas spécifiquement sur ces questions mais dont la relecture régulière a posteriori a fait apparaître de quoi nourrir ce chapitre : cf. annexe 1.

Position des principaux acteurs interrogés	Date	Durée
Finance		
Directeur de l'association 2 *degrees investing initiative*	14 avril 2014 9 novembre 2015	75 min 70 min
Directeur de recherche en analyse extra-financière sur la transition de l'investissement vers la finance durable	26 novembre 2015	30 min
Analyste financier sénior	7 janvier 2016	90 min
Investisseur socialement responsable (fonds de pension)	22 janvier 2016	100 min
Auditeur sénior dans un cabinet d'audit financier	1er avril 2015	45 min
Autre : ONG		
Analyste au sein d'une ONG à visée informative	22 avril 2016	90 min
Analyste au sein du RAC-f (Réseau action climat, France)	26 mai 2016	90 min

Tableau 9. Liste des entretiens avec les principaux interlocuteurs interrogés[65]

Titre du document	Source
The case for consistency in corporate climate change related reporting	CDSB
Lettre aux entreprises – 2007	CDP
Accounting of Scope 2 emissions	CDP
Enquête flash sur le diagnostic GES	ABC
Measurable, Reportable and Verifiable Mitigation Actions and Support – analyses for COP15	OECD & IEA
Trails for climate disclosure : a regulatory review – 2016	2°ii
Climate disclosure : how to make it fly ? – 2016	2°ii/*Oxford Smith school for enterprise and the environment*
Climate strategies and metrics : exploring options for institutional investors – 2015	2°ii/WRI/UNEP-fi
Developing 2°C Compatible Investment Criteria	2°ii/*German Watch/ New Climate Institute*
Des émissions financées aux indicateurs de performance climatique. État de l'art de la comptabilité des émissions de gaz à effet de serre pour le secteur financier – 2013	2°ii

[65] Cf. annexe 1 pour l'ensemble des autres entretiens qui ont servi à élaborer ce chapitre.

La responsabilité climatique des entreprises : l'élargir aux émissions indirectes ! – 2016	Rac-f
Gaz à effet de serre : doit-on faire confiance aux grands groupes pour sauver le climat – 2016	Le Basic, Observatoire des multinationales

Tableau 10. Documentation relative au chapitre 7

2. LES EFFETS DE LA LOGIQUE FINANCIERE SUR LA PRATIQUE DES DESTINATAIRES DE L'INFORMATION CARBONE

Dans cette deuxième partie, nous développerons les effets des outils répondant à une logique financière sur la pratique des bénéficiaires de l'information comptable carbone. Pour cela, nous présenterons le fonctionnement de la chaîne de *reporting* carbone en théorie, puis la manière dont les différents acteurs utilisent en pratique ces outils de *reporting* carbone, montrant que la performativité au moyen des outils de *reporting* carbone est limitée. Enfin, nous expliquerons quels sont les effets collatéraux induits par de tels outils.

2.1. LE FONCTIONNEMENT THEORIQUE DE LA CHAINE DE *REPORTING* CARBONE

En théorie, pour qu'il y ait performativité de la logique financière, il faudrait que les destinataires de l'information fournie par le *reporting* carbone (à savoir, en priorité, les investisseurs socialement responsables) se servent de ces données dans leurs décisions d'investissement. Or pour ce faire, toute une chaîne instrumentale (Acquier, 2007) doit être en place pour que l'information extra-financière initiale des entreprises puisse avoir du sens pour les utilisateurs en fin de chaîne que sont les investisseurs. La notion de chaîne instrumentale, qui exprime les liens de dépendance entre différents outils est proposée par Aurélien Acquier qui la définit comme : « *un dispositif dont le fonctionnement dépend de plusieurs outils qui sont fonctionnellement interdépendants* » (p. 193). Il se sert de cette notion pour caractériser les interdépendances entre les acteurs et les outils dans l'évaluation extra-financière (cf. schéma suivant).

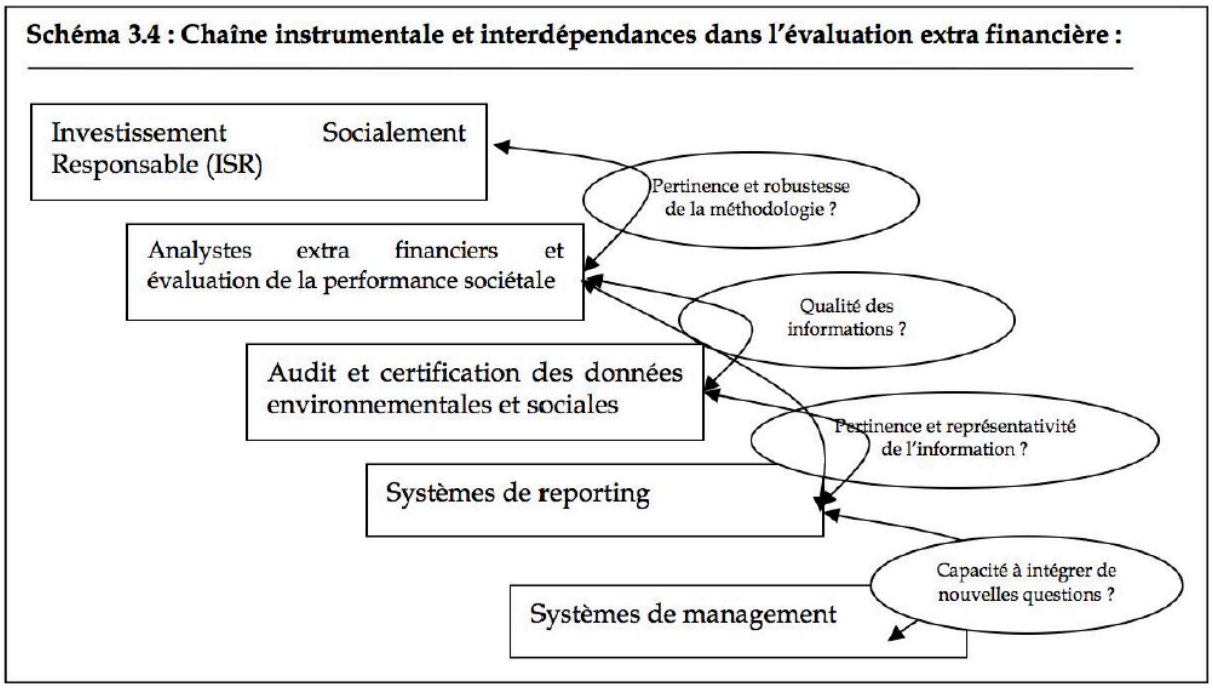


Schéma 7.1. Chaîne instrumentale dans le domaine de l'évaluation financière proposée par Aurélien Acquier (Acquier, 2007)

Ainsi, le modèle théorique de la chaîne de *reporting* extra-financière repose sur le ciblage d'une catégorie d'investisseurs à informer, qui vont avoir besoin d'une méthodologie d'évaluation de la performance sociétale pertinente et robuste (mise en forme par les analystes extra-financiers notamment qui retraitent les données brutes des entreprises), qui elle-même requiert des informations extra-financières de qualité et représentatives (qui doivent pour cela être auditées et certifiées par une profession dédiée d'auditeurs extra-financiers) qui peuvent l'être grâce à des systèmes de *reporting* internes sophistiqués, et ce qui nécessite enfin un système de management capable d'accueillir l'audit (« *construire un environnement managérial réceptif aux technologies de l'audit* », Acquier, 2007, p.191).

Ce système itératif est en tout point similaire pour le *reporting* carbone (ce qui est cohérent car il s'agit en somme d'un des éléments de l'évaluation extra-financière) où on retrouve les mêmes acteurs de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) avec la nécessité d'une méthodologie d'analyse pertinente, les mêmes analystes extra-financiers qui traitent les données du carbone, des cabinets d'audit qui certifient ces informations carbone, un système de *reporting* en interne et un système de management qui a rendu possible ce maillon. Qu'en est-il en pratique de cette chaîne instrumentale sur le *reporting* carbone ?

2.2. L'UTILISATION ACTUELLE DES INFORMATIONS CARBONE PAR LES DIFFERENTS ACTEURS DE LA CHAINE INSTRUMENTALE

2.2.1. Le cas général : l'absence de performativité du carbone auprès des investisseurs

Le constat partagé par les spécialistes du domaine (interrogés en entretien ou rencontrés en conférence) est que les investisseurs n'arrivent pas à se saisir de l'information carbone des entreprises pour prendre des décisions d'investissement. Cette citation permet d'en comprendre les raisons :

> *« Les investisseurs vont quasiment tous dire que les informations auxquelles ils ont accès ne sont pas utilisables car pas comparables. S'ils veulent comparer deux entreprises d'un même secteur, quand bien même elles sont très proches dans leur activité et même dans leur manière de reporter le carbone, ils ne sont pas sûrs que le périmètre de* reporting *choisi soit complètement identique. Ils ne sont pas sûrs non plus que dans les deux ou trois années pour lesquelles ils ont des chiffres, le* reporting *a été fait de la même manière et donc globalement ils estiment que ce n'est pas très utilisable parce que pas assez comparable, pas sassez standardisé. L'autre aspect, mais qui va un peu avec, est la fiabilité des données associées. Les canaux d'information du CDP reposent sur du* reporting *volontaire, et quand bien même les données sont auditées, si les bases de calcul sont différentes, ce n'est pas comparable. [...] Par ailleurs la vision des investisseurs est de regarder comment va être la « pertinence climatique » de l'entreprise dans les années à venir, donc regarder les profils d'émissions futures alors que les informations fournies se rapportent aux données annuelles passées. »*
>
> (Membre de l'association *2 degrees investing initiative*)

Encadré 7.1. Informations sur l'association 2 *degrees investing initiative* (2°ii)

L'association 2°ii créée à Paris en 2012 se présente comme un « *think-tank* multi-acteurs » ayant pour mission de « faire le lien entre objectifs climatiques, processus d'investissement et régulation financière ». Reconnaissant le rôle de la finance dans la transition climatique mais également un manque d'outils leur permettant de s'y impliquer, ils cherchent à concevoir de tels outils mais aussi à produire des rapports sur le sujet et à animer une communauté épistémique autour du sujet. Pour cela, ils s'entourent d'acteurs tels que des équipes de recherche (Cired, CDC climat, etc.), d'autres *think tank* ou ONG (*Carbon Trackers*, *Bank Track*, le RAC-f, etc.), des pouvoirs publics, de cabinets de conseil.

Cette analyse est confirmée par les témoignages d'autres acteurs de la finance que nous avons rencontrés et par des documents et études divers (cf. annexe 4). Dès lors, la plupart du temps, même si des exceptions existent, il n'y a pas de performativité de la logique de *reporting* véhiculée par les outils de comptabilité carbone. En d'autres termes, les informations produites ne semblent pas modifier les choix d'investissement. Nous proposons par la suite quelques éléments d'explication à ce constat.

2.2.2. Comment expliquer le manque d'utilisation actuelle des informations carbone par les investisseurs ?

Si l'on reprend l'analyse en termes de chaîne instrumentale, il apparaît qu'au sujet du *reporting* carbone, elle semble encore être dans une phase instable car des dysfonctionnements peuvent être relevés au niveau des différents nœuds et liens de la chaîne. Par exemple, les acteurs de l'ISR déplorent un manque d'analyses satisfaisantes au sujet du carbone. Les données ne sont pas comparables d'une entreprise à l'autre et trop tournées vers le passé, ainsi, à la différence de la comptabilité financière, les outils et techniques d'analyse extra-financière n'ont pas encore été pleinement développés.

Encadré 7.2. Extrait d'entretien avec un gérant de fonds ISR, janvier 2016

« On a des difficultés méthodologiques : il faudrait avoir des méthodologies qui nous aident plus à *benchmarker* les investissements en lien avec la trajectoire climatique, mais les mesures actuelles d'empreinte carbone en sont probablement à la V0, quelque chose comme ça car elles ne sont pas robustes, notamment parce qu'on n'arrive pas à prendre en compte le scope 3. Et donc vous avez l'impression qu'un secteur comme le secteur automobile est très peu émetteur parce qu'on n'arrive pas à intégrer les émissions liées à l'utilisation des voitures. Et on a l'impression que le secteur financier n'émet quasiment rien, ce qui est vrai pour le scope 1 mais faux dans l'absolu. Il y a des biais sectoriels liés à ce scope 3. »

CGS : Y a-t-il des méthodologies qui se développent pour pallier cela ?

« Il y a certains cabinets de conseil, et d'autres prestataires de services financiers mais le problème, c'est que le périmètre d'entreprises couvertes par l'analyse est encore trop restreint. »

CGS : Et de la part des agences de notation extra-financières ?

« On travaillait au départ avec certaines d'entre elles qui font des notations sur la performance carbone mais ça ne nous allait pas car ce n'étaient pas des spécialistes du sujet. »

D'après les analystes, cette déficience trouve son origine dans la nature des données fournies initialement par les entreprises qui seraient inadaptées à un retraitement spécifique car trop hétérogènes ou lacunaires. Le système de *reporting* interne des entreprises serait alors lui-même inadéquat. Le système d'audit et de certification semble quant à lui fonctionner. Ces dysfonctionnements ne paraissent donc pas être le résultat d'un système de management fermé à l'audit mais plutôt d'une inadéquation entre les attentes des investisseurs, la capacité des analystes extra-financiers à y répondre et les données fournies par les entreprises.

> *« L'empreinte carbone moyenne d'une boîte, ça ne reflète pas grand chose. Je peux vous citer une jolie métaphore d'un ami suisse : "si vous mettez la tête dans le frigo et les pieds dans le four, la moyenne peut être à 37 degrés, mais ce n'est pas forcément révélateur du profil de risque". Les données carbone que nous donnent les entreprises souvent ne nous aident pas. On essaye alors de rentrer dans les détails, d'aller chercher plus loin. »*

(Analyste extra-financier, novembre 2015)

Ainsi, dans le cas général, la chaîne instrumentale sur le *reporting* carbone n'est pas encore suffisamment mûre pour que la logique financière soit performative, à savoir que les informations sur le carbone fournies par les entreprises soient utilisées par les investisseurs dans leurs décisions d'investissement/désinvestissement.

A présent, au lieu d'étudier un cas de performativité réussie, comme cela sera fait dans le chapitre 8 quant à l'utilisation de la comptabilité carbone dans les entreprises, nous avons fait le choix ici d'analyser, au-delà des choix d'investissement, les effets collatéraux de cette logique financière afin de mieux comprendre ce qu'elle induit dans l'ensemble de la chaîne de production et de diffusion d'information qui va de l'entreprise à l'investisseur. Ainsi, il est apparu dans notre enquête que leur diffusion n'était pas sans effets collatéraux et nous avons alors cherché à mettre en évidence ces conséquences inattendues.

2.3. LES EFFETS COLLATERAUX DE LA DIFFUSION DES OUTILS DE *REPORTING* CARBONE

Quatre types d'effets sont ressortis de notre étude : le développement d'une bureaucratie, des problèmes de *sensemaking* et de saturation cognitive, une barrière à la réduction des émissions de GES et une perpétuelle exhortation au dévoilement.

2.3.1. Le développement d'une bureaucratie

Produire de l'information sur le carbone pour des opérateurs externes à l'entreprise nécessite qu'elle soit standardisée, à l'instar de la comptabilité financière, afin de permettre aux investisseurs de pouvoir comparer les entreprises et juger de leur risque sur le carbone. Même si ce but n'est pas atteint (cf. 2.2.1.), cet objectif a conduit à la création de standards de *reporting* par des acteurs privés. Puisqu'aucune autorité légitime ne statue sur un référentiel de *reporting* unique, comme c'est le cas de l'ANC en France ou encore de l'IASB au niveau international pour la comptabilité financière, plusieurs acteurs se sont emparés de cet espace laissé vacant par ce vide régulatoire (Kobrin, 2009; Scherer, Palazzo, & Baumann, 2006 ; Matten & Crane, 2005) pour le combler, en proposant des prestations en partie différenciées. Ainsi le GHGP fournit-il un guide général comportant des règle de comptabilisation, que reprennent ensuite des standards nationaux (comme le *Carbon Trust* au Royaume-Uni par exemple), pour proposer un standard de *reporting* des émissions de GES ou d'autres standards

(le CDP par exemple) pour y ajouter des informations plus larges sur le management du carbone. Par ailleurs autour de ces standards gravitent d'autres acteurs qui ont à cette occasion saisi une opportunité de se développer (Andrew & Cortese, 2013) et dont la mission auto-proclamée est d'aider les entreprises à remplir au mieux les informations demandées (organismes formateurs, cabinets de conseil) et à certifier lesdites informations (professions d'audit et de certification). En fin de compte, autour de ces standards s'organise un marché de la vertu (Vogel, 2006) auquel les entreprises peuvent difficilement se soustraire sous peine de paraître suspectes. Or en matière de RSE, le principal enjeu pour les entreprises consiste à démontrer qu'elles sont rentrées dans le rang et qu'elles ont pris le pli de l'évolution vers un monde soutenable. Ces organismes étant privés, une préoccupation marchande préside à leur existence, c'est ainsi que certaines de ces prestations sont parfois proposées par les organismes producteurs de standards eux-mêmes. Par exemple, le site internet du CDP mentionne :

> *"We understand that disclosing through CDP, whether for the first time or as an experienced responder, takes time and requires support. CDP offers this support on every step of the disclosing journey through guidance documentation, live webinars and workshops".*
>
> (Site internet du CDP)

Les responsables carbone rencontrés soulignent le risque d'une déviance vers un système bureaucratique où la production d'informations réputées fiables devient un objectif en soi :

> *« Le problème du CDP c'est que même si au départ, je trouve que la démarche est intéressante, ils se sont transformés ensuite ! Le problème c'est qu'ils ont un questionnaire de plus en plus compliqué donc ils vous proposent pour 10 000 euros de vous aider à le remplir et après ils vous proposent de la consultance pour quelques dizaines de milliers d'euros pour s'améliorer ! Et en plus maintenant, ça ne s'arrête pas au carbone mais il y a le CDP forêt, le CDP eau… »*
>
> (Directrice DD d'une grande entreprise française, juin 2015)

Ainsi un premier effet est celui du développement collatéral d'une bureaucratie associée à cette logique de *reporting*, une consommation de ressources par les entreprises (financières et temporelles notamment).

2.3.2. Des problèmes de *sensemaking* et de saturation cognitive

Le rôle affiché de ces outils de *reporting* est de pousser les entreprises à révéler des informations qu'elles détiendraient afin d'évaluer leurs externalités négatives pour la société en matière d'environnement. L'information n'a donc de sens que si elle est utilisée par les acteurs qui cherchent à évaluer ces entreprises. Or, si les investisseurs ne parviennent pas à se saisir de l'information, ce n'est pas davantage le cas d'un deuxième type d'acteurs intéressés par le sujet que sont les ONG :

> *« On a sorti une étude sur l'engagement des entreprises pour la COP21 dans laquelle on a essayé de se mettre à la place d'un citoyen lambda qui se dirait "moi citoyen lambda, est-ce que je peux croire X, Y et Z sur les engagements annoncés lors de la COP21 au regard de ce qu'elles ont fait depuis quelques années ou des informations qu'on trouve par ailleurs !" Et donc j'ai cherché les informations. Au début, j'ai fait ça en tâtonnant : j'ai regardé sur les documents de référence, les rapports annuels, les publications de l'entreprise. Il y a des entreprises, chez qui on retrouvait facilement l'information : c'est présenté pareil depuis 10-15 ans donc c'est assez clair. Mais il y en a d'autres pour lesquelles c'est infernal parce que d'une année sur l'autre ça ne se ressemble pas : entre le rapport France et monde, ce n'est pas présenté pareil, ce ne sont pas les mêmes chiffres. Il y a les émissions relatives d'un côté, pas de l'autre, c'est pas les mêmes périmètres, ils disent X tonnes mais on ne sait pas sur quel périmètre, pour quelle période… Et donc on a dû aller creuser pour faire correspondre le nom de la structure, de la filiale avec l'information, il a fallu aller creuser pour finalement trouver qu'il s'agissait de la filiale française et donc que le périmètre était français et que l'autre information correspondait au niveau groupe… Et pour ça, il a fallu recouper avec d'autres documents de l'entreprise sur d'autres informations pour avoir les mêmes chiffres et comprendre que là où ils mettaient « monde », ça correspondait aux mêmes chiffres de la même année dans le document de référence et donc qu'a priori c'était bon… ! »*
>
> (Membre d'une ONG environnementale, avril 2016)

Une autre ONG a rencontré les mêmes difficultés d'accès et de compréhension des données :

« J'ai voulu me procurer les questionnaires CDP pour comparer les informations des entreprises mais ils sont payants alors il aurait fallu que j'explique au CDP que ça faisait partie d'un projet de recherche pour avoir une réduction mais ça revenait quand même à 3000 euros, et on n'avait pas les crédits pour ! C'est quand même dommage que ce soit si difficile. Donc ça a réduit un peu la portée de l'étude vu que je n'avais pas les mêmes années de comparaison. Mais bon, il a fallu faire avec. Et alors pour lire les questionnaires, c'est vraiment très compliqué : je ne sais pas si vous avez déjà vu un questionnaire CDP d'une entreprise mais la présentation n'est vraiment pas géniale : tout est sur un tableur, mal ordonné, c'est difficile. Heureusement qu'ils sont très disponibles pour répondre aux questions, ils ont une bonne équipe communication, ils étaient accessibles, pour ça ils sont forts ! Et par contre pour les rapports d'activité, là on a tout ! Les entreprises publient des informations et de longs discours ! Par contre, de là à pouvoir trouver facilement l'information qu'on veut… Souvent, il n'y a pas l'information ou bien c'est mal ordonné, les catégories ne sont pas faites de la même manière, il n'y a pas un tableau synthétique avec les postes d'émission et les données classées de façon claire par exemple. Parfois, toute l'activité de l'entreprise n'est pas renseignée. Il faut parfois aussi recouper dans plusieurs endroits du document, et j'ai dû appeler plusieurs fois l'entreprise pour avoir des explications. Tout ce processus est hyper laborieux, je ne pensais pas que ça me prendrait autant de temps !! Vraiment, je ne m'y attendais pas. Je pensais finir pour la COP21 en commençant en septembre 2015, mais je n'ai eu fini qu'en février… »

(Membre d'une ONG environnementale, mai 2016)

Encadré 7.3. Rapports produits par Le Basic et RAC-f

Le Basic (pour Bureau d'Analyse Sociétale pour une Information Citoyenne) se présente comme une organisation chargée de produire des informations en lien avec le développement durable en vue d'éclairer de la société civile. À ce titre, ils ont sorti une étude intitulée « Doit-on faire confiance aux grandes entreprises pour sauver le climat ? » qui met en relation les engagements annoncés par les entreprises à l'occasion de la COP21 en 2015 avec ce que les rapports qu'elles publient quelques années auparavant annoncent qu'elles font.

Une étude de même acabit a été produite par le RAC-f (Réseau Action Climat – France) avec pour titre « La responsabilité climatique des entreprises : l'élargir aux émissions indirectes ! ». Elle met en avant que les entreprises retenues dans l'échantillon (20 parmi les plus grosses entreprises françaises) ne fournissent dans l'ensemble pas d'informations pertinentes sur leurs émissions indirectes. Le RAC est une association qui regroupe les travaux des ONG sur le changement climatique.

Quand ces acteurs tâchent de regarder de près les informations fournies par les entreprises, ils doivent déployer des moyens considérables pour leur donner du sens. Il semble alors que le processus de standardisation de l'information se soit axé sur la production quantitative d'informations (le plus grand nombre d'entreprises, le plus d'informations par entreprise) plutôt que rendre cette information compréhensible et donc utilisable par les acteurs. L'accent a en outre été mis sur les critères de qualité de l'information MRV. À la différence de la comptabilité financière pour laquelle il existe une profession d'analystes financiers dans et à l'extérieur des entreprises, dont le but est justement de donner du sens aux informations financières, cette dernière est encore balbutiante pour la comptabilité carbone.

> *« C'est difficile pour les analystes parce que ce risque là est nouveau, pas forcément tangible, incertain et ils ne sont pas habitués, c'est normal ! »*
> (Analyste extra-financier, novembre 2015)

Encadré 7.4. Principes de « MRV »

Les principes dits « MRV » pour « *Measurable Reportable Verifiable* » sont apparus lors de la COP de Bali en 2007. Il s'agit de principes guidant la communication d'informations nationales sur le carbone afin de les rendre, à l'instar des informations financières, comparables et auditables pour en certifier la confiance (Power, 1997). Ces principes sont maintenant la toile de fond de tout le *reporting* d'informations s'appliquant à toutes les entités.

Cette production d'informations abondantes et hétérogènes conduit à un phénomène de saturation cognitive désigné parfois sous le nom de « *carpet bombing syndrom* » (SustainAbility, UNEP 2002). Cette expression renvoie aux pratiques consistant à inonder les lecteurs avec une telle quantité d'informations qu'il leur est difficile de trouver celle qui peut leur sembler pertinente. Ce paradoxe peut être résumé par la formule « plus d'informations pour moins de compréhension » (Tsoukas, 1997). En outre, les entreprises relèvent que les standards ne font pas toujours valoir d'informations adaptées à leur activité, limitant la pertinence des données :

> *« Dans le questionnaire du CDP, il est demandé si l'on a des objectifs au niveau du groupe. Il se trouve que l'on n'en a pas car nous avons des objectifs par marque, mais il n'y a pas de case pour le renseigner donc on ne peut pas le dire. Et donc l'information n'apparaît pas et on est moins bien notés. Le questionnaire est très rigide. »*
>
> (Directrice DD d'une grande entreprise française, juin 2015)

> *« On nous évalue sur l'information que l'on donne et d'un seul coup, une année, la note est moins bonne alors qu'on n'a pas arrêté de progresser. Le CDP est plein de biais statistiques, ça marche par mots clefs. »*
>
> (Responsable environnement d'une grande entreprise française, avril 2015)

Toutefois, ce problème de *sensemaking* n'a longtemps pas été une priorité pour les organismes producteurs de standards, même s'il le devient de plus en plus[66]. Le but de la

[66] En témoigne par exemple l'initiative ACT entre l'ADEME et le CDP (cf. chapitre 9).

logique de *reporting* semble être devenu celui de la production d'informations pour elles-mêmes. Ainsi paradoxalement, le dévoilement d'informations génère une forme d'opacité.

2.3.3. Une logique de *reporting* qui nuit à la logique d'action

Un troisième effet est celui de l'impact de la logique de *reporting* sur la logique d'action : d'une part, la logique de *reporting*, telle qu'elle fonctionne aujourd'hui, n'engendre pas d'action collective, mais d'autre part, elle interfère négativement avec les outils reposant sur une logique d'action lorsque les entreprises s'essayent aux deux exercices. En effet, l'information formatée pour des destinataires externes est rarement pertinente pour les managers en interne, qui souhaitent mettre en place des actions de réduction des émissions de GES : standardisée, précise, auditable d'un côté contre fondée sur des ordres de grandeur, facile à obtenir de l'autre (cf. chapitres 5 et 6). Un témoignage en ce sens d'un responsable carbone est le suivant :

> *« Ce qui me gêne surtout c'est qu'on a nos indicateurs mais le CDP demande des tonnes émises de CO_2 par million d'euros. Et ça, ça ne marche pas en termes de pilotage. Ça peut marcher pour un financier, c'est pourquoi je continue à le faire sauf que moi pour le pilotage d'une stratégie métier, je n'utilise pas ça. »*
>
> (Responsable carbone d'une grande entreprise française, avril 2015)

Les référentiels des standards les présentent pourtant comme capables d'allier les deux objectifs : "*the process of disclosing information to CDP incentivizes companies and cities to measure, manage and reduce their impact on the environment*". (Plan stratégique du CDP 2014-2016). Néanmoins, en pratique, l'injonction au *reporting* paraît plus pressante et structurante pour les managers carbone qui ont tendance à y consacrer plus de temps, au détriment parfois de la logique d'action :

> *« J'ai eu un problème l'an dernier, que je me suis reproché, c'est que j'aurais dû passer autant de temps sur le* reporting *que sur le plan d'actions mais en réalité, je me suis fait manger par le* reporting *et je n'ai pas eu de temps pour l'action. »*
>
> (Responsable carbone, d'une grande entreprise française de distribution, avril 2014)

Ainsi, lorsque les deux logiques entrent en interaction, la logique de *reporting* semble dominer : cette dernière nuit donc à la logique d'action.

2.3.4. Une perpétuelle exhortation à la transparence

Un dernier effet mis en évidence est le mécanisme sous-jacent de dévoilement de l'information par les entreprises qui paraît sans fin. En consentant à la logique de *reporting*, les entreprises sont sommées de donner des informations toujours plus nombreuses, y compris sur des aspects qu'elles pourraient juger dans un premier temps sensibles et qu'elles n'auraient pas fourni par ailleurs. Certains managers carbone ont exprimé des inquiétudes sur la destination de telles informations :

> *« … On nous demande des choses sur notre système logistique. Le fait de pouvoir comparer l'efficience des schémas logistiques d'une organisation par rapport à une autre : vous pouvez vous rendre compte de la sensibilité de l'intelligence économique que représente cette data ! Je ne suis pas du tout convaincu qu'il soit sain de la partager. D'ailleurs je m'interroge régulièrement sur ce à quoi servent les informations que l'on confie au CDP ou au DJSI* – Dow Jones Sustainable Index – *ou ce genre de choses… Finalement ils ont une invasivité dans nos modèles économiques qui parfois me font me demander si l'on n'est pas en train de nourrir des modèles d'intelligence économique dont nous ne savons pas vraiment l'objectif… »*
>
> (Responsable DD, d'une grande entreprise française de la distribution, septembre 2015)

Par ailleurs, certaines informations demandées dans les standards semblent utopiques voire nuisibles vis-à-vis des relations partenariales avec les clients et fournisseurs de l'entreprise :

> *« Il y a quand même une forme de naïveté sur le* reporting *carbone. S'ils imaginent qu'il est possible de demander à une entreprise privée de partager ses données avec ses concurrents : c'est un peu crédule. »*
>
> (Responsable DD, d'une grande entreprise française de la distribution, septembre 2015)

Ainsi, la logique de *reporting* présidant à la mise sur le marché de standards privés produit des effets discutables. Toutefois, alors même que s'aligner sur les demandes de ces standards (répondre au questionnaire du CDP) n'est pas une obligation réglementaire et que les entreprises sont parfois critiques vis-à-vis de telles pratiques, elles continuent de se soumettre à l'exercice. Tâchons de proposer une explication à ce comportement, en adoptant une perspective foucaldienne.

3. MISE EN PERSPECTIVE : LA GOUVERNEMENTALITE DE LA TRANSPARENCE

Les standards semblent s'imposer comme des outils de gouvernement, exerçant la même pression que des instruments réglementaires. Le concept foucaldien de « gouvernementalité » peut permettre de comprendre ce phénomène.

3.1. LA GOUVERNEMENTALITE : UNE APPROCHE FOUCALDIENNE

Rappelons tout d'abord quelques éléments sur la gouvernementalité. Dans ses travaux pionniers sur la gouvernementalité (Foucault, 1994) qu'il a formalisé dans son cours de 1977-1978 au Collège de France, Foucault a analysé la manière dont le pouvoir s'exerçait en pratique. Il précise en 1978 une définition de gouvernementalité[67] : « *par gouvernementalité, je veux dire {…} l'ensemble des calculs et tactiques qui permettent d'exercer cette forme spécifique de pouvoir qui a pour cible principale la population, pour forme majeure de savoir l'économie politique et pour instrument technique essentiel les dispositifs de sécurité* ». Ce concept se réfère à la manière dont une forme de pouvoir capillaire opère dans les sociétés modernes, dans laquelle il considère que les capacités d'action sont distribuées. Il s'intéresse spécifiquement à la gouvernementalité néo-libérale, qui se distingue selon lui d'une forme d'intervention plus directe dans le contrôle des individus, de manière administrative durant le 16ème siècle. Désormais, l'économie politique repose sur l'orientation du comportement des individus composant la population. Dans cette perspective, une attention est portée sur les technologies de gouvernement, les doctrines et les savoirs qui visent à conduire scrupuleusement mais à distance le comportement des individus et des organisations (Dean, 2010). Ce cadre d'analyse a par la suite notamment été utilisé par les chercheurs s'intéressant à la technologie gestionnaire qu'est la comptabilité financière (Hopwood & Miller, 1994 ;

[67] Qui a évolué tout au long de ses travaux (Laborier, 2014) et qui facilite l'appropriation créative par les chercheurs qui s'en sont inspirés.

Miller & O'Leary, 1987 ; Rose & Miller, 1990 ; Power, 1997 ; Chiapello, 2005, 2007 ; Berland & Pezet, 2009, etc.) en en analysant les effets structurants et parfois invisibles.

Qu'en est-il des technologies gestionnaires que sont les standards de *reporting* carbone ? Comment gouvernent-ils le comportement des acteurs à distance ? À quelle rationalité se réfèrent-ils ? Comment qualifier cette forme de gouvernementalité ?

3.2. LE MYTHE RATIONNEL DE LA TRANSPARENCE

La notion de mythe rationnel vise à décrire comment une idée présentant une vision mobilisatrice s'incarnant dans des techniques permettant de la rationaliser (Hatchuel, 1998).

3.2.1. Les propriétés mobilisatrices du mythe

Dans nos sociétés démocratiques, la transparence est l'un des principes fondamentaux pour l'action individuelle et collective (Mehrpouya & Djelic, 2014 ; Tsoukas, 1997), constamment évoquée positivement (Rodan, 2006) par différents acteurs tant au niveau individuel, organisationnel et politique. Dans le champ de la RSE, la transparence joue un rôle d'autant plus crucial que l'hypothèse implicite sous-jacente à la RSE est que les entreprises n'auraient, en principe, rien à cacher et devraient être redevables (*accountable*) et socialement responsables (Hansen, et al. 2015). Le principe plus large d'« *accountability* » a ensuite été peu à peu étroitement associé à celui de transparence (Roberts, 2009). Dans cette perspective, la transparence est alors promue à la fois comme un idéal démocratique et dans la poursuite d'un principe d'efficacité économique (celui-là même auquel les organismes producteurs de standard de *reporting* carbone se réfèrent, cf. chapitre 6). Ce qui fait la force de l'idée de transparence est donc que tous les acteurs, même s'ils présentent a priori des intérêts divergents se rejoignent autour de ce principe fondateur. Dès lors toutes les parties prenantes de l'entreprise s'accordent pour lui demander d'être transparente.

Les ONG promeuvent la transparence auprès des entreprises en défendant la revendication au droit à l'information de la part des citoyens et de la société civile plus largement[68]. Si certaines ONG décernent des prix de transparence aux entreprises[69], d'autres

[68] Voir par exemple http://www.greenpeace.org/seasia/Press-Centre/publications/Mapping-transparency-essential-to-stopping-Indonesias-fires/ ou http://wwf.panda.org/how_you_can_help/live_green/fsc/save_paper/paper_toolbox/papercompanyenvironmentalindex/papercompanyenvironmentalindex/environmentalmanagementtransparency/

accablent publiquement celles qui ont failli à ce principe et d'autres encore adoptent la transparence comme leur revendication principale[70]. Les entreprises elles-mêmes ont adopté la rhétorique de la transparence et en parlent comme d'un objectif central de leur politique de RSE. Les pouvoirs publics tentent de renforcer ce mouvement : au nom de la transparence, des réglementations ont été adoptées pour créer une obligation de *reporting* pour les entreprises (en France, il s'agit de la loi NRE et la loi Grenelle 2 ; en Europe, il existe par ailleurs une réglementation sur le *reporting* environnemental). Qui plus est, cette tendance se retrouve dans les normes internationales (ISO 14 001, ISO 14 064, etc.) qui considèrent la transparence comme un principe crucial qui doit conduire à l'établissement de systèmes de management environnementaux. Enfin, un nombre croissant de chercheurs, en comptabilité sociale et environnementale notamment, défendent également ce principe qui est présenté comme un élément déterminant des actions en faveur du développement durable. Rob Gray, en particulier, a proposé la création d'une comptabilité pour l'environnement en se référant spécifiquement à ce principe : « *Environmental and social reporting would aid the discharge of the organization's accountability and increase its environmental transparency.*" (Gray, 1992). L'hypothèse implicite est que si elles ne sont pas forcées de communiquer leurs informations, les entreprises n'adopteront jamais d'actions en ligne avec le développement durable : "*Quite complex assessments and calculations need to be involved in the appraisal of alternative ways of moving forward. Moreover curiosity alone could and most likely should result in an investment in greater transparency, particularly if social and environmental values are to function alongside econom*ic ones." (Hopwood, 2009, p.1). En phase avec ces analyses, beaucoup de chercheurs ont travaillé sur le développement de comptabilités sociales et environnementales (Bebbington & Gray, 1993 ; Elkington, 1994 ; Rees & Wackernagel, 1999, etc.) et sur l'amélioration de l'information non financière communiquée par les entreprises (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015). Par conséquent, le besoin d'une plus grande transparence est universellement défendu.

Même si certains chercheurs ont déjà soulevé les paradoxes d'une quête pour toujours plus de transparence (Hansen, et al. 2015 ; Strathern, 2000), l'analyse de ce que signifie concrètement la transparence au-delà des discours et des concepts a été insuffisamment étudié. Dans la plupart des cas, la transparence reste présentée comme un idéal abstrait et les

[69] http://www.grandsprixtransparence.com/

[70] https://www.transparency.org/

discussions concernant ses paradoxes restent souvent focalisés sur cet idéal uniquement. Toutefois, Fenster a récemment mis en évidence l'existence d'un écart entre la transparence telle qu'elle fonctionne en principe et telle qu'elle opère en pratique (Fenster, 2015). Nous proposons d'étudier ici les mécanismes à l'œuvre pour expliquer cet écart.

3.2.2. La rationalité de la technique

Même si la transparence est universellement défendue en tant qu'idéal abstrait, que signifie concrètement pour une entreprise d'être transparence en termes de RSE ? En principe, comme évoqué précédemment, la réponse est simple : il s'agit de dire ce qu'elle fait, à savoir, communiquer toute l'information disponible aux parties prenantes. Toutefois, cette question en amène d'autres : que signifie « toute l'information » ? Quelle information pertinente révéler ? De quelle manière doit-elle être communiquée ? Comment ce processus d'opérationnalisation s'organise en pratique ?

Sur le sujet du carbone, ce travail d'instanciation matérielle du principe de transparence est celui qui est réalisé par les standards de reporting carbone. La surprise est qu'alors même que tous les acteurs demandent plus de transparence, personne ne s'intéresse concrètement à la matérialisation de cette idée, qui, de l'ordre du substrat technique, revêt les apparences d'une transposition neutre. Pourtant, nous avons montré qu'elle n'était pas sans effets. En outre, la transparence en principe est loin de ressembler à la transparence en pratique : ce que le CDP défend comme idée de la transparence est un score (sur 100, assorti d'une lettre qualifiant la qualité de la transparence) attribué aux entreprises sur la base des informations que le CDP leurs demande de communiquer. Comment opère cette gouvernementalité de la transparence qui veut que la matérialisation proposée par ces standards ne soit pas discutée et influence le comportement des entreprises sur le carbone ?

3.3. UNE PROPOSITION D'EXPLICATION AU FONCTIONNEMENT DE LA GOUVERNEMENTALITE DE LA TRANSPARENCE

Dans le but de comprendre comment s'opère la gouvernementalité de la transparence, qui justifie que les standards de *reporting* carbone s'imposent eux-mêmes comme des outils de gouvernement et ne soient jamais remis en cause, il est utile de chercher à comprendre les différents déplacements, souvent invisibles, qui se produisent entre l'idéal initial de transparence et sa matérialisation concrète dans des technologies de *reporting*.

En tant que concept abstrait, la transparence, nous l'avons dit, est défendue par de nombreux acteurs hétérogènes en référence à un idéal démocratique et économique. Pour satisfaire ce premier idéal, les informations doivent être pertinentes pour le débat démocratique, à savoir, respecter un « principe de publicité » (Frydman, 2007). Ce principe consiste à reconnaître que toutes les informations ne sont pas utiles pour le débat démocratique, qui ne pourrait prendre place en présence de saturation cognitive, mais seulement une partie d'entre elles. Avec ce critère de pertinence, la transparence devient alors un moyen et le principe sous-jacent d'une politique « d'*accountability* ». Concernant l'idéal économique, il s'agit de produire un maximum d'informations auxquelles les acteurs intéressés peuvent donner du sens et le cas échéant, la transparence devient un moyen pour atteindre l'efficience des marchés financiers. À ce niveau, aucune remise en cause de ce principe abstrait n'est possible, sauf à remettre en question la légitimité de la transparence dans la vie démocratique ou l'efficience des marchés. Cependant, au niveau pratique, cette remise en cause est a priori largement possible. Si elle n'est pas faite, cela tient, nous le postulons, à la gouvernementalité de la transparence, cadrée par quelques acteurs, qui exerce un pouvoir latent sur l'orientation des comportements des entreprises.

Nous proposons alors un modèle explicatif de la manière dont s'opère cette gouvernementalité, qui reposerait sur deux phénomènes (cf. schéma 7.2.) :

- d'une part le mécanisme suivant : une série de petits déplacements se produisent durant le processus de matérialisation (entre l'idéal abstrait et la transposition concrète du principe de transparence par les standards), qui, pris isolément, ne semblent pas altérer à première vue la signification du principe de transparence ;
- d'autre part, le caractère doublement « non questionnable » à la fois du concept abstrait initial de transparence qui renvoie à deux idéaux non contestables, ainsi que des étapes de transposition concrète par les standards de l'idéal à une situation concrète, lesquelles étant perçues comme matérielles et techniques, sont considérées comme neutres ou réservées à des experts et ne suscitent donc pas de réactions.

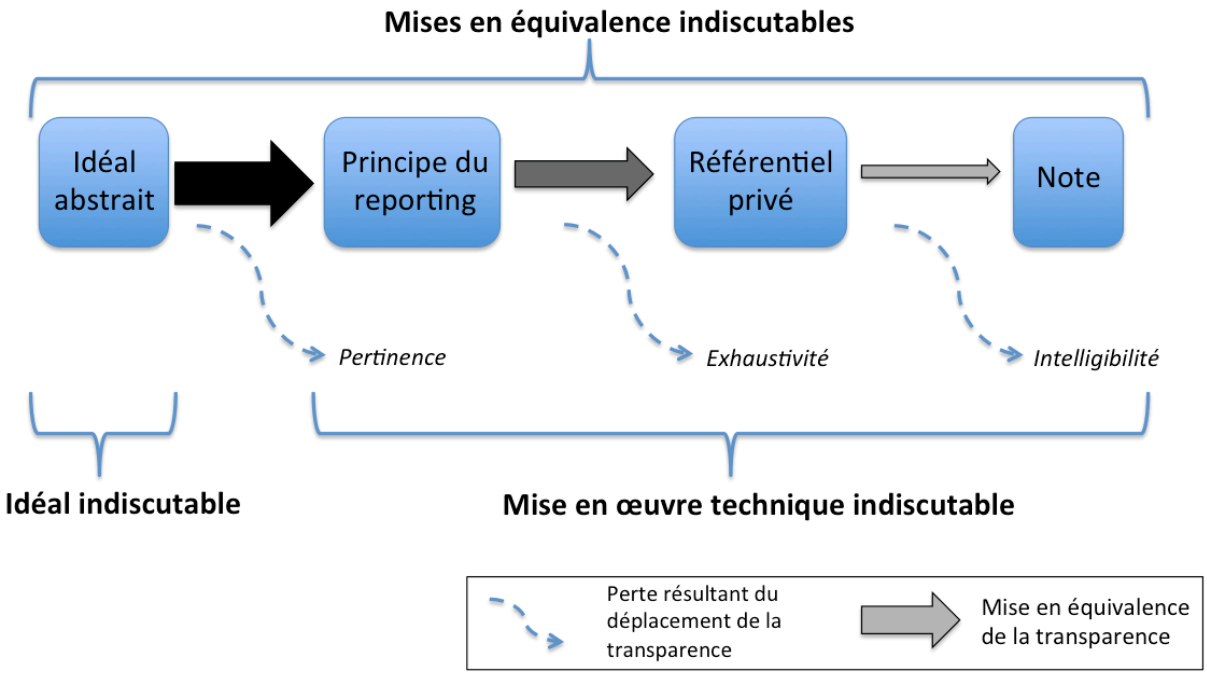


Schéma 7.2. Modèle explicatif des mécanismes sous-jacents à la gouvernementalité de la transparence

Dans un premier temps, **l'idéal abstrait** de transparence défendu au nom de la démocratie et de l'efficience économique est en premier lieu transposé en une réglementation en faveur du *reporting* proposée par les pouvoirs publics et les normes internationales. Néanmoins, aucun détail n'est donné sur la forme que doit revêtir cette régulation (quels indicateurs ? quel référentiel ?). Aussi, il s'agit à ce stade uniquement d'une transformation en un projet de ***reporting* abstrait**. Cette première étape paraît naturelle car l'idéal abstrait de transparence ne peut être rendu opérationnel sans elle. La transparence est alors assimilée à la communication d'informations mais comme aucune barrière n'est fixée sur la quantité et la qualité des informations à produire, le critère de « pertinence » implicite à l'idéal de transparence est ainsi perdu.

Ensuite, le projet de *reporting* abstrait rencontre les projets de ***reporting* concrets** par des acteurs privés au travers de standards. À ce stade, des formats et des indicateurs concrets sont proposés. Mais étant donné que les standards produits par les acteurs privés le sont en référence à un idéal économique (cf. chapitre 6), l'information produite n'est plus complète mais biaisée en faveur d'un nombre réduit d'acteurs qui défendaient initialement un idéal de transparence en vue d'un objectif d'efficience des marchés. Dans une logique économique et managériale, cette étape semble logique et naturelle car le concept de *reporting* se doit d'être

opérationnalisé sous la forme d'indicateurs et de procédures qui sont légitimes dès lors qu'ils sont conçus avec des acteurs représentants les principales parties prenantes concernées (pouvoirs publics, entreprises, syndicats, ONG, etc.) (Gilbert & Rasche, 2008; Utting, 2002).

Enfin, un dernier déplacement transforme le *reporting* concret en un **score** (pour le *reporting* proposé par le CDP). En fin de compte, la transparence des entreprises est résumée en une note qui satisfait des exigences qualitatives (la performance carbone) et quantitatives (la transparence) des informations agrégées produites par l'entreprise au regard de critères choisis par les organismes producteurs de standards. Ce processus de « *black-boxing* » dirait Bruno Latour (Latour, 1990) paraît encore une fois naturel et n'est pas remis en cause au-delà d'un cercle d'experts car il semble découler logiquement de l'étape précédente : il n'y a pas de modification majeure avec l'étape consistant à lister les informations que les entreprises doivent communiquer. Il s'agit juste d'une synthèse de ces informations.

Ainsi, ce processus est invisible et les entreprises se conforment à la transparence telle qu'elle est matérialisée par les standards privés (c'est-à-dire au sens d'une révélation d'informations formatées par quelques acteurs) au nom d'un idéal initial et au prix d'effets induits qui sont loin d'être neutres. Les standards de *reporting* agissent donc comme des technologies de gouvernement qui conduisent pourtant les comportements des entreprises sans que des voix s'élèvent sur les distorsions qu'ils engendrent.

En conclusion, les outils de comptabilité carbone reposant sur une logique de reporting sont rarement performatifs (l'information n'est pas souvent utilisée par les investisseurs socialement responsables) mais s'inscrivent dans une gouvernementalité de la transparence qui oriente le comportement des entreprises vers la production et la communication,d'informations toujours plus nombreuses et formatées par des institutions productrices de standards. Or on pourrait imaginer d'autres manières de mettre en œuvre cette « accountability ». D'une part, en conservant le modèle du reporting carbone, les pouvoirs publics pourraient se doter d'une autorité établissant des modèles de reporting, à l'instar de l'Autorité des Normes Comptables qui érige le formalisme comptable financier. D'autre part, un autre modèle pourrait prévaloir, comme celui qui consisterait à ce qu'une entreprise rende compte de ses actions, qui seraient évaluées par des experts éventuellement réunis en collège,

avec dans ce cas une dimension davantage technique que comptable. Un processus dialogique plus direct pourrait s'installer pour faire valoir les avancées ou les manquements.

Etudions à présent le cas des outils relevant d'une logique d'action : ont-ils davantage tendance à être performatifs ?

CHAPITRE 8 – L'ELABORATION D'UNE STRATEGIE BAS CARBONE

Dans la logique ingénierique, la comptabilité carbone vise à transformer la stratégie et les activités des entreprises. En pratique, on observe toutefois que la majorité des entreprises ne parvient pas à instituer le carbone comme un nouvel enjeu managérial. Ainsi, comme pour la logique financière, la comptabilité carbone est rarement performative. En outre, la littérature académique n'a à ce jour présenté que peu d'exemples de réussites de mise en place de stratégies bas carbone à l'aide de la comptabilité carbone (Ascui, 2014). Nous n'en dénombrons que deux. Gibassier et Schaltegger ont montré par une étude de cas approfondie comment une entreprise parvenait à allier l'exercice de comptabilité carbone pour le *reporting* et pour l'action (Gibassier & Schaltegger, 2015). De leur côté, Vesty, Tegelkamp et Roscoe ont analysé la manière dont le carbone était pris en compte dans les décisions d'investissement en devenant un paramètre supplémentaire aux formules de calcul de finance sur ce sujet (Vesty, et al. 2015).

Néanmoins, à l'inverse de la logique de *reporting* où la diffusion de tels outils s'accompagnait d'effets collatéraux qu'il était important de décrire, pour la logique ingéniérique, les effets collatéraux sont plus réduits. Un outil qui n'est pas approprié dans une entreprise pour conduire une stratégie bas carbone (autrement dit, une performativité avortée) n'aura que peu d'incidences sur le management et ses activités. En revanche, l'enjeu est ici de repérer les entreprises chez qui la logique ingéniérique a été performative, en permettant de les engager dans une transition bas carbone.

Théoriquement, cette question rejoint celle de la performativité de la comptabilité carbone au moyen d'actes de calcul qui se définissent comme des actes de langage énoncés à partir d'un calcul (voir chapitre 1). L'enjeu ici va être d'analyser la performation des actes de calcul pour donner à voir leur rôle dans la constitution d'une stratégie bas carbone. Sous quelles conditions les actes de calcul formés à partir de la comptabilité carbone peuvent-ils conduire à la mise en place de stratégies de réduction d'émissions de GES ? Quel est leur rôle dans les activités stratégiques formulées au sujet d'un enjeu incertain ?

Afin d'aborder ces questionnements, attachons-nous alors à nous intéresser à l'un des cas emblématiques de mise en place d'une stratégie bas carbone à l'aide de la comptabilité

carbone. La suite du chapitre proposera alors trois parties : une revue de littérature sur les actes de calcul, une présentation de la méthodologie, une description du processus de performation et enfin, une discussion.

Chapitre 8 – L'élaboration d'une stratégie bas carbone 187

1. Méthodologie 188

1.1. But de l'étude empirique 188

1.2. Présentation du cas 189

1.3. Collecte des données 190

1.4. Démarche d'analyse générale 192

2. La performation de la comptabilité carbone ingéniérique en une stratégie bas carbone : le cas d'une grande entreprise française du secteur de la construction 193

2.1. Bricolage de la comptabilité carbone 194

2.2. Conception et déploiement d'un dispositif stratégique 196

2.3. Le défi de l'extension du dispositif stratégique 203

3. Proposition d'un modèle pour la performation : actes de calcul et dispositif stratégique 206

3.1. Le rôle des actes de calcul dans la performation de la comptabilité carbone 206

3.2. Le rôle du dispositif stratégique 207

3.3. Validation de la performativité stratégique 209

1. METHODOLOGIE DU CHAPITRE

Il s'agira dans ce chapitre d'étudier le processus de performation construit à partir d'actes élémentaires de calcul (Fauré & Gramaccia, 2006) (cf. chapitre 1) en proposant un modèle explicatif du succès de cette performativité. Nous présenterons successivement le but de l'étude empirique, le cas choisi, la collecte des données et la démarche d'analyse générale.

1.1. BUT DE L'ETUDE EMPIRIQUE

Notre but était de sélectionner une entreprise en pointe sur le sujet, disposant d'une stratégie bas carbone, afin de retracer, par une analyse fine des pratiques, comment cette stratégie avait pu être mise en place. Dans la plupart des entreprises observées durant la thèse, qui ont fait l'objet d'entretiens avec les responsables carbone (cf. annexe 1), et selon le

jugement de l'ADEME[71], la comptabilité carbone s'avère encore plus constative que performative : le calcul d'émissions débouche rarement sur des actions concrètes et d'envergure de réduction des émissions des gaz à effet de serre[72]. La plupart du temps, on observe ainsi un déficit d'appropriation des outils de comptabilité carbone qui sont seulement destinés à une communication externe où seul le responsable du *reporting* s'intéresse au sujet. Nous avons alors, avec l'aide de l'ADEME, identifié une entreprise parmi celles qui commencent à faire preuve d'une grande maîtrise du sujet, où la comptabilité carbone semblait transformer les pratiques effectives de l'entreprise et conduit une enquête approfondie sur ses pratiques liées au carbone. En effet, nombreuses sont les organisations qui ont entrepris une démarche de réduction des émissions de gaz à effet de serre, même si elle est parfois avortée ou incomplète. D'autres entreprises ont par ailleurs une démarche aboutie mais qui reste invisible aux yeux des observateurs car peu d'études, notamment des articles de recherche, n'ont pour l'heure retracer le processus permettant de comprendre la démarche, qui demande une investigation de fond dans l'histoire de l'entreprise. Il y a donc un enjeu à comprendre et modéliser la manière dont celles qui sont allées le plus loin dans la démarche ont procédé.

1.2. PRESENTATION DU CAS

V est une entreprise multinationale française du secteur de la construction qui compte environ 50 000 salariés et présente un chiffre d'affaires annuel de 10 millions d'euros en 2015. Le sujet du carbone et de la comptabilité carbone existe dans l'entreprise depuis 10 ans.

A l'instar d'autres grandes entreprises, V s'est lancée dans des activités de gestion du carbone. L'enjeu du carbone est de taille puisque selon certaines modélisations, le secteur de la construction apparaît comme le deuxième émetteur de GES en France[73] (si les transports causés par la situation géographique des bâtiments sont exclus, premier sinon). L'enjeu est ensuite d'autant plus important que le sujet est relativement déconnecté de celui de l'énergie (puisque la moitié des émissions de GES proviennent des matériaux entrant dans la

[71] Qui, donc, suit de près les entreprises en les accompagnant sur le sujet du carbone depuis les années 2000.

[72] Le sujet du carbone semble, en première approximation, moins maitrisé et peu déployé dans l'entreprise et le manque d'actions entreprises est évalué relativement à l'enjeu du carbone dans les secteur.

[73] http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/lessentiel/ar/199/0/emissions-gaz-effet-serre-secteur-france-1.html

construction et non pas de l'énergie future consommée dans le bâtiment une fois habité) et est donc un sujet en soi, nouveau pour l'entreprise. Cependant, il n'existe pas de réglementation spécifique qui oblige les constructeurs à réduire leurs émissions de GES même si différents projets de réglementation au niveau français ou européen prévoient d'introduire des cibles de réduction.

1.3. COLLECTE DES DONNEES

L'ADEME aide à promouvoir la comptabilité carbone depuis le début des années 2000 et s'entoure pour cela d'entreprises qu'elle soutient et suit de près. Suivant les indications de l'agence, nous avons pu rencontrer et observer les pratiques d'entreprises qui nous ont été désignées comme en pointe en matière de comptabilité carbone et de réflexion stratégique associée :

> *« Il y a une dichotomie entre les entreprises, certaines sont très avancées et intègrent la problématique du carbone d'une façon plus poussée qu'une simple contrainte réglementaire sans intérêt et d'autres ne comprennent pas bien l'intérêt du carbone. Vous pourrez le constater et rencontrer les entreprises qui vous intéressent lors de notre prochain groupe de travail sur la comptabilité carbone. Chez X, Y et V par exemple, il y a une vraie compétence en interne. »*
>
> (Salarié de l'ADEME au service climat, mars 2014)

Ce constat, nous avons pu le corroborer, en participant aux réunions qui se sont déroulées pendant 18 mois entre octobre 2014 et février 2016. En plus du suivi des réunions de l'ADEME et de contacts réguliers avec le responsable « comptabilité carbone » historique de V, ce dernier nous a orienté vers les autres acteurs importants dont le récit nous permettrait d'avoir une idée précise de l'historique et la démarche carbone actuelle chez V. Nous les avons tous rencontrés. Nous avons alors interrogé sous forme d'entretiens semi-directifs enregistrés et intégralement retranscrits, sept acteurs impliqués dans le déploiement du sujet en interne chez V (responsable carbone au sein d'une filiale et concepteur initial de l'outil de comptabilité carbone utilisé chez V, responsable carbone au sein d'une filiale, chef de projet R&D au sein d'une filiale et référent carbone, responsable commercial au sein d'une filiale, responsable de la stratégie environnement à la direction du développement durable, chef de projet « bas carbone », responsable du *reporting* carbone à la direction centrale : cf. tableau suivant) et pris connaissance de leur documentation professionnelle à ce sujet, notamment

différents logiciels supports de l'outil de comptabilité carbone dans différentes filiales, les documents de présentation de la stratégie carbone, les documents de formation des référents carbone.

Poste des salariés interrogés	Date	Durée
Responsable carbone au sein d'une filiale, a instauré historiquement la démarche dans l'entreprise, animateur du comité carbone (1)	14 octobre 2014 3 décembre 2014 13 octobre 2015 8 mars 2017	60 min 120 min 60 min 60 min
Responsable carbone au sein d'une filiale (2)	12 mars 2015	90 min
Chef de projet R&D et référent carbone (3)	12 mars 2015	90 min
Commercial (4)	13 mai 2015	90 min
Responsable de la stratégie environnement à la direction du développement durable (5)	16 avril 2015	90 min
Responsable de projet « bas carbone » (6)	12 février 2016	120 min
Responsable du *reporting* carbone à la direction centrale (7)	7 septembre 2016	80 min

Tableau 11. Acteurs clefs de la démarche carbone chez V interrogés

Pour replacer la démarche de V dans un contexte plus général, nous avons interrogé certains de ses clients, fournisseurs, consultants mais également des organismes investis dans l'enjeu du carbone dans le secteur. Nous avons ainsi rencontré un fournisseur de matériaux qui nous a expliqué comment un partenariat avec V avait abouti à l'élaboration d'un béton bas carbone, une responsable d'un label bas carbone dans la conception duquel V a été impliqué ainsi que des consultants du cabinet de conseil partenaire de V (cf. tableau 11).

Position des acteurs interrogés	Date	Durée
Responsable de la construction durable chez un fournisseur de béton	2 mars 2016	100 min
Responsable d'un label bas carbone pour la construction	29 septembre 2016	40 min
Consultant carbone de V sur le projet « zéro carbone »	21 octobre 2016	105 min
Experte carbone (CSTB)	8 novembre 2016	60 min
Conseiller à l'urbanisme d'une métropole française	6 octobre 2016	60 min
Chef de projet à la direction de l'urbanisme d'une métropole française	11 octobre 2016	35 min
Référent développement durable à la direction de l'urbanisme d'une métropole française	11 octobre 2016	30 min

Tableau 12. Acteurs hors de l'entreprise V interrogés

1.4. DEMARCHE D'ANALYSE GENERALE

Afin d'étudier la performation des actes de calcul (la manière dont la performativité des actes de calcul se réalise), il convient de retracer le processus par lequel un énoncé fondé sur un calcul a pu produire une réalité (alors qu'elle aurait pu ne pas l'être en l'absence de conditions de félicité), à partir de pratiques de calculs et de mobilisation orale de ces calculs. La notion de processus (incluse dans le concept de « performation ») appelle celle de temporalité et il s'agit de procéder en menant une enquête pour tirer les fils qui se constituent progressivement entre différents acteurs et différentes strates de l'organisation.

Pour cela, nous nous appuierons sur la notion de « situations de gestion » (Girin, 1990, p.2) qui « *se présentent lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » qui va nous permettre de sélectionner et décrire des situations où des actes de calcul sont réalisés.

Nous tâcherons dès lors d'appliquer ces préceptes généraux à la description de la manière dont un outil de comptabilité carbone a pu réussir à faire compter l'enjeu du carbone dans une entreprise, à savoir, à permettre l'existence d'une stratégie bas carbone.

2. LA PERFORMATION DE LA COMPTABILITE CARBONE INGENIERIQUE EN UNE STRATEGIE BAS CARBONE : LE CAS D'UNE GRANDE ENTREPRISE FRANÇAISE DU SECTEUR DE LA CONSTRUCTION

> *« Je ne vais pas tourner autour du pot : le sujet du carbone n'est pas un sujet stratégique pour nous aujourd'hui. Dans notre filiale, on a développé une démarche autour des outils de la comptabilité carbone. On fait ça sur plusieurs sujets de développement durable, mais je maintiens : le carbone ne fait pas partie des sujets stratégiques. »*
>
> (Manager de projets de recherche et développement d'une filiale d'un grand groupe français du secteur de la construction, mars 2015)

Cette citation résume les incertitudes concernant l'émergence du carbone comme nouvel objet de gestion dans l'entreprise V. En dépit d'une telle assertion d'un des ses managers, nous avons tout de même choisi d'approfondir l'analyse de la maturité carbone de V qui était apparue en premier lieu distinctive.

Afin de retracer le processus de performation chez V, nous avons reconstitué l'historique de la démarche de mise en place de la comptabilité carbone dans l'entreprise ainsi que ses effets. Pour cela, nous avons déterminé trois phases correspondant à trois situations de gestion faisant intervenir la comptabilité carbone : une première phase de bricolage de la comptabilité carbone, une deuxième phase de conception et déploiement d'un « dispositif stratégique » et une troisième et dernière phase d'extension de ce « dispositif stratégique » dans et hors de l'entreprise (cf. schéma ci-après).

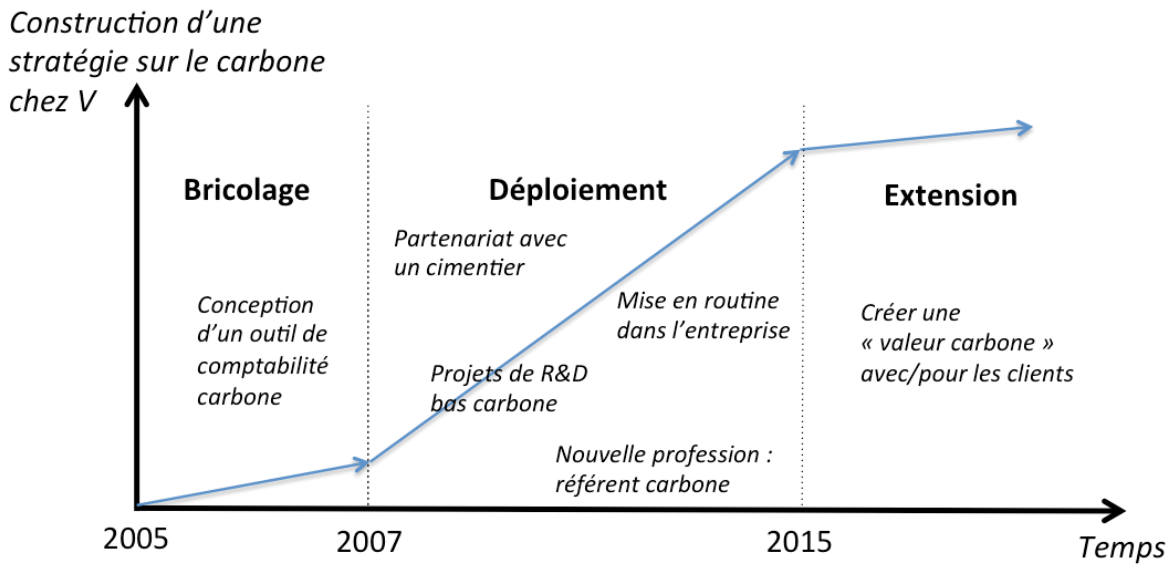


Schéma 8.1. Phases de la performation du sujet carbone chez V

2.1. BRICOLAGE DE LA COMPTABILITE CARBONE

Dans les années 2000, V, comme d'autres entreprises de la construction à cette époque, est préoccupée par l'enjeu du développement durable. V recrute alors des salariés capables d'entreprendre des projets dans ce sens. Une des filiales de V, en province, centrée sur le métier du bâtiment, décide alors d'embaucher en 2005 un spécialiste de comptabilité carbone même si sa mission ne porte pas directement sur cette compétence puisqu'on lui demande de travailler sur des questions de construction durable au sens large. En effet, à cette époque, le sujet du carbone n'existe pas en tant que tel chez V, ni dans ses filiales, et donc aucun outil ne permet de l'appréhender. Pour autant, suivant une logique d'ingénieur où le calcul aide à la prise de décision, le spécialiste commence à concevoir un petit outil interne de comptabilité carbone sur la base du Bilan Carbone® proposé par l'ADEME[74]. Grâce à un budget R&D qui lui est accordé, il bricole une comptabilité carbone pour quelques projets de construction. Puis en 2007, inquiets du niveau d'émissions de GES du secteur de la construction et anticipant la réglementation sur ce sujet, la direction générale de la holding à laquelle V appartient décide d'inciter l'ensemble des entreprises du groupe[75] à s'intéresser au sujet du carbone. L'expert nouvellement embauché est repéré pour ses compétences sur la

[74] Sur lequel il avait beaucoup travaillé avant d'être employé par V dont la démarche repose sur le principe « compter pour agir ».

[75] Pas seulement celles appartenant au secteur de la construction.

comptabilité carbone et devient alors chargé, chez V, de mettre en place un tel système, à savoir faire un diagnostic des principaux enjeux de V concernant le carbone et de systématiser la comptabilité carbone à l'ensemble des autres filiales. Après une large investigation auprès de toutes les filiales du groupe pour comprendre leurs enjeux spécifiques (logement neuf individuels ou collectif, rénovation, bureaux, tunnels, ponts, etc.), l'expert fait le constat que pour réduire les émissions de GES dans une entreprise dont l'activité se découpe par projets de construction, il est nécessaire de mobiliser les opérationnels, et notamment les responsables de projet afin qu'ils puissent proposer des projets de construction qui émettent moins qu'un projet classique, et les doter d'un outil appropriable. Il cible alors que les principales caractéristiques d'un tel outil sont son orientation métier et sa rapidité d'utilisation. Il adapte alors le Bilan Carbone® en un outil maison, mais conserve la démarche d'analyse de la dépendance promue par cet outil.

> *« Le chiffre d'affaires du projet moyen, chez V, c'est quelques millions euros et on a 300 projets par an. S'il faut 15 jours de temps à l'ingénieur pour faire sa comptabilité carbone, elle aurait été directement abandonnée. Pour que l'outil soit utilisé, il faut qu'il soit simple. »* (1)

Pour réaliser le premier outil de comptabilité carbone[76], l'expert s'entoure d'une vingtaine de salariés volontaires de différentes filiales et d'un bureau d'étude. Le travail d'expérimentation mené sur des projets pilotes dure un an pour paramétrer l'outil avec des données chiffrées pré-remplies notamment pour les activités qui représentent une trop faible part d'émissions de GES et donc ne méritent pas que les responsables de projet consacrent du temps pour les calculer. Ce faisant, cette démarche pédagogique permet aux salariés volontaires de prendre connaissance et définir des conventions de calcul (combien de CO_2 émis pour une tonne de béton consommé ?) et d'apprendre d'où proviennent les principales sources d'émission de GES sur un chantier type. Tout l'effort de conception de l'outil est alors tendu vers sa simplification de telle sorte que le temps passé par les opérationnels pour l'utiliser soit minimisé. Ainsi, pour calculer les émissions provenant des matériaux intégrés dans la construction d'un bâtiment qui constituent la source d'émission majeure (comme vont le découvrir les salariés de V grâce à l'outil), les opérationnels n'ont à saisir que les catégories et quantités de matériaux entrant (type de béton, d'acier, ou de bois, etc.), sur lesquels ils disposent d'informations dès la phase de conception du projet, pour obtenir une estimation

[76] Cette élaboration faisant suite au travail déjà entamé dans sa filiale d'origine.

globale des émissions de GES de leur projet et réfléchir avant sa réalisation aux moyens de les réduire.

L'outil est testé ensuite à plus grande échelle, puis amélioré. Le calcul des émissions de GES est peu à peu réduit à 30 minutes pour des opérationnels formés, une concision qui permet de réaliser des calculs à différentes phases de maturité du projet en fonction des demandes clients.

> *« La première fois qu'on a essayé de faire une comptabilité carbone, ça nous a pris 6 mois, le temps d'avoir toutes les données "alors ce camion là, il vient d'où, etc." »* (1)

> *« On voulait non pas que ce soit un outil d'experts au niveau central pour de la recherche mais que ça puisse être pris en main par les opérationnels, parce que la finalité de tout ça c'est que chaque équipe qui conçoit ou analyse ces projets puisse utiliser et intégrer ces méthodes, ces outils pour utiliser ces résultats comme critères de décision ou de différenciation par rapport aux clients. »* (7)

A l'issue de cette première phase, fin 2007, un prototype d'outil de comptabilité carbone est mis au point et prêt à être diffusé.

2.2. CONCEPTION ET DEPLOIEMENT D'UN DISPOSITIF STRATEGIQUE

A partir de ce moment là, début 2008, une fois le paramétrage de l'outil arrêté, plusieurs actions vont être entreprises par l'expert et ses collaborateurs à qui il est demandé de trouver des moyens de réduire les émissions de gaz à effet de serre. À ce titre, des formations sont proposées à des salariés volontaires au sein de chaque unité opérationnelle des différentes filiales afin de leur apprendre à se servir de l'outil, ce qui va entraîner une dissémination de la démarche dans l'entreprise V. Les chefs de projet, les responsables R&D, mais également les commerciaux vont être formés à la méthode où il leur est expliqué de quelle manière ils vont aisément pouvoir compléter les données manquantes de l'outil de base à l'aide du bordereau de prix prévu dès la phase de conception du chantier et aboutir à une évaluation des émissions de GES à ce moment-là. Les formations durent trois jours et 120 salariés sont formés sur les deux premières années. D'autre part, les premiers résultats obtenus sur la comptabilité carbone des nouveaux chantiers ont permis de repérer qu'une des

sources d'émissions principales de V est due aux matériaux entrants, au béton en particulier. En parallèle, V décide alors courant 2008 de chercher à acheter un béton qui émettrait moins que la moyenne. V travaille ainsi avec son principal fournisseur de béton pour concevoir un tel matériau :

> *« On a travaillé avec un fournisseur de matériau sur le béton bas carbone. On est allés les voir en disant : il faut qu'on travaille ensemble sur le sujet, après on a attendu un an que nos juristes se mettent d'accord et une fois qu'ils se sont mis d'accord, on a pu tester et mettre en place du béton bas carbone sur des projets pilotes. »* (1)

Les sessions de formation sont également destinées aux commerciaux. L'importance de les initier à la démarche est qu'ils pourront ensuite objectiver leurs discours sur le carbone vis-à-vis des potentiels clients pour les sensibiliser sur les effets de variantes de conception en matière de performance carbone du projet, et ainsi se différencier de concurrents qui n'utilisent pas cette démarche. Les commerciaux font en effet remonter que les appels d'offre ont en général un critère « qualité/environnement » qui compte pour 15% de la note totale visant à classer les dossiers sans proposer d'objectif carbone chiffré la plupart du temps. Avant de rendre l'offre commerciale, les commerciaux font des tests de cohérence proposés par l'outil en comparant le chantier pour lequel ils ont déterminé un volume d'émissions de GES avec un chantier type pour s'assurer que le montant qui est indiqué par l'outil n'est pas erroné. Si le client insiste sur l'importance du critère environnemental, à l'occasion de consultations précédent le rendu de la proposition d'offre commerciale par V, les commerciaux peuvent ainsi lui proposer des variantes bas carbone. Pour cela, ils s'appuient sur les compétences du responsable technique de l'unité opérationnelle et du responsable R&D pour étudier la faisabilité technique, les réductions d'émissions espérées et le surcoût économique associé aux options et choisir celles à proposer au client. Le commercial s'engage alors au travers de la proposition commerciale écrite, dans un dialogue avec le client dans lequel il s'agit de démontrer que le projet sera meilleur. Tout élément différenciant étant nécessaire, l'argumentaire est développé sur le carbone grâce à une connaissance du sujet par le commercial, qui par ailleurs connaît les clients les plus réceptifs au sujet et auprès desquels son argumentaire va être plus décisif. L'objectif est précisément de se différencier des concurrents en avançant des arguments chiffrés à l'appui de propositions commerciales :

> *« On a très peu de signaux de la part de nos maîtres d'ouvrage. Sur l'aspect développement durable, ils indiquent "expliquez nous comment vous avez traité les 12 cibles". Et donc on explique par exemple dans le dossier ce qu'on fait sur l'acoustique du chantier, la gestion de l'eau, le carbone… Pour être différenciant, on a dit sur une offre qu'on utiliserait exclusivement du béton bas carbone, car on avait techniquement la possibilité de le faire sur ce projet-là. C'était une initiative de la R&D, qui a évalué le projet et nous a dit que c'était possible à iso-coût. Donc on a proposé ça au maître d'ouvrage. Le critère carbone ne compte pas beaucoup mais quand même pour certains clients publics et pour ceux-là on essaye d'être différenciant. »* (4)

Courant 2009, V cherche à diffuser son outil interne à l'extérieur de l'entreprise afin de lui donner la légitimité requise pour que les clients valident les calculs effectués et conclusions obtenues sur leur base. V s'adresse alors à l'ADEME et au CSTB[77] et un groupe de travail sectoriel va se former pour définir les conventions de calcul utilisées dans la construction.

Dans le même temps, une nouvelle strate organisationnelle est mise en place à la fin des années 2000 : des référents carbone sont nommés dans chaque unité opérationnelle parmi la cinquantaine que compte V afin d'y animer la démarche sur le carbone. Ils adoptent cette casquette de manière volontaire, les concepteurs de la comptabilité carbone ayant décidé de déléguer au niveau local l'animation quotidienne de la démarche afin qu'elle s'organise au plus près des opérationnels. De leur côté, ils assurent le suivi général auprès de la direction centrale de V d'un ensemble d'indicateurs qu'ils créent sur mesure en privilégiant leur pertinence pour le pilotage (notamment le $kgCO_2/m^2$ construit, un indicateur sur le déplacements des personnes, et des indicateurs par matériau : un indicateur bois, un indicateur béton, etc.), met à jour la base de données de l'outil et expérimente des solutions constructives bas carbone.

> *« Notre rôle, à la direction centrale, est de maintenir un outil à jour, dans les dernières versions, faire du développement, former des équipes, des nouveaux arrivants, mais après le côté pilotage/suivi au quotidien, on le délègue aux référents carbone. »* (7)

[77] Centre technique et de recherche du secteur du bâtiment.

En plus de leur action opérationnelle, les référents carbone vont se réunir plusieurs fois par an à l'occasion de la tenue de comités carbone. En dehors des référents carbone, le comité carbone réunit, sous l'égide de la direction de l'innovation, des acteurs experts carbone au sein de la direction développement durable et des directeurs communication extra-financière et innovation. La consolidation des émissions des différentes unités opérationnelles y est alors présentée, de même que les solutions innovantes que les différentes unités opérationnelles ont pu mettre en place. Un projet ayant utilisé du béton bas carbone a par exemple été présenté en comité carbone à la fois pour inspirer d'autres référents et à la fois être intégré dans la communication de l'entreprise. Des projets de R&D sont exposés afin de pouvoir obtenir des financements de la part de la direction. Notamment, il est question d'entreprendre un tournant vers l'utilisation de nouveaux matériaux de construction (bois, acier), imposant une modification du processus constructif traditionnel chez V. Un participant aux comités carbone raconte ce qui s'y passe :

> *« Il faut convaincre sur un sujet où les signaux ne sont pas très forts : la réglementation ne nous aide pas, on n'a pas de signaux forts via le contexte international ; le prix de l'énergie est faible, donc le sujet carbone qui était un peu à la mode en 2009 est retombé. Derrière, il faut donc que le comité énergie carbone relaie auprès des opérationnels et dise : "c'est important, il faut y aller". Certes à l'instant T on n'a pas forcément une légitimité à faire durer ça dans le temps mais on commence à avoir des signaux faibles sur le sujet. Donc on s'appuie sur ces signaux faibles qui sont repérés par les référents pour relayer le message. On essaye d'innover. Il y a eu ce travail sur le béton bas carbone. Et ça, il fallait oser quand même ! Il fallait insister : "on va en faire et on va faire baisser les émissions de GES de 2% par an grâce à ça !" Et donc il faut maintenir un comité carbone quand on n'a pas de contrainte réglementaire et pas de demande forte du marché, ce qui n'est pas forcément évident, même s'il faut veiller et anticiper sur le sujet parce qu'on peut repérer des signaux faibles : les investisseurs s'y intéressent un peu, quelques clients demandent du bas carbone. En Grande-Bretagne, ils sont très en avance sur le sujet… »* (5)

> *« En R&D on a étudié des projets bois, acier, toutes ces solutions là. On a chiffré et on a regardé l'intérêt de ces solutions, en fonction du mode constructif, du coût de ces projets et de la tonne de carbone économisée. »* (1)

Le comité carbone est donc à la fois un lieu où se discutent les avancées sur des projets R&D concernant le carbone et à la fois un lieu de construction du discours qui va justifier que les opérationnels au niveau du projet continuent à compter le carbone en amont et proposer des variantes bas carbone aux clients pour espérer que ce critère permette à V de se différencier de la concurrence. Le comité participe aussi à la construction du discours pour la direction centrale sur l'innovation, le marketing, la communication extra-financière.

La communication est en effet jugée comme un élément important du déploiement d'un dispositif stratégique. Le travail de répétition de l'information comptable carbone permet de tenir un discours crédible qui distingue V des concurrents aux yeux des clients. L'importance du chiffre carbone, traduit pour être rendu cohérent par rapport à l'activité de constructeur (CO_2/m^2 construit) est telle que la communication renforce à un niveau général le travail de sensibilisation effectué directement par les opérationnels auprès des clients lors du dépôt de la proposition commerciale. Les deux strates (au niveau de la direction et des opérationnels) se nourrissent pour faire exister le sujet du carbone, qui est par ailleurs animé en interne par les experts carbone de la direction centrale et les référents carbone :

> *« On est une société d'ingénieurs pour qui le chiffre est important mais il est tellement entouré d'incertitudes qu'on a eu besoin d'enrichir la comptabilisation. Et la meilleure façon est de compter tous les ans : même si la photographie est floue, elle est pertinente. On voit d'une année à l'autre qu'on ne s'est pas trop trompés et donc que là où on doit attaquer la réduction, c'est cohérent. Et on communique là-dessus, sur les émissions cohérentes avec notre métier. Et ça a des répercussions. Justement le béton bas carbone, si on n'avait pas fait notre communication sur les émissions liées aux matériaux entrants, on n'aurait pas parlé de notre béton bas carbone et un client ne nous aurait pas fait cet appel du pied en nous en demandant dans un projet. On essaye d'être transparents dans la mesure du possible malgré l'incertitude mais on essaye surtout d'être cohérents avec notre métier de constructeur où toutes nos émissions, en gros, c'est les matériaux entrants. Ca permet de tenir le discours aux clients ; "on veut vendre des solutions pour diminuer votre empreinte carbone » et on ne peut le faire que si on mesure correctement." »* (5)

Sort alors en 2012 une réglementation au sujet du carbone, l'article L 225-102-1 du Code du Commerce, qui oblige les entreprises cotées à communiquer dans leur *reporting* externe sur un indicateur carbone. Cette réglementation pousse alors la direction à demander la formalisation d'une remontée d'informations sur le carbone. Pour les projets de construction, le travail était en grande partie déjà réalisé puisque tous les projets avaient la possibilité de déterminer une évaluation des émissions de GES du chantier. Il a seulement suffi de rendre obligatoire l'exercice de comptabilisation des émissions du chantier, sur la base du même outil, si l'appel d'offre du projet était remporté. Les chantiers de construction réalisés hors de l'entreprise représentant plus de 90% des émissions de GES, il a ensuite seulement fallu réaliser un travail d'estimation similaire pour la part des émissions de GES produites par les établissements internes à l'entreprise (siège, etc.) afin obtenir l'ensemble des émissions de GES produites par V à communiquer dans le rapport extra-financier.

Dans le courant des années 2010, la démarche est largement répandue dans l'entreprise : les calculs sont faits en routine (un indicateur de suivi de la diffusion est mis en place par la direction de V : le taux de CA couvert par les projets dans lesquels est faite la comptabilité carbone atteint 90%), et les différents maillons du dispositif carbone (comités carbone, référents carbone, direction générale) entretiennent l'urgence stratégique du sujet. Un témoignage de cette mise en routine et de cette appropriation est apporté par un responsable R&D :

> *« L'outil que je vous montre c'est celui que j'ai développé à partir de celui que le central avait proposé. J'ai voulu me l'approprier. Les émissions apparaissent sous forme de petites fiches synthétiques. Comme on fait l'estimation des émissions de GES des projets essentiellement en phase amont, on glisse en général la synthèse de l'outil dans les appels d'offre, on le fait de manière volontaire. Je me suis dit que nos clients n'avaient pas trop la notion de ce que ça représente ces émissions. Par exemple, si on leur dit que c'est 200 kg de CO_2 du m^2, ils ne savent pas, ça ne leur parle pas. Donc j'ai construit mes fiches en faisant un graphique qui représente mieux les émissions du chantier qu'on leur propose avec leurs critères. Ce sont les commerciaux qui rentrent les données et font l'estimation des chantiers et je sais qu'ils le font car ils viennent me poser des questions quand ils n'arrivent pas à paramétrer ou que ça sort un résultat inhabituel, mais à part ça, je n'ai pas trop de retours sur ce que veulent les*

clients, je ne sais pas si le sujet les intéresse vraiment. Mais on a quand même eu des opérations phares chez nous où il nous a été demandé du béton bas carbone et de justifier une fois le bâtiment construit, de prouver qu'il y a moins d'émissions. On en a parlé ensuite en comité carbone. » (3)

Ce responsable R&D a pris l'initiative de développer son propre outil afin de se l'approprier et discute des niveaux d'émission avec les commerciaux concernant un chiffre anormal pour essayer de l'expliquer. Les estimations sont vulgarisées et intégrées à l'offre commerciale, instaurant un dialogue médiatisé par les calculs avec le client. Même en l'absence initiale de demande formelle concernant le carbone, il arrive qu'ils parviennent à convaincre chemin faisant les clients de l'importance de ce critère et qu'ils introduisent des cibles d'émission à atteindre sur le projet. À ce moment-là, l'outil est opérationnel pour choisir des options bas carbone permettant de respecter le niveau exigé.

En 2015, après une dizaine d'années d'existence, on peut considérer que la démarche est institutionnalisée dans l'entreprise V. Mais après une première d'expérimentation et de déploiement dans les projets et l'organisation (cf. schéma 2), l'enjeu est d'aller plus loin en se fixant un nouveau défi : engager des actions concrètes d'envergure qui donnent une pertinence et maintiennent la stratégie carbone existante. Cela va correspondre à la troisième phase : l'extension du dispositif stratégique. Le témoignage suivant résume cette position :

« L'idée de départ de la mise en place de notre comptabilité carbone c'était d'avoir un ordre d'idées sur ce dont on parlait. Il y avait deux objectifs, celui d'avoir un volume global d'émissions par projet, pour calculer les indicateurs qu'il faut et aussi, comment sont réparties ces émissions : est-ce que ce sont les matériaux, l'énergie, les déplacements, etc. qui sont déterminants ? Il faut compter pour savoir et savoir pour agir. Sans ça on peut prendre des actions, s'amuser à compenser un tout petit truc qui ne compte pas grand chose. L'utilisation de l'outil s'est intensifiée : il n'est plus seulement utilisé par des populations de techniciens recherche, mais s'est démocratisé dans les équipes de production. C'est vraiment quelque chose qu'on a ancré dans les processus, pour chaque projet réalisé, les émissions de GES sont calculées. Maintenant qu'on a réussi ça, on veut absolument tout faire pour que la démarche vive et que les gens continuent à le faire de façon automatique. » (7)

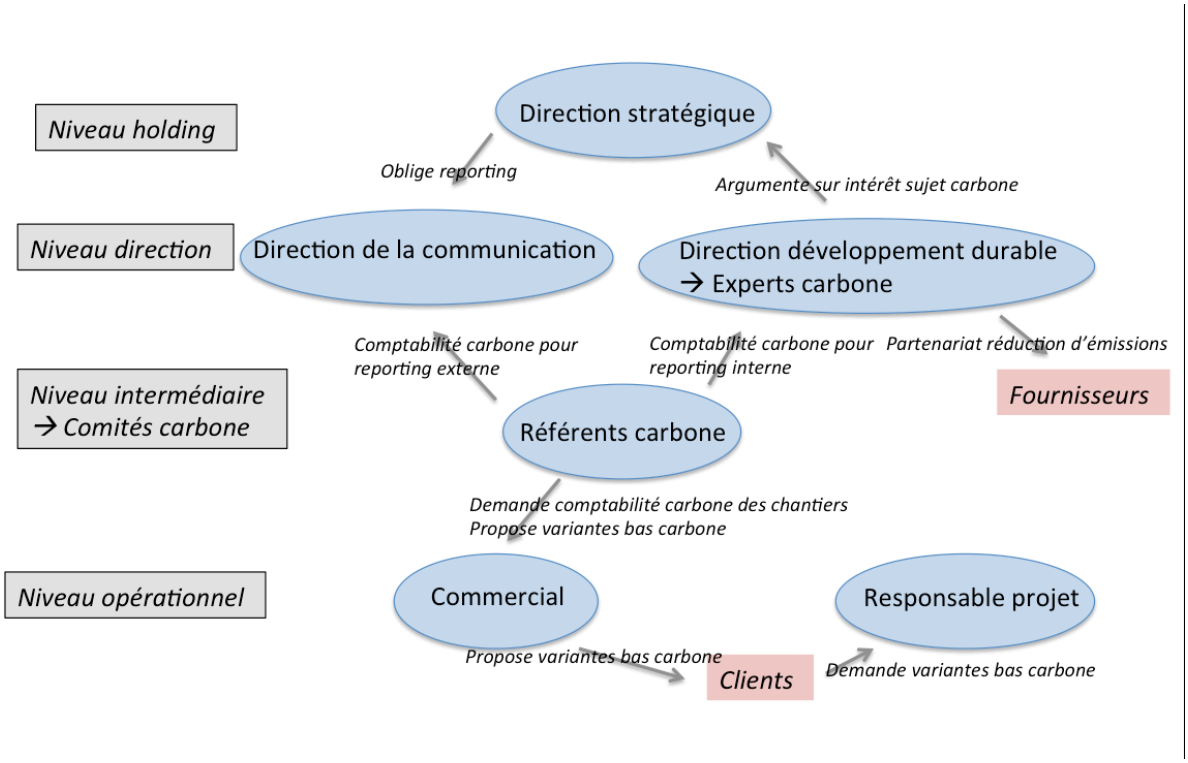


Schéma 8.2. Relation entre les différentes situations de gestion où la comptabilité carbone est pratiquée

2.3. LE DEFI DE L'EXTENSION DU DISPOSITIF STRATEGIQUE

La nouvelle orientation stratégique que se donnent les promoteurs de la démarche carbone chez V à partir de 2015 est de pérenniser la démarche entamée à travers la stimulation des différents maillons stratégiques préalablement tissés. Il s'agit de maintenir l'intérêt et donc la maîtrise du sujet carbone tout en transformant les signaux faibles en signaux forts. Comment aller plus loin dans la concrétisation du concept de projet bas carbone ? Comment étendre le dispositif dans et hors de l'entreprise ? Pour y parvenir, l'entreprise engage plusieurs initiatives en interne. Elle cherche d'abord à encourager la conception de nouveaux projets de R&D permettant d'expérimenter de nouvelles solutions bas carbone innovantes. V met ainsi en place un projet de taxe carbone interne inter-filiales afin de stimuler la réduction d'émissions. L'idée étant que le montant obtenu permettrait une redistribution incitative entre filiales ou le financement des options bas carbone aux clients.

V cherche aussi étendre son dispositif vers l'extérieur, en intéressant davantage ses parties prenantes. En effet, si l'entreprise est la seule à mener une démarche bas carbone, celle-ci aura peu de chance de perdurer. Deux d'entre elles ont été identifiées par V comme présentant

un enjeu particulièrement crucial : le législateur et les clients. Il faut dès lors convaincre le législateur d'adopter une réglementation contraignante sur le carbone et intéresser les clients à cette thématique.

Sur le plan réglementaire et normatif, V a participé, avec d'autres acteurs du secteur de la construction, à l'établissement d'un label (le label BBCA[78]), dont l'objectif est de certifier des projets peu émissifs en carbone. Ce label officiellement déposé en 2015 vise non seulement à devenir un signe de qualité pour de futurs projets constructifs mais également à préparer la future réglementation, préparée par le CSTB, qui doit remplacer la réglementation thermique actuelle (la RT2012[79]), et qui est censée intégrer les enjeux carbone. Ainsi, V n'assure pas seulement une veille réglementaire, mais elle est proactive dans sa préparation.

Du côté de son action auprès des clients, V cherche à identifier des clients pionniers, qui souhaitent entreprendre des projets bas carbone ambitieux et, ainsi susciter des effets d'entraînement auprès d'autres clients. Intéresser des clients pionniers devient un enjeu clef pour convaincre de la valeur stratégique du sujet en interne et en externe. V s'engage en ce sens avec ses clients dans une démarche de co-développement de projets pilotes où il s'agit d'explorer la valeur carbone. Les clients maîtrisant encore mal les dimensions techniques et les enjeux méthodologiques de mesure des émissions, un des enjeux est de les former aux méthodes d'évaluation des émissions de carbone et de structurer, à partir de ces calculs, un dialogue sur les solutions techniques possibles à mettre en œuvre pour les réduire.

En 2016, une opportunité se présente : un grand appel d'offre d'une métropole française est lancé. Il s'agit de sélectionner une trentaine de projets architecturaux de grande envergure. L'appel est très ouvert : le critère est d'être innovant en proposant des concepts en rupture. V décide d'y répondre. L'entreprise s'associe à différents partenaires pour proposer un projet 0 carbone. Ce projet de rupture constitue une vitrine pour V : des efforts exceptionnels de conception sont mobilisés pour tester les solutions techniques préparées en R&D : différentes variantes bas carbones sont explorées et chiffrées grâce à l'outil de comptabilité carbone. Les résultats sont discutés auprès des autres parties prenantes du projet

[78] Bâtiment Bas Carbone, dont le sigle est un clin d'œil au label BBC (Bâtiment Basse Consommation) uniquement centré sur l'énergie qui a connu un succès considérable dans les projets de construction neufs en France.

[79] Réglementation française sur la construction neuve qui vise à limiter la consommation d'énergie des bâtiments.

(bureau d'études et investisseurs) avant d'être intégrés dans la proposition remise au client. Séduits par la proposition, le comité de sélection retient la proposition parmi les lauréats. Pour les animateurs de la démarche carbone chez V, c'est un grand succès qui a une valeur symbolique forte. Ce que le chef de projet chez V résume ainsi :

> *« Le seul critère sur ce projet était d'être innovant. Il y avait un sujet environnemental forcément sur lequel il fallait répondre et on s'est dit que pour nous différencier, il fallait l'indiquer dans le titre du projet, puisque tout le monde propose de toutes manières des solutions énergétiques performantes, de la biodiversité, des toitures végétalisées, etc. On voulait vraiment afficher notre volonté, donc on a annoncé un projet 0 carbone, puis il y a eu des discussions avec le client public et avant le rendu de l'offre finale, il nous a dit "OK, on a compris votre intention 0 carbone mais détaillez-nous la façon dont vous procédez pour y arriver". Là on a vraiment détaillé et on est entré dans le concret. On a défini au sein d'une équipe projet commerciale, le périmètre d'étude de notre offre. "0 carbone", la première chose qu'on s'est dite c'était "qu'est-ce que ça veut dire ?". Je me suis fait aider de l'expert carbone historique de l'entreprise et d'un bureau d'étude. Les deux grosses sources d'émissions ce sont les matériaux de construction et la consommation d'énergie en exploitation. On a réfléchi pour réduire sur la phase construction, puis sur la phase exploitation. Le problème, ça reste le béton, ça génère beaucoup de CO_2, donc on s'est demandé ce qu'on pouvait faire là-dessus. Il y a eu un travail sur la construction bois, la réduction des émissions du béton lié à la fourniture de béton bas carbone, il y a toutes ces choses qui existent et qui permettent de réduire un peu. On est entré dans le modèle de calcul qu'on a retravaillé avec le bureau d'étude, on a travaillé par grosses masses pour voir combien on gagnait par poste, on a testé des options, par exemple les panneaux solaires. Les investisseurs nous ont fait confiance, ils ont suivi. Et on a remporté l'appel d'offre. »* (6)

Le projet intéresse particulièrement la métropole, et ce, pour deux raisons : c'est un projet exemplaire qui n'a jamais été réalisé jusque-là et qui symbolise son engagement contre le changement climatique ; mais plus largement, elle s'est engagée dans un plan climat très ambitieux où la réduction des émissions de carbone dans les projets de construction est un enjeu majeur. À travers cette expérience pilote, la métropole espère se forger une doctrine en

matière d'évaluation des projets bas carbone pour mieux rédiger et orienter les cahiers des charges et les appels d'offre futurs. La question des méthodologies de calcul des émissions a ainsi été un critère de choix important dans la sélection du projet 0 carbone proposé par V.

A travers cet exemple phare, l'entreprise V espère que la médiatisation de ce projet aura un effet d'entraînement auprès d'autres clients, publics et privés. Elle souhaite ainsi transformer l'essai et faire en sorte que le carbone devienne une nouvelle valeur qui compte dans les projets de construction.

L'examen de ces différentes situations de gestion permet de mettre en évidence que la comptabilité carbone est mise en pratique et qu'elle se matérialise par une multitude d'actes de calcul décentralisés réalisés dans le cadre de situations de gestion particulières dans l'entreprise V. Chaque fois, le chiffre est mobilisé dans un discours, un argumentaire (écrit ou oral) et des propositions commerciales qui engagent l'entreprise vis-à-vis de ses clients. Les calculs se diffusent, sont mis en routine et produisent des effets concrets d'ordre stratégique (par exemple lorsqu'ils orientent un changement du processus constructif vers de nouveaux matériaux) : ils énactent une stratégie bas carbone. On peut en outre noter que la réalisation des actes de calcul parvient à perdurer, dans un premier temps, malgré l'absence de signaux forts qui pourraient légitimer la démarche en externe.

3. PROPOSITION D'UN MODELE POUR LA PERFORMATION : ACTES DE CALCUL ET DISPOSITIF STRATEGIQUE

Dans cette dernière partie, nous développerons le rôle des actes de calcul dans la performation de la comptabilité carbone, puis celui du dispositif stratégique et enfin, nous préciserons les conditions qui nous ont permis de valider cette performation.

3.1. LE ROLE DES ACTES DE CALCUL DANS LA PERFORMATION DE LA COMPTABILITE CARBONE

La présentation de la mise en routine d'une démarche de développement d'une comptabilité carbone et ses effets dans l'entreprise V a permis de mettre en évidence l'importance des actes de calculs dans la performation d'une stratégie. Les calculs formulés à partir de l'outil de comptabilité carbone deviennent performatifs en opérant à trois niveaux : à un premier niveau, ils produisent des effets concrets en *faisant exister* le sujet du carbone dans

les pratiques des opérationnels (par exemple en étant répétés à différents moments, dans différentes situations de gestion dans la formulation de propositions commerciales, d'échange avec les clients ou de contrats engageant l'entreprise) ; à un second niveau, ils ont des effets auprès des clients et des parties prenantes en *provoquant des actions* de réduction des émissions de gaz à effet de serre, (lorsqu'ils déclenchent ou suscitent des demandes de projets bas carbone et l'introduction d'objectifs de performance en la matière) ; à un troisième niveau, ils induisent des effets au niveau stratégique en *transformant la stratégie de l'entreprise* en nourrissant et contribuant à faire émerger une stratégie bas carbone. En étant répétés, les actes de calcul jouent ainsi un double rôle, statique et dynamique, dans le déclenchement d'abord puis le maintien d'un « dispositif stratégique ».

3.2. LE ROLE DU DISPOSITIF STRATEGIQUE

Ce second rôle s'observe lorsqu'ils donnent vie au dispositif stratégique. En effet, les actes de calcul ne sont, à notre sens, pas autoportants. Ce qui leur donne leur force performative est, selon nous, leur répétition dans la durée et leur agencement dans un ensemble cohérent d'activités interdépendantes : le dispositif stratégique. Par contraste, on peut faire l'hypothèse que ce qui fait défaut dans les organisations où la comptabilité carbone échoue à être performative tient précisément à l'absence de tels dispositifs. La performation s'opère selon un double processus : par la répétition d'actes de calcul mobilisant des outils et méthodologies ad-hoc dans des situations de gestion préalablement sélectionnées d'une part, et par la mise en dispositif simultanée d'éléments hétérogènes en vue d'une finalité stratégique qui leur donne du sens et cadrent leur exercice en pratique. Autrement dit, sans actes de calcul répétés, le dispositif est une coquille vide ; mais sans dispositif, les actes de calcul ne produisent aucun sens spécifique pour les acteurs.

L'analyse empirique a ainsi permis de mettre en évidence qu'à côté des actes de calcul se constituait un agencement d'éléments hétérogènes en vue d'une finalité stratégique. Dans la perspective ouverte par Michel Foucault, et poursuivie par d'autres, nous proposons d'appeler cette activité d'agencement une mise en dispositif stratégique ou encore la formation d'un dispositif stratégique (Aggeri, 2014, 2017 ; Foucault, 1994 ; Moisdon & Hatchuel, 1997 ; Dumez & Jeunemaitre, 2010).

Le dispositif stratégique contient des éléments discursifs : discours des dirigeants et des experts, lettres de mission, notes stratégiques, dossiers de R&D, documents juridiques et

commerciaux, notices d'utilisation des outils qui explicitent les conditions dans lesquelles le carbone peut compter vis-à-vis des clients, des métiers de l'entreprise et d'autres parties prenantes. Il englobe également des éléments matériels comme des lieux où se réunissent les différents comités et groupes de travail, des bases de données, des ordinateurs, des outils et modèles informatiques qui constituent le décor et l'infrastructure aux actes de calcul. Il comprend aussi des éléments organisationnels : structure, fiches décrivant les rôles, processus formels mais aussi par l'ensemble des relations concrètes qui organisent en pratique les relations entre les protagonistes. Il recouvre enfin des éléments cognitifs et humains sous la forme de la liste des participants à la fabrication de cette stratégie carbone et des compétences qu'ils mobilisent en situation ou développent, notamment en matière de comptabilité carbone ou de règles de l'art qui permettent le paramétrage des outils.

Le dispositif stratégique se rapproche du concept d'agencement (Callon, 2013) mais s'en distingue du fait qu'il est sciemment conçu et orienté vers un but stratégique (Foucault, 1994 ; Aggeri, 2014, 2017). Une fois cette activité d'agencement menée à bien, le dispositif stratégique peut alors se déployer dans l'espace et dans le temps, c'est-à-dire dans une variété de situations de gestion. L'extension du dispositif de l'intérieur de l'entreprise (calculs par les chefs de projet, les commerciaux, référents carbone, projets de R&D, comités carbone, reporting, etc.) vers l'extérieur de celle-ci (label bas carbone, groupe de travail sectoriel, liens avec le CSTB et l'ADEME, relations avec les clients et fournisseurs, etc.) contribue à le renforcer ainsi que les actes de calcul. Le dispositif cadre ces actes élémentaires, leur fournit les ressources cognitives et discursives qui permettent de produire du sens. Comme le rappelle Foucault, le dispositif est une construction fragile car elle résulte d'initiatives multiples construites chemin faisant par une variété d'acteurs en fonction des problèmes à résoudre. Le déploiement du dispositif stratégique d'une entreprise sur un sujet incertain dépend ainsi de son enchâssement dans les dispositifs d'autres organisations. La mise en dispositif correspond alors à une conception de la stratégie, non pas comme une activité planifiée qui serait l'apanage des dirigeants, mais comme une activité ingénierique distribuée, conçue à partir d'une urgence stratégique, au départ floue, et qui évolue en fonction des effets observés par sa mise en œuvre en pratique.

3.3. VALIDATION DE LA PERFORMATIVITE STRATEGIQUE

Comme le rappelle le premier témoignage cité en introduction de la démarche chez V, malgré la réalisation d'actes de calcul et l'émergence d'un dispositif, certains acteurs de l'entreprise ne considèrent pas encore le carbone comme une priorité stratégique. Cela tient à deux choses :

- d'une part le dispositif stratégique sur le carbone est fragile, et peut disparaître s'il n'est pas entretenu par des actions volontaires, ce qui fait douter les acteurs de son existence ;
- d'autre part, sa mise en visibilité et sa cohérence n'est pas facile à apprécier sans le travail du chercheur (le dispositif n'est pas assimilé à une « stratégie » entendue dans les organisations comme étant supportée par un discours et des indicateurs).

Il y a donc un enjeu à identifier et décrire le phénomène de performation et les conditions de félicité qui interviennent dans ce processus (Fauré & Gramaccia, 2006 ; Musca, et al. 2014) afin de valider la performativité stratégique dans cette entreprise d'une stratégie bas carbone à l'aide d'un outil ingénierique de comptabilité carbone. Il convient d'énoncer les critères retenus pour objectiver la réussite de la performativité qui constituent le seuil à partir duquel il est raisonnablement possible de considérer qu'il y a eu transformation dans l'entreprise. Les critères généraux qui nous semblent témoigner qu'un changement d'ordre stratégique s'est produit dans l'entreprise autour du carbone sont les suivants[80] :

- ✓ Outil de comptabilité carbone utilisé en routine ;
- ✓ Compréhension générale des enjeux du sujet par les acteurs ayant des capacités de changement et mise à l'agenda par eux ;
- ✓ Développement d'un programme de recherche sur le sujet ;
- ✓ Actions concrètes engagées : changement dans le processus de production, actions avec les clients et/ou les fournisseurs et/ou les concurrents.

[80] La question de l'évaluation de la « maturité carbone » d'une entreprise est sensible et présente un enjeu empirique actuellement : c'est dans cette optique que l'ADEME et le CDP ont travaillé ensemble sur le projet ACT (Assessing low Carbon Transition) sur toute l'année 2016 pour élaborer de tels critères (cf. chapitre 9). En outre, le terme de « maturité carbone », celui de « stratégie bas carbone » et le phénomène de conception d'un dispositif stratégique que nous explorons ici semblent être les niveaux différents d'une même situation. Nous avons élaboré cette liste de critères qui nous paraissent révéler une transformation stratégique suite à nos observations de terrain sur toute la durée de la thèse.

Nous avançons ici la propositions suivante : si ces critères sont réunis, alors on peut dire qu'il y a eu performativité d'une stratégie à partir d'un outil de comptabilité carbone ingénierique. Ce que nous montrons dans ce chapitre est que pour que ces critères soient satisfaits, il faut qu'il y ait eu le double mécanisme de répétition des actes de calcul et insertion dans un dispositif stratégique plus large. Ce dernier s'activera alors à certains moments pour se traduire en actions concrètes de réduction des émissions de GES et sera en quelque sorte mis en veille à d'autres moments (cf. chapitre 9).

En conclusion, l'analyse de ces actes dans l'entreprise V a permis de faire ressortir deux points marquants. Le premier point est que nous avons pu observer une variété d'actes de calcul, dont la performativité dépend de leur répétition et de leur complémentarité dans le temps, en lien avec des stratégies bas carbone. Le second point est que ces actes de calcul ne sont pas en soi autosuffisants. Leur performativité dépend de conditions de félicité internes et externes. Il est indéniable que la prédominance de signaux faibles sur les signaux forts constitue un facteur de fragilité pour le développement de stratégies bas carbone. Nous avons toutefois identifié que ces fragilités externes peuvent être compensées par la conception de dispositifs stratégiques qui visent à cadrer et donner du sens à ces actes de calcul. Ces dispositifs constituent ainsi une condition de félicité indispensable à la performativité des actes de calcul, sans lesquels ils seraient dénués de sens, et manqueraient de la légitimité et des ressources nécessaires à leur accomplissement.

Ainsi, dans une logique ingénierique, la comptabilité carbone sert ainsi parfois la conception d'une stratégie bas carbone, ce qui vient nuancer les hypothèses portant sur l'hypocrisie organisationnelle (Cho, et al. 2015) ou plus largement, sur le découplage qu'opèrent les entreprises entre discours et action (Neu, et al. 1998). Nous avançons alors ici qu'une analyse en profondeur (Gibassier & Schaltegger, 2015), à l'intérieur de l'organisation, des pratiques comptables des entreprises pour comprendre leurs effets réels et plus largement, les stratégies qu'elles provoquent est donc possible et mieux à même de comprendre et d'évaluer les actions des entreprises en matière de gestion du carbone.

CHAPITRE 9 – LA CONSTRUCTION DU MACRO-DISPOSITIF SUR LE CARBONE

Dans le chapitre précédent, nous avons décrit un cas de mise en place réussie d'une stratégie bas carbone. Pour un sujet incertain comme l'est celui du carbone (Ferraro, et al. 2015), nous avons mis en évidence que cette réussite tenait à la répétition de calculs élaborés à partir de la comptabilité carbone et à la constitution progressive d'un dispositif stratégique autour du sujet du carbone dans l'entreprise, décrit comme un « *agencement d'éléments hétérogènes orientés vers un but stratégique* » (Aggeri, 2014 ; Foucault, 1994). Le dispositif stratégique peut impulser une urgence stratégique sur le sujet mais également rester en veille, auquel cas il permet alors d'organiser les conditions d'action pour l'entreprise en cas de mise à l'agenda du sujet de manière exogène. Toutefois, une fois instauré, le dispositif est fragile et peut péricliter s'il n'est pas maintenu activé. Nous avons alors décrit que la constitution et l'animation du dispositif faisait l'objet d'initiatives internes (telles que l'outillage, les formations, la création du poste « référent carbone », des projets de R&D, etc.) mais aussi externes (partenariat avec un fournisseur de béton pour concevoir et utiliser un béton bas carbone, formation d'un groupe de travail sectoriel pour mettre en place un guide sur les conventions comptables carbone, apprentissage avec les clients, implication dans la réglementation sur le sujet, etc.). Dans ce deuxième cas, il est donc nécessaire que d'autres entités aient également constitué leur propre dispositif. Ainsi, le dispositif stratégique interne à l'entreprise semble être intimement lié à l'action sur le sujet d'acteurs externes : fournisseurs, clients, pouvoirs publics, concurrents, etc. Nous formulons alors l'hypothèse suivante : pour être activé, le dispositif stratégique interne à une entreprise doit faire écho à un dispositif plus large, qui dépasse ses frontières. Autrement dit, en l'absence d'animation sur le sujet du carbone hors les murs, de cristallisation d'initiatives sur cette problématique, le dispositif interne à l'entreprise devient une coquille vide, peu à même d'être activement maintenu. Nous explorerons alors cette hypothèse dans ce chapitre.

Habituellement, parmi les quelques travaux qui étudient de près les pratiques des entreprises en matière de management du carbone, le niveau d'analyse adopté correspond à celui de l'entreprise (cf. Gibassier & Schaltegger, 2015 ; Vesty, et al. 2015). Nous proposons d'élargir le spectre d'analyse en nous intéressant dans ce chapitre au management du carbone en dehors des frontières de l'entreprise et en étudier les impacts dans l'entreprise. Pour cela,

le chapitre comptera cinq parties : la première sur le lien entre l'action action et l'anticipation sur le sujet du carbone, la deuxième sur l'évolution des anticipation collectives sur le sujet du carbone, la troisième proposera une cartographie du macro-dispositif autour du carbone, la quatrième portera sur un exemple d'intervention stratégique sur ce macro-dispositif et enfin la cinquième consiste à proposer une explication aux relations entre les anticipations et le macro-dispositif stratégique. Toutes les parties ont fait l'objet d'une méthodologie spécifique qui sera développée en introduction de chacune d'entre elles.

Chapitre 9 – La construction du macro-dispositif sur le carbone 211

1. Action et anticipation sur un sujet incertain 212

2. Evolution des anticipations sur le carbone 214

3. Une cartographie du dispositif carbone 217

4. Stratégie d'élaboration du dispositif carbone 227

4.1. La création de l'outillage : 2000 → 2003 227

4.2. La diffusion de la méthode : 2003 → 2013 229

4.3. La reconstruction d'une stratégie centrée sur l'accompagnement de l'action : 2013 → 2017 233

5. Proposition d'un modèle explicatif du lien entre les anticipations collectives et le macro-dispositif stratégique 238

1. ACTION ET ANTICIPATION SUR UN SUJET INCERTAIN

En tant que « grand challenge », le changement climatique présente en particulier la caractéristique d'être incertain (Ferraro, et al. 2015)[81], c'est-à-dire que les entreprises ignorent si le sujet va compter ou pas, autrement dit, si cette problématique va affecter leur activité ou non. À ce titre, elles ne savent pas si, quand et comment il serait judicieux d'adapter leurs stratégies pour faire face à ce sujet. En effet, en prise à de multiples injonctions (diverses réglementations, résultats économiques, exploration stratégique, etc.), elles doivent hiérarchiser leurs objectifs et donc décider de l'importance à accorder au carbone. Elles formulent alors des anticipations sur l'importance à venir du carbone et sur le niveau d'ambitions des actions à engager. Étant incertain et non pas risqué (Knight, 1921), le

[81] Plus qu'incertain, ce sujet est « évaluative » (Ferraro, et al. 2015) c'est-à-dire que le problème du changement climatique prend forme en fonction de ce qu'en font les acteurs eux-mêmes. Il sera un problème de premier plan si les acteurs font en sorte qu'il compte, et inversement.

changement climatique ne peut pas faire l'objet de calculs de probabilité d'apparition. Il rentre ainsi davantage dans la catégorie des anticipations fictionnelles (Beckert, 2013) que rationnelles (Muth, 1961). Les entreprises procèdent donc d'une part par mimétisme, en suivant les vagues d'actions des autres acteurs mais également en projetant une vision du futur qu'elles imaginent et fabriquent à partir des signaux faibles captés et qui prend la forme d'un pari sur l'avenir. L'arbitrage d'une entreprise entre action et non action est alors le suivant : adopter une stratégie bas carbone est coûteux en termes de changement organisationnel, mais ne pas le faire lui fait prendre le risque d'un coût plus élevé encore, celui de devoir s'adapter a posteriori (s'il n'est pas toutefois trop tard) si tous les autres acteurs (concurrents, pouvoirs publics, société civile, etc.) ont changé avant elle. Ainsi, agir pour faire face au changement climatique peut s'interpréter comme un problème de théorie des jeux : une entreprise aura d'autant plus intérêt à le faire si elle anticipe que toutes les autres le font aussi.

Les anticipations sur des sujets innovants, comme l'est le carbone pour les entreprises, peuvent être définies comme des « *réalisations souhaitées d'un futur désiré* » (Borup, et al. 2006, p.3)[82]. Elles font l'objet de vagues d'emballement/essoufflement durant lesquelles toutes les anticipations convergent vers la réalisation d'un sujet novateur et les promesses qui l'accompagnent avant de retomber (« *hypes and disappointments* ») (Brown, 2003 ; Konrad, 2006 ; Borup, et al. 2006). Plus précisément, les phases d'emballement servent à insuffler une dynamique aux sujets innovants et pousse à les entreprendre (Brown & Michael, 2003) suivant une dynamique de promesses qui stimulent l'action (Van Lente, 1993) mais un phénomène de sur-anticipation (« hyper-expectation ») (Brown, 2003) les font ensuite suivre d'un essoufflement qui peut nuire à leur mise à l'agenda. Parmi les anticipations, celles qui sont collectives peuvent être définies comme des anticipations qui sont partagées et communiquées (Berkhout, 2006). Beaucoup de visions du futur sont en réalité en compétition et pour que les anticipations individuelles deviennent collectives, il faut que le futur retenu au niveau collectif soit attractif pour tous les acteurs (Berkhout, 2006). En outre, une question abordée par cette littérature est celle de savoir comment se construisent les anticipations collectives (Borup, et al. 2006). À ce titre, Pollock et Williams ont notamment mis en évidence le rôle des consultants dans ce processus (Pollock & Williams, 2010).

[82] Traduction de « *wishful enactments of a desired future* » (Borup, et al. 2006, p. 3)

Cette revue rapide de la littérature concernant les anticipations sur des sujets innovants permet de mieux comprendre le contexte auquel font face les entreprises sur le carbone : elles assistent à des phases d'emballement généralisé, puis des phases d'essoufflement. Étudions à présent comment se succèdent concrètement ces différentes phases.

2. EVOLUTION DES ANTICIPATIONS SUR LE CARBONE

Sur la problématique du carbone, on peut repérer plusieurs périodes durant lesquelles se sont succédées des phases d'emballement et d'essoufflement dans les anticipations collectives des acteurs sur l'importance du sujet. Elles paraissent rythmées par les grands événements sur le changement climatique ainsi que la cristallisation de nombreuses initiatives simultanées témoignant d'un engagement de nombreux acteurs sur la prise en compte du sujet mais aussi par des périodes intercalaires de relâchement.

Nous allons décrire une vue générale de l'enchaînement de ces phases, telles qu'elles ont pu être vécues par les grandes entreprises, en particulier françaises. C'est de leur point de vue que nous nous placerons car les informations que nous avons recueillies sont celles qui ont pu les toucher en premier lieu. En effet, nous nous sommes adressés aux entreprises qui comptaient un responsable en charge du sujet carbone parmi les équipes, qui ne se rencontre pas ou moins chez les PME. En outre, les initiatives que nous avons alors répertoriées pour construire ces phases ont été inférées des discussions avec ces interlocuteurs, c'est pourquoi c'est majoritairement leur point de vue qui est ici représenté. En l'occurrence, ces phases concernent moins les PME qui reçoivent ces signaux de manière atténuée.

Nous avons alors recensé et retracé chronologiquement les événements marquants sur le carbone dont les acteurs nous ont parlé durant tous les entretiens menés et dont nous avons pu avoir connaissance lors de réunions et conférences suivies ainsi que dans la documentation étudiée (cf. annexes 4 et 5). Pour ce faire, nous avons mis en évidence dans chaque source les informations qui portaient sur le contexte concernant l'intérêt général sur le carbone. Nous les avons listées et lorsque plusieurs se rejoignaient ou lorsque l'intérêt porté sur le carbone était décrit comme important par une source, nous avons considéré qu'il s'agissait d'un haut niveau d'anticipations collectives sur le carbone. Nous avons alors fait ressortir de ces informations certaines dates clefs marquant l'inflexion des phases d'emballement puis d'essoufflement (cf. schéma ci-après). Précisons ici que l'objectif n'est pas de chercher une description qui serait la plus précise possible mais une idée générale de ce phénomène

d'emballement et d'essoufflement. Ce travail présente alors l'objectif de montrer l'existence de telles phases permettant de donner une idée générale du contexte sans lequel il est difficile de porter un jugement sur la prise d'actions de la part des entreprises. Schématisons alors ces phases avant de les justifier.

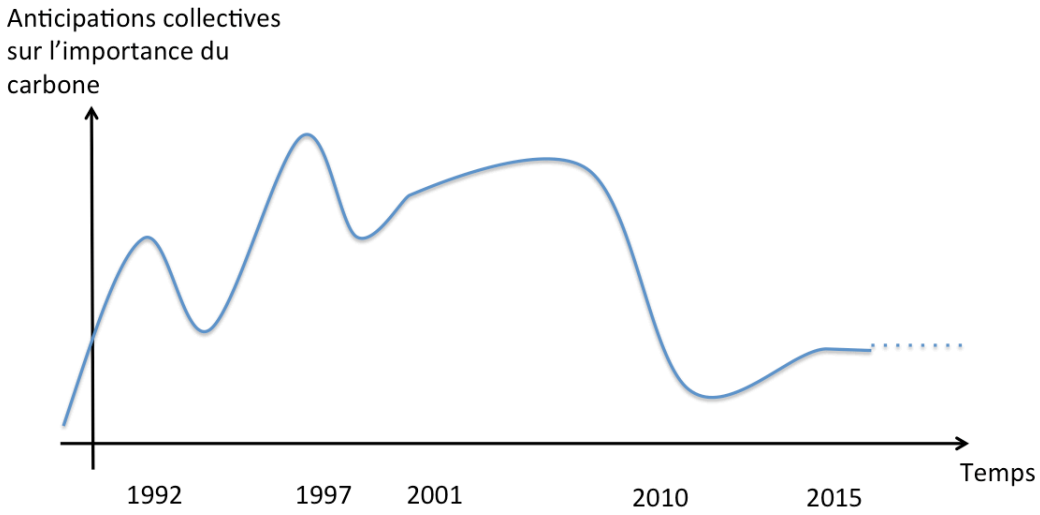


Schéma 9.1. Évolution des anticipations collectives sur l'importance du sujet carbone

Avant 1992, le sujet du climat se construit comme un problème scientifique mais n'a que peu concerné les entreprises qui tâtonnaient, tout comme les pouvoirs publics, sur la question (on peut citer par exemple un premier pas avec le programme national sur le climat lancé par le Président des Etats-Unis à la toute fin des années 1960). En 1992 a eu lieu le sommet de la Terre à Rio, premier événement d'envergure où le sujet du changement climatique est mis sur le devant de la scène et au sujet duquel une participation actives des entreprises est revendiquée. En particulier, la CCNUCC (Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique) est adoptée et lance ainsi l'organisation annuelle de COP où sont notamment fixés les objectifs mondiaux en termes d'endiguement du changement climatique. Peu avant, le sujet du carbone commençait à percer au sein de la société civile avec en particulier la création du GIEC en 1988 qui fait paraître en 1990 un premier rapport sur l'influence de l'Homme sur le changement climatique. Mais durant ces premières années d'implication progressive des entreprises sur cet enjeu, ces dernières font initialement montre de leur opposition par un lobbying contre leur participation à la résolution du problème (voir numéro spécial d'Entreprises et Histoire sur les entreprises et le changement climatique, paru en 2017). Puis un deuxième événement, la Conférence des

Parties à Kyoto renchérit 5 ans plus tard en rendant le sujet plus actuel encore avec des propositions concrètes d'implication des entreprises :

> *« Tout démarre de 1992, évidemment et des discussions entre 1992 et 1997. […] À partir de Kyoto se pose le problème du «* burden sharing[83] *». Ce problème n'est pas résolu entre les pays mais à partir de là, on se polarise sur les entreprises car on pense que c'est là que ça a l'air d'émettre. »*
>
> (Expert climat de l'ADEME, avril 2014)

Lors de la conférence de Kyoto en 1997 sont en outre discutées les modalités de réduction des émissions de GES qui vont être demandées aux entreprises. Plusieurs solutions sont envisagées et la plus notoire d'entre elles est le projet européen de marchés du carbone. Les entreprises s'y préparaient déjà (Cartel, 2013, Aggeri, Cartel, 2017), ce qui confirme que l'emballement autour du carbone ne s'est pas amenuisé au cours des cinq années précédentes. Par la suite, de nombreuses initiatives, publiques comme privées germent au tout début des années 2000 après quelques années de maturation du sujet pour les entreprises : les standards publics et privés de comptabilité carbone bien sûr, mais aussi une profession du conseil carbone, des projets de taxe carbone et les marchés du carbone qui entrent officiellement en vigueur en 2005 :

> *« Il y a eu un effet bulle dans la période précédant la COP de Copenhague[84]. On proposait des formations au Bilan Carbone et les gens s'inscrivaient comme pour une ruée vers l'or : c'était irrationnel. Il y avait des demandes, encore des demandes, toujours des demandes. Ils n'avaient jamais vu ça à l'ADEME. Les deux opportunités (ou bien les deux bâtons, ça dépend du point de vue) qui motivaient les demandes étaient : le prix du baril élevé et les projets de taxe carbone. Et donc c'est pas un hasard si notre histoire marchait si bien en 2009. Mais l'effet bulle a explosé après 2010-2011. »*
>
> (Thomas Gourdon, service climat de l'ADEME).

[83] Partage du « fardeau », autrement dit comment les pays vont se répartir l'action à entreprendre pour endiguer le changement climatique.

[84] COP à Copenhague en 2009 où il y avait de grosses attentes sur des annonces politiques concernant l'engagement des entreprises sur le climat.

Par la suite, un premier essoufflement (autre que les retombées partielles qui ont suivi les événements majeurs) s'installe lorsque la crise économique frappe l'Europe, dans les années 2009-2010, concomitamment aux déceptions de la COP de Copenhague qui n'a pas abouti à des engagements à la hauteur des promesses qu'elle portait. Par la suite, une nouvelle phase d'emballement débute jusqu'en 2015 avec la COP21 à Paris où des décisions politiques d'envergure sont anticipées, même si elle paraît inférieure aux précédents rendez-vous de cette ampleur. Toutefois, de nombreuses initiatives émergent et visent notamment à proposer de nouveaux outils pour impliquer davantage les entreprises et à fédérer un nouveau secteur d'activité autour de la problématique : la finance. Parmi eux, on peut citer le projet *Science Base Target,* le *Task Force on Climate*, ainsi que les projets de l'association 2°ii[85], etc. (cf. encadrés 7.1. et 9.1.)

Durant cette période longue de 25 ans, il est ainsi important de noter que les anticipations des entreprises et des autres acteurs constituant les anticipations collectives ont alors parfois convergé vers une urgence stratégique du sujet, d'autres fois se sont relâchées lorsque le carbone sortait de l'agenda global. À noter que la comparaison d'une valeur objectivable des pics et des creux n'a pas vraiment de sens car elle repose sur un ressenti général difficile à capturer de manière cardinale. Il est uniquement possible de constater une succession de périodes d'emballement et d'essoufflement.

Il apparaît que les fluctuations des anticipations sont en partie liées à une cristallisation d'initiatives sur le sujet du carbone ou, à l'inverse, à leur absence. Cette dernière constitue en réalité le dispositif général construit autour du sujet du carbone. Dès lors, après avoir exposé de manière quantitative les périodes d'évolution des anticipations, il importe de décrire, de manière plus qualitative à partir de quoi sont formées ces anticipations, à savoir le macro-dispositif sur le carbone.

3. UNE CARTOGRAPHIE DU DISPOSITIF CARBONE

Nous proposons dans cette partie de décrire plus finement le macro-dispositif stratégique sur le sujet du carbone, et ce, à deux dates. En effet, ce dispositif général évoluant en permanence, il serait impossible d'en retracer les cheminements sur 25 ans. Ainsi, deux coupes longitudinales sont effectuées pour rendre le dispositif plus palpable et pouvoir

[85] Cf. chapitre 7 pour une présentation de l'association.

comparer son évolution entre deux dates. La description du dispositif sur ces deux années sera complétée par une frise permettant de commenter les principaux événements qui se sont produits entre ces deux dates. Il s'agit toutefois d'une approximation simplificatrice car les deux dates choisies sont deux années, or le dispositif a certainement évolué au cours de chacune de ces deux années. Néanmoins, une nouvelle fois, l'objectif de cette analyse est davantage de donner une idée générale de ce qui constitue ce macro-dispositif ainsi que de montrer qu'il évolue dans le temps et de pouvoir qualifier cette évolution. Rappelons en outre que cette description du champ au sein duquel sont immergées les entreprises et donc de nature à influencer leur action sur le carbone, n'a, à notre connaissance, encore jamais été réalisée. Les deux années choisies sont alors les suivantes : 2006 et 2017. 2006 correspond à une période de fort emballement sur le sujet. L'année 2017, outre son actualité et donc une facilité plus grande à observer le dispositif (contrairement au dispositif de 2006 qui est reconstitué à partir d'indices du passé), est intéressante également car elle se situe, quant à elle, après une phase d'emballement, et va permettre de prendre du recul pour effectuer une comparaison.

Afin de décrire le macro-dispositif sur le carbone, nous avons listé les initiatives et événements dont les acteurs que nous avons rencontrés nous ont parlé en entretien, ou dont nous avons eu connaissance lors des réunions ainsi que par d'autres moyens tout au long de la thèse (conférences, documentation, etc.). Nous les avons ensuite représenté et tâché d'en faire ressortir les liens qui correspondent aux maillons du dispositif.

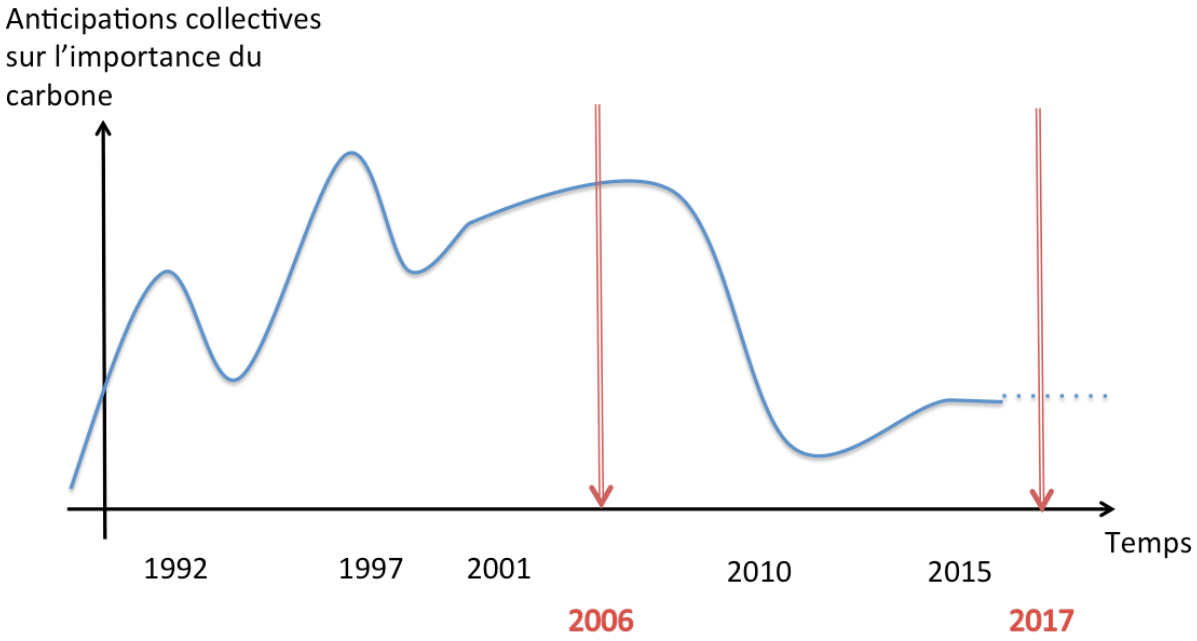


Schéma 9.2. Coupe longitudinale de la description du macro-dispositif stratégique sur le carbone

Le dispositif peut être décrit en identifiant les différents maillons regroupés par nature d'acteurs (pouvoirs publics, ONG, institutions internationales, standards privés, consultants, investisseurs, société civile, communauté de chercheurs) et en détaillant plus finement certaines initiatives menées par les acteurs précédemment cités dans le but de mettre en évidence leurs différences précises (référentiels d'engagement, évaluation de la performance carbone des entreprises, avec ou sans participation de ces dernières au processus, groupes de travail inter-entreprises).

Pour 2006, nous avons repéré les éléments suivants. Tout d'abord, les **entreprises** sont poussées au travers de la démarche de l'ADEME (cf. chapitre 5) à travailler de concert avec leurs clients et fournisseurs (la chaîne de valeur) sur des solutions bas carbone. Cela passe notamment par les groupes sectoriels où sont définies les conventions de comptabilité carbone (cf. chapitre 4) et où a lieu un apprentissage mutuel sur les pratiques, au sein de la chaîne de valeur mais également entre entreprises concurrentes. Du côté des **institutions internationales**, le GIEC est très actif et fait paraître annuellement des rapports sur l'évolution du changement climatique, et l'UNEP[86] et l'UNEP-finance[87] mandatés par l'ONU

[86] Programme des Nations Unies sur l'Environnement.

fédèrent quant à eux des groupes de travail sur le changement climatique. Les **pouvoirs publics**, de leur côté, lancent diverses actions : en France via l'ADEME, il s'agit d'accompagner les entreprises vers un monde bas carbone et des projets de taxe carbone sont également dans l'air du temps (en vue de la préparation du Grenelle de l'environnement ayant lieu en 2007). Qui plus est, une profession de **conseil** sur l'accompagnement des entreprises sur le sujet du carbone s'accroît de plus en plus (Riot, 2013), qu'elle soit composée de comptables ou d'ingénieurs. De même, des **communautés de recherche** sont actives sur le sujet (le CIRED, en France, en est un exemple). Les **ONG** se sont également emparées du sujet. En particulier, les Amis de la Terre et le Réseau Action Climat[88] qui regroupe les différents groupes de travail des ONG oeuvrant sur le sujet (Greenpeace, etc.) en sont deux exemples. Concernant les **standards privés**, la norme ISO 14064 sur la comptabilité carbone paraît cette année là après 8 ans d'existence du GHGP (la principale source d'inspiration de la norme) et 5 ans du CDP. Enfin, les **investisseurs socialement responsables** tentent de trouver des solutions d'investissement bas carbone et témoignent de leur intérêt sur le sujet au travers de leur engagement auprès du CDP : ils autorisent le CDP à demander des informations sur le carbone aux entreprises en leur nom. Par ailleurs, différentes initiatives réunissent plusieurs de ces groupes d'acteurs. Il s'agit d'une part des **référentiels d'engagement** qui sont proposés à la signature des entreprises, témoignant qu'elles s'intéressent au sujet : par exemple, la Global Reporting Initiative (GRI) et le Global Compact des Nations Unies et d'autre part, des **évaluations de la performance des entreprises** en matière de carbone les positionnent par rapport aux attentes à leur égard. Il peut s'agir d'évaluations distantes des acteurs quand elles sont faites par des analystes extra-financiers, ou encore à l'occasion de la création d'indices boursiers (par exemple le DJSI en 1999), les évaluations du CDP ou encore celles de *Bank Track*, créé en 2004 qui révèle les activités non soutenables et/ou amorales des banques.

Par la suite, entre 2006 et 2017, certains événements marquent des épisodes et tendances marquants en matière de carbone (même s'il ne s'agit pas d'une recension exhaustive). Le sujet du carbone prend tout d'abord de l'ampleur et est notamment marqué, en France, par le Grenelle de l'environnement qui engendre en particulier une loi réglementant la publication

[87] « United Nations Environment Program on finance », où se tiennent des groupes de travail chargés de réfléchir à l'implication du secteur financier dans la thématique environnementale, et notamment le changement climatique.

[88] Cf. encadré dans le chapitre 7.

d'une comptabilité carbone de la part des grandes entreprises (cf. 4.) Les trois ans de rédaction des textes et de débat ont conduit à la création d'un groupe de travail pluri-acteurs qui continuent de discuter de l'actualité réglementaire du sujet carbone et l'ADEME a cédé la propriété de la méthode Bilan Carbone à une association créée pour l'occasion, l'ABC. Le sujet gagne ainsi en notoriété parmi les entreprises. En parallèle, les standards de comptabilisation prennent de plus en plus d'importance en devenant incontournables, les systèmes de mesure occupent une place centrale avec des professions qui y sont consacrées : production de bases de données, d'indices boursiers, de référentiels de comptabilisation, mise en place d'un contrôle de l'information chiffrée. Peu à peu, sous l'influence des pouvoirs publics et de la société civile, la question de la comptabilisation des émissions elles-mêmes s'efface au profit de celle de leur réduction et leur management et la COP21 en 2015 est l'occasion pour les entreprises pionnières de cristalliser des initiatives vitrines sur le sujet. En particulier, le secteur de la finance est de plus en plus intégré comme un secteur porteur d'enjeux pour la problématique et commence à s'engager, par exemple en annonçant un désengagement du financement de certaines activités fortement émettrices (Natixis et le charbon par exemple). Les référentiels de comptabilisation et les systèmes de mesure au sens large s'adaptent à cette nouvelle tendance.

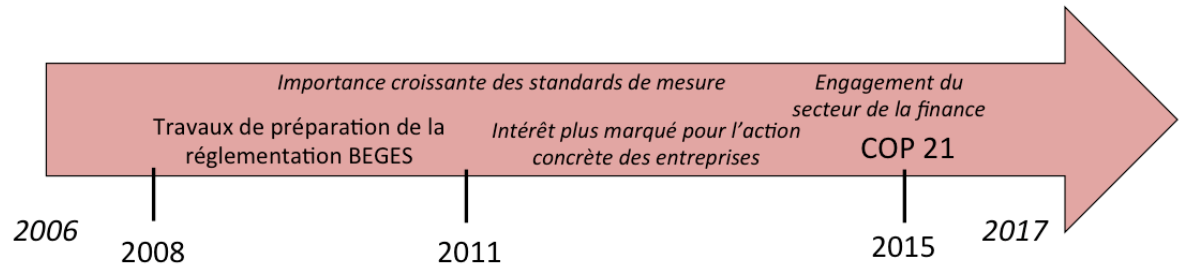


Schéma 9.3. Frise récapitulant les principaux événements marquants entre 2006 et 2017

En 2017, quelques changements interviennent sur les acteurs et initiatives qui vont par la suite être présentés. Tout d'abord, certaines **entreprises** se réunissent désormais en coalitions pour promouvoir l'enjeu du climat. Parmi elles on peut lister *We mean business*, le *Climate Group*, etc. Les **pouvoirs publics** ont de leur côté peu à peu réglementé l'activité des entreprises en matière de carbone : ainsi, en France, la loi Grenelle 2 a imposé un *reporting* obligatoire des émissions de GES à compter de 2010 et l'article 173 de la loi sur la Transition Energétique parue en 2015 apporte deux nouveautés : la prise en compte des émissions du secteur de la finance et la comptabilisation des émissions indirectes. D'autres réglementations

ou initiatives publiques ont également pris place : outre-manche par exemple, un *Climate Change Act* est paru au Royaume-Uni en 2008. La profession de **conseil carbone** s'est quant à elle institutionnalisée en France sous le regroupement constitué par l'Association des Professionnels en Conseil Carbone (APCC) pour développer un discours et une stratégie unifiés de la part de la profession. D'autres **communautés de recherche** de différentes natures ont par ailleurs été créées : la CDC Climat (désormais I4CE suite à l'alliance avec l'AFD – Agence française de développement) et l'association 2 *degrees investing initiative* en sont deux exemples : le premier provient du groupe de travail sur le climat de la Caisse des Dépôts et Consignation, établissement public qui s'est autonomisé en groupe de recherche indépendant sur le climat ; le second se présente comme une association chargée de fournir des méthodes nouvelles pour permettre aux investisseurs de mieux évaluer les entreprises (cf. chapitre 7). Les **ONG** proposent quant à elles des analyses approfondies s'attachant à confronter les actions des entreprises à leurs discours afin de dévoiler les pratiques de *greenwashing* (cf. étude du Basic et du Rac-f dans le chapitre 7). De leur côté, les **standards privés** ont maintenu leur présence dans les référentiels de *reporting* et intégré davantage la comptabilisation des émissions indirectes dans leurs recommandations. Ils participent également, en partenariat avec des institutions internationales (UNEP et CDP)[89], des ONG (WWF et CDP)[90] et des pouvoirs publics (ADEME et CDP)[91] à un développement de nouvelles méthodes d'évaluation de la performance des entreprises, qui dépassent le cadre du *reporting* qu'ils endossaient jusqu'alors. Cela s'inscrit dans la tendance énoncée précédemment consistant à recentrer l'intérêt sur l'action réelle des entreprises. Les **investisseurs** (désormais dépassant les seuls investisseurs socialement responsables) sont entrés récemment dans le champ du carbone en concevant des fonds bas carbone ou, en se désengageant d'industries fortement émettrices (cf. les annonces de Natixis et de la BNP Paribas au sujet de l'arrêt du financement de l'industrie du charbon[92]). Ils composent des groupes de travail (tels que *l'Investors Group on Climate Change*).

[89] Cf. encadré suivant.

[90] Le projet Science Based Target : cf. encadré 9.1.

[91] Projet ACT, cf. partie 4 de ce chapitre.

[92] Cf. http://www.novethic.fr/breves/details/cop21-bnp-paribas-se-desengage-du-charbon.html et https://www.natixis.com/natixis/jcms/lpaz5_52101/fr/exclusion-de-l-industrie-du-charbon-natixis-confirme-son-engagement

Encadré 9.1. Quelques initiatives relatives au carbone dans le secteur de la finance

L'initiative *« Science based target »* (SBT) est née d'un partenariat en 2015 entre le CDP, le WRI et le WWF et le Global Compact et vise à fixer sur la base de modèle établis par des experts des objectifs de réduction de GES par secteur conformes aux trajectoires de réduction que les entreprises doivent atteindre pour respecter l'engagement international de ne pas dépasser un réchauffement global planétaire de 2°C d'ici 2100. Ils fournissent une évaluation de la pertinence des objectifs de réduction des entreprises volontaires au programme.

La *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* est une initiative datant de 2015 qui s'est donné pour mission de proposer des indicateurs de risques financiers liés au climat pertinents pour les investisseurs (et autres parties prenantes) à communiquer par les entreprises. Le directeur de cette organisation n'est autre que Michaël Bloomberg, le fournisseur de bases de données financières éponymes à destination des investisseurs.

L'asset owner disclosure project est une ONG créée dans les années 2010 qui vise à protéger les propriétaires d'actifs du risque carbone en incitant les investisseurs à limiter le recours à des actifs présentant un haut niveau de risque lié au carbone selon leur évaluation.

Le groupe des investisseurs institutionnels sur le changement climatique (IIGCC) se présente comme un forum collaboratif entre investisseurs sur la question du carbone.

La *Portfolio Decarbonization Coalition* est une initiative composée du regroupement de l'UNEP-finance, du CDP et de l'UNEP chargée de promouvoir la transparence, le dialogue entre les investisseurs et de mener des projets concrets de constitution de portefeuilles composées de titres orientés vers une économie bas carbone avec les investisseurs.

Par ailleurs, des initiatives nouvelles prennent le pas sur les précédentes et concernent davantage l'action des entreprises au détriment de la comptabilisation pure. Il s'agit d'autres **référentiels d'engagement**, davantage spécialisés tels que le *Montreal Pledge* qui demande aux entreprises du secteur de la finance signataires de comptabiliser et communiquer des informations sur le carbone. En outre, les **évaluations de la performance des entreprises** ont changé de nature : elles sont d'une part plus spécifiques au carbone (avec par exemple la création de *Carbon tracker initiative* en 2011 qui pointe du doigt les entreprises jugées peu performantes sur le carbone), et cherchent davantage à évaluer la

performance des entreprises sur des objectifs de réduction des GES et non plus uniquement sur les informations qu'elles communiquent. Ainsi, des initiatives telles que le *Science Based Target* datant de 2015 (lancée par le CDP, le WWF, le WRI et le *Global Compact*) cherchent à juger les objectifs de réduction des émissions de GES fixés par les entreprises avec ceux établis par la communauté internationale pour endiguer le changement climatique ; le projet ACT lancé en 2016 (voir **partie suivante**) réunissant l'ADEME et le CDP confrontent l'action des entreprises aux objectifs de réduction des émissions de GES définis par la communauté internationale ; la *Portfolio Decarbonization Coalition* (lancée par l'UNEP et le CDP) vise à proposer des portefeuilles de titres estampillés « bas carbone » ou encore la *Transition Pathway Initiative* qui est lancée en 2017 en vue d'évaluer la maturité des entreprises sur le sujet du carbone.

Nous pouvons ainsi proposer une représentation de la cartographie du macro-dispositif sur le carbone en 2006 et en 2017. Il s'agit ainsi d'un agencement d'éléments hétérogènes, à la fois matériels et non matériels sur le sujet du carbone orientés en vue d'instituer une urgence stratégique d'agir sur le sujet pour les entreprises.

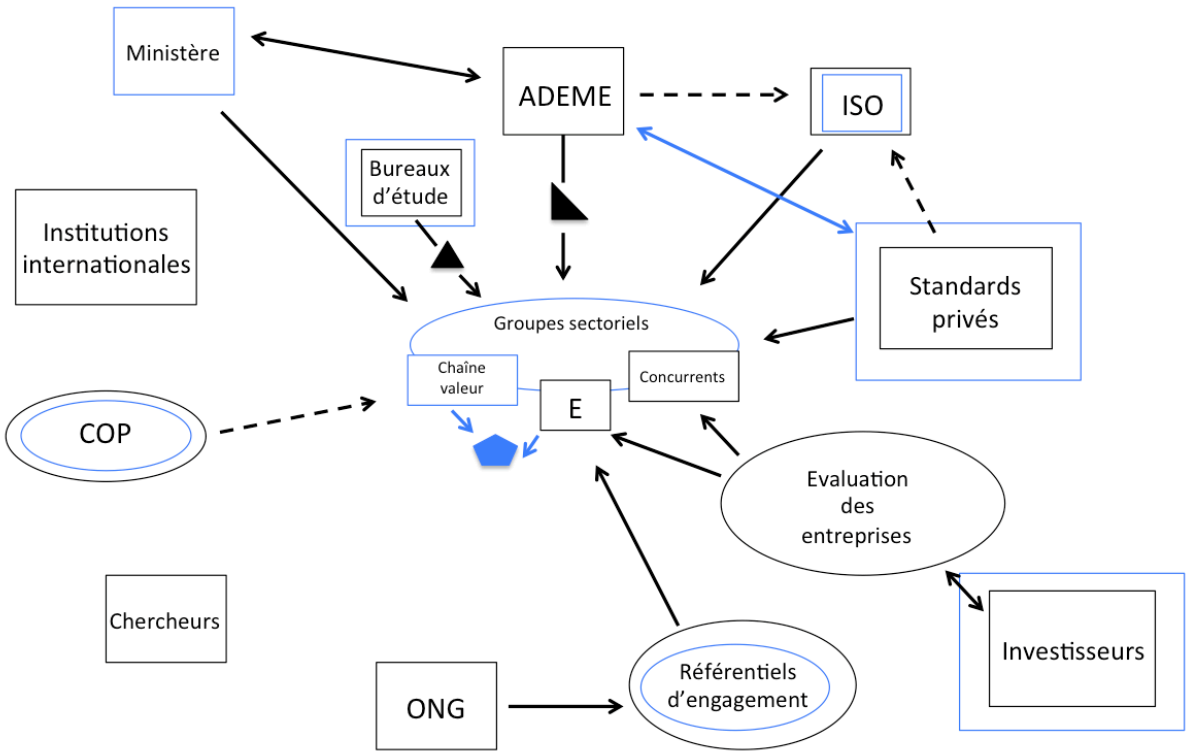


Schéma 9.4. Cartographie du dispositif (en noir, 2006 ; en bleu, les modifications pour 2017)

Ce schéma a été élaboré en plaçant au centre l'entreprise (E) (à savoir, une grande entreprise française) et en construisant une représentation du macro-dispositif stratégique qui s'est structuré autour d'elle sur le carbone. Ainsi, ce macro-dispositif cadre et donne du sens à l'élaboration en interne d'un dispositif stratégique sur le carbone. En effet, ce dernier peinerait à émerger ou perdurer si des initiatives externes ne donnaient pas une urgence stratégique au sujet et ne constituaient pas de réseau auquel se relier pour faire vivre une stratégie. En noir est proposée une représentation du dispositif tel qu'il pouvait exister en 2006 tandis qu'en bleu apparaissent les modifications les plus notables en 2017. Les carrés représentent des acteurs ou groupes d'acteurs tandis que les ovales sont des événements ou objets. La taille de ces deux types de formes indique l'importance qu'ont ces éléments, du point de vue de l'entreprise, concernant l'orientation donnée au sujet carbone. Les flèches traduisent les connexions entre certaines initiatives ou groupes d'acteurs Elles sont en pointillés lorsqu'elles sont plus diffuses. Les triangles noirs représentent les instruments. Les relations entre l'ADEME et l'entreprise ou entre les bureaux d'étude et l'entreprise sont dès lors médiatisées par ces instruments, notamment de comptabilité carbone. Enfin, le pentagone bleu représente également un instrument, mais qui est cette fois-ci construit par les entreprises

d'une chaîne de valeur et qui est donc généralement différent des instruments apportés par d'autres organisations, même s'il peut s'en inspirer.

La manière dont ce schéma peut se lire est qu'en 2006, le macro-dispositif sur le carbone fait apparaître que les entreprises font l'objet d'un accompagnement par l'ADEME et les bureaux d'étude, notamment via des instruments de gestion. L'ISO propose également ses normes sur le carbone aux entreprises. Les standards privés, qui interagissent de loin avec l'ISO, procèdent à une évaluation des entreprises sur le carbone, en particulier en les comparant entre concurrentes. Les référentiels d'engagement fournis par les ONG irriguent également la pratique des entreprises et les COP influencent leur activité. Les travaux de chercheurs et les institutions internationales complètent ce macro-dispositif sur le carbone et contribuent à donner une importance au sujet sans interagir directement avec les entreprises.

En 2017, le macro-dispositif reste globalement identique mais les entreprises travaillent de plus en plus avec leur chaîne de valeur sur le sujet et ont formé des groupes sectoriels. Après avoir longtemps utilisé des instruments de l'ADEME et des bureaux d'étude, ces groupes élaborent leurs propres instruments. Le ministère apparaît comme un nouvel acteur qui influence directement les entreprises après la parution de la loi sur la Transition énergétique. Certains acteurs ou initiatives ont une moindre influence dans le macro-dispositif, mais à l'inverse, les standards privés et les investisseurs sont plus présents. Les ONG, mais également les investisseurs, n'influencent pas directement les entreprises car leur action est dans les deux cas intermédiée.

Ainsi, entre 2006 et 2017, même s'il est difficile de comparer la densité du dispositif entre deux dates à travers par exemple la « quantité » de maillons qu'il relie, des changements qualitatifs sont, eux, bien visibles : d'une période où les entreprises étaient sommées de produire de l'information sur le carbone, une nouvelle phase apparaît avec la demande formulée plus clairement d'agir pour réduire leurs émissions de GES. Cette seconde vague est une tendance générale résultant de l'intervention de nombreux acteurs. Arrêtons-nous sur la manière dont l'un des acteurs du macro-dispositif, à savoir l'ADEME, a influencé sa construction.

4. STRATEGIE D'ELABORATION DU DISPOSITIF CARBONE

La stratégie de l'ADEME sur le carbone a été abordée dans le chapitre 5, lors de la narration de l'histoire du Bilan Carbone, l'outil de comptabilité carbone qu'elle a développé. Toutefois, la description était à ce moment-là centrée autour du Bilan Carbone : l'empreinte de la logique ingéniérique sur son infrastructure matérielle et son évolution dans le temps. Dans cette partie, nous replaçons à présent l'histoire de cet objet, qui devient secondaire, dans la stratégie plus large de l'agence sur ce sujet et sa participation à la constitution du macro-dispositif sur le carbone.

4.1. LA CREATION DE L'OUTILLAGE : 2000 → 2003

Le Bilan Carbone® a été l'outil qui a lancé l'accompagnement direct au management du carbone des entreprises par un acteur public. L'ADEME a en effet cherché à tester, à partir d'un outil, un moyen nouveau pour permettre aux entreprises d'aborder l'enjeu du changement climatique. À ce moment-là, à l'aube des années 2000, le climat ne fait pas encore directement partie des prérogatives officielles de l'ADEME mais sa mission consiste tout de même à promouvoir les enjeux du développement durable au sens large auprès des entreprises et de le faire en les accompagnant « sur le terrain ».

> *« C'est lié au cœur de métier de l'ADEME : favoriser la transition environnementale via les acteurs économiques que sont les collectivités et les entreprises. Notre service « entreprises » se demande en permanence « comment mieux parler environnement avec les entreprises pour que cela soit dans leur agenda? » L'idée est entre autres d'impulser des changements de comportement au travers d'outils et de méthodes. »*
>
> (Salarié de l'ADEME, service climat, juillet 2016)

Cette approche expérimentale a ainsi amené un de ses salariés, du service économique, à collaborer avec un ingénieur consultant pour concevoir puis développer un tel outil. Durant 5 ans, ils procèdent ensemble, puis avec d'autres salariés de l'ADEME à la construction de l'infrastructure matérielle de l'outil et la création de formations à destination des entreprises et consultants. Avant cela, pour s'assurer que l'outil soit adapté aux entreprises, il a été testé de manière informelle auprès de trois entreprises pilotes qui ont confirmé leur intérêt et ont participé à la construction de l'outil avec l'ADEME et le consultant, puis expérimenté à plus

large échelle auprès d'une dizaine d'entreprises, de cabinets de conseil et de collectivités territoriales. L'approche habituelle de l'ADEME consiste ainsi à expérimenter un projet avec des entreprises volontaires avant de déployer des formations.

Durant cette première phase, les salariés de l'ADEME oriente la conception de l'outil vers un recensement le plus large possible des émissions de GES par les entreprises dans le double objectif qu'elles cherchent à mener des projets de réduction communs avec les autres entreprises de leur chaîne de valeur et que la démarche ait des effets d'entrainement en raison de la dépendance à l'information (cf. chapitre 5). Le pari de l'agence est ainsi que les entreprises, correctement sensibilisées à l'enjeu du changement climatique et à leur propre impact sur ce dernier réduise leurs émissions de GES.

Durant ces premières années, l'ADEME enclenche donc la création de son dispositif stratégique sur le carbone (premier cabinet de conseil partenaire, intéressement de quelques entreprises, conception d'un outil) et met en place les conditions pour le déployer (créations de formations, outil paramétré pour toute taille d'entreprises, etc.)

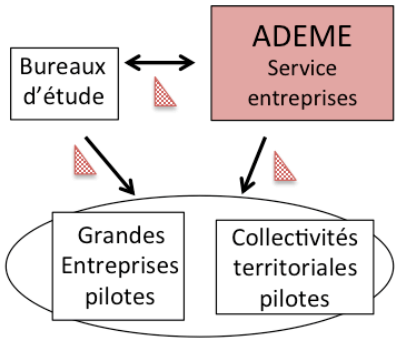


Schéma 9.5. Dispositif stratégique de l'ADEME fin 2002

Dans ce schéma du dispositif stratégique interne de l'ADEME fin 2002, l'ADEME est représentée et son lien avec les bureaux d'étude est mis en évidence. Les deux groupes d'acteurs interagissent deux à deux pour élaborer des instruments de comptabilité carbone (triangle). L'initiative composée de grandes entreprises pilotes et de collectivités territoriales pilotes bénéficient de l'élaboration de ces instruments, diffusés à la fois par les bureaux d'étude et par l'ADEME directement.

4.2. LA DIFFUSION DE LA METHODE : 2003 → 2013

Après la fin du développement de l'outil courant 2002 se prépare le projet de diffusion massive de la démarche. À ce moment-là, dans une période de convergence des anticipations vers l'importance du sujet carbone en général (cf. schéma 9.1.), de nouveaux salariés sont embauchés à l'ADEME afin de soutenir la diffusion de cette doctrine. Ce projet de diffusion va contribuer à créer un maillage dense au dispositif stratégique de l'ADEME qui va se structurer autour des éléments suivants. Tout d'abord, l'outil est mis à disposition gratuitement sous condition d'avoir suivi la formation associée, dispensée à la fois au siège, puis dans les délégations régionales qui ont à leur tour été formées (pour faire face aux nombreuses sollicitations de formation et afin de répandre la doctrine sur le territoire). La stratégie de diffusion a également justifié de développer une profession en conseil carbone : plus le sujet du carbone comptait de relais de diffusion conformes à sa vision, plus l'objectif était atteint. Aujourd'hui encore, l'ADEME reste l'un des clients principaux de ces cabinets en conseil carbone. Cette volonté de diffusion massive explique aussi que ses objectifs se distinguent parfois de ceux de cette profession lorsqu'elle nuit aux acteurs primo-implantés en leur opposant continuellement de nouveaux concurrents. Des conférences sont par ailleurs régulièrement organisées pour donner une actualité au sujet et réunir les différents acteurs formés (par exemple, le salon Pollutec annuel auquel l'ADEME participe et le colloque Bilans GES qu'elle organise pour la première fois en 2013) :

> *« Entre 2003 et 2012, on a soutenu la mise en place du programme de formations à hauteur d'une dizaine de millions d'euros. Seul un Bilan Carbone sur deux était aidé par l'ADEME, il y avait ainsi une vraie dynamique au-delà de l'appui financier direct. On estime que 150 postes dans le domaine du conseil ont été créés. On a par ailleurs animé un club privé des utilisateurs qui s'appuyait notamment sur un forum. Au début, 20 ou 30 bureaux d'études venaient, on faisait un petit repas, on discutait des évolutions pour l'année suivante. Puis il y en a eu jusqu'à 300 au salon Pollutec. En parallèle, pour répondre à la demande, nous avions monté une formation de formateurs qui nous a permis d'avoir une douzaine de formateurs en France et d'organiser jusqu'à 100 formations par an. Travailler à cette échelle, c'était nouveau pour l'ADEME, on a été dépassé parce que d'habitude, la volumétrie est plutôt de l'ordre de moins de dix formations par an sur un même sujet… »*

(Salarié de l'ADEME au service climat, juillet 2016)

Les quelques salariés de l'agence en charge du Bilan Carbone s'attachent par la suite, courant 2006, à développer une méthode similaire pour les collectivités territoriales et créent et animent une base de données collaborative sur les facteurs d'émission (La Base Carbone) où les entreprises sont encouragées à partager leurs informations : la stratégie de diffusion conduit à la création d'autres outils autour du Bilan Carbone. La diffusion de la démarche passe également par la constitution de groupes de travail pour mettre en réseau diverses organisations et créer une communauté épistémique sur le sujet : ils regroupent différents acteurs tels que les entreprises, le ministère, des ONG, le Citepa[93], etc. L'ADEME entend aussi déployer sa démarche à l'international, c'est pourquoi deux salariés de l'agence assistent à la rédaction de la norme ISO 14 064 concernant les émissions de GES, qui sort en 2006. Toutefois, l'implication effective de l'ADEME dans cette norme sera plus marquée lors de sa réécriture, dans le courant des années 2010 au cours de laquelle les représentants de l'ADEME réussissent à ajouter les émissions indirectes dans le périmètre de comptabilisation proposé par la norme. Dans le même temps, le thème du climat est légitimé à l'intérieur de l'ADEME avec la création du service climat en 2010, composé d'une quinzaine de personnes dont trois travaillant exclusivement sur la comptabilité carbone et le management du carbone et qui vont porter les projets qui vont suivre sur le sujet.

En 2010, un événement majeur dans l'évolution de la stratégie de l'ADEME se produit : la rédaction de la réglementation. Les salariés du nouveau service climat participent à l'écriture de la loi Grenelle 2 qui sort en 2010, et qui amorce la mise en place d'une deuxième forme de politique publique sur le carbone : après l'accompagnement direct des entreprises vient la réglementation. En effet, on peut noter une forme de partage tacite des instruments de politique publique entre l'ADEME et le ministère de l'environnement et du développement durable : la réglementation et le levier fiscal pour ce dernier, l'intervention directe sur les pratiques des entreprises, au moyen d'outils, de formations et de financements pour l'ADEME. De manière générale, le partage implicite des tâches veut ainsi que l'ADEME soit bien positionnée pour faire avancer en premier lieu les entreprises volontaires ayant des projets innovants, en expérimentant avec elles des outils et des nouvelles technologies. De son côté, le ministère agit dans un second temps, pour faire atteindre progressivement ces avancées par les entreprises moins proactives.

[93] Organisation chargée de réaliser l'inventaire national des GES de la France.

« On a la chance à l'ADEME de pouvoir compter sur une richesse d'expériences quasi unique en matière de politique publique environnementale. Nous sommes notamment là pour innover et "pousser" de nouvelles idées propices à la transition environnementale. La détection des signaux faibles est au cœur de nos préoccupations. »

(Salarié de l'ADEME au service climat, juillet 2016)

Ces prérogatives complémentaires entrent toutefois parfois en interférence, voire en conflit. Ainsi cette règlementation a eu pour conséquences de nuire en partie à la stratégie de l'ADEME sur le carbone, menée depuis une dizaine d'années. En effet, l'agence a été associée de près à l'élaboration de cette réglementation dont le résultat est apparu ne plus cadrer avec la démarche originale qu'elle poursuivait (l'obligation réglementaire portant en effet sur la communication des émissions directes tandis que l'ADEME prônait quant à elle le message d'un exercice introspectif concernant les émissions indirectes comme directes). À l'occasion de cette réglementation, les trois salariés de l'agence ont en outre décidé de renoncer à la propriété du Bilan Carbone et donc à l'animation de sa démarche initiale pour ne pas être accusés d'influencer la rédaction de la loi afin qu'elle favorise un outil spécifique (le Bilan Carbone) qui pouvait être utilisé pour la communication (suite aux recommandations du rapport Havard, paru en 2009, cf. chapitre 5). La propriété de l'outil et l'animation de la démarche ont alors été transmises à une association créée ad hoc, l'ABC, les acteurs de la démarche à l'ADEME ayant à cœur de ne pas confier l'outil à un cabinet de conseil spécifique, afin de maintenir une pluralité de consultants sur cette thématique. Suite à ce virage, les entreprises ont interprété cet événement comme une incohérence avec le projet initial de l'ADEME et un abandon de la part d'un acteur qui les aidait de près sur le sujet au travers d'un outil dont il n'a plus la propriété. Le travail d'accompagnement de l'ADEME à leurs côtés a été provisoirement rendu difficile et les salariés de l'agence ont dû reconstruire cette proximité avec les entreprises.

« Certes la réglementation a structuré le sujet avec un ancrage légal, un format homogène de publication des bilans, et la création d'un pôle de parties prenantes qui se réunit deux à trois fois par an pour échanger sur l'évolution de la réglementation (le pôle de coordination nationale), mais on a reçu beaucoup de critiques telles que : "à quoi sert cette réglementation ?", "que fabrique l'ADEME ?", "à quoi sert cette méthode ?" La réglementation n'était pas

vraiment adaptée à l'objectif que l'on avait conçu initialement : de l'introspectif pour essayer. Certains, dans le secteur tertiaire notamment, nous ont dit : "S'en tenir aux émissions directes et indirectes énergétiques, ça ne nous sert à rien !" Ils avaient raison. »

(Salarié de l'ADEME au service climat, juillet 2016)

Pour autant, même si cette réglementation nuit à la stratégie d'accompagnement au long cours menée par les porte-drapeaux de la thématique climat-entreprise à l'ADEME durant 10 ans, elle témoigne tout de même du succès de l'outil puisque ce dernier est repéré par le ministère pour devenir réglementaire. La diffusion de la démarche est donc au bout du compte un franc succès :

« À partir de l'outil, on avait créé à la fois un marché, une profession et une communauté d'utilisateurs. »

(Salarié de l'ADEME au service climat, juillet 2016)

En dépit du dernier revirement dans la stratégie de l'ADEME, cette deuxième étape a grandement contribué à l'enrichissement du macro-dispositif sur le carbone, notamment en France, via l'ensemble des initiatives de l'ADEME pour animer le sujet. On voit bien alors que la performativité du sujet carbone véhiculée par les outils de comptabilité carbone n'est pas innée : c'est parce que les acteurs de l'ADEME ont œuvré pour construire un dispositif donnant un sens stratégique à l'existence d'un tel sujet pour les entreprises qu'il y a eu performativité du sujet chez certaines d'entre elles.

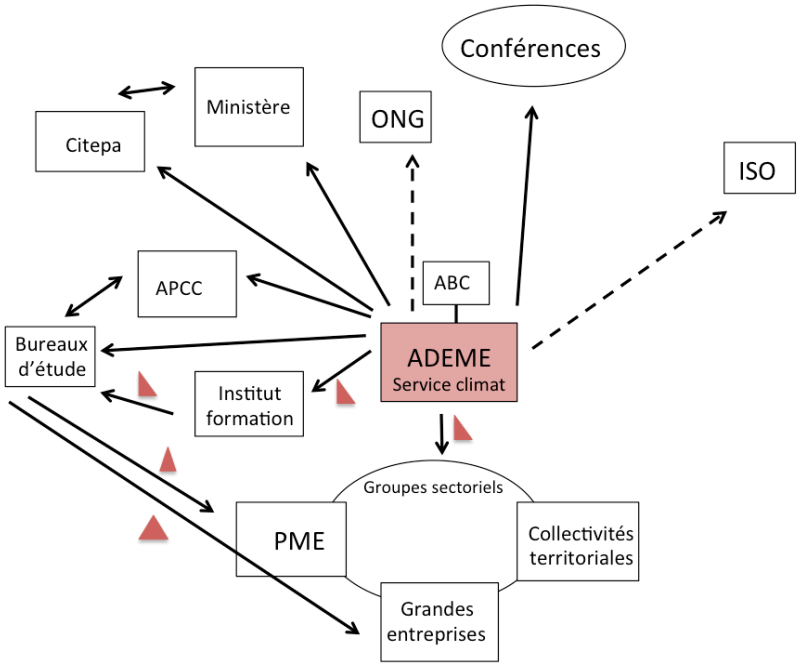


Schéma 9.6. Dispositif stratégique de l'ADEME fin 2012

Ce schéma fait apparaître que fin 2012, le dispositif stratégique de l'ADEME sur le carbone s'est déployé : le sujet a gagné en importance et des initiatives et compétences se sont structurées. L'ADEME collabore avec un institut de formation et l'Association des Professionnels en Conseil Carbone, qui eux-mêmes travaillent avec les bureaux d'étude, et ce, afin de diffuser des instruments (triangles) et pratiques aux entreprises. Ces dernières ne sont plus seulement pilotes mais sont des grandes entreprises et des PME essentiellement, qui, aux côtés de collectivités territoriales se réunissent en groupes sectoriels. L'ADEME continue de diffuser directement des instruments à ce groupement d'acteurs. L'ADEME collabore étroitement avec l'Association Bilan Carbone, qui a repris la propriété du Bilan Carbone et qui le diffuse, aidée par le succès historique de l'ADEME sur cet instrument. Hormis ces acteurs, l'ADEME a développé des liens avec le Citepa et le Ministère de l'environnement et participe à des conférences. Le lien avec les ONG et l'ISO est quant à lui, moins prégnant.

4.3. LA RECONSTRUCTION D'UNE STRATEGIE CENTREE SUR L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ACTION : 2013 → 2017

A la suite de cet épisode réglementaire, à partir des années 2012-2013, les trois salariés de l'ADEME cherchent à reconstruire une forme d'accompagnement avec les organisations qui passerait de nouveau par des relations de proximité et des apprentissages

croisés. L'accompagnement plus direct à la réduction des émissions de GES est alors identifié comme un enjeu majeur à aborder. Cette seconde période de la stratégie de l'ADEME correspond ainsi à une deuxième phase de rationalisation, après celle de la diffusion d'information, qui constate qu'il ne suffit pas aux entreprises d'être bien informées pour entreprendre une réorientation stratégique vers une activité bas carbone mais que cet objectif ambitieux impose de prendre le problème différemment. Profitant d'un sursaut d'anticipations sur le sujet en raison de l'organisation de la COP21, suivant une période d'essoufflement sur la thématique (cf. schéma 9.1.), le service climat de l'ADEME, qui a également besoin de continuer à se légitimer en interne, lance de nouveaux projets. C'est ainsi que l'agence entame des projets de recherche avec des laboratoires extérieurs afin de comprendre le passage à l'action des entreprises (Ecole des Mines en 2014), organise des groupes de travail pour regagner la confiance des entreprises, et intervient, aux côtés de l'ABC, auprès de représentants de diverses organisations (entreprises, cabinets de conseil, collectivités territoriales, etc.) durant trois journées de travail visant à élaborer un système de management sur la réduction des émissions de GES. Mais c'est dans un projet plus ambitieux, mené conjointement avec le CDP, que s'incarne cette nouvelle phase d'accompagnement stratégique. Le CDP amorçant en outre simultanément une phase de réflexion sur une solution pour donner plus de sens à l'information carbone qu'il standardise (cf. chapitre 7), le projet ACT trouve toute sa cohérence dans l'agenda stratégique des deux organisations.

Le projet ACT (*Assessing low-Carbon Transition*) vise à évaluer la performance des entreprises sur le sujet du carbone, secteur par secteur, en confrontant ce qu'elles ont fait, font ou projettent de faire concrètement avec ce qui est attendu d'elles qu'elles fassent (suivant les objectifs des experts internationaux) en matière de réduction des émissions de GES. Le caractère innovant de ce projet est la confrontation de l'action des entreprises, sur des critères de jugement qu'il reste à fixer, avec des objectifs à atteindre établis hors des frontières des entreprises, au lieu d'un cantonnement à une demande de *reporting* sur des informations parfois abstraites. Les modalités pratiques du projet sont fixées courant 2015 et ce dernier prend concrètement forme durant toute l'année 2016 avec une succession de réunions de travail. Le but est de créer un modèle d'évaluation de la performance des entreprises en matière de carbone composé d'indicateurs et d'objectifs à atteindre créés ad hoc tout au long du projet. L'objectif des représentants de l'ADEME diffère toutefois en partie de celui du CDP. Les deux salariés leaders du projet à l'ADEME cherchent à apprendre avec les entreprises en discutant avec elles des indicateurs sur lesquels leur action devrait être jugée et

qui seraient par ailleurs lisibles par les investisseurs. Ils essayent également à connaître les limites actuelles de leurs moyens d'action, et les challenger à ce sujet en tâchant de les stimuler dans la lutte contre le changement climatique en leur fixant des objectifs ambitieux qu'ils estiment par ailleurs réalisables en raison de leur connaissance fine de ces secteurs. En plus de ces objectifs généraux, le CDP cherche de son côté également un moyen de proposer un nouveau standard, pouvant être soumis à certification, afin d'élargir sa gamme de produits. Avec un tel projet, les salariés du service climat font le pari que les entreprises sentiront une urgence à l'action, sauront mieux comment l'orienter et ils comptent sur la notoriété du CDP pour intéresser des entreprises internationales. L'idée est par ailleurs incidemment de faire valoir la vision de l'agence dans les outils labellisés par le CDP.

Le dispositif stratégique de l'ADEME peut alors finalement être décrit en 2017 de la manière suivante :

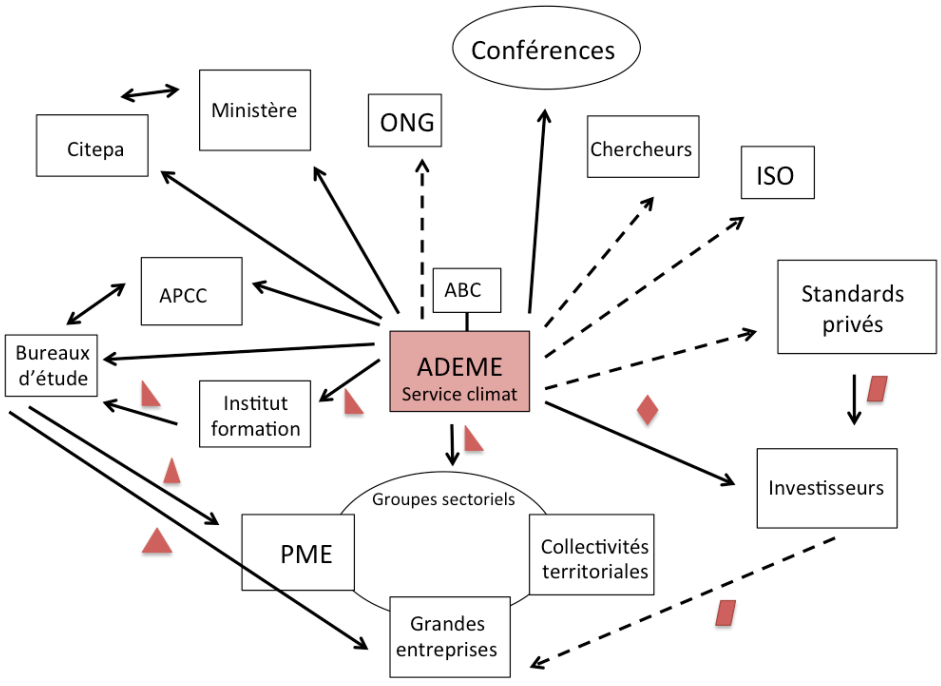


Schéma 9.7. Dispositif stratégique de l'ADEME fin 2017

Dans ce schéma est représenté le principal changement dans la construction du dispositif stratégique de l'ADEME sur le carbone : tout un pan relationnel s'est développé fin 2017. L'ADEME a déployé des liens avec des chercheurs, avec des standards privés. Ces derniers proposent leurs propres instruments sur le carbone aux investisseurs (parallélépipède

rectangle), instruments de *reporting* qui arrivent jusqu'aux entreprises. Enfin, l'ADEME essaye également de son côté de proposer des instruments aux investisseurs directement.

A l'occasion de cette dernière étape, l'extension du dispositif est telle qu'il peut faire montre d'un caractère structurant du sujet du carbone auprès des entreprises. Aussi, il participe directement à la performativité de la thématique carbone. L'importance des liens entre acteurs et organisations qu'ont pu créer les salariés de l'ADEME autour de ce sujet fait que l'outil comptable carbone peut avoir des effets performatifs.

L'évolution sur les trois périodes peut alors se reconstituer de la façon suivante :

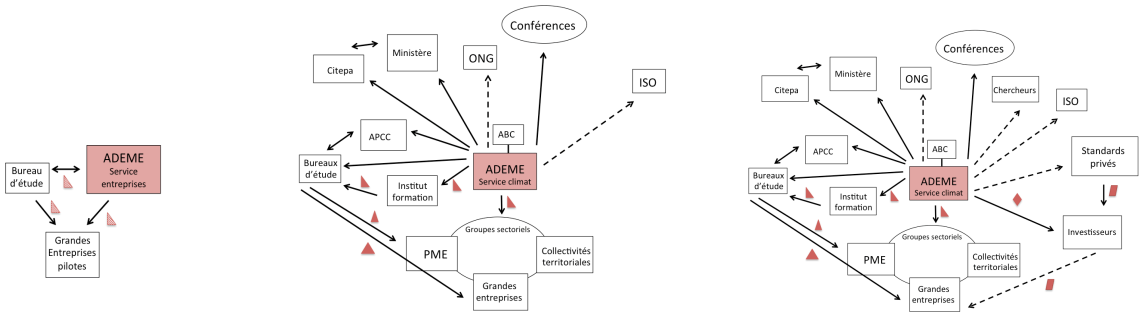


Schéma 9.8. Évolution du dispositif stratégique de l'ADEME entre 2000 et 2017

En résumé, la comparaison de ces trois schémas met en évidence que le dispositif stratégique de l'ADEME s'est étoffé dans le temps, non seulement en accentuant des relations existantes, mais également en développant de multiples interactions avec les acteurs du macrocosmes sur le carbone.

Ainsi, en l'espace d'une quinzaine d'années, les quelques salariés du service climat de l'ADEME auront participé, au moyen de la construction du dispositif stratégique de l'agence sur le carbone, à la construction d'un dispositif public français et du macro-dispositif à travers le déploiement d'une profession en conseil carbone, chargée d'accompagner les entreprises ; le développement de la réglementation et des normes ; la constitution de partenariats et de mises en relations entre les différentes entreprises d'un secteur, des ONG, des investisseurs et des communautés de recherche ; la participation à l'organisation d'événements, tels que les COP et celle de conférences sur le sujet. L'ADEME est en somme un acteur pivot, ayant

généré et servant de lien entre les différents maillons du dispositif, à savoir entre différentes professions (conseil, formation, etc.), et différents acteurs (entreprises, ministère, investisseurs, ISO, etc.). Si elle ne s'était pas emparée du sujet du carbone, on peut douter que le sujet aurait connu le même développement, à la fois par son ampleur et sa direction. Ayant longtemps eu une influence restreinte au territoire français, elle tâche d'accroître son influence au niveau international en structurant des projets avec les organismes producteurs de standard, qui ont longtemps ignoré son existence. Sous son influence et celle d'autres acteurs, le dispositif a évolué qualitativement entre le début des années 2000 et ces quatre dernières années : orienté dans un premier temps vers la diffusion d'informations carbone, il se ramifie de plus en plus de manière à être orienté vers l'action des entreprises (cf. schéma suivant).

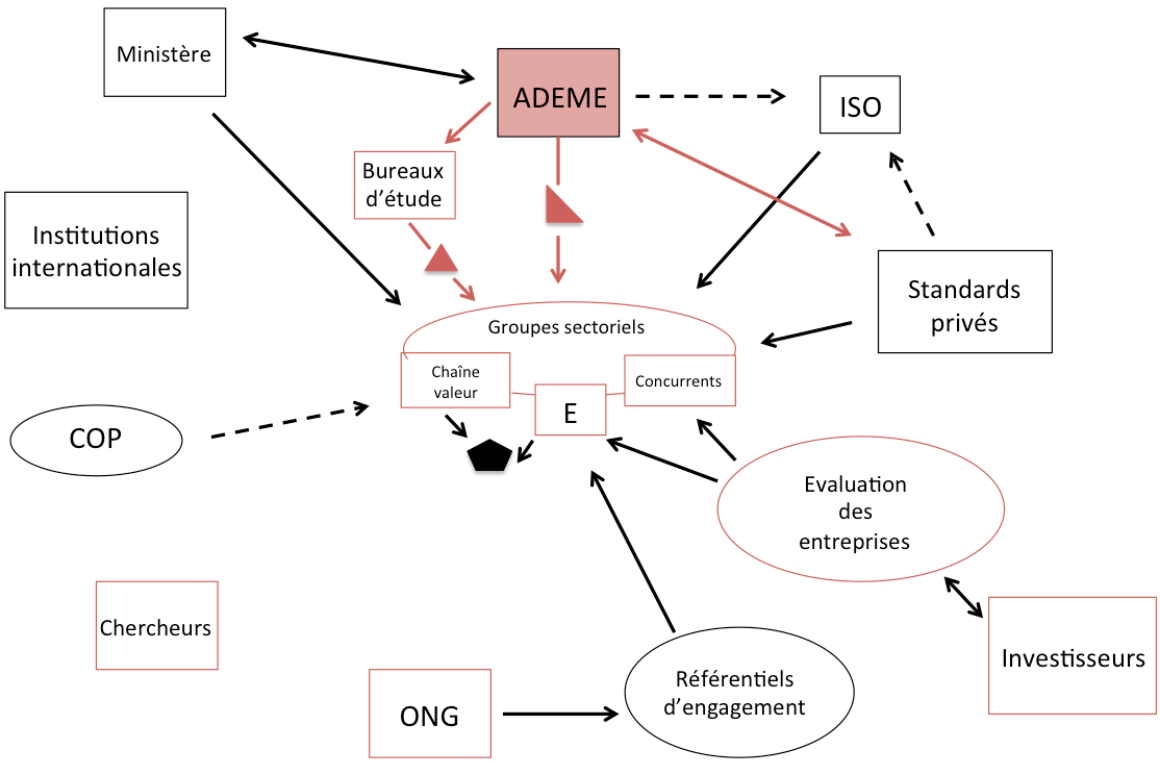


Schéma 9.9. Activation des maillons du dispositif par l'ADEME fin 2017 (en rouge)

Ce dernier schéma propose de mettre en évidence, en rouge, les maillons du macro-dispositif carbone de 2017 que nous avons présenté (Schéma 9.4) qui sont directement ou

indirectement dus à l'action de l'ADEME via son propre dispositif. L'ADEME a structuré le regroupement d'entreprises en groupes sectoriels mêlant des concurrents et des entreprises de la chaîne de valeur. L'ADEME mène une action auprès de chercheurs et des ONG en donnant de la visibilité à leurs travaux, ce qui justifie leur importance dans le macro-dispositif. De même, l'ADEME a contribué à faire émerger et soutient activement la profession du conseil carbone, et les instruments sur le carbone sont grandement issus de l'élaboration de cette organisation. L'ADEME a été l'un des initiateurs de la relation avec les standards privés et donne de l'importance à l'action des investisseurs sur le carbone, ce qui contribue à leur faire déployer des instruments d'évaluation pour les entreprises.

5. PROPOSITION D'UN MODELE EXPLICATIF DU LIEN ENTRE LES ANTICIPATIONS COLLECTIVES ET LE MACRO-DISPOSITIF STRATEGIQUE

A l'issue de l'analyse, deux éléments clés peuvent être mis en évidence :

- les anticipations collectives sur l'importance du sujet carbone ne sont pas stables mais évoluent dans le temps sous forme de phases d'emballement et d'essoufflement ;
- un macro-dispositif stratégique sur le carbone est formé sous l'influence de différents micro-dispositifs propres à chaque organisation (ADEME, entreprises, standards privés, etc.) qui s'entrecroisent et se renforcent mutuellement.

Nous proposons alors un modèle explicatif de l'articulation du dispositif et des anticipations sous forme d'une séquence type : les responsables carbone bâtissent le dispositif interne de leur entreprise, de même que chacune des autres organisations (l'ADEME, les ONG, les investisseurs, les standards privés, etc.). Cela ne signifie pas que pour ces acteurs le carbone soit devenu un sujet incontournable mais qu'ils se préparent à cette éventualité en mettant en place les conditions pour y faire face. Ainsi, lors des périodes d'emballement sur le sujet, le dispositif joue à plein et permet des actions concrètes : l'attractivité des formations de l'ADEME, la demande d'un projet zéro carbone par un client à une entreprise de construction (cf. chapitre 8).

En retour, le dispositif n'est pas indépendant des anticipations. En effet, outre que son élan initial et son maintien dépendent des anticipations collectives sur l'importance du sujet, il joue en retour un rôle d'urgence stratégique au niveau collectif qui peut générer une phase

d'emballement des anticipations collectives si beaucoup d'initiatives éparses cristallisent au niveau global. Le dispositif et les anticipations collectives sont ainsi étroitement imbriqués.

En conclusion, à l'issue de ce chapitre, nous avons avancé l'idée qu'il était délicat de préjuger de l'action des entreprises sur le carbone en faisant abstraction du contexte plus général d'évolution des anticipations sur ce sujet. En effet, en prise à de multiples injonctions souvent contradictoires (réaliser des bénéfices à court terme et réorienter leurs stratégies vers un développement soutenable par exemple), les entreprises doivent composer avec un futur qui est incertain. Dans ce contexte, le rôle des responsables environnement est alors d'animer une démarche sur le carbone pour faire vivre le sujet et conserver le dispositif actif dans les périodes d'essoufflement de sorte qu'il puisse de se transformer en stratégie effective si les anticipations collectives convergent soudainement vers une mise à l'agenda du sujet au niveau global. Cette analyse a alors pour but d'apporter de la granularité à l'évaluation de l'action des entreprises sur le sujet du carbone : à notre sens, il n'y a donc pas action ou inaction, comme tendrait à le montrer nombre de travaux en comptabilité environnementale (cf. chapitre 2), mais différents niveaux de maturité dans la préparation stratégique sur ce sujet. Aussi, il est difficile de statuer sur la mise en place ou non d'une stratégie bas carbone. Par conséquent, nous proposons un déplacement de l'analyse en indiquant que plusieurs niveaux de maturité sur le sujet peuvent quant à eux être repérés par le niveau de déploiement du dispositif en interne. Une analyse par le dispositif se révèle alors être un bon proxy de la prise en compte stratégique du sujet par les entreprises et une approche méthodologique commode pour décrire les pratiques des entreprises sur ce sujet.

D'autre part, ce chapitre a permis de mettre l'accent sur une organisation atypique qu'est l'ADEME, ce qui donne à voir une conception originale de la politique publique. Deux modes d'action diffèrent entre l'approche du ministère et celle de l'ADEME : la temporalité et l'instrumentation. En effet, contrairement à l'action du ministère qui est davantage en proie à des mises à l'agenda rythmées par l'actualité politique et une intervention distancée des entreprises, passant majoritairement par la règlementation, la norme ou l'incitation financière, l'action de l'ADEME s'inscrit sur le temps long, est plus diversifiée et proche du terrain, en passant notamment par l'expérimentation. L'ADEME œuvre dans les rouages quand le ministère instaure des orientations. La construction et le maintien du dispositif ne sont possibles que parce que l'action de l'ADEME présente ces deux caractéristiques là. Au fond,

au moyen du dispositif, l'ADEME fait le lien entre les grandes orientations et les micro-décisions.

Ainsi, la question des interdépendances entre divers acteurs est clef pour permettre de penser l'action collective. Toutefois, elles n'apparaissent pas spontanément de manière évidente mais il faut au contraire des artefacts pour les provoquer. Le Bilan Carbone est l'un d'entre eux : sa modélisation rend compte du caractère collectif du problème et donc de sa gestion. À l'inverse, les outils relevant d'une logique financière proposent un découpage artificiel de l'enjeu du carbone qui serait, selon ce modèle, à aborder individuellement. Nous reviendrons en conclusion générale plus en détails sur d'autres modélisations que pourraient proposer des outils de comptabilité carbone.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale 241

1. Résumé de la thèse 241

2. Contributions et limites 243

2.1. Contributions 243

2.2. Limites 245

3. Retour sur la question des politiques publiques sur le climat.....246

3.1. Le rôle des pouvoirs publics 246

3.2. Quel instrument pour quel type d'action ? 247

4. Perspectives de recherche.....249

1. RESUME DE LA THESE

Cette thèse a été l'occasion d'explorer, sur le plan théorique, le concept de performativité et son application aux instruments de gestion. Après avoir formulé la définition suivante pour la performativité par les instruments « *la possibilité, pour un énoncé théorique véhiculé par un instrument, d'être validé dans la réalité* », nous avons proposé, dans une première partie, une méthodologie d'analyse reposant sur deux étapes : d'abord, l'identification du modèle implicite véhiculé par un instrument, puis l'évaluation la validation de ce modèle dans la réalité, qui justifie que la performativité s'est réalisée. Cette méthodologie implique donc de mener une analyse historique sur la conception et les usages d'un instrument par les différents acteurs qui s'en saisissent. Sur le plan empirique, l'objet de recherche que nous avons choisi d'observer est la comptabilité carbone. Il s'agit d'un objet intéressant qui présente une dimension calculatoire, apte à s'inscrire dans les processus stratégiques et organisationnels des entreprises mais aborde un sujet incertain, celui du climat. Aussi, ses effets dans les organisations sont difficilement prévisibles et il convient de mener une analyse approfondie pour en comprendre les implications. Nous avons alors mené une analyse généalogique du concept de « comptabilité carbone », qui a fait apparaître notamment que son sens était variable car plusieurs communautés s'étaient emparées du sujet (les comptables pour en faire un instrument de *reporting* par exemple) et qu'il manquait des analyses des usages en entreprise de cet objet.

Nous avons donc procédé, suivant une approche qualitative, à comprendre ce phénomène en nous intéressant aux modèles implicites véhiculés par certains outils concrets de comptabilité carbone et en analysant leurs implications managériales afin de jauger leur performativité. Ce point a fait l'objet de la deuxième partie de la thèse. Ce faisant, il est tout d'abord apparu que les conventions comptables carbone étaient encore en cours de construction en raison de la difficulté à établir des conventions consensuelles en l'absence d'une autorité légitime. De plus, nous avons distingué deux catégories d'outils qui renvoient en réalité chacune à une logique propre bien spécifique : une logique ingéniérique d'une part, et une logique financière d'autre part. La question qui vient ensuite est celle de savoir si ces deux logiques sont de nature à influencer différemment le comportement des acteurs qui les utilisent. C'est l'objet de la troisième partie de la thèse qui aborde les implications managériales des différents outils de comptabilité carbone. Le constat que nous avons fait est que la comptabilité carbone, quel que soient les outils utilisés, était rarement performative. Rares sont en effet les investisseurs qui s'en servent dans leur décision d'investissement ou les entreprises qui mettent en place des stratégies de réduction des émissions de GES suite à l'utilisation de tels outils. Toutefois, il est apparu que les outils répondant à une logique financière avaient des effets induits non négligeables et nous avons choisi de les mettre au jour. Ils s'inscrivent en somme dans une gouvernementalité de la transparence, rarement questionné mais dont les effets sont manifestes (développement d'une bureaucratie autour des outils, culte du dévoilement de tout type d'information, sans limite, frein à la réduction des émissions de GES, etc.). À l'inverse, au sujet des outils répondant à une logique ingéniérique, ce qui nous a paru intéressant était de montrer comment certaines entreprises parvenaient malgré tout à enclencher une stratégie bas carbone. Nous avons dès lors proposé un modèle explicatif au processus qu'a suivi une entreprise que nous avons sélectionnée pour son profil innovant concernant l'enjeu du carbone. Enfin, le dernier chapitre de cette thèse est consacré à une discussion autour des anticipations formulées sur l'enjeu à venir du carbone et la construction du dispositif sur ce sujet (diverses initiatives d'associations, des pouvoirs publics, prises de position d'entreprises, action des consultants, etc.). Ce chapitre est l'occasion de montrer dans quelle mesure la stratégie de l'ADEME sur le carbone a contribué à bâtir des anticipations sur l'importance de l'enjeu carbone.

Il faut alors souligner l'ancrage original de cette thèse en sciences de gestion, qui n'est pas fondée uniquement sur les entreprises, mais qui est initialement construite à partir du point de vue de l'ADEME, organisation publique qui rencontre et appuie de nombreuses entreprises

différentes. Plus précisément, c'est un instrument de l'ADEME qui sert de focale à une grande partie du travail.

Enfin, il convient de souligner que nous avons cherché à positionner cette thèse à mi-chemin entre deux sous-disciplines des sciences de gestion : la comptabilité et le management stratégique. Ce choix résulte de l'intérêt théorique d'une telle complémentarité dans la mesure où il permet de s'intéresser à la fois aux outils comptables eux-mêmes dans une perspective critique héritée des travaux de l'école comptable française (Chiapello, 2016 ; Colasse, 2010, etc.) et londonienne (Miller & O'Leary, 1987 ; Miller & Power, 2013, etc.) avec une approche historique et une discussion sur les conventions, mais également aux enjeux et pratiques stratégiques de certains acteurs et organisations (ADEME, CDP, GHGP) ainsi qu'à la construction d'une stratégie innovante en matière de développement durable au sein d'une entreprise (Acquier, 2007, etc.). La notion d'instrument étant au cœur de chacun de ces deux corpus de référence, les réunir nous a paru opportun pour traiter à la fois de la construction de la comptabilité carbone et ses modèles implicites et à la fois de ses conséquences managériales et stratégiques.

2. CONTRIBUTIONS ET LIMITES

Dans cette partie, nous présenterons dans un premier temps les contributions théoriques et méthodologiques, puis quelques limites de ce travail.

2.1. CONTRIBUTIONS

Nous proposons à présent une discussion des travaux permettant de faire apparaître nos contributions théoriques, empirique et méthodologique. Pour cela, nous exposerons tout d'abord notre contribution théorique aux travaux sur la performativité, puis nos contributions théorique et méthodologique au courant sur les actes de calcul, puis une contribution théorique à la littérature en comptabilité sociale et environnementale et enfin, une contribution empirique.

Au courant sur la performativité de manière générale, nous apportons une analyse plus spécifique de la manière dont on peut entendre ce concept lorsque l'on cherche à s'intéresser aux instruments, qui sont souvent mobilisés dans ces travaux (Barad, 2003 ; Callon, 2007 ; Muniesa & Callon, 2009, etc.) mais font peu l'objet d'un développement en soi (Gond, et al.

2015). Nous proposons ainsi un cadre d'analyse méthodologique fondé sur l'identification *ex ante* des modèles théoriques véhiculés par les outils et *ex post* sur l'évaluation de leurs implications managériales. Cette proposition s'inscrit dans les travaux méthodologiques précédents précisant d'étudier la performativité à la manière d'une enquête (Muniesa & Callon, 2009 ; Muniesa, 2014, etc.).

Par ailleurs sur des travaux plus spécifiques au sein de l'approche communicationnelle de la performativité (Austin, 1962 ; Cooren, 2015 ; Frankel, 2007, etc.), nous proposons une contribution à la théorie des actes de calcul (Fauré & Gramaccia, 2006, etc.). Ces travaux s'intéressent en effet à la performativité du langage lorsqu'il énonce un calcul et ont montré qu'il participait d'une certaine manière à la constitution des organisations. Toutefois, les analyses portent souvent sur des situations où les actes de calcul s'inscrivent dans des dialogues et non pas dans d'autres formes de communications (Fauré & Gramaccia, 2006 ; Fauré & Rouleau, 2011, etc.). Dans cette thèse, pour compléter ces travaux, nous proposons un modèle explicatif du processus par lequel les actes de calcul circulent dans et hors d'une organisation et qui rend cette performativité est possible. Nous mettons également en évidence un rôle nouveau pour les actes de calcul, celui de déclencher et maintenir un dispositif stratégique nouveau, après que le rôle d'établissement d'un rapport de force (Fauré, Gramaccia, 2006), et de conciliation (Denis, et al. 2007 ; Musca, et al. 2014, etc.) aient été mis en exergue.

Au sujet du concept de comptabilité carbone, enfin, nous contribuons à enrichir sa compréhension de deux manières : d'une part sa définition a fait l'objet d'une revue de littérature systématique en raison de la polysémie du terme (Stechemesser & Guenther, 2012) et de la difficulté à caractériser le concept (Ascui & Lovell, 2011, 2012 ; Bowen & Wittneben, 2011, etc.) et nous proposons quant à nous une généalogie, permettant de compléter la revue de littérature avec une analyse des pratiques qui ont contribué à forger la notion. D'autre part, nous proposons une analyse originale du concept en décrivant les logiques intrinsèques aux différents outils en explicitant leurs caractéristiques distinctives, ce qui vient approfondir la compréhension des deux principaux usages recensés par la littérature mais non caractérisés (usage interne et externe) (Stechemesser & Guenther, 2012).

Enfin, une contribution empirique concerne l'approfondissement des connaissances apportées à l'ADEME dans leur compréhension des effets de leur politique sur le climat et

aux nombreuses entreprises et autres acteurs et organisations (ONG, consultants, investisseurs, ministère, etc.) rencontrés durant les trois années de thèse sur une mise en perspective et une modélisation de leurs pratiques et des instruments qu'elles utilisent.

2.2. LIMITES

Ce travail présente des limites de plusieurs ordres. Sur le plan méthodologique, les sources d'information nous ayant permis d'analyser deux familles d'outils différents sont hétérogènes, à la fois quantitativement et qualitativement. En effet, nos interlocuteurs privilégiés étant des salariés de l'ADEME, nous avons pu obtenir des informations à la fois très nombreuses et très riches sur l'outil Bilan Carbone (contacts répétés, réflexivité des acteurs, suivi régulier de leurs projets, archives non publiques, etc.). À l'inverse, nous n'avons pas pu obtenir le même niveau d'information sur les autres outils. En tout état de cause, nous avions conscience de ce déséquilibre, aussi, nous avons cherché à compenser cet écart par un travail de prise de contact avec les acteurs des autres organisations concernées, une recherche sur internet approfondie sur les outils et une prise d'information via d'autres acteurs pour diversifier les sources (salariés en entreprises, membres d'associations, etc.) et une prise de distance vis-à-vis des informations reçues par l'ADEME lors de la réflexion.

Une limite concerne également l'analyse des études de cas, notamment le cas de l'entreprise du secteur de la construction présenté dans le chapitre 8 (et dans une moindre mesure le cas du groupe de travail sur la construction des conventions comptables carbone du chapitre 4 ainsi que le projet entre l'ADEME et le CDP du chapitre 9). En effet, ce cas aurait gagné en profondeur de description et d'analyse s'il avait fait l'objet d'une immersion dans l'entreprise et non pas des entretiens distanciés. De fait, les informations collectées sont déclaratives et concernent une situation passée (avec donc un risque d'erreurs), le nombre d'entretiens est restreint, les contacts pris sont essentiellement ceux qui nous ont été conseillés lors des précédents entretiens et non pas opportunément rencontrés au fil de l'eau, et nous n'avons pas une compréhension étendue du fonctionnement de l'entreprise en dehors de ce cas. Nous avons cependant cherché à pallier cette faiblesse méthodologique par une triangulation exigeante des données recueillies : entretiens avec des acteurs internes divers, mais également externes et travail documentaire mené. Par ailleurs, de manière plus générale, la description peut apparaître insuffisamment approfondie. Le parti pris a été celui de la concision, au détriment d'une richesse des détails et de la narration.

Enfin, une limite théorique est celle du cadre théorique retenu, celui construit autour du concept de performativité. En effet, même si ce dernier connaît une certaine popularité dans la littérature en sciences de gestion actuellement, l'employer se révèle délicat tant son sens est difficile à capturer (Gond, et al. 2015 ; Brisset, 2014, etc.). Une explicitation détaillée au chapitre 1 de la manière dont nous l'avons utilisé dans cette thèse a tenté par tâtonnement de dépasser le caractère flottant du terme, ce qui n'exclut pas des propositions maladroites.

3. RETOUR SUR LA QUESTION DES POLITIQUES PUBLIQUES SUR LE CLIMAT

Au sein de cette troisième partie, nous reviendrons sur le rôle des pouvoirs publics et sur l'adaptation des instruments à différents types d'action.

3.1. LE ROLE DES POUVOIRS PUBLICS

Enfin, nous avons indiqué au début de cette thèse que ce travail avait pour but de discuter les politiques publiques au sujet du climat, lesquelles sont essentiellement construites autour d'instruments économiques ou juridiques. Nous avons montré que la comptabilité carbone permettait dans certains cas la mise en place d'une stratégie bas carbone dans les entreprises. Face à un marché du carbone en berne, une fiscalité carbone peu incitative et aucune norme contraignante de limitation des émissions de GES, la comptabilité carbone a l'avantage de faire avancer le sujet. Se dresse ainsi une différence de mode d'action entre des outils macro, plus visibles, qui visent à modifier le comportement de nombreux acteurs simultanément, mais difficiles à mettre en œuvre, et des outils plus micro, qui font agir au cas par cas les acteurs sur leurs pratiques à moins grande échelle. La différence est en réalité celle de la manière de mener une politique publique du point de vue du ministère de l'environnement ou de celui de l'ADEME. Le premier aura tendance à mettre des sujets à l'agenda, avec des actions emblématiques à grande échelle mais sans nécessairement garder un cap de long terme en raison des cycles électoraux tandis que la seconde agira davantage « dans l'ombre », de manière pérenne, à plus petite échelle en accompagnant de près les acteurs.

Or sur certains aspects, l'action de l'Etat pourrait permettre de faire prendre au sujet une direction spécifique. C'est le cas du *reporting* carbone qui a actuellement du mal à structurer des actions pour les différentes parties prenantes faute de règles et d'objectifs stables. Au sein d'un champ accaparé par les standards privés, la recherche de transparence pour elle-même, accompagnée par des exhortations à l'audit et à la certification supplante

l'information utile à l'action. Or l'Etat pourrait incarner l'autorité légitime, capable de fixer des règles de comptabilisation stables et proposer un référentiel finalisé vers l'objectif de réduction des émissions de GES. Ainsi, l'Etat pourrait proposer un modèle alternatif de recherche d'*accountability* qui s'éloignerait de la transparence pure. De plus, d'autres voies d'action publique sont possibles comme celle de reproduire l'exemple de l'industrie automobile : fixer de manière réglementaire un niveau d'émissions de GES à ne pas dépasser pour le secteur, en laissant les différentes entreprises de ce dernier se répartir les efforts pour atteindre cet objectif. C'est ce qui s'est passé entre 1998 et 2008 où la Commission européenne avait fixé plusieurs plafonds successifs d'objectifs d'émissions de GES au niveau du secteur et les constructeurs automobiles ont atteint cet objectif collégial. Une autre solution pourrait être de mettre en place un système de bonus/malus pour les entreprises d'un secteur en fonction d'un objectif d'émissions. Ces deux options imposent au préalable de connaître les enjeux de chaque secteur afin d'établir un objectif sectoriel d'émissions de GES sur un horizon temporel donné. L'Etat pourrait également encourager les actions qui se jouent au niveau collectif, lesquelles sont en général plus ambitieuses et plus cohérentes avec le problème du climat, en apportant un soutien financier à de telles initiatives.

En matière des politiques publiques effectivement engagées, la réglementation en France a récemment évolué en insistant sur la comptabilisation des émissions indirectes ainsi qu'en impliquant davantage les investisseurs dans l'enjeu du climat (art. 173 de la loi sur la Transition énergétique). Cette vision tend à aller dans le sens de la modélisation du Bilan carbone, ce qui pourra être de nature à enclencher diverses actions de réduction des émissions de GES innovantes (concertées par des partenaires qui ne travaillaient préalablement pas sur cette question, etc.)

3.2. QUEL INSTRUMENT POUR QUEL TYPE D'ACTION ?

Enfin, se pose la question de la nature des instruments et leur rôle dans la réduction des émissions de GES. Dans cette thèse, nous avons vu que l'identité d'un instrument joue un rôle sur la manière dont les entreprises perçoivent l'enjeu du climat, même si le déploiement de stratégies repose sur d'autres facteurs encore. Ainsi, si le GHGP et le CDP incitent les entreprises à adopter une logique d'action individuelle, le Bilan Carbone leur permet davantage de penser l'action collective, à savoir susciter des projets de réductions d'émissions entre partenaires commerciaux. Dès lors, afin d'adopter un point de vue plus général, à quelle échelle les différents outils ou initiatives permettent-ils de penser l'action ? Quels instruments

seraient susceptibles d'élargir encore le spectre de l'action ? Nous proposons alors une classification des instruments ou initiatives en lien avec la comptabilité carbone en fonction du critère de l'échelle d'action.

Entreprise	Secteur	Filière	Territoire
- GHGP - CDP	- Science based target - projet ACT - Guides sectoriels	- Bilan Carbone	- Bilan Carbone territoire - Comptabilité carbone pays

Tableau 13. Initiatives en lien avec la comptabilité carbone classées en fonction de leur échelle d'action visée

Le GHGP et le *Carbon Trust* permettent de penser l'action à un niveau individuel, à l'échelle de l'**entreprise.** Les entreprises sont encouragées à réduire individuellement leurs émissions pour faire apparaître une meilleure performance carbone que leurs concurrentes. Or en l'absence de règles de comptabilisation univoque, cette vision les poussent à rejeter la responsabilité des émissions sur leurs partenaires commerciaux, et de plus, une réduction d'émissions d'envergure suppose souvent une action concertée avec ces partenaires.

Les systèmes tels que le *Science-Based Target*, les guides sectoriels ou encore le projet ACT permettent aux entreprises d'agir au niveau du **secteur**. En effet, ils replacent les évaluations des émissions de GES et des mesures managériales des entreprises au regard des objectifs du secteur auquel elles appartiennent. Les défis à relever sur le climat dépendent ainsi de l'activité des entreprises du secteur dans leur ensemble et elles ont intérêt à trouver des moyens d'assurer de la coercition entre elles. De plus, à l'échelle du secteur, il est plus aisé de fixer des conventions comptables carbone consensuelles qu'à une échelle plus large.

Le Bilan Carbone modélise un périmètre d'action plus large, celui de la **filière** (des matières premières jusqu'à l'utilisateur final d'un produit). Les entreprises ayant des relations commerciales (fournisseurs et clients) sont alors concernées à l'identique par les émissions d'un produit et donc encouragées à les réduire ensemble. Cette vision est celle qui permet de résoudre l'attribution d'une responsabilité individuelle (et donc trouver un critère qui la définit) au problème du climat puisqu'elle apparaît être collective, et ouvre donc la possibilité pour les entreprises d'agir au niveau de la filière, ce qui est de nature à accroître l'ambition

des solutions envisagées. Un instrument pourrait pousser plus avant la modélisation de cette échelle d'action : une comptabilité carbone unique et identique par produit pour toutes les entreprises contribuant à sa mise sur le marché les amènerait à savoir qu'elles partagent le même enjeu.

Enfin, il existe des systèmes où l'échelle d'action est le **territoire** (Bilan Carbone territoire, pays). Il s'agit dans ce cas de comptabiliser les émissions d'une zone géographique, à savoir la somme des émissions des entités la composant. Ce type de modélisation est adapté aux entités qui s'inscrivent dans une activité à l'échelle d'un territoire : une collectivité locale ou une région par exemple. Or on pourrait imaginer une généralisation de cette vision en la partageant avec les entreprises pour amener les responsables carbone en entreprise à connaître les principales sources d'émission sur leur zone d'activité afin de mettre en évidence les potentielles autres entreprises avec lesquelles trouver des solutions de réduction, qui ne soient pas de la filière ou du secteur.

4. PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Cette thèse laisse ouvertes certaines perspectives de recherche : l'une concerne les travaux sur la performativité, l'autre sur la comptabilité carbone.

Au sujet des travaux sur la performativité, le concept d'actes de calcul paraît être à même d'ouvrir des perspectives de recherche intéressantes qui pourraient notamment être poursuivies : quel rôle jouent-ils dans le maintien à plus long terme d'un enjeu incertain ? Le pouvoir des chiffres ne faiblit-il pas dans le temps ? Comment sont-ils coordonnés voire renforcés par d'autres formes de communication telles que l'écriture et le langage ? De quelle manière le chiffre et le calcul sur le carbone sont-ils mobilisés concrètement dans les processus dialogiques et font-il avancer l'enjeu du climat dans l'entreprise ? Ce concept donne toute sa pertinence à une inscription dans le courant sur la performativité en sciences de gestion. Au-delà de ce concept, un travail de justification systématique d'une recherche fondée sur la performativité serait judicieuse. Il conviendrait d'étudier dans quelle mesure la performativité est à même de caractériser les effets à long terme d'un changement de la réalité, au moyen notamment des représentations qui sont suggérées aux acteurs, au travers l'utilisation d'instruments de gestion caractéristiques.

En matière de comptabilité carbone, la question de savoir comment les entreprises s'approprient en pratique de tels outils est au centre de la réflexion actuelle sur ce sujet, de même que le rôle du chercheur dans un tel processus (Correa & Larrinaga, 2015, etc.). Ainsi, une observation au cœur des entreprises voire une forme de recherche intervention permettant de comprendre le processus de mise en place d'une stratégie bas carbone permettrait de mettre en évidence le modèle proposé sur la base d'autres cas. De même, étudier en détails le cas de l'échec de la mise en place d'une stratégie bas carbone éclairerait les pratiques des entreprises sur ce sujet. Multiplier les exemples d'organisations de natures différentes élargirait par ailleurs les conclusions.

Des questions sont également laissées en suspens : l'interaction entre les deux familles d'instruments est en particulier peu développée et pourrait donner lieu à des travaux futurs : les instruments relevant d'une logique ingénierique et financière sont-ils concurrents, complémentaires ou autre ?

BIBLIOGRAPHIE

Abrahamson, E., Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). A more relevant approach to relevance in Management Studies: an essay on performativity. *Academy of Management Review*, *41*(2), 367-381.

Acquier, A. (2007). *Les modèles de pilotage du développement durable: du contrôle externe à la conception innovante*. Doctorat en sciences de gestion, Paris: École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Acquier, A., & Gond, J. P. (2006). Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Gestion*, *31*(2), 83-91.

Acquier, A., & Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, (11), 131-157.

Aggeri, F. (2014). Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique. *Le libellio d'Aegis*, *10*(1), 47-64.

Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention: fondements et pratiques.

Aggeri, F. (2017). How can performativity contribute to management and organization research?: Theoretical Perspectives and analytical framework. *M@ n@ gement*, *20*(1), 28.

Aggeri, F. (2005). Les régimes de gouvernementalité dans le domaine de l'environnement. In *Organiser le développement durable* (Eds, Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., & Acquier, A. Vuibert.

Aggeri, F., & Cartel, M. (2017). Le changement climatique et les entreprises: enjeux, espaces d'action, régulations internationales. *Entreprises et histoire*, (1), 6-20.

Aggeri, F., & Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et histoire*, (4), 6-19.

Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, *13*(3), 5-37.

Allix, G. (2013). *Les marchés du carbone s'enfoncent dans la crise*. 24 janvier 2013. Le Monde.

Amin, A., & Cohendet, P. (2004). *Architectures of knowledge: Firms, capabilities, and communities*. Oxford University Press on Demand.

Andrew, J., & Cortese, C. (2013). Free market environmentalism and the neoliberal project: The case of the Climate Disclosure Standards Board. *Critical Perspectives on Accounting*, *24*(6), 397-409.

Antheaume, N. (2004). Valuing external costs–from theory to practice: implications for full cost environmental accounting. *European Accounting Review*, *13*(3), 443-464.

Ascui, F. (2014). A review of carbon accounting in the social and environmental accounting literature: what can it contribute to the debate?. *Social and Environmental Accountability Journal*, *34*(1), 6-28.

Ascui, F., & Lovell, H. (2012). Carbon accounting and the construction of competence. *Journal of Cleaner Production*, *36*, 48-59.

Ascui, F., & Lovell, H. (2011). As frames collide: making sense of carbon accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *24*(8), 978-999.

Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Oxford university press.

Barad, K. (2003). Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. *Signs*, *28*(3), 801-831.

Barnes, B. (1983). Social life as bootstrapped induction. *Sociology*, *17*(4), 524-545.

Bebbington, J., & Gray, R. (1993). Corporate accountability and the physical environment: social responsibility and accounting beyond profit. *Business Strategy and the Environment*, *2*(2), 1-11.

Bebbington, J., & Larrinaga, C. (2014). Accounting and sustainable development: An exploration. *Accounting, Organizations and Society*, *39*(6), 395-413.

Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *21*(3), 337-361.

Bebbington, J., Russell, S., & Thomson, I. (2017). Accounting and sustainable development: Reflections and propositions. *Critical Perspective on Accounting*.

Beckert, J. (2013). Imagined futures: fictional expectations in the economy. *Theory and Society*, *42*(3), 219-240.

Berkhout, F. (2006). Normative expectations in systems innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, *18*(3-4), 299-311.

Berland, N., & Chiapello, E. (2009). Criticisms of capitalism, budgeting and the double enrolment: Budgetary control rhetoric and social reform in France in the 1930s and 1950s. *Accounting, Organizations and Society*, *34*(1), 28-57.

Berland, N., & Pezet, A. (2009). Quand la comptabilité colonise l'économie et la société. Perspectives critiques dans les recherches en comptabilité, contrôle, audit.

Bernoux, P., Herreros, G., & Amblard, H. (1996). Méthodologie pour l'intervention: la sociologie des logiques d'action, In Amblard, H; Bernoux, P.; Herreros, G.; Livian, YF. *Les Nouvelles Approches Sociologiques des Organisations, Paris: Seuil*.

Berry, M. (1983). Une technologie invisible-L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains.

Beunza, D., & Stark, D. (2004). Tools of the trade: the socio-technology of arbitrage in a Wall Street trading room. *Industrial and corporate change*, *13*(2), 369-400.

Bhaskar, R. (1975). *A realist theory of science*. Routledge.

Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

Borup, M., Brown, N., Konrad, K., & Van Lente, H. (2006). The sociology of expectations in science and technology. *Technology analysis & strategic management*, *18*(3-4), 285-298.

Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire: l'économie des échanges linguistiques*. Fayard.

Bourguignon, A. (2006). Les instruments de gestion au risque de la réification. *Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches*.

Bowen, F., & Wittneben, B. (2011). Carbon accounting: Negotiating accuracy, consistency and certainty across organisational fields. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *24*(8), 1022-1036.

Brander, M. (2017). Comparative analysis of attributional corporate greenhouse gas accounting, consequential life cycle assessment, and project/policy level accounting: A bioenergy case study. *Journal of Cleaner Production*.

Brisset, N. (2011). Les limites de la performativité des énoncés en économie. Les apports de John Searle. *Œconomia. History, Methodology, Philosophy*, (1-4), 557-588.

Brisset, N. (2014). Performer par le dispositif? Un retour critique sur la théorie de la performativité. *L'Année sociologique*, *64*(1), 217-246.

Brown, N. (2003). Hope against hype-accountability in biopasts, presents and futures. *Science & Technology Studies*.

Brown, N., & Deegan, C. (1998). The public disclosure of environmental performance information—a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and business research*, *29*(1), 21-41.

Brown, N., & Michael, M. (2003). A sociology of expectations: retrospecting prospects and prospecting retrospects. *Technology Analysis & strategic management*, *15*(1), 3-18.

Bumpus, A. G. (2011). The matter of carbon: understanding the materiality of tCO2e in carbon offsets. *Antipode*, *43*(3), 612-638.

Bumpus, A. G., & Liverman, D. M. (2008). Accumulation by decarbonization and the governance of carbon offsets. *Economic Geography*, *84*(2), 127-155.

Burlaud, A., & Colasse, B. (2010). Normalisation comptable internationale: le retour du politique?. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, *16*(3), 153-175.

Burritt, R. L., Schaltegger, S., & Zvezdov, D. (2011). Carbon management accounting: explaining practice in leading German companies. *Australian Accounting Review*, *21*(1), 80-98.

Burritt, R. L., & Tingey-Holyoak, J. (2012). Forging cleaner production: the importance of academic-practitioner links for successful sustainability embedded carbon accounting. *Journal of Cleaner Production*, *36*, 39-47.

Butler, J. (1997). *Excitable speech: A politics of the performative*. Psychology Press.

Cabantous, L., & Gond, J. P. (2011). Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's éternel retour. *Organization science*, *22*(3), 573-586.

Callon, M. (2007). What does it mean to say that economics is performative. *Do economists make markets*, 311-357.

Callon, M. (2009). Civilizing markets: Carbon trading between in vitro and in vivo experiments. *Accounting, Organizations and Society*, *34*(3), 535-548.

Callon, M. (2013). Qu'est-ce qu'un agencement marchand. *Sociologie des agencements marchands*, 325-440

Capron, M., Chiapello, E., Colasse, B., Mangenot, M., & Richard, J. (2005). *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier* (pp. 151-181). Paris: La Découverte.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2015). *L'entreprise dans la société* (No. hal-01252569).

Cartel, M. (2013). *The making of institutions: carbon markets as managerial experimentation fields.* Doctorat en sciences de gestion, Paris: Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Cartelier, J. (2006). Comptabilité et pensée économique. *Revue économique*, *57*(5), 1009-1032.

Casta, J. F., & Colasse, B. (2001). Juste valeur: enjeux techniques et politiques in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (Eds, Colasse, B.). Economica.

Chiapello, E. (2005). Les normes comptables comme institution du capitalisme. Une analyse du passage aux normes IFRS en Europe à partir de 2005. *Sociologie du travail*, *47*(3), 362-382.

Chiapello, E. (2007). Accounting and the birth of the notion of capitalism. *Critical perspectives on Accounting*, *18*(3), 263-296.

Chiapello, E. (2016). Critical accounting research and neoliberalism. *Critical Perspectives on Accounting*.

Chiapello, È., Gilbert, P., & Baud, C. (2013). *Sociologie des outils de gestion: introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris: La Découverte.

Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, *40*, 78-94.

Cho, C. H., Guidry, R. P., Hageman, A. M., & Patten, D. M. (2012). Do actions speak louder than words? An empirical investigation of corporate environmental reputation. *Accounting, Organizations and Society*, *37*(1), 14-25.

Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, organizations and society*, *32*(7), 639-647.

Cohendet, P., Créplet, F., & Dupouët, O. (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques: le cas de Linux. *Revue française de gestion*, (5), 99-121.

Colasse, B. (2010). *Les fondements de la comptabilité*. La Découverte.

Cook, A. (2009). Emission rights: From costless activity to market operations. *Accounting, Organizations and Society*, *34*(3), 456-468.

Cooren, F. (2015). *Organizational discourse: Communication and constitution*. John Wiley & Sons.

Cooren, F. (2013). *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. Routledge.

Cordelier, B. (2015). Penser la performativité du silence. Éléments d'une critique de la théorie des actes de langage pour une pragmatique du silence stratégique en communication organisationnelle. *Communication & Organisation*, (1), 51-62.

Cormier, D., & Magnan, M. (1999). Corporate environmental disclosure strategies: determinants, costs and benefits. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, *14*(4), 429-451.

Correa, C., & Larrinaga, C. (2015). Engagement research in social and environmental accounting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *6*(1), 5-28.

Cossardeaux, J. (2016). *L'OCDE pointe la faiblesse du niveau de tarification du carbone*. 27 septembre 2016. Les Echos.

D'Adderio, L. (2011). Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory. *Journal of Institutional Economics*, *7*(2), 197-230.

D'Adderio, L., & Pollock, N. (2014). Performing modularity: Competing rules, performative struggles and the effect of organizational theories on the organization. *Organization Studies*, *35*(12), 1813-1843.

David, A. (2000). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 193-213.

David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (Eds.). (2001). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert.

De Perthuis, C., & Jouyet. P-A. (2015). *Prix du carbone : les pistes pour l'après COP 21*. France Stratégie.

De Perthuis, C., Shaw, S., & Lecourt, S. (2010). *Normes, écotaxes, marchés de permis : quelle combinaison optimale face au changement climatique ?*. Les cahiers du PREC. Série Information et débats.

De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, (3), 109-126.

Dean, M. (2010). *Governmentality: Power and rule in modern society*. Sage publications.

Denis, J. (2006). Préface: Les nouveaux visages de la performativité. *Études de communication*, (1), 8-24.

Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, *60*(1), 179-215.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.

Depoers, F., Jeanjean, T., & Jérôme, T. (2016). Voluntary disclosure of greenhouse gas emissions: Contrasting the carbon disclosure project and corporate reports. *Journal of Business Ethics*, *134*(3), 445-461.

Desrosières, A. (1993). *La politique des grands nombres: histoire de la raison statistique*. La découverte.

Dickinson, P. (2000). *Beautiful corporations : corporate style in action*. Financial Times Management

Diedrich, A., Eriksson-Zetterquist, U., Ewertsson, L., Hagberg, J., Hallin, A., Lavén, F., ... & Walter, L. (2013). Exploring the performativity turn in management studies.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative: les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

Dumez, H., & Jeunemaître, A. (2010). Michel Callon, Michel Foucault and the «dispositif». *Le Libellio d'Aegis*, *6*(4), 27-37.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, *14*(4), 532-550.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, *36*(2), 90-100.

Elkington, J. & Kuszewski, J. (2002). *Trust us : the global reporters 2002 survey of corporate sustainability reporting*. UNEP, SustainAbility.

Engels, A. (2009). The European Emissions Trading Scheme: An exploratory study of how companies learn to account for carbon. *Accounting, Organizations and Society*, *34*(3), 488-498.

Fauré, B. (2007). Les propriétés organisantes du langage des chiffres. Actes de calcul et esthétique des comptes: le cas de la fabrique du budget. *Commposite*, *10*(1), 74-108.

Fauré, B., Brummans, B. H., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2010). The calculation of business, or the business of calculation? Accounting as organizing through everyday communication. *Human relations*, *63*(8), 1249-1273.

Fauré, B., & Gramaccia, G. (2006). La pragmatique des chiffres dans les organisations: de l'acte de langage à l'acte de calcul. *Études de communication. langages, information, médiations*, (29), 25-37.

Fauré, B., & Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society*, *36*(3), 167-182.

Fekrat, M. A., Inclan, C., & Petroni, D. (1996). Corporate environmental disclosures: competitive disclosure hypothesis using 1991 annual report data. *The International Journal of Accounting*, *31*(2), 175-195.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, *48*(1), 94-118.

Fenster, M. (2015). Transparency in search of a theory. *European Journal of Social Theory*, *18*(2), 150-167.

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization Studies*, *36*(3), 363-390.

Fink, M. (2016). *La responsabilité climatique des entreprises : l'élargir aux émissions indirectes !* Réseau action climat France.

Foucault, M. (1994). Dits et écrits. *Paris, Gallimard*.

Foucault, M. (2004). *Sécurité, territoire, population: cours au Collège de France, 1977-1978*. Gallimard.

Fraenkel, B. (2007). Actes d'écriture: quand écrire c'est faire. *Langage et société*, (3), 101-112.

Fraenkel, B. (2006). Actes écrits, actes oraux: la performativité à l'épreuve de l'écriture. *Études de communication. langages, information, médiations*, (29), 69-93.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions.

Frydman, B. (2007). La transparence, un concept opaque?. *Journal des tribunaux*, *6265*, 300-301.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse. 2e Édition. France: Pearson France*.

Gibassier, D. (2017). From écobilan to LCA: The elite's institutional work in the creation of an environmental management accounting tool. *Critical Perspectives on Accounting*, *42*, 36-58.

Gibassier, D., & Schaltegger, S. (2015). Carbon management accounting and reporting in practice: a case study on converging emergent approaches. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *6*(3), 340-365.

Gilbert, D. U., & Rasche, A. (2008). Opportunities and problems of standardized ethics initiatives–a stakeholder theory perspective. *Journal of business ethics*, *82*(3), 755-773.

Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris*.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology The Journal Of The British Sociological Association*, *12*, 27-49.

Giner, B. (2014). Accounting for emission trading schemes: A still open debate. *Social and Environmental Accountability Journal*, *34*(1), 45-51.

Gond, J. P., Cabantous, L., Harding, N., & Learmonth, M. (2016). What do we mean by performativity in organizational and management theory? The uses and abuses of performativity. *International Journal of Management Reviews*, *18*(4), 440-463.

Gordon, C., Burchell, G., & Miller, P. (Eds.). (1991). *The Foucault effect: Studies in governmentality*. Wheatsheaf.

Gouldson, A., & Bebbington, J. (2007). Corporations and the governance of environmental risk. *Environment and Planning C: Government and Policy*, *25*(1), 4-20.

Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability… and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, organizations and society*, *35*(1), 47-62.

Gray, R. (1992). Accounting and environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability. *Accounting, Organizations and Society*, *17*(5), 399-425.

Gray, R., Adams, C., & Owen, D. (2014). *Accountability, social responsibility and sustainability: Accounting for society and the environment*. Pearson Higher Ed.

Gray, R., Bebbington, J., & Walters, D. (1993). Accountingfor the environment. ACCA.

Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *8*(2), 47-77.

Gray, R., & Milne, M. (2002). Sustainability reporting: who's kidding whom?. *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, *81*(6), 66-70.

Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice Hall.

Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques?*. Université de Saint-Etienne.

Green, J. F. (2010). Private standards in the climate regime: the greenhouse gas protocol. *Business and Politics*, *12*(3), 1-37.

Gupta, A., Lövbrand, E., Turnhout, E., & Vijge, M. J. (2012). In pursuit of carbon accountability: the politics of REDD+ measuring, reporting and verification systems. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, *4*(6), 726-731.

Hahn, R., Reimsbach, D., & Schiemann, F. (2015). Organizations, climate change, and transparency: Reviewing the literature on carbon disclosure. *Organization & Environment*, *28*(1), 80-102.

Halpern, C., Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2014). *L'instrumentation de l'action publique: controverses, résistances, effets*. Presses de Sciences Po.

Hansen, H. K., Christensen, L. T., & Flyverbom, M. (2015). Introduction: Logics of transparency in late modernity: Paradoxes, mediation and governance.

Harmes, A. (2011). The limits of carbon disclosure: theorizing the business case for investor environmentalism. *Global Environmental Politics*, *11*(2), 98-119.

Hatchuel, A. (1998). Comment penser l'action collective? Théorie des mythes rationnels. *L'action collective*, 177-202.

Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, *10*, 1-34.

Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Economica.

Haupt, M., & Ismer, R. (2013). The EU Emissions Trading System under IFRS–Towards a 'True and Fair View'. *Accounting in Europe*, *10*(1), 71-97.

Havard, M. (2009). *Rapport sur l'obligation d'élaboration d'un bilan d'émissions des gaz à effet de serre prévue par l'article 26 du projet de loi portant « Engagement National pour l'Environnement »*. Assemblée nationale.

Hoffman, A. J. (2005). Climate change strategy: The business logic behind voluntary greenhouse gas reductions. *California Management Review*, *47*(3), 21-46.

Hopwood, A. G. (2009). Accounting and the environment. *Accounting, Organizations and Society*, *34*(3), 433-439.

Hopwood, A. G., & Miller, P. (Eds.). (1994). *Accounting as social and institutional practice* (Vol. 24). Cambridge University Press.

Jasch, C. (2003). The use of Environmental Management Accounting (EMA) for identifying environmental costs. *Journal of Cleaner production*, *11*(6), 667-676.

Jerome, T. (2013). *Stratégie (s) de diffusion volontaire d'informations sur les gaz à effet de serre: le cas du Carbon Disclosure Project.* Doctorat en sciences de gestion, Paris: HEC.

Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty and profit. *New York: Hart, Schaffner and Marx*.

Knox-Hayes, J., & Levy, D. L. (2011). The politics of carbon disclosure as climate governance. *Strategic Organization*, *9*(1), 91-99.

Kobrin, S. J. (2009). Private political authority and public responsibility: Transnational politics, transnational firms, and human rights. *Business Ethics Quarterly*, *19*(3), 349-374.

Kolk, A., & Pinkse, J. (2005). Business responses to climate change: identifying emergent strategies. *California Management Review*, *47*(3), 6-20.

Kolk, A., Levy, D., & Pinkse, J. (2008). Corporate responses in an emerging climate regime: The institutionalization and commensuration of carbon disclosure. *European Accounting Review*, *17*(4), 719-745.

Konrad, K. (2006). The social dynamics of expectations: the interaction of collective and actor-specific expectations on electronic commerce and interactive television. *Technology Analysis & Strategic Management*, *18*(3-4), 429-444.

Laborier, P. (2014). La gouvernementalité. 169 – 181.

Laine, M. (2009). Ensuring legitimacy through rhetorical changes? A longitudinal interpretation of the environmental disclosures of a leading Finnish chemical company. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *22*(7), 1029-1054.

Lamendour, È., & Lemarchand, Y. (2015). Quantification, normes et croyances. *Entreprises et histoire*, (2), 7-11.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, *24*(4), 691-710.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, *56*(1), 1-13.

Lansing, D. M. (2012). Performing carbon's materiality: the production of carbon offsets and the framing of exchange. *Environment and Planning A*, *44*(1), 204-220.

Larrinaga, C. (2014). Carbon accounting and carbon governance. *Social and Environmental Accountability Journal*. 1-5.

Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2005). Introduction: L'action publique saisie par ses instruments. In *Gouverner par les instruments* (pp. 11-44). Presses de Sciences Po (PFNSP).

Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2004). *Gouverner par les instruments* (p. 370). Presses de Sciences po.

Latour, B. (1990). Technology is society made durable. *The Sociological Review*, *38*(1_suppl), 103-131.

Latour, B., Akrich, M., & Callon, M. (2006). *Sociologie de la traduction*. Presses des Mines.

Le Basic. (2016*). Gaz à effet de serre : doit-on faire confiance aux grands groupes pour sauver le climat ?* Observatoire des multinationales.

Le Hir, P. (2017). *Climat : l'Europe tente de relancer son marché du carbone*. 15 février 2017. Le Monde.

Leca, B., Gond, J. P., & Cruz, L. B. (2014). Building 'Critical Performativity Engines' for deprived communities: The construction of popular cooperative incubators in Brazil. *Organization*, *21*(5), 683-712.

Lecocq, X. (2012). Niveaux d'analyse et réification. *Le libellio d'Aegis*, *8*(4), 5-11.

Lee, K. H. (2012). Carbon accounting for supply chain management in the automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, *36*, 83-93.

Lemarchand, Y. (1993). *Du dépérissement à l'amortissement, enquête sur l'histoire d'un concept et de sa traduction comptable.* Doctorat en sciences de gestion, Paris : Université Paris XII Val de Marne.

Lemarchand, Y., & Nikitin, M. (2000). Histoire des systèmes comptables. In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (Eds, Colasse, B.). Economica.

Lippert, I. (2014). Studying Reconfigurations of Discourse: Tracing the Stability and Materiality of" Sustainability/Carbon". *Zeitschrift fuer Diskursforschung*, *2*(1), 32-54.

Lippert, I. (2012). Carbon classified? Unpacking heterogeneous relations inscribed into corporate carbon emissions. *ephemera*, *12*(1/2), 138.

Liu, Y. (2012). An empirical research of awareness, behavior and barriers to enact carbon management of industrial firms in China. *Science of the total environment*, *425*, 1-8.

Lohmann, L. (2009a). Toward a different debate in environmental accounting: The cases of carbon and cost–benefit. *Accounting, organizations and society*, *34*(3), 499-534.

Lohmann, L. (2009b). Neoliberalism and the calculable world: The rise of carbon trading. *Upsetting the offset: the political economy of carbon markets*, 25-40.

Lohmann, L. (2008). Carbon trading, climate justice and the production of ignorance: ten examples. *Development*, *51*(3), 359-365.

Lovell, H., Bebbington, J., Larrinaga, C., & de Aguiar, T. R. S. (2013). Putting carbon markets into practice: a case study of financial accounting in Europe. *Environment and Planning C: Government and Policy*, *31*(4), 741-757.

Lovell, H. (2013). Measuring forest carbon. *Governing the climate: New approaches to rationality, power and politics*, 175.

Lovell, H., & Ghaleigh, N. S. (2013). Climate change and the professions: the unexpected places and spaces of carbon markets. *Transactions of the Institute of British Geographers*, *38*(3), 512-516.

Lovell, H., & MacKenzie, D. (2011). Accounting for carbon: the role of accounting professional organisations in governing climate change. *Antipode*, *43*(3), 704-730.

MacKenzie, D. (2009). Making things the same: Gases, emission rights and the politics of carbon markets. *Accounting, Organizations and Society*, *34*(3), 440-455.

MacKenzie, D. (2006). Is economics performative? Option theory and the construction of derivatives markets. *Journal of the history of economic thought*, *28*(1), 29-55.

MacKenzie, D., & Millo, Y. (2001). Negotiating a market, performing theory: The historical sociology of a financial derivatives exchange. *Performing Theory: The Historical Sociology of a Financial Derivatives Exchange (August 1, 2001)*.

MacKenzie, D. A., Muniesa, F., & Siu, L. (2007). *Do economists make markets?: on the performativity of economics*. Princeton University Press.

Mathews, M. R. (1997). Twenty-five years of social and environmental accounting research: is there a silver jubilee to celebrate?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *10*(4), 481-531.

Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, *30*(1), 166-179.

McNicholas, P., & Windsor, C. (2011). Can the financialised atmosphere be effectively regulated and accounted for?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *24*(8), 1071-1096.

Mehrpouya, A., & Djelic, M. L. (2014). Transparency: From Enlightenment to Neoliberalism or When a Norm of Liberation Becomes a Tool of Governing.

Mennicken, A., & Miller, P. (2012). Accounting, territorialization and power. *Foucault Studies*, (13), 4-24.

Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, *8*(2), 193-210.

Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, *34*(8), 918-938.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, *83*(2), 340-363.

Miller, P. (1990). On the interrelations between accounting and the state. *Accounting, organizations and Society*, *15*(4), 315-338.

Miller, P., & Napier, C. (1993). Genealogies of calculation. *Accounting, Organizations and Society*, *18*(7-8), 631-647.

Miller, P., & O'Leary, T. (1987). Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society*, *12*(3), 235-265.

Miller, P., & Power, M. (2013). Accounting, organizing, and economizing: Connecting accounting research and organization theory. *Academy of Management Annals*, *7*(1), 557-605.

Milne, M. J., & Adler, R. W. (1999). Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *12*(2), 237-256.

Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W (h) ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of business ethics*, *118*(1), 13-29.

Milne, M. J., & Grubnic, S. (2011). Climate change accounting research: keeping it interesting and different. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *24*(8), 948-977.

Milne, M. J., Tregidga, H., & Walton, S. (2009). Words not actions! The ideological role of sustainable development reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *22*(8), 1211-1257.

Moisdon, J. C., & Hatchuel, A. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations-CONDOR-IX*, 6.

Moneva, J. M., Archel, P., & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. In *Accounting forum* (Vol. 30, No. 2, pp. 121-137). Elsevier.

Muniesa, F. (2014). *The provoked economy: Economic reality and the performative turn*. Routledge.

Muniesa, F., & Callon, M. (2009). La performativité des sciences économiques. *Traité de sociologie économique*, 289-324.

Musca, G., Rouleau, L., & Fauré, B. (2014). Time, space and calculation in discursive practice: Insights from the crows' flight chronotope of the Darwin Expedition. *Perspective on Process Organization Studies*, *4*.

Muth, J. F. (1961). Rational expectations and the theory of price movements. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 315-335.

Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports. *Accounting, organizations and society*, *23*(3), 265-282.

Okereke, C. (2007). An exploration of motivations, drivers and barriers to carbon management:: The uk ftse 100. *European Management Journal*, *25*(6), 475-486.

Papaix, Y. (2006). *Le Bilan Carbone : un outil développé en réseau par l'ADEME, une clé vers le management durable pour les collectivités locales*. Mémoire, Paris: Mines de Paris, ENPC, ENGREF.

Parker, L. D. (2011). Twenty-one years of social and environmental accountability research: A coming of age. In *Accounting Forum* (Vol. 35, No. 1, pp. 1-10). Elsevier.

Parker, L. D. (2005). Social and environmental accountability research: A view from the commentary box. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *18*(6), 842-860.

Patten, D. M. (2002). The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note. *Accounting, organizations and Society*, *27*(8), 763-773.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, *1*(3), 267-292.

Pigou, A. C. (1932). The economics of welfare, 1920. *McMillan&Co., London*.

Pollock, N., & Williams, R. (2010). The business of expectations: How promissory organizations shape technology and innovation. *Social Studies of Science*, *40*(4), 525-548.

Pottier, A. (2015). *L'économie dans l'impasse climatique. Doctorat en sciences économiques*, Paris: EHESS, CIRED.

Pottier, A. (2016). *Comment les économistes réchauffent la planète*. Seuil.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. OUP Oxford.

Rambaud, A., & Richard, J. (2015). The "Triple Depreciation Line" instead of the "Triple Bottom Line": towards a genuine integrated reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, *33*, 92-116.

Ratnatunga, J. T., & Balachandran, K. R. (2009). Carbon business accounting: the impact of global warming on the cost and management accounting profession. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, *24*(2), 333-355.

Rees, W. E., & Wackernagel, M. (1999). Monetary analysis: turning a blind eye on sustainability. *Ecological Economics*, *29*(1), 47-52.

Reid, E. M., & Toffel, M. W. (2009). Responding to public and private politics: Corporate disclosure of climate change strategies. *Strategic Management Journal*, *30*(11), 1157-1178.

Revellino, S., & Mouritsen, J. (2015). Accounting as an engine: The performativity of calculative practices and the dynamics of innovation. *Management Accounting Research*, *28*, 31-49.

Richard, J. (2012). *Comptabilité et développement durable*. Paris: Economica.

Riot, J. (2013). *Le management de l'environnement à travers ses instruments : De la diffusion d'outils à la construction de dynamiques d'action collective pour l'innovation environnementale.* Doctorat en sciences de gestion, Paris: Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Riveline, C. (1983). Nouvelles approches des processus de décision. *Futuribles*, (72).

Riveline, C. (2013). *Évaluation des coûts: Éléments d'une théorie de la gestion*. Presses des Mines via OpenEdition.

Roberts, J. (2009). No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for 'intelligent'accountability. *Accounting, Organizations and Society*, *34*(8), 957-970.

Rodan, G. (2006). Neo-liberalism and transparency: Political versus economic liberalism. In *The Neo-Liberal Revolution* (pp. 197-215). Palgrave Macmillan UK.

Rose, N., & Miller, P. (1992). Political power beyond the state: Problematics of government. *British journal of sociology*, 173-205.

Rose, N. (2000). Government and control. *British journal of criminology*, *40*(2), 321-339.

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2000). *Contemporary environmental accounting: issues, concepts and practice*. Greenleaf Publishing.

Schaltegger, S., Burritt, R., & Petersen, H. (2003). *An introduction to corporate environmental management: Striving for sustainability* (Vol. 14, No. 4, pp. 541-542). Emerald Group Publishing Limited.

Schaltegger, S., & Csutora, M. (2012). Carbon accounting for sustainability and management. Status quo and challenges. *Journal of Cleaner Production*, *36*, 1-16.

Scherer, A. G., Palazzo, G., & Baumann, D. (2006). Global rules and private actors: Toward a new role of the transnational corporation in global governance. *Business Ethics Quarterly*, *16*(4), 505-532.

Schmidt, M. (2009). Carbon accounting and carbon footprint–more than just diced results?. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, *1*(1), 19-30.

Searle, J. R. (1969). *Speech acts: An essay in the philosophy of language* (Vol. 626). Cambridge university press.

Sergi, V., Lusiani, M., Langley, A., & Denis, J. L. (2014). Saying What You Do and Doing What You Say: The Performative Dynamics of Lean Management Discourse. *Academy of Management Proceeding.* 1-14512.

Spence, C. (2007). Social and environmental reporting and hegemonic discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *20*(6), 855-882.

Stanny, E., & Ely, K. (2008). Corporate environmental disclosures about the effects of climate change. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *15*(6), 338-348.

Stechemesser, K., & Guenther, E. (2012). Carbon accounting: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, *36*, 17-38.

Strathern, M. (2000). The tyranny of transparency. *British educational research journal*, *26*(3), 309-321.

Sullivan, R., & Gouldson, A. (2012). Does voluntary carbon reporting meet investors' needs?. *Journal of Cleaner Production*, *36*, 60-67.

Sundin, H., & Ranganathan, J. (2002). Managing business greenhouse gas emissions: the greenhouse gas protocol–a strategic and operational tool. *Corporate environmental strategy*, *9*(2), 137-144.

Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*. Fayard.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American journal of Sociology*, *105*(3), 801-843.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2015). *The institutional logics perspective*. John Wiley & Sons, Inc.

Tsoukas, H. (1997). The tyranny of light: The temptations and the paradoxes of the information society. *Futures*, *29*(9), 827-843.

Tyre, M. J., & Orlikowski, W. J. (1993). Exploiting opportunities for technological improvement in organizations. *Sloan Management Review*, *35*(1), 13.

Utting, P. (2002). Regulating business via multistakeholder initiatives: A preliminary assessment. *Voluntary approaches to corporate responsibility: Readings and a resource guide*, *61130*.

Van Lente, H. (1993). Promising technology. *The Dynamics of Expectations in Technological Developments. Enschede*.

Vásquez, C., Bencherki, N., Cooren, F., & Sergi, V. (2017). From 'matters of concern'to 'matters of authority': Studying the performativity of strategy from a communicative constitution of organization (CCO) approach. *Long Range Planning*.

Veal, G., & Mouzas, S. (2012). Market-based responses to climate change: CO2 market design versus operation. *Organization Studies*, *33*(11), 1589-1616.

Vesty, G. M., Telgenkamp, A., & Roscoe, P. J. (2015). Creating numbers: carbon and capital investment. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *28*(3), 302-324.

Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue*. Brookings Institute.

Vollmer, H. (2007). How to do more with numbers: Elementary stakes, framing, keying, and the three-dimensional character of numerical signs. *Accounting, Organizations and Society*, *32*(6), 577-600.

Weber, Max. *The Protestant ethic and the "spirit" of capitalism and other writings*. Penguin, 2002.

Wendling, C. (2007). Les instruments économiques au service des politiques environnementales. Lettre Trésor-Eco. DGTPE.

Whyte, W. F. (1984). *Learning from the field: A guide from experience*. Sage.

Wiseman, J. (1982). An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, *7*(1), 53-63.

Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications.

Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods, Essential guide to qualitative methods in organizational research. *Applied Social Research Methods Series*, *219*.

TABLES ET INDEX

1. TABLE DES MATIERES ETENDUE

Remerciements....3

Introduction générale.... 9

1. L'enjeu du climat et son instrumentation....9

1.1. Le climat : un sujet emblématique au cœur du projet du développement durable10

1.2. Un phénomène invisible en l'absence d'instruments d'observation.... 11

1.3. Une crise d'efficacité actuelle des principaux instruments d'action publique sur le climat.... 13

2. La comptabilité carbone comme objet de recherche....13

2.1. De la proximité entre comptabilité financière et comptabilité carbone.... 13

2.2. La performativité de la comptabilité carbone en questions.... 14

3. Le rôle de la quantification....15

3.1. Le pouvoir du chiffre dans les organisations.... 15

3.2. Des conventions sociales « invisibles » derrière la quantification.... 15

3.3. L'enjeu actuel de la construction des conventions comptables carbone : une opportunité de recherche.... 16

4. Projet général de la thèse....16

4.1. Un enjeu empirique.... 17

4.2. Un travail à la frontière entre comptabilité et management stratégique.... 17

4.3. Problématique et déclinaison générales.... 18

Partie I. – cadrage theorique et methodologique.... 21

Chapitre 1 – Revue de littérature sur la performativité : définir la performativité, un enjeu théorique....23

1. Vers une restriction de la notion de performativité....24

1.1. Définir la performativité.... 25

1.1.1. Des difficultés à s'inscrire dans une analyse fondée sur la performativité... 25

1.1.2. Un positionnement ancré dans les travaux originels.... 26

1.1.2.1. Présentation de quelques travaux originels.... 26

1.1.2.2. La convergence dans les définitions de ces travaux.... 26

1.1.3. La définition retenue pour la performativité 29
1.2. L'intérêt d'utiliser ce concept 31
1.3. De la performativité des outils de gestion 32
1.3.1. S'intéresser à la performativité des outils de gestion : un enjeu théorique et méthodologique 32
1.3.2. Ce qu'étudier la « performativité des outils de gestion » veut dire 34
1.4. Un cadre théorique compatible avec la notion 35
2. Distinction avec des notions connexes 36
2.1. Auto-réalisation 37
2.2. Caractère structurant des outils 38
2.3. Éfficacité des outils 38
2.4. Effets des outils 39
2.5. Appropriation des outils 40
3. Un rapport étroit avec d'autres courants 41
3.1. Le pragmatisme 41
3.2. Les outils de gestion 41
3.3. Les routines 42
3.4. La gouvernementalité 43
4. Le front de la recherche : apports théorique et méthodologique sur la performativité par les instruments de gestion 45
4.1. Contribution à la performativité par les instruments de gestion 45
4.1.1. Les instruments de gestion au cœur de l'analyse 45
4.1.2. Contribution à l'approche de l'école de la communication 45
4.2. Une méthodologie pour étudier la performativité par les instruments de gestion 47
4.2.1. Performation VS conditions de félicité 47
4.2.2. Intérêt de mettre à jour la performation 48
4.2.3. L'enjeu du critère de validité de la performativité 48
4.2.4. Un cadre d'analyse méthodologique pour la performation au moyen d'instruments 50
Chapitre 2 – Revue de littérature et généalogie autour de la comptabilité carbone 53
1. La comptabilité sociale et environnementale : une mise en perspective des travaux de recherche 54

1.1. L'intérêt d'une revue de littérature sur la comptabilité sociale et environnementale 54
1.2. Une tendance dominante en comptabilité sociale et environnementale 56
1.2.1. La mise en évidence de la structuration d'une communauté de recherche sur le sujet 56
1.2.2. Un axe de recherche privilégié par cette communauté : le découplage entre le discours et l'action des entreprises 58
1.3. Conséquences pour les perspectives de recherche 60
2. Une généalogie de la comptabilité carbone 64
2.1. Les événements déclencheurs et les prémisses de la comptabilité carbone 65
2.2. Comptables et comptabilité carbone : les marchés du carbone 66
2.3. La « standardisation » de la comptabilité carbone 68
2.4. Un courant critique sur les usages du *reporting* carbone 70
2.5. Une phase réflexive : que recouvre le terme générique de « comptabilité carbone » ? 71
2.6. Le besoin de s'intéresser aux pratiques concrètes 72
Chapitre 3 – Méthodologie générale 75
1. Le choix de la recherche qualitative 76
1.1. La proximité avec le terrain : une posture de recherche 76
1.2. But dans la production de connaissances 77
1.3. Une adéquation avec la posture épistémologique 78
1.4. Précautions 81
2. Collecte des sources d'information : une description du terrain 82
2.1. Vue d'ensemble sur le terrain de recherche 82
2.2. Les différents cas mobilisés dans les questions de recherche 85
2.3. Collecte et analyse des données 88
2.3.1. Les sources orales 88
2.3.1.1. Les entretiens 88
2.3.1.2. L'observation non-participante 89
2.3.2. Les sources écrites 89
2.3.3. L'observation participante 90
2.3.4. La recherche-intervention 90
2.4. Validité des résultats 91

Partie II. – La construction de la comptabilité carbone 93

Chapitre 4 – La construction des conventions comptables carbone.....95

1. Les enjeux généraux de la construction des conventions comptables carbone 96

1.1. Logique globale de la comptabilité carbone 96

1.2. La comptabilité carbone repose sur de multiples conventions..... 98

1.3. Ouvrir la boîte noire de la construction des conventions comptables carbone : un enjeu pratique et théorique 101

1.3.1. Un enjeu pratique..... 101

1.3.2. Un enjeu théorique..... 102

1.4. L'absence d'organisme de normalisation..... 104

2. Méthodologie du chapitre.....105

2.1. Collecte des données 106

2.2. Analyse des données 107

3. Processus de construction des conventions comptables carbone : le groupe sectoriel « eau ».....107

3.1. La construction des conventions avant 2015 : périmètre, facteurs d'émission et gaz 107

3.2. Les débats en cours sur les conventions..... 111

3.2.1. La question du raffinement des émissions liées aux chantiers du réseau d'eau et d'assainissement..... 111

3.2.2. La question de l'intégration de l'eau chaude sanitaire..... 113

Chapitre 5 – Le Bilan Carbone : élaboration d'un outil ingéniérique conçu pour l'action 117

1. Méthodologie du chapitre.....117

1.1. Sources utilisées 118

1.2. Analyse..... 119

2. Processus de construction du Bilan Carbone 121

2.1. 2000 – 2010 : Un outil pour l'action 121

2.1.1. Un but : mettre facilement à jour les ordres de grandeur des émissions..... 121

2.1.2. Comptabiliser à la fois les émissions indirectes et directes 124

2.1.3. Un outil ouvert aux adaptations personnalisées..... 128

2.2. 2010 – 2012 : une inflexion de l'outil vers un objectif de reporting..... 134

2.3. 2012 – 2017 : Le revirement progressif vers une logique d'action..... 138

Chapitre 6 – Le GHG Protocol et le CDP : établissement d'une logique financière 141

1. Méthodologie du chapitre 142

1.1. Sources utilisées 142

1.1.1. Sources du GHGP 142

1.1.2. Sources du CDP 143

1.2. Analyse 144

2. La logique des standards internationaux 146

2.1. Le GHGP 146

2.1.1. Description de l'outil : un rapport étroit avec le *reporting* financier 146

2.1.2. Implications de l'outil : une modélisation de la responsabilité individuelle autorisant la comparaison pour l'action indirecte via les choix des investisseurs 150

2.1.2.1. Un périmètre de comptabilisation qui modélise une responsabilité individuelle 150

2.1.2.2. Quand modéliser une responsabilité individuelle bloque la pensée de l'action collective 152

2.1.2.3. Un outil pour l'action indirecte 153

2.2. Le CDP 154

2.2.1. Description de l'outil : de l'information pour les marchés 155

2.2.2. Implications de l'outil : un principe de transparence pour permettre aux investisseurs de comparer les entreprises entre elles 156

2.3. Synthèse de cette logique d'action 158

Partie III. – Implications managériales des outils de comptabilité carbone 161

Chapitre 7 – La gouvernementalité de la transparence 163

1. Méthodologie du chapitre 164

2. Les effets de la logique financière sur la pratique des destinataires de l'information carbone 166

2.1. Le fonctionnement théorique de la chaîne de *reporting* carbone 166

2.2. L'utilisation actuelle des informations carbone par les différents acteurs de la chaîne instrumentale 168

2.2.1. Le cas général : l'absence de performativité du carbone auprès des investisseurs 168

2.2.2. Comment expliquer le manque d'utilisation actuelle des informations carbone par les investisseurs ? 169
2.3. Les effets collatéraux de la diffusion des outils de *reporting* carbone 171
2.3.1. Le développement d'une bureaucratie 171
2.3.2. Des problèmes de *sensemaking* et de saturation cognitive 173
2.3.3. Une logique de *reporting* qui nuit à la logique d'action 177
2.3.4. Une perpétuelle exhortation à la transparence 178
3. Mise en perspective : la gouvernementalité de la transparence 179
3.1. La gouvernementalité : une approche foucaldienne 179
3.2. Le mythe rationnel de la transparence 180
3.2.1. Les propriétés mobilisatrices du mythe 180
3.2.2. La rationalité de la technique 182
3.3. Une proposition d'explication au fonctionnement de la gouvernementalité de la transparence 182
Chapitre 8 – L'élaboration d'une stratégie bas carbone 187
1. Méthodologie du chapitre 188
1.1. But de l'étude empirique 188
1.2. Présentation du cas 189
1.3. Collecte des données 190
1.4. Démarche d'analyse générale 192
2. La performation de la comptabilité carbone ingéniérique en une stratégie bas carbone : le cas d'une grande entreprise française du secteur de la construction 193
2.1. Bricolage de la comptabilité carbone 194
2.2. Conception et déploiement d'un dispositif stratégique 196
2.3. Le défi de l'extension du dispositif stratégique 203
3. Proposition d'un modèle pour la performation : actes de calcul et dispositif stratégique 206
3.1. Le rôle des actes de calcul dans la performation de la comptabilité carbone 206
3.2. Le rôle du dispositif stratégique 207
3.3. Validation de la performativité stratégique 209
Chapitre 9 – La construction du macro-dispositif sur le carbone 211
1. Action et anticipation sur un sujet incertain 212
2. Evolution des anticipations sur le carbone 214
3. Une cartographie du dispositif carbone 217

4. Stratégie d'élaboration du dispositif carbone 227
4.1. La création de l'outillage : 2000 → 2003 227
4.2. La diffusion de la méthode : 2003 → 2013 229
4.3. La reconstruction d'une stratégie centrée sur l'accompagnement de l'action : 2013 → 2017 233
5. Proposition d'un modèle explicatif du lien entre les anticipations collectives et le macro-

Conclusion générale 241

dispositif stratégique 238
1. Résumé de la thèse 241
2. Contributions et limites 243
2.1. Contributions 243
2.2. Limites 245
3. Retour sur la question des politiques publiques sur le climat 246
3.1. Le rôle des pouvoirs publics 246
3.2. Quel instrument pour quel type d'action ? 247
4. Perspectives de recherche 249
Bibliographie 252
Tables et index 270
1. Table des matières étendue 270
2. Table des tableaux 277
3. Table des schémas 278
4. Index des acronymes 279
Annexes 282
1. Liste des entretiens 282
2. Une grille de questions d'entretien 285
3. Un extrait d'entretien 286
4. Principaux documents consultés 294
5. Conférences professionnelles suivies en tant qu'observatrice non participante 299
6. Liste des réunions en tant qu'observatrice participante 300
6.1. Groupe de travail BEGES organisé par l'ADEME 300
6.2. Groupe de travail SM GES organisé par l'ABC 301
6.3. Groupe de travail sectoriel pour la construction d'une comptabilité carbone 301
6.4. Groupe de travail au sujet du projet ACT 302

7. Postures épistémologiques 303

2. TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1. Résumé des postures épistémologiques, adapté de Gavard-Perret, et al. 2012 (p.25) 79

Tableau 2. Annexes correspondant aux données collectées 84

Tableau 3. Cas étudiés dans la thèse 87

Tableau 4. Sources d'information exploitées pour reconstituer la construction du Bilan Carbone 119

Tableau 5. Caractéristiques de la logique ingéniérique de l'outil Bilan Carbone 133

Tableau 6. Sources d'information servant à l'analyse de la logique du GHGP 143

Tableau 7. Sources d'information servant à l'analyse du CDP 144

Tableau 8. Caractéristiques de la logique financière des outils GHGP et CDP 159

Tableau 9. Liste des entretiens avec les principaux interlocuteurs interrogés 165

Tableau 10. Documentation relative au chapitre 7 166

Tableau 11. Acteurs clefs de la démarche carbone chez V interrogés 191

Tableau 12. Acteurs hors de l'entreprise V interrogés 192

Tableau 13. Initiatives en lien avec la comptabilité carbone classées en fonction de leur échelle d'action visée 248

3. TABLE DES SCHEMAS

Schéma 1.1. Méthode d'analyse de la performativité par les outils de gestion 51

Schéma 2.1. Évaluation du comportement des entreprises : un découplage entre le discours et l'action 59

Schéma 2.2. Pistes de développement envisageables au regard des travaux actuels sur la comptabilité sociale et environnementale 61

Schéma 2.3. Complémentarité entre l'approche défendue dans cette thèse et la littérature dominante en comptabilité sociale et environnementale 64

Schéma 2.4. Généalogie de la comptabilité carbone 74

Schéma 4.1. Différentes définitions de la comptabilité carbone (d'après Ascui & Lovell, 2011, p.4) 97

Schéma 4.2. Formule de calcul à la base de la comptabilité carbone 98

Schéma 4.3. Le triptyque des conventions comptables carbone 101

Schéma 5.1. Exemple de dépendance commune de plusieurs entreprises du secteur du bâtiment à l'enjeu des émissions de GES avec une comptabilisation sur un périmètre étendu 125

Schéma 5.2. Dynamique escomptée de diffusion de la comptabilisation des émissions de GES d'un secteur à la suite d'une dépendance à l'information 126

Schéma 5.3. Exemple d'un paramétrage du tableur : la nature des combustibles est adaptable (sources : internet pour le tableur d'une grande entreprise française ci-dessous et paramétrage personnel de l'outil pour le tableur supérieur) 128

Schéma 5.4. Historique récapitulatif de la construction du Bilan Carbone 139

Schéma 7.1. Chaîne instrumentale dans le domaine de l'évaluation financière proposée par Aurélien Acquier (Acquier, 2007) 167

Schéma 7.2. Modèle explicatif des mécanismes sous-jacents à la gouvernementalité de la transparence 184

Schéma 8.1. Phases de la performation du sujet carbone chez V 194

Schéma 8.2. Relation entre les différentes situations de gestion où la comptabilité carbone est pratiquée 203

Schéma 9.1. Évolution des anticipations collectives sur l'importance du sujet carbone..... 215

Schéma 9.2. Coupe longitudinale de la description du macro-dispositif stratégique sur le carbone..... 219

Schéma 9.3. Frise récapitulant les principaux événements marquants entre 2006 et 2017 ... 221

Schéma 9.4. Cartographie du dispositif (en noir, 2006 ; en bleu, les modifications pour 2017) 225

Schéma 9.5. Dispositif stratégique de l'ADEME fin 2002 228

Schéma 9.6. Dispositif stratégique de l'ADEME fin 2012 233

Schéma 9.7. Dispositif stratégique de l'ADEME fin 2017 235

Schéma 9.8. Évolution du dispositif stratégique de l'ADEME entre 2000 et 2017..... 236

Schéma 9.9. Activation des maillons du dispositif par l'ADEME fin 2017 (en rouge) 237

4. INDEX DES ACRONYMES

ABC : Association bilan carbone
ACT : Assessing low carbon transition
ACV : Analyse de cycle de vie
ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AFC : Association francophone de comptabilité
AFD : Agence française de développement
ANC : Autorité des normes comptables

APCC : Association des professionnels en conseil carbone

BBC : Bâtiment basse consommation

BBCA : Bâtiment bas carbone

BEGES : Bilan d'émissions de GES

BTP : Bâtiment et travaux publics

CA : Chiffre d'affaires

CDP : *Carbon disclosure project*

CCNUCC : Convention cadre des Nations unies sur le changement climatique

CDC climat : Caisse des dépôts et des consignations – climat

CDSB : *Climate disclosure standard board*

CGS : Centre de gestion scientifique

CIFRE : Convention industrielle de formation par la recherche

CO_2 : dioxyde de carbone

COP : *Conference of the parties*

CSEAR : *Centre for social and environmental accounting research*

CSTB : Centre scientifique et technique du bâtiment

DD : Développement durable

DJSI : *Dow Jones sustainable index*

EPE : Entreprises pour l'environnement

EU ETS : *European union emissions trading scheme*

FDES : Fiches de déclarations environnementales et sanitaires

FE : Facteur d'émission

GES : Gaz à effet de serre

GHGP : *Greenhouse gas protocol*

GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

GRI : *Global reporting initiative*

IASB : *International accounting standards board*

ISO : *International standards organization*

ISR : Investissement socialement responsable

LSE : *London school of economics*

MDP : Mécanismes de développement propre

MEDEF : Mouvement des entreprises de France

MOC : Mise en œuvre conjointe

MRV : *Monitoring, reporting, verification*

PME : Petites et moyennes entreprises

R&D : Recherche et développement

RT2012 : Réglementation thermique 2012

NRE : Nouvelles régulations économiques

ONG : Organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des Nations unies

RAC-f : Réseau action climat, France

RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise

SEQE-UE : Système d'Echange des Quotas d'Emission

UE : Union européenne

UNEP : *Union nation environmental program*

WBCSD : *World business council for sustainable development*

WRI : *World resource institute*

WWF : *World wild forum*

ANNEXES

1. LISTE DES ENTRETIENS

Fonction des acteurs interrogés	Date	Durée	Chapitre concerné
Salarié à l'ADEME, service climat, en charge de la comptabilité carbone	12 mars 2014 20 mars 2014 16 octobre 2014 8 avril 2016 1er février 2016	60 min 90 min 50 min 45 min 60 min	4,5,6,8,9
Salariée à l'ADEME, service climat, en charge de la comptabilité carbone	4 avril 2014	50 min	5
Salariée à l'ADEME, service climat	4 avril 2014	80 min	5
Salarié à l'ABC	7 avril 2014	75 min	5,9
Expert climat à l'ADEME	11 avril 2014 30 juin 2015	60 min 45 min	4,5,9
Responsable du développement du CDP en Europe	11 avril 2014	55 min	6,7
Salarié au sein de l'association 2°ii	14 avril 2014 9 novembre 2015	75 min 70 min	7,9
Ancien responsable carbone d'une grande entreprise française du secteur de la construction	18 avril 2014	60 min	7,9
Directeur service des achats d'une grande entreprise de SSII	18 avril 2014	35 min	9
Directeur DD d'une grande entreprise française du secteur de la distribution	22 avril 2014 23 avril 2014 27 novembre 2014	95 min 60 min 110 min	7,9
Responsable QSE d'une grande entreprise française du secteur de la construction	22 avril 2014	45 min	9
Responsable carbone d'une grande entreprise française du secteur de la distribution	28 avril 2014	75 min	7,9
Salariée à l'ABC	15 mai 2014	50 min	5,9
Responsable DD au sein d'une grande entreprise industrielle	3 juin 2014	55 min	9
Consultant créateur du Bilan Carbone	5 juin 2014	50 min	4,5
Responsable DD au sein d'une grande entreprise française des télécommunications	12 septembre 2014 14 octobre 2014	70 min 55 min	7,9

Salarié à l'ADEME, service climat, en charge de la comptabilité carbone	14 octobre 2014 13 octobre 2015 4 juillet 2016	70 min 55 min 65 min	4,5,6,9
Directrice RSE au sein d'une grande entreprise française de l'audiovisuel	14 octobre 2014	50 min	7,9
Directeur de recherche DD, expert carbone au sein d'une grande entreprise française du secteur de la construction	14 octobre 2014 3 décembre 2014 13 octobre 2015 8 mars 2017	50 min 100 min 55 min 30 min	8
PDG d'une entreprise industrielle suivant une démarche d'économie circulaire	16 octobre 2014	75 min	9
Responsable environnement au sein d'une grande entreprise française du secteur des transports	20 novembre 2014	50 min	7,9
Manager de projets ACV au sein d'une grande entreprise française du secteur de la construction automobile	27 novembre 2014	45 min	7,9
Responsable de la performance responsable au sein d'une grande entreprise française du secteur de la fourniture en eau	15 décembre 2014	45 min	4
Responsable environnement au sein d'une grande entreprise française du secteur de la construction	23 février 2015	115 min	4
Responsable qualité et environnement au sein d'une entreprise de gestion de l'eau	24 février 2015	85 min	4
Responsable environnement d'une grande entreprise du secteur de l'extraction	27 février 2015	50 min	4
Chef de projet R&D et référent carbone au sein d'une grande entreprise française du secteur de la construction	12 mars 2015	55 min	8
Responsable carbone au sein d'une filiale d'une grande entreprise française du secteur de la construction	12 mars 2015	85 min	8
Responsable DD au sein d'une entreprise française de la distribution d'eau	19 mars 2015	85 min	4
Chargée de mission Bilan Carbone au sein d'une université française	19 mars 2015	45 min	7,9
Auditeur financier et extra-financier sénior au sein d'un grand cabinet	1er avril 2015	45 min	7,9
Responsable de la stratégie environnement à la direction du développement durable au sein d'une grande entreprise française du secteur de	16 avril 2015	100 min	8

la construction			
Responsable carbone et de la communication extra-financière au sein d'une grande entreprise française de la construction automobile	27 avril 2014	70 min	7,9
Expert performance environnementale au sein d'une grande entreprise française de la construction automobile	27 avril 2014	75 min	7,9
Expert ACV, en charge du *reporting* carbone au sein d'une grande entreprise française de la construction automobile	27 avril 2014	65 min	7,9
Commercial au sein d'une grande entreprise française du secteur de la construction	13 mai 2015	75 min	8
Directrice DD au sein d'une grande entreprise française du secteur du luxe	3 juin 2015	35 min	7,9
Consultant carbone	6 juillet 2015	75 min	7,9
Responsable du développement de l'Europe au sein du CDP	11 septembre 2015	45 min	6
Consultante carbone	18 septembre 2015	30 min	7,9
Directeur environnement au sein d'une grande entreprise française du secteur de la distribution	18 septembre 2015	135 min	7,9
Créateur du CDP	7 octobre 2015	50 min	6
Responsable DD au sein d'une grande entreprise française du secteur du luxe	13 octobre 2015	40 min	7,9
Analyste extra-financier spécialisé en carbone	26 novembre 2015	30 min	7,9
Analyste financier et extra-financier sénior	7 janvier 2016	90 min	7,9
Gérant de fonds ISR	22 janvier 2016	100 min	7,9
Responsable DD au sein d'une grande entreprise française du transport	25 janvier 2016	50 min	7,9
Responsable DD au sein d'une grande entreprise française du transport	25 janvier 2016	45 min	7,9
Responsable de projet « bas carbone » au sein d'une grande entreprise française du secteur de la construction	12 février 2016	90 min	8
Ingénieur construction durable au sein d'une grande entreprise française industrielle de fabrication de matières premières	2 mars 2016	100 min	8
Analyste au sein d'une ONG environnementale	22 avril 2016	90 min	7,9
Analyste au sein d'une ONG environnementale	26 mai 2016	90 min	7,9
Directeur au sein du département de lutte contre l'effet de serre du ministère de l'environnement	6 septembre 2016	100 min	9

Responsable du *reporting* carbone à la direction centrale d'une grande entreprise française du secteur de la construction	7 septembre 2016	75 min	8
Responsable communication au sein du label BBCA	22 septembre 2016	40 min	8
Consultant carbone et membre d'une ONG environnementale	23 septembre 2016	75 min	8
Conseiller à l'urbanisme au sein d'une grande métropole française	6 octobre 2016	30 min	8
Chef de projet « construction innovante » au sein d'une grande métropole française	11 octobre 2016	30 min	8
Référent DD au sein de la direction de l'urbanisme d'une grande métropole française	11 octobre 2016	35 min	8
Chef de projet « zéro carbone » au sein d'une grande entreprise française du secteur de la construction	12 octobre 2016	60 min	8
Consultant carbone	21 octobre 2016	105 min	8
Experte carbone au sein du CSTB	8 novembre 2016	60 min	8
Chercheur écossais en sciences de gestion sur le carbone	20 avril 2017	60 min	9

2. UNE GRILLE DE QUESTIONS D'ENTRETIEN

La grille que nous avons sélectionnée comme exemple (sachant que comme indiqué au chapitre 3, les questions de l'entretien étaient orientées vers son but, notamment en fonction du cas étudié) est celle qui était utilisée généralement pour les entretiens auprès de responsables carbone/DD/environnement en entreprise afin de comprendre comment la démarche de comptabilité carbone avait été introduite et quels étaient les effets des outils utilisés :

- En quoi consiste votre poste exactement ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise et occupez-vous ce poste ?
- À quel moment a été introduite la comptabilité carbone dans l'entreprise ? Sous quelle forme et suite à quel événement ?
- Quels salariés participent/ont participé à cette démarche ?
- Comment mettez-vous en place en pratique la comptabilité carbone ?

- Quels obstacles éventuels rencontrez-vous/avez-vous rencontré ?
- Quels effets attendus et inattendus a pu produire la comptabilité carbone dans votre entreprise ?
- À quoi vous sert la comptabilité carbone ? À qui/quoi est-elle prioritairement destinée ?
- Quelles actions avez-vous éventuellement mises en place suite à l'introduction de la comptabilité carbone ?
- Comment avez-vous mené la démarche ?
- Parlez-vous en euros ou en CO2 à l'aide de la comptabilité carbone ?
- Comment intéresser les autres salariés ?
- Faîtes-vous une comptabilité carbone en scope 3 ou non ? Pourquoi ?

3. UN EXTRAIT D'ENTRETIEN

Extrait de l'entretien datant du 3 décembre 2014 avec le directeur de recherche DD qui est expert carbone au sein d'une grande entreprise française du secteur de la construction :

« … L'idée c'est d'avoir les données pour faire les ratios et pour cela, ça a été un an de travail où on a fait une cinquantaine de Bilan Carbone très détaillés et ce qui était intéressant c'est qu'on l'a associé en parallèle avec de la formation. Donc on a formé des collaborateurs. L'idée c'était de se dire : « comment on fait pour pousser la méthode dans l'entreprise ? » Donc on a formé des gens à la méthode Bilan Carbone pendant 2 jours et après on leur a demandé de nous aider à compléter la base de données. Ça a donc fait parler du sujet, monter les gens en compétences dans les différentes filiales. »

CGS : Qui étaient les salariés volontaires ?

- Il y avait beaucoup de jeunes s'intéressant au sujet du carbone et qui travaillaient sur des thématiques environnementales. La démarche a assez bien marché : on a eu une dizaine de personnes formées donc eux ils ont fait 10 Bilan Carbone, le cabinet de conseil mandaté a dû en faire une quinzaine et moi personnellement, une dizaine aussi. Et après on les a tous comparés pour affiner nos ratios. On a vu qu'il y avait de la convergence et que les profils étaient les mêmes en fonction des modes de projets. La difficulté qu'on a eue c'est qu'autant il y a des filières qui ont très bien joué le jeu, autant y a des filières qui n'y voyaient aucun

intérêt et qui ont trainé pour participer, et donc on a eu des difficultés à leur créer un outil opérationnel car on ne pouvait pas tout faire en central. Il fallait que les différentes filiales mettent un peu la main à la pâte et nous expliquent leur mode de fonctionnement.

CGS : comment expliqueriez-vous l'absence d'intérêt ?

- Je dirais que c'est vraiment une question de personnes. C'était assez marrant d'ailleurs, parce que certains ne croyaient pas au projet et quand ils ont vu qu'on avait un outil qui fonctionnait, ils se sont dits "mince" donc ils sont revenus à la fin en se plaignant de ne pas avoir la même chose, ce à quoi on a répondu qu'on les avaient déjà sollicités… Donc c'est vraiment une question de personnes et de convictions sur l'intérêt du sujet du changement climatique et de la contrainte carbone au sens large.

CGS : On dirait que le rôle de l'outil calculatoire dans la légitimation en interne de la démarche est très important. Qu'en pensez-vous ?

- Je suis complètement d'accord. Le rôle des calculs et de la scientificité est très important. Et donc c'est pour ça que moi aujourd'hui, même si à l'époque j'étais d'accord sur le fait qu'il fallait creuser les FE qui étaient faux pour les améliorer, maintenant je me bats pour qu'on ne touche plus à l'outil parce qu'on mesure des évolutions. La valeur absolue maintenant, peu importe mais vu qu'on est maintenant en train d'essayer d'impulser des phases de progrès, il ne faut absolument pas que l'outil et les FE évoluent.

CGS : il y a pourtant de gros débats encore aujourd'hui sur les FE des matériaux…

Bien sûr, on se bat encore avec les fournisseurs de matières premières assez régulièrement. Ça c'est des sujets de guerre et de lobby entre aciéristes et cimentiers.

CGS : pouvez-vous nous parler un peu de la transversalité du sujet carbone dans votre groupe ?

Alors on a créé un comité carbone et on se rencontre tous les trimestres avec les autres filiales. On parle du sujet carbone de manière large : "comment ça se passe ? Est-ce que vous avez des problèmes de *reporting* ? Est-ce que vous avez des idées ?" Et justement, une innovation concernant un béton bas carbone avait été faite dans un chantier d'une filiale et dans ce comité carbone, on a expliqué ce qui avait fonctionné ou pas pour que les autres

puissent le faire. Et maintenant, un autre projet le reprend. On essaye donc d'intéresser toutes les filiales mais l'élément déclencheur, ce sera le jour où les clients demanderont pour un appel d'offre, une innovation bas carbone et pour le moment, le Bilan Carbone du projet c'est environ 10% de la note pour retenir le projet…

CGS : En suivant un groupe de travail, j'ai pu me rendre compte que les clients, notamment publics, demandaient de bons indicateurs car ils avaient justement du mal à repérer les bons projets bas carbone qu'ils seraient prêts à acheter. Ils seraient donc demandeurs et vous êtes offreurs. D'où vient alors ce problème d'adéquation si vous n'avez que peu de débouchés ?

On a participé à tout un tas de conférences et autres, on avait témoigné mais il y a quand même peu d'échos des collectivités. Après j'imagine qu'ils disent la même chose aussi… On a du mal à se parler de tout ça.

CGS : avez-vous fait des tentatives de projets bas carbone de ruptures, qui pourraient intéresser les clients moteurs ?

Oui on a regardé ! En R&D on a étudié des projets bois, acier, on a vraiment étudié toutes ces solutions là. On a chiffré et on a regardé des solutions, en fonction du mode constructif, le coût de ces projets et la tonne de carbone économisée. Je vais vous montrer ça {powerpoint}.

CGS : Donc le sujet du carbone a atteint la R&D chez vous ?

Alors chez nous la R&D se fait directement par les opérationnels, donc oui.

Q : Comment cela fonctionne-t-il, y a-t-il des projets d'expérimentation ?

Eh bien par exemple, on avait quelqu'un pendant 6 mois qui avait étudié un immeuble, et pour ce projet là, il avait fait plusieurs scénarios. Par la suite, on l'a fait dimensionner et optimiser classiquement, en acier, en bois, en façade bois uniquement, avec uniquement du second œuvre en bois, que de la structure en bois, etc. pour aller au bout du raisonnement et pouvoir se dire : "on a une référence en béton, quelles sont mes différentes hypothèses si je change ?" Et donc par exemple, on va se dire : "ma première hypothèse, c'est un surcoût de 1% et une diminution du BC de 6%, ma 2ème hypothèse c'est 2% et 17%, etc." et on a essayé comme ça de voir, en fonction des différentes économies, ce qui était intéressant. On s'est

aperçu que le premier projet à mettre en place c'est une structure poteaux dalle, avec façade en bois et dernier étage en bois pour alléger et il se trouve que ça, c'est assez simple à faire, et qu'on gagne ainsi environ 25% d'émissions de GES sur le Bilan Carbone. Mais par contre on s'est aperçu qu'en terme de surcoût, on était déjà sur du 500 euros la tonne, ce qui n'est pas tellement d'actualité. »

CGS : Mais il n'y a sûrement pas que des gains en termes d'émissions de GES, quelles sont les autres retombées en dehors du carbone, sur l'isolation, le confort, par exemple ?

C'est une difficulté qu'on a justement : celle de savoir comment lier tous ces sujets là. Si on est seulement sur le critère carbone, on arrive à ces conclusions là en termes de prix. Comment en parallèle travailler sur les surcoûts liés au bas carbone… hum… Ca relance d'autres sujets qui se regroupent pour venir modifier ces prix là.

CGS : Arrivez-vous à savoir quelle valeur les clients retirent du bas carbone ?

Les commerciaux peuvent le voir car on voit des appels d'offre qui sortent avec des demandes de faire du bois et ça fait partie des arguments que je ressors : si le client dit "aujourd'hui je veux un produit en bois", je vais lui dire : "c'est super, allez y, regardez" et je lui parle du carbone, ce qui peut renforcer son choix.

CGS : Et comment mobilisez-vous les commerciaux sur ces sujets ?

Ils me sous-traitent toute la partie DD de l'offre, du coup c'est moi qui la monte par écrit. Bien sûr je leur explique pour qu'ils puissent en rendre compte au client.

CGS : Et lorsqu'ils parlent aux clients, ils arrivent à vendre ce sujet ?

Ils ont du mal. C'est vraiment l'efficacité énergétique qui marche. Aller au-delà de la partie énergétique aujourd'hui c'est difficile…

CGS : Qu'est ce que le fait de faire des Bilan Carbone simplifiés a changé pour les opérationnels ? Avez-vous des retours ? Qu'ont-ils appris ?

D'une part, ça leur permet de faire des tests de cohérence et d'autre part avoir des notions de ratio, d'ordres de grandeur de combien émet un chantier et pourquoi. Les premiers temps, j'avais des coups de fil disant "j'ai 280 kg de CO_2 par m^2, c'est bien ou pas ?" Je leur répondais d'un air amusé : "Ce n'est pas bien ou mal, c'est ton projet, ça dépend de ses paramètres !" Maintenant, dans l'outil, on a aussi sorti des ratios moyens, ce qui fait que chaque fois qu'on calcule le projet, il est comparé à un ratio moyen que les gens peuvent voir et il peuvent juger si c'est normal ou pas.

CGS : Les Bilan Carbone que vous proposez sont toujours faits sur des données prévisionnelles et jamais réévalués in fine ? Pour quelle raison ?

En premier lieu, c'est pour voir s'il n'y a pas eu d'erreur. Là le projet que j'ai calculé et que je vous ai montré, il est à 238, or la moyenne de tous les projets de ce type là est à 292. Donc mon projet est inférieur à la moyenne, la question c'est : "est-ce que je sais l'expliquer ou pas ?" Est-ce qu'il optimisé en terme de matériaux avec par exemple ciment plus performant ? Sinon c'est qu'il y a sûrement un problème dans le calcul. Donc déjà c'est plutôt un test de cohérence et l'autre avantage c'est par rapport à des variantes, ça permet de voir de combien ça permet de réduire par rapport à une moyenne.

CGS : Vous ne reprenez donc pas le calcul a posteriori ? Mais pour votre *reporting* final, il peut donc y avoir des erreurs par rapport au chantier effectivement réalisé, si les paramètres ont changé en cours de temps notamment ?

Effectivement, le projet n'est fait que sur des plans, en phase d'offre commerciale, on ne le reprend pas après. On considère que les modifications qui sont faites sont négligeables. Mais ce n'est pas toujours vrai, il y a des cas où le client va demander un étage de plus et il faudrait reprendre.

CGS : Et donc pour le *reporting*, vous intégrez toutes ces émissions que vous communiquez ? Vous le faites sur le niveau scope 1,2 et/ou 3 ?

On a communiqué à la fois sur 1, 2, 3. Sur les émissions indirectes, on a communiqué sur les matériaux entrants, les biens et services achetés, le transport de matériaux entrants, les déplacements du personnel sur chantier, les déplacements de personnes des établissements,

l'immobilisation des engins de chantier, l'immobilisation des établissements, la gestion des déchets de chantiers. Et on a envoyé tout ça au préfet également.

CGS : Est-ce que publier scope 3 ne vous fait pas courir le risque de révéler des informations stratégiques ?

On s'est posé la question… J'avais expliqué à mon directeur général que l'obligation reposait uniquement sur le niveau 1 et 2 mais que je n'étais pas à l'aise vis-à-vis des parties prenantes de communiquer uniquement sur 1 et 2 car ça ne représente pas vraiment notre activité et je lui ai demandé ce qu'on devait faire. Il m'a dit "vous avez raison" et donc on a fait les 3 niveaux. Mais ça ne relève aucune information stratégique à mon avis.

CGS : Pourquoi, parce que vous ne comptez pas les émissions sur l'exploitation des bâtiments ?

Non, même si on comptait l'exploitation ! Le problème qu'on a à aller sur la totalité du scope 3, c'est-à-dire à inclure de l'exploitation des ouvrages qu'on a fabriqués, c'est qu'on n'arrive pas à se mettre d'accord. Je veux dire, sur le scope 3, si je ne compte pas les émissions amont, ça ne correspond pas au métier : je n'ai pas de matériaux entrants, je n'ai pas de déplacement… Pour un constructeur, ne pas comptabiliser et ne pas communiquer sur la fabrication des matériaux entrants ça me semble hors de propos. Par contre, qu'on n'ait pas réussi à se mettre d'accord sur l'exploitation des bâtiments, la durée que l'on prend (20 ans, 50 ans, 80), et quel périmètre, (transports ou pas), j'ai du mal à le définir et à m'arrêter et il n'y a aucune convention définie encore. Donc d'un point de vue commercial on intègre la phase d'exploitation, mais en *reporting*, on a décidé de s'arrêter à ce qu'on a défini comme étant notre métier, c'est-à-dire faire des bâtiments, donc on communique là-dessus. On a l'impression comme ça d'être un peu plus transparents vis-à-vis de nos parties prenantes.

CGS : En fait les données du scope 3 amont ne sont pas très stratégiques car elles sont très agrégées ?

Non car même si on pouvait rentrer dans le détail, c'est-à-dire savoir quelle quantité de béton on consomme, je ne pense pas que ceux qui ont accès…

CGS : Pourquoi vos concurrents ont-ils des réticences à publier cela alors à votre avis ?

Ils disent : "Ben on n'y est pas obligés, alors pourquoi aller plus loin. Si on commence à publier du scope 3 amont, ils vont vous demander le 3 aval, donc autant rester sur le scope 2 et après, quand ce sera obligatoire, on ira sur le 3 aval car on sait faire…"

CGS : Et comment faites-vous face au problème de la comparaison entre vous et vos concurrents qui font apparaître un bilan beaucoup plus faible d'émissions en fin de compte ?

Bien sûr, qu'effectivement la crainte c'est qu'ils se disent : « on prend le résultat bas de page et X émet 40 fois plus que Y alors que ce n'est pas du tout pareil puisque ce n'est pas le même périmètre !" Et donc médiatiquement, on est mal vus. Demain, quelqu'un qui n'est pas très bienveillant envers nous peut écrire un article là-dessus… Donc en termes de communication c'est un risque.

CGS : Avez-vous des retours des parties prenantes sur ce point-là ?

Pas grande chose de la part des ONG par exemple…

CGS : Quelles sont vos relations avec les autres entreprises du secteur ?

On avait initié un guide sectoriel en 2010.

CGS : Sur quoi porte le guide ?

Sur des notions de périmètre, sur ce qu'il faut compter ou pas pour un Bilan Carbone de bâtiment.

CGS : Pourquoi avoir initié cela ?

On l'a rédigé pour que si un jour les clients veulent sortir un appel d'offre pour lequel le carbone est vraiment un critère, ils disent "respectez le guide pour qu'on ait des Bilan Carbone comparables". Mais personne ne l'a jamais utilisé comme ça…

CGS : Et existe-t-il des démarches similaires à l'international ?

C’est très culturel, ça dépend vraiment des pays. À Singapour ou en Angleterre, c’est des sujets qui comptent mais malgré cela, on n’a trouvé personne qui ait des outils comme le Bilan Carbone, c’est-à-dire aussi développés que le Bilan Carbone.

CGS : Finalement, quelle légitimité avez-vous en interne de vous intéresser au carbone ?

On a ressenti à un moment que ça allait être un sujet structurant. Vers 2007-2008 on s’est dit : “il va se passer quelque chose sur le sujet, on en parle de plus en plus, bougeons, anticipons, sinon…”

CGS : Quand vous dîtes “bougeons”, vous parlez de l’équipe DD ?

Non, c’est deux démarches qui se sont percutées et c’est ce qui a lancé le truc : d’un côté, c’est moi qui disais “on va faire des BC de projet”, donc on a commencé et le central qui a demandé ce qu’on faisait sur le carbone dans les unités opérationnelles car ils voulaient mettre en place une comptabilité carbone. Et donc là on a dit qu’on avait commencé à faire des choses et donc il y a eu une décision un peu politique : “il y a quelque chose à faire donc lançons-nous un peu sur le sujet, ce sujet va avoir une légitimité”.

CGS : Cette concomitance bottom-up et top-down est intéressante !

Oui mais maintenant que la démarche a été lancée, le plus difficile va être de poursuivre, d’alimenter parce qu’on a déjà fait tellement qu’on va commencer à s’essouffler en bonnes idées… Le déclic maintenant c’est vraiment l’intérêt du client. Si dans les deux années qui arrivent, il n’y a toujours aucun intérêt client… je ne sais pas comment ça va vivre. »

4. PRINCIPAUX DOCUMENTS CONSULTES

Document consulté	URL/Nature du document	Chapitre concerné
ADEME – Chiffres clefs du climat, de l'air, de l'énergie	http://www.ademe.fr/climat-air-energie-0	Intro
Report of the Conference of the Partieson its thirteenth session, held in Bali from 3 to 15 December 2007 – UNFCCC	https://unfccc.int/resource/docs/2007/cop13/eng/06.pdf	Intro, 2
Les instruments économiques au service des politiques environnementales – Lettre Trésor-Eco. DGTPE - 2007	https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/file/326856	Intro, 2
Les marchés du carbone s'enfoncent dans la crise – Le Monde - 2013	http://www.lemonde.fr/planete/article/2013/01/24/le-marche-europeen-du-carbone-s-enfonce-dans-la-crise_1822351_3244.html	Intro, 2
Climat : l'Europe tente de relancer son marché du carbone – Le Monde – 2017	http://www.lemonde.fr/climat/article/2017/02/15/climat-l-europe-tente-de-sauver-son-marche-du-carbone_5080054_1652612.html	Intro
L'OCDE pointe la faiblesse du niveau de tarification du carbone – Les Echos – 2016	https://www.lesechos.fr/27/09/2016/LesEchos/22285-030-ECH_l-ocde-pointe-la-faiblesse-du-niveau-de-tarification-du-carbone.htm	Intro
Les chiffres du climat – CDC – 2016	Document papier	Intro
Publications de I4CE (CDC Climat) sur le carbone	https://www.i4ce.org/publications/	Intro, 9
EPE/WBCSD – donner un prix au carbone – 2011	http://www.epe-asso.org/wbcsd-donner-un-prix-au-carbone-le-prix-du-carbone-outil-de-la-politique-de-changement-climatique-traduction-de-la-version-anglaise-carbon-pricing-2011/	Intro, 9
Safe climate, sound business – WRI – 1998	http://www.wri.org/publication/safe-climate-sound-business	2,6
Sustainable Opportunity Solutions/Ecometrica/ECCI – Financial accountant's engagenement with carbon acounting and reporting – a perspective from Scotland – 2012	Document papier	2,6
Conférence d'un groupe de travail écossais sur la construction de la	http://icarb.org/resources/	4

comptabilité carbone - ICARB		
Guides sectoriels de bilans GES	http://www.bilans-ges.ademe.fr/	4
Comptes rendus de réunions de groupes de travail sectoriels	Documents privés	4
Bilan GES des entreprises interrogées et d'autres entreprises	Sites internet des entreprises	4,7,8,9
ADEME – Guide pour les plans d'action de réduction des émissions de GES	http://www.bilans-ges.ademe.fr/docutheque/docs/GUIDE%20PLAN%20D%27ACTION.pdf	4
Guidelines for the greenhouse gas emissions inventory - GHGP	http://www.ghgprotocol.org/guidance-built-ghg-protocol	4
Mandatory Carbon (GHG) Reporting Briefing for Environment and Sustainability professionals – Institute of environmental management & assessment	https://www.iema.net/assets/uploads/Special%20Reports/iema_ghg_reporting_briefing.pdf	4
Lignes directrices pour le développement d'un guide sectoriel bilan d'émission de GES	http://www.bilans-ges.ademe.fr/static/documents/ADEME%20lignes%20directrices%20guides%20sectoriels%20bilans%20GES.pdf	4
La compensation carbone volontaire, fonctionnement et questionnement éthique – Mémoire de master de Jérôme Ballet – 2013	Document papier	4
Standardisation Efforts to Measure Greenhouse Gases and 'Carbon Footprinting' for Products – SETAC Europe	https://www.springerprofessional.de/en/standardisation-efforts-to-measure-greenhouse-gases-and-carbon-f/6305088	4
Site internet de Jean-Marc Jancovici	https://jancovici.com/	4,5
Site internet de l'ADEME sur la comptabilité carbone – bilans GES	http://www.bilans-ges.ademe.fr/	4,5,9
ADEME – documentation sur les facteurs d'émission – base carbone	http://www.bilans-ges.ademe.fr/docutheque/docs/%5BBase%20Carbone%5D%20Documentation%20g%C3%A9n%C3%A9rale%20v11.5.pdf	
Norme ISO 14064-1	Document papier	4,5,6
Bilan Carbone version 1	Document papier – archives de l'ADEME	5
Bilan Carbone version 6-1	Document papier	5
Article L. 229-25 du code de	https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIART	5

l'environnement	I000022476852&cidTexte=LEGITEXT000006074220	
Article 75 de la loi Grenelle 2	https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?cidTexte=JORFTEXT000022470434&idArticle=JORFARTI000022470999&categorieLien=cid	5
Article 173 de la loi sur la Transition Energétique	http://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_complets/Essentiel-art-173-Novethic-2016.pdf	5,9
Rapport sur l'obligation d'élaboration d'un bilan d'émissions de GES – Michel Havard 2009	http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000165.pdf	5
Le Bilan Carbone : un outil développé en réseau par l'ADEME, une clé vers le management durable pour les collectivités locales – Yannick Papaix – 2006	Mémoire professionnel, document papier	5
Documents de formation au Bilan Carbone	Support de présentation, documentation	5
Vidéo de présentation du CDP	https://www.youtube.com/channel/UCriW4gZMiuZsq51iLSRXdTQ	6
Beautiful corporations – Paul Dickinson - 1999	http://www.beautifulcorporations.com/	6
GHG Protocol – guide méthodologique 2001	http://www.ghgprotocol.org/sites/default/files/ghgp/standards/ghg_protocol_french-2001.pdf	6
GHG Protocol – guide méthodologique 2010	http://www.ghgprotocol.org/corporate-standard	6
GHG Protocol – scope 3	http://www.ghgprotocol.org/standards/scope-3-standard	6
CDP – plan stratégique 2014-2016	https://www.cdp.net/fr/reports/archive	6
CDP rapports annuels entre 2002 et 2010	Documents papiers	6
Globescan/accountAbility : collaborating for a sustainable future 2015	http://www.globescan.com/news-and-analysis/papers-and-reports.html	6
The 2013 Ratings Survey – Globescan/SustainAbility	http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=98&Itemid=591	6
Key-issues in MRV for REDD+ - UN-	https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j	6

REDD program	&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjp7pyZ2u_VAhXJExoKHSyuDiEQFggrMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.unredd.net%2Fdocuments%2Fun-redd-partner-countries-181%2Fafrica-335%2Ftanzania-184%2Fpublic-communications-and-presentations-520%2F5730-tanzania-mrv-web-august2011-5730%2Ffile.html&usg=AFQjCNEawAiw7sOj4zrCet_L9k9wqjAhCQ	
The case for consistency in corporate climate change related reporting - CDSB	http://www.cdsb.net/sites/cdsbnet/files/the-case-for-consistency-in-climate-change-related-reporting.pdf	6,7
Lettre aux entreprises – CDP - 2007	Document papier	6,7
Accounting of Scope 2 emissions - CDP	https://www.cdp.net/Documents/Guidance/2016/CDP-technical-note-Accounting-of-Scope-2-Emissions-2016.pdf	6,7
ABC – enquête flash sur le diagnostic GES	https://www.associationbilancarbone.fr/wp-content/uploads/2017/07/rapport-enquete-flash-2016-vp.pdf	7,9
Measurable, Reportable and Verifiable Mitigation Actions and Support – analyses for COP15 – OECD & IEA	https://www.oecd.org/env/cc/44228245.pdf	7
2°ii – Trails for climate disclosure : a regulatory review – 2016	http://2degrees-investing.org/fr/#!/page_Resources	7
2°ii/Oxford Smith school for enterprise and the environment – Climate disclosure : how to make it fly ? – 2016	http://2degrees-investing.org/fr/#!/page_Resources	7
2°ii/WRI/UNEP-fi – Climate strategies and metrics : exploring options for institutional investors – 2015	http://2degrees-investing.org/fr/#!/page_Resources	7, Intro
2°ii/German Watch/ New Climate Institute – Developing 2°C Compatible Investment Criteria	http://2degrees-investing.org/fr/#!/page_Resources	7,9
2°ii – Des émissions financées aux indicateurs de performance climatique. État de l'art de la comptabilité des émissions de gaz à effet de serre pour le secteur financier – 2013	http://2degrees-investing.org/fr/#!/page_Resources	7,8,9
La responsabilité climatique des entreprises : l'élargir aux émissions	http://rac-f.org/IMG/pdf/emissions_indirectes_	7,9

indirectes ! Réseau action climat France – Meike Fink - 2016	des_entreprises_rac-2016-synthese.pdf	
Gaz à effet de serre : doit-on faire confiance aux grands groupes pour sauver le climat ? Observatoire des multinationales – Le Basic - 2016	https://multinationales.org/IMG/pdf/lebasic_cop21_20151201.pdf	7,9
Connaissances approfondies de 10 secteurs d'activité prioritaires – rapport ADEME/Carbone 4		8
Documentation sur le cas V – Projet 0 carbone, démarche carbone, logiciel, etc.	Documents internes	8
EPE – Stratégie des entreprises pour le climat – 2015	http://www.epe-asso.org/strategies-des-entreprises-pour-le-climat-mars-2015/	8,9
EPE - Actions Climat des Entreprises – Pratiques de réduction des émissions de gaz à effet de serre des entreprises membres d'EpE – 2012	http://www.epe-asso.org/actions-climat-des-entreprises-pratiques-de-reduction-des-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-des-entreprises-membres-depe-novembre-2012/	
Rapport ADEME/ABC – réduire les émissions de GES tout au long de la chaîne de valeur	https://www.associationbilancarbone.fr/wp-content/uploads/2017/07/guide-pratique-scope-3.pdf	8,9
ADEME/APCC – quantifier l'impact GES d'une action de réduction	http://www.ademe.fr/quantifier-limpact-ges-dune-action-reduction-emissions-v2	8,9
ADEME - objectif climat : méthode de suivi-évaluation des politiques d'adaptation au changement climatique	http://www.ademe.fr/objectif-climat-methode-suivi-evaluation-politiques-dadaptation-changement-climatique	8,9
Launching of ISO 14064 for greenhouse gas accounting and verification – ISO	https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/greenhouse.pdf	9
Documentation relative au projet ACT (différentes versions de la méthodologie, mails échangés entre les concepteurs et les participants, forum en ligne, vidéo de présentation du projet)	Interne au groupe de travail	9
Rapport de l'ABC – les nouveaux outils pour votre transition énergie-climat	https://www.associationbilancarbone.fr/wp-content/uploads/2017/03/produrable-abc-apcc-20170314-final.pdf	9

5. CONFERENCES PROFESSIONNELLES SUIVIES EN TANT QU'OBSERVATRICE NON PARTICIPANTE

Conférences professionnelles suivies	Date	Chapitre concerné
Rencontres régionales du carbone en île de France – du Bilan Carbone au plan d'action	17 septembre 2014	2,5,8,9
Chaire d'économie du climat : le prix du carbone	15 octobre 2014	Intro,9
ADEME/APCC – Réussir son plan d'action pour réduire les émissions de GES	9 décembre 2014	5,9
ADEME : empreinte carbone des organisations : évaluer et agir	8 janvier 2015	5,8,9
Jean Jouzel : le climat	23 mars 2015	Intro
APCC – webconférence – le Bilan GES réglementaire : nouveautés et conseils	19 juin 2015	5,9
APCC – webconférence – Les gains carbone de l'économie circulaire	24 septembre 2015	9
APCC – webconférence – COP21, une conférence mondiale pour le climat des solutions ?	13 octobre 2015	9
Colloque bilans GES	3 et 4 novembre 2015	4,5,8,9
Solutions COP21	7 et 9 décembre 2015	7,8,9
APCC – webconférence – critères environnementaux et carbone dans les marchés publics	11 décembre 2015	8,9
APCC – webconférence – du Bilan Carbone vers la transition énergétique : une démarche globale, cohérente et efficace à l'échelle du site et du bâtiment	10 février 2016	8,9
La prise en compte des émissions indirectes – ADEME/RAC-f/Le Basic	12 avril 2016	7,8,9
ACT *launch project*	21 février 2017	9

6. LISTE DES REUNIONS EN TANT QU'OBSERVATRICE PARTICIPANTE

6.1. GROUPE DE TRAVAIL BEGES ORGANISE PAR L'ADEME

Nom de la réunion	Date	Durée	Chapitre concerné
Amélioration des lignes directrices et reconnaissance des guides existants, intégration de l'ABC au groupe	20 mars 2014	3h	7,8,9
Amélioration des lignes directrices et retours sur la consultation lancée sur les plans d'action à intégrer au guide	30 avril 2014	3h	7,8,9
Témoignage d'un directeur environnement d'une banque et d'un responsable carbone d'une entreprise de la construction et définition d'objectifs de réduction et d'indicateurs pour les plans d'action	6 juin 2014[94]	3h	7,8,9
Témoignages de responsables environnement d'une entreprise de construction automobile et de transport et présentation de la méthode développée par l'ADEME pour quantifier l'impact d'une action de réduction	10 juillet 2014[95]	3h	7,8,9
Témoignage du directeur environnement d'une entreprise de la grande distribution et conception d'un guide pour les plans d'action	11 septembre 2014	3h	7,8,9
Témoignage d'un PDG de PME ayant une démarche bas carbone et finalisation du guide pour les plans d'action	16 octobre 2014	3h	7,8,9
Témoignage du responsable carbone d'une entreprise de transport de marchandises, présentation sur les achats responsables par l'ADEME et finalisation du guide pour les plans d'action	20 novembre 2014	3h	7,8,9
Présentation finale de l'évaluation des guides sectoriels contenant le guide sur les plans d'action	20 octobre 2015	3h	7,8,9

[94] Réunion non suivie directement mais prise de notes à partir du support de présentation.

[95] Idem

6.2. GROUPE DE TRAVAIL SM GES ORGANISE PAR L'ABC

Nom de la réunion	Date	Durée	Chapitre concerné
Echanges entre participants sur des manières de mener des actions de réduction d'émissions de GES	1er octobre 2014	2*3h	7,8,9
Construction d'un guide pour un système de management des émissions de GES	2 octobre 2014	2*3h	7,8,9

6.3. GROUPE DE TRAVAIL SECTORIEL POUR LA CONSTRUCTION D'UNE COMPTABILITE CARBONE

Nom de la réunion	Date	Durée	Chapitre concerné
Avancement sur le projet d'actualisation des FE et discussion autour des conventions des émissions provenant des canalisations	20 janvier 2015	2*3h	4
Présentation d'une méthode pour calculer les émissions de GES des boues et discussions autour des conventions de comptabilité des boues	22 mai 2015	3h	4
Discussions autour des conventions de comptabilité des boues et celles des canalisations	29 octobre 2015	3h	4
Discussions autour des conventions de comptabilité des chantiers des canalisations	22 mars 2016	3h	4
Changement de direction du groupe de travail, amélioration du guide sectoriel suite à une demande de l'ADEME, discussions autour de la méthode pour la prise en compte de émissions des chantiers de canalisations.	23 juin 2016	3h	4
Amélioration du guide sectoriel, construction d'un argumentaire pour répondre aux questions sur le choix des conventions dans le guide	9 septembre 2016	3h	4
Discussions autour des conventions de comptabilité des boues et celles des canalisations et de l'actualisation des FE	29 novembre 2016[96]	3h	4
Présentation du Citepa sur une nouvelle méthode de comptabilisation des émissions du secteur	30 janvier 2017	3h	4

[96] Idem

6.4. GROUPE DE TRAVAIL AU SUJET DU PROJET ACT

Nom de la réunion	Date	Durée	Chapitre concerné
Présentation du projet ACT	14 janvier 2016	3h	5,6,9
Réunion du comité directeur, conception de la méthodologie dans les grandes lignes	28 janvier 2016	2*3h	5,6,9
Réunion de présentation de la méthodologie à certains participants du comité technique	4 mars 2016	3h	5,6,9
Réunion du comité directeur sur la définition d'indicateurs pour la méthodologie	23 mars 2016	3h	5,6,9
Réunion du comité directeur et de soutiens institutionnels pour une présentation du projet	30 mars 2016	3h	5,6,9
Discussions autour de la méthodologie avec certains participants du comité technique	21 avril 2016	3h	5,6,9
Discussions autour de la méthodologie avec certains participants du comité technique	26 avril 2016	3h	5,6,9
Discussions autour de la méthodologie avec certains participants du comité technique	25 mai 2016	3h	5,6,9
Discussions autour de la méthodologie avec certains participants du comité technique	31 mai 2016	3h	5,6,9
Réunion du comité directeur et de soutiens institutionnels pour une présentation de l'avancement de la méthodologie	27 juillet	3h	5,6,9
Réunion du comité directeur et de soutiens institutionnels pour une présentation de l'avancement de la méthodologie et du futur du projet	30 septembre 2016	3h	5,6,9
Présentation du projet ACT à des investisseurs hors groupes de travail internes	21 février 2017	3h	5,6,9
Réunion du comité directeur pour faire le point sur l'avenir du projet	21 février	2*3h	5,6,9

7. POSTURES EPISTEMOLOGIQUES

	P.E. réaliste scientifique (Hunt, 1990, 1991, 1992, 1994, 2008 ; Bunge, 1993)	P.E. réaliste critique* (PERC) (Bhaskar, 1988)	P.E. constructiviste pragmatique (PECP) (von Glasersfeld, 1988, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)	P.E. interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006)	P.E. constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PECGL) (Guba et Lincoln, 1989, 1998)
Hypothèses d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi (LE réel) indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.	Il existe un réel en soi indépendant de, et antérieur à, l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines	L'activité humaine est structurée (*patterned*). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
Hypothèses d'ordre épistémique	LE réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure).	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs (MG) qui sont à l'origine des événements perçus.	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la connaissance	Connaître et expliquer des phénomènes observables (*via* éventuellement des concepts inobservables). Conception représentationnelle de la connaissance. Énoncés sous forme réfutable.	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle des mécanismes générateurs.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance.
Modes de justification spécifiques	Neutralité. Objectivité. Justification de la validité externe et de la validité interne (voir chapitres 2 et 3). Tests statistiques d'hypothèses. Réplication.	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG *via* des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques *via* des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelle, pragmatique et transgressive.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité (*trustworthiness*) et authenticité. Pas de généralisation.

* Au sens du réalisme critique transcendantal.

© 2012 Pearson France – Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert

D'après Gavard-Perret, et al. 2012

Résumé

Avec l'essor du développement durable, des instruments de gestion ont été déployés dans les entreprises afin d'aborder cette problématique. Sur le climat en particulier, où le but est de réduire les émissions de gaz à effet de serre, les marchés du carbone, la fiscalité carbone et les normes d'interdiction constituent les instruments classiques de politique publique.
A leurs côtés, la comptabilité carbone, plus confidentielle, a été développée pour rendre visible et estimer ces émissions afin de permettre d'enclencher des actions de réduction. Toutefois ses effets sont actuellement largement méconnus : comment les acteurs en entreprise se sont-ils saisis de cet instrument ?
Nous adoptons dans cette thèse une perspective gestionnaire pour nous intéresser aux enjeux d'action collective qui entourent cet objet. Nous questionnons alors la performativité de la comptabilité carbone en proposant d'une part d'analyser le modèle implicite qu'elle véhicule et en étudiant d'autre part ses implications managériales. Pour cela, notre méthodologie repose sur une démarche qualitative et propose notamment des études de cas.
En déconstruisant l'objet comptabilité carbone, nous montrons que les différents outils développés sous ce terme générique présentent en réalité des identités différentes, relevant ainsi soit d'une logique ingénierique, soit financière. Les implications managériales qui en découlent sont diverses : si la comptabilité carbone s'inscrit parfois dans une stratégie orientée vers la réduction d'émissions (sous certaines conditions dont nous proposons un modèle explicatif), d'autres effets induits existent (développement d'une bureaucratie, exhortation à la transparence, etc.).
Cette thèse présente finalement des contributions théoriques (performativité), empiriques (réflexivité pour les entreprises et l'ADEME), et méthodologiques (analyse de la performativité par les instruments de gestion).

Mots Clés

Comptabilité carbone, performativité, instruments de gestion, gouvernementalité

Abstract

Since sustainable development has spread, management tools have been developed in companies in order to tackle this problem. For climate change, the goal is to reduce greenhouse gas emissions. To do that, carbon markets, carbon taxation and limits of emissions are traditional policy tools.
Less known, carbon accounting has been developed in order to assess greenhouse gas emissions, make it visible and therefore to make it possible to reduce them. However carbon accounting's effects remain mostly unknown.
In this thesis, I address collective action problem around this tool in a managerial perspective. Therefore I tackle carbon accounting's performativity by analyzing hidden model which is embedded in it and by studying its managerial effects. My methodology rests upon a qualitative research by using case studies specifically.
I explain first that there are different logics behind the common term "carbon accounting": an engineering and a financial one. Managerial effects are also varied: a strategy oriented toward the emission reduction is sometimes settled but mostly other effects are created (claim for more and more transparency, etc.).
Finally I propose theoretical contributions (performativity), empirical ones (ADEME and companies' reflections) and methodological ones (performativity analysis through managerial tools).

Keywords

Carbon accounting, performativity, management tools, governmentality