



**HAL**  
open science

## **La comptabilité écosystème-centrée : discussion autour des travaux de Clément Féger, Compte rendu du séminaire du Réseau thématique (AFS) Sociologie de la gestion**

Isabelle Chambost, Béatrice Cointe, C. Feger

### **► To cite this version:**

Isabelle Chambost, Béatrice Cointe, C. Feger. La comptabilité écosystème-centrée : discussion autour des travaux de Clément Féger, Compte rendu du séminaire du Réseau thématique (AFS) Sociologie de la gestion. 2026. <hal-05588716>

**HAL Id: hal-05588716**

**<https://hal.science/hal-05588716v1>**

Submitted on 12 Apr 2026

**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.



Copyright - All rights reserved



---

## LA COMPTABILITE ECOSYSTEME-CENTREE : DISCUSSION AUTOUR DES TRAVAUX DE CLEMENT FEGER

---

*Isabelle Chambost, Béatrice Cointe, Clément Feger*

### RESUME

Les séminaires du Réseau Thématique Sociologie de la gestion de l'association française de Sociologie (RT 30) s'intéressent au phénomène gestionnaire, avec notamment pour horizon de penser des alternatives à la gestion. Dans la perspective du RT 30, la gestion englobe certes des dimensions de dispositifs de gestion des ressources humaines, mais aussi la comptabilité, la finance, la gestion par projets, la logistique, la gestion étant un fait social en lui-même qui déborde le monde du travail. L'invitation de Clément Feger, Maître de conférences à AgroParisTech et chercheur à l'Université de Montpellier (Laboratoire MRM-Montpellier Recherche en Management, co-directeur de la Chaire Comptabilité Écologique), est l'occasion d'étudier comment les écosystèmes pourraient/peuvent donner lieu à une comptabilité d'un niveau intermédiaire à celle des entreprises ou à celle des états, reposant sur les principes de durabilité forte et susceptible de prendre en compte et de rendre compte des fondements d'un fonctionnement équilibré des écosystèmes. Les analyses réalisées par Béatrice Cointe et Isabelle Chambost permettront d'enclencher une discussion avec le chercheur.

### Ouverture, présentation et discussion par Isabelle Chambost

Un grand merci à Clément Feger, Maître de conférences à AgroParisTech et chercheur à l'Université de Montpellier (Laboratoire MRM-Montpellier Recherche en Management) et à Béatrice Cointe, sociologue, chargée de recherche CNRS au Centre de Sociologie de l'Innovation – CSI), d'avoir accepté notre invitation à ce nouveau séminaire de la Sociologie de la gestion qui porte donc sur « la comptabilité des écosystèmes ». Merci beaucoup également à Fanny Guillet de nous avoir rassemblé en ce lieu.

J'ai pris beaucoup de plaisir à lire votre recherche, passionnante et stimulante (elle m'a obligé à revenir aux fondements de la comptabilité) recherche qui s'inscrit à la croisée de plusieurs champs : celui des recherches en sciences de la conservation et en gestion stratégique de l'environnement - spécialisées dans la conception et l'expérimentation de terrain d'outils innovants pour la biodiversité -, le champ des recherches réalisées en socio-anthropologie axées sur la compréhension des logiques d'acteurs impliqués dans les processus de dégradation et de protection des écosystèmes et enfin le champ des recherches en comptabilités environnementales et celui des recherches critiques en comptabilité.

L'idée directrice serait, je vous cite, « d'équiper, de structurer et d'opérationnaliser les prises de responsabilités privées et publiques » de développer des « comptes de contribution écologiques » (Feger et Mermet, 2021 p.16) permettant de « suivre l'état d'un écosystème donné et des pressions liées aux activités d'acteurs identifiés, de négocier et de suivre les engagements de réduction d'impacts ou de contributions à la restauration, d'évaluer les performances écologiques collectivement obtenues à l'échelle de l'écosystème et de négocier des contreparties (en termes d'efforts et de coûts) par chacun des acteurs » (p.24).

Dans une logique d'animation inversée, je vais donc réaliser une lecture sous l'angle de la sociologie de la gestion des quatre articles co-publiés dans Accounting, auditing & Accountability journal, (AAAJ) en 2017, dans la Revue de l'organisation responsable (ROR) en 2021, dans la revue Comptabilité-contrôle-audit (CCA) en 2021 ainsi que dans Revue française d'administration publique en 2022. J'espère que cette lecture sera la plus fidèle possible sachant que je suis une complète néophyte sur les questions des écosystèmes. Je laisserai à Béatrice Cointe le rôle de discutante mais mon exposé se terminera aussi sur des questions qui vous permettront, en réponse, d'apporter des compléments et de pallier mes incompréhensions.

Vos textes offrent des réflexions à différents niveaux qui vont structurer mon intervention. Le premier niveau concerne **l'analyse critique ainsi que la conception de « dispositifs d'information et d'évaluation centrés sur des écosystèmes »** - « dispositifs de gestion » si l'on reprend la terminologie de la sociologie de la gestion - et les problèmes rencontrés dans ce cadre (réflexions notamment sur les dimensions socio-politiques et gestionnaires de la mise en place d'outils conçus par les sciences de la conservation). Le second niveau se concrétise dans une métaréflexion sur ce qu'apporterait le fait de **faire tendre ces systèmes vers des systèmes comptables** et ce sous deux angles. Le premier angle a trait à ce qu'apportent, en termes de réflexion, les recherches réalisées en comptabilité pour votre sujet, à partir d'une approche de la comptabilité insérée dans son contexte organisationnel et institutionnel. Vous restez proche des dispositifs développés par les sciences de la conservation mais vous les éclairez par d'autres angles théoriques. Le deuxième angle d'analyse porte sur le positionnement de vos recherches au regard d'autres recherches existant en comptabilité sur la question de la prise en compte des problèmes environnementaux, notamment celles s'inscrivant dans une perspective de durabilité forte (non substituabilité des capitaux financiers, humains et

environnementaux). Vous vous situez aux prémices d'une recherche plus opérationnelle et plus concrète sur la manière dont vous envisageriez cette comptabilité.

Mon propos sera structuré en trois points :

- Qu'est-ce qu'un écosystème et quels sont les problèmes posés par la manière et les modalités d'en organiser la conservation et d'en rendre compte ?
- Que peut apporter le fait de penser ce dispositif de gestion comme un dispositif comptable ? En quoi cela peut-il permettre de résoudre les problèmes rencontrés en matière de conservation des écosystèmes ?
- Comment cette recherche se positionne au regard d'autres recherches existant en comptabilité sur la question de la prise en compte des problèmes environnementaux

Mon propos s'ouvrira ensuite sur trois questions.

**Premièrement, qu'est-ce qu'un écosystème ?** Au début, j'ai fait un petit détour, parce que j'avoue que pour moi le terme « écosystème » était plutôt un terme valise, utilisé dans des contextes assez variés, mais sans forcément que l'on arrive bien à en définir le contenu. Je suis donc allée rechercher une définition originelle et appréhendable par des non-spécialistes et j'ai retenu celle de Yanni Gunnell (2016) qui présente différents points. Un écosystème est un « Ensemble d'êtres vivants qui vivent au sein d'un milieu ou d'un environnement qui présente des caractéristiques physiques spécifiques (température, humidité, climat). Ces êtres vivants interagissent entre eux, au sein de ce milieu et avec ce milieu (réseau de dépendances en raison d'échanges d'informations, d'énergies, de matières) ». Il y a deux caractéristiques importantes. C'est un système qui a les propriétés requises pour assurer la continuité du vivant dans le sens où il est en quête de stabilité. En résumé, les animaux mangent l'herbe, mais ils permettent aussi de fertiliser le sol. C'est un système qui est constamment en dynamique, parce qu'il varie sans cesse à cause d'évolutions internes comme des plantes qui deviennent trop envahissantes ou en raison de phénomènes externes tels que des variations climatiques comme des crues. Par ailleurs, ses dimensions sont variables. C'est-à-dire que l'on peut avoir un écosystème au niveau d'une mare ou au niveau d'un océan, tout en étant parfois difficilement identifiable, car l'écosystème ne se définit pas en termes d'unité de lieu, mais en termes d'unité d'action. Par ailleurs, pour aller sur une certaine définition des écosystèmes proche de ce que vous reprenez dans vos recherches, l'écosystème rend des fonctions. C'est-à-dire qu'il permet le maintien du système. Ces fonctions génèrent des services qui rendent la vie humaine possible en fournissant des aliments nutritifs, de l'eau propre, en régulant les maladies et le climat, en contribuant à la pollinisation des cultures, en fournissant des avantages récréatifs, culturels et spirituels. Cette approche des écosystèmes au XXI<sup>e</sup> siècle court cependant le risque de s'inscrire dans une perspective quelque peu finaliste et anthropocentrique.

Pour rendre les choses un peu plus concrètes, vous avez proposé deux cas dans vos articles. Le premier est celui d'un outil d'alerte contre la déforestation de la forêt indonésienne, outil qui est préventif et qui crée des alertes localisées indiquant les endroits qui présentent un risque fort de déboisement. C'est un outil qui a été construit par les sciences de la conservation et vous vous interrogez sur la manière de le mettre en place, afin d'éviter justement une analyse qui serait trop top-down. Le deuxième projet

que je vais plus développer est le projet Natural capital project (NCP) pour l'île de Vancouver destiné à assurer la coexistence de différents types d'activités économiques et spirituelles. Ce sont des systèmes qui intègrent des acteurs très divers à la fois décideurs et parties prenantes, sachant que ces acteurs « ont des effets intentionnels ou non, positifs ou négatifs et qu'ils agissent de manière fragmentée et divisée, en concurrence et en opposition. Par ailleurs, il y a une absence de « centre », ce qui pose des problèmes en termes de capacité d'action, de mode de coordination et de périmètre » (Feger et Mermet, p. 1514-1515).

En vous référant au point de vue des chercheurs spécialisés en conservation des biosystèmes, ce qui rend les choses difficiles c'est qu'il ne s'agit pas de conduire un changement au sein d'un système relativement stable comme pourrait l'être une entreprise, mais nous avons un système qui est constamment en process et ouvert. Il faut donc tester des formes d'actions collectives et là vous vous référez à Crozier et Friedberg (1977) à propos d'un problème écologique particulier.

Il existe de nombreuses recherches en management d'écosystèmes qui sont fondées sur des pratiques calculatoires : Par exemple, la construction d'un indicateur de la qualité du couvert forestier ou du coût de maintenance d'un écosystème ou le calcul du niveau de stock de poissons qui serait pertinent. Le problème que vous mettez en évidence, c'est que les résultats concrets sont mitigés au niveau de leur mise en œuvre et ce, pour trois grandes raisons, qui sont la déconnexion de ces systèmes avec des décisions collectives et le fait de devoir rendre compte ou rendre des comptes ainsi que la nécessaire articulation entre système d'information, organisation et institution.

Je vous propose de développer un peu plus le projet Natural capital project (NCP) (Feger et Mermet, 2017 p.1518). Ce projet repose sur une boîte à outils open-source qui intègre 17 modèles. C'est donc un outil très perfectionné permettant d'évaluer l'intensité des activités humaines, du changement climatique et la manière dont la qualité du fonctionnement écologique peut avoir des répercussions sur la fourniture locale de services écosystémiques. Ce modèle peut donc produire des cartes, des données biophysiques quantitatives, voire des estimations monétaires. Cette modélisation permet aussi d'interconnecter différents écosystèmes. Cet outil a été testé dans une vingtaine de contextes de prise de décision et il est notamment utilisé comme outil d'aide à la décision dans un projet autour de l'île de Vancouver, qui est une entité écologique marine, où il est piloté par le Bureau de gestion aquatique de la côte ouest du Canada ou WCA. Il regroupe donc évidemment différentes parties prenantes et décideurs : les représentants des gouvernements locaux, tant au niveau de la province qu'au niveau fédéral, les représentants des Premières nations et les représentants du monde économique comme les pêcheurs, l'industrie extractive et l'industrie du tourisme. L'idée de ce projet consiste à s'interroger sur la manière de gérer les ressources pour le bien des générations actuelles et futures, ainsi que sur le système naturel dont elles dépendent. Il faut donc équilibrer et organiser les activités. Pour cela, il a été demandé aux chercheurs d'évaluer la pertinence des régions pour les différentes activités, d'évaluer comment les modalités de gestion pourraient affecter l'étendue des services rendus par l'écosystème et d'identifier les conflits d'utilisation de la mer et des zones côtières. Différents scénarii ont été construits en intégrant également le point de vue de parties prenantes, et ce, sur la base d'entretiens. Cet outil a permis de proposer un projet d'élaboration de stratégies de systèmes d'information et d'amélioration des performances. Vous le qualifiez de « proto-

comptabilité » dans le sens où il partage avec la comptabilité une nature calculatoire et un objectif de structuration des systèmes de co-responsabilité et d'en rendre compte, mais il n'a évidemment pas encore atteint le niveau de légitimation, de durabilité et de systématisation des systèmes comptables tant organisationnels que nationaux.

***Le deuxième point aborde ce que peut apporter le fait de penser ce dispositif comme un dispositif de comptabilité de gestion particulier***, sachant que vous précisez que les sciences de la conservation ont été traditionnellement plutôt attirées par des alliances avec l'économie, l'anthropologie ou la science politique. Vous allez donc rechercher comment les recherches en comptabilité pourraient pallier quatre grands problèmes rencontrés liés, *en premier lieu*, à la complexité de la science écologique par rapport à la compréhension des écosystèmes. C'est-à-dire que l'on se retrouve avec une masse d'informations et une complexité de l'information à gérer, à la nécessité de réfléchir aux modalités de diffusion et d'accès par les différents acteurs et tout cela dans une logique de coordination. Vous montrez que la recherche en contrôle de gestion aide à penser le dimensionnement des informations selon les objectifs que l'on attend. C'est-à-dire que s'il faut donner une réponse dans un contexte stable, on ne va pas utiliser l'information de la même manière que si l'on veut engager un dialogue, mener une exploitation, générer des idées ou si l'on veut post-rationnaliser.

*Le deuxième problème*, c'est la manière dont les parties prenantes et les décideurs vont utiliser l'information. Vous dites que cette utilisation peut être « conceptuelle », c'est-à-dire que l'on va l'utiliser sur le fond. On va, par exemple, identifier des actions non anticipées du tourisme sur la culture du saumon. Néanmoins, elle peut aussi être « instrumentale », c'est-à-dire que l'information peut servir à développer des activités dans une zone touristique. D'autre part, elle peut aussi être « stratégique ». C'est-à-dire qu'elle peut aussi justifier une prise de position, et ce, plus ou moins en amont.

*Le troisième problème*, ce sont les modalités d'évaluation et de quantification, sachant que l'on se retrouve avec des éléments qui sont parfois difficiles à mesurer quantitativement, parce qu'il s'agit de valeurs culturelles, esthétiques ou spirituelles et même quand on y arrive, on se retrouve avec une multitude d'évaluations différentes. On peut avoir des valeurs monétaires en dollars, actualisées – ou non –, ou des mètres carrés si on s'intéresse à l'étendue spatiale de maisons flottantes récréatives. On peut aussi avoir des grammes par mètres cubes si on s'intéresse à la concentration d'une bactérie dans l'eau. Le problème est donc justement de définir comment créer un cadre d'assemblage de cette pluralité de modes d'évaluation. *Le quatrième problème*, c'est le positionnement des promoteurs du projet (à savoir ceux qui développent cette proto-comptabilité pour intervenir dans la situation pour y conduire des changements). Est-ce qu'ils peuvent être neutres ou, à l'opposé, est-ce qu'ils seraient en appui aux parties prenantes afin d'encourager des objectifs écologiques ambitieux, sachant que se pose aussi la question d'échanges possibles entre la connaissance des services des écosystèmes et d'autres types de connaissances qui peuvent être plus locales.

La recherche critique en comptabilité va apporter des réflexions sur l'articulation entre comptabilité, organisations et institutions. C'est la grande tradition initiée par Hopwood (Hopwood et Miller, 1994). Vous insistez sur le fait que les nouveaux outils peuvent transformer les écosystèmes, sachant que, selon moi, il y a deux perspectives différentes.

La première perspective est ce que j'appellerais un « pilotage souple ». C'est-à-dire que l'action de ces outils va être appréhendée de manière assez directe et linéaire. Vous soulignez justement dans cette perspective la question des modalités d'action à distance qui ont été conceptualisées par Robson (1992) - et redécouvertes beaucoup plus récemment par les sociologues français sans forcément le citer - dans le sens où vous vous interrogez sur le fait de promouvoir certaines modalités d'organisation qui seraient à réfléchir à travers le système comptable mis en place. L'idée est en effet selon vous que comme toute comptabilité de gestion, celles-ci s'inscrivent nécessairement dans une certaine conceptualisation des processus d'organisation (de l'écosystème) et de prise de responsabilité en jeu. Là, vous ouvrez une piste à partir notamment de trois théories : le courant du CPR ou *Common-Pool Resources* qui s'est construit à partir des travaux d'Elinor Oström (1990), la Politique de la Nature de Latour (1999) pour réfléchir au rôle de ces comptables conservateurs et l'analyse de la gestion environnementale stratégique développée par Mermet (Mermet et al., 2005).

La seconde perspective renvoie au fait que ces outils vont créer des représentations et que va se mettre en place une performativité dans le sens où cette représentation peut avoir des effets recherchés - ou non - sur la manière dont on va avoir une réorganisation des responsabilités et, plus largement, une transformation des rapports sociaux et des relations de pouvoir justement autour du système de bio-diversité . » (Feger, Gaudin et Siswa Sulistyawan, 2021, p.40).

***Troisième point, comment est-ce que cette recherche se positionne-t-elle au regard des recherches en comptabilité ?*** Les enjeux environnementaux ont donné lieu en comptabilité à un nombre très important de recherches à partir des années 1970. Vous proposez une catégorisation en essayant aussi de voir ce que pourrait apporter la comptabilité des écosystèmes à cet édifice. Vous avez donc distingué deux ou trois grandes catégories avec la comptabilité des écosystèmes.

La première catégorie regroupe celles qui se sont développées autour de l'entreprise, que vous qualifiez de « bilan écologique » (Feger et Mermet, 2021 p.31) et qui vont se distinguer par les modalités et les différents niveaux d'intégration entre comptabilité financière et extra-financière. En résumé, est-ce que l'on va vers une comptabilité financière d'un côté et une comptabilité extra-financière qui la compléterait ou est-ce que la comptabilité financière peut/doit modifiée pour justement intégrer ces préoccupations ? Une autre question, est l'importance donnée aux objectifs de préservation du capital naturel par rapport à un capital financier qui est effectivement de plus en plus omniprésent. Dans cette perspective, vous vous rapprochez (dans RFAP) du modèle qui est développé par Jacques Richard que nous avons d'ailleurs invité à ce même séminaire en 2016<sup>1</sup> et Alexandre Rambaud (Richard et Rambaud, 2020). C'est un modèle qui est fondé sur le fait qu'au sein de la gouvernance des entreprises, on va donner le même poids à l'environnemental, au social et au financier et qui oblige à affecter en premier lieu le surplus qui est créé à la préservation de chacun de ces capitaux. Plus globalement, on va

---

<sup>1</sup> CISG n°17-décembre

[https://sociogest.hypotheses.org/files/2018/02/CISG\\_n\\_17\\_12\\_2017\\_Isabelle\\_Chambost\\_p\\_43-61.pdf](https://sociogest.hypotheses.org/files/2018/02/CISG_n_17_12_2017_Isabelle_Chambost_p_43-61.pdf)

se situer dans la perspective d'une dette écologique. C'est un point important, parce qu'il y a d'autres recherches qui vont rechercher à valoriser le profit ou un profit.

La deuxième grande catégorie est plutôt macro-écologique. Elle est développée au niveau des États et vous les qualifiez de « comptabilités gouvernementales de capital naturel ». Evidemment les propositions vont être très différentes selon l'unité de compte retenue (monétaire, actualisée ou non, ou en unité de compte biophysique agrégative) et selon l'objectif. C'est-à-dire est-ce qu'on évalue justement une dette écologique et/ou des services écosystémiques rendus. Là, vous faites référence dans l'article co-écrit avec Gaudin et Siswa Sulistyawan (2021) à la recherche d'Harold Levrel et du doctorant que vous avez co-encadré (Clément Surun) (Surun, 2023) qui vise à rendre visible cette dette écologique selon les différents secteurs institutionnels qui existent. Cette dette serait la différence entre les dépenses effectivement engagées par rapport à la dégradation de l'environnement ou pour justement l'éviter et celles qui auraient été nécessaires pour réduire à néant les impacts qui ont été infligés à la nature. Ces deux approches au niveau de l'entreprise ou de l'État se heurtent à des problèmes auxquels une comptabilité au niveau des écosystèmes pourrait apporter des réponses. Effectivement, une entreprise est par essence à la fois dans un nombre important d'écosystèmes différents et en même temps on peut avoir de nombreuses entreprises dans un même écosystème, ce qui implique le développement de comptabilités dédiés à ces problématiques.

Je vais conclure par trois questions qui interrogent le lien entre comptabilité, organisations et institutions sur le fait que la comptabilité, qu'elle soit financière ou de gestion, reflète des systèmes économiques et sociaux existants, souhaités ou fantasmés.

Ma première question se situe sur le plan institutionnel. Je donne le parallèle par rapport à la comptabilité d'entreprise. Nous n'allons pas avoir la même comptabilité d'entreprise si l'entreprise s'insère dans un capitalisme industriel, financier, marchand, d'État ou dans un système autogestionnaire. *Ainsi, comment se catégorisent institutionnellement les approches qui existent sur les écosystèmes ?* Ce n'est peut-être pas pertinent du tout, mais est-ce qu'il y a une approche marxiste des écosystèmes, par exemple ?

Ma deuxième question est couplée à la première. Elle se situe sur un plan organisationnel dans le sens où la comptabilité décline une orientation des systèmes de pouvoirs, on peut même dire des systèmes de domination qui sont en place. Vous soulignez dans certains de vos articles l'importance de la gouvernance collective. *Justement, quels seraient les fondements de l'action collective ?* Comment appréhendez-vous le positionnement des acteurs entre eux ? Comment s'opèrerait la répartition des restrictions d'activité humaine qui seraient nécessaire au bon fonctionnement du système, parce que je pense que cela ne va pas de soi, d'autant que si on prend l'approche des communs, il y a eu des recherches qui ont cherché à opérationnaliser cette notion. De plus, il y a eu des débats assez vifs, certains chercheurs reprochant à d'autres d'avoir des approches qui étaient du style coûts-avantages. Est-ce qu'on peut dépasser cela ? Une petite question supplémentaire : Dans les parties prenantes, vous ne prenez que les humains ou vous adoptez une approche plus « latourienne » ?

Ma troisième question porte sur la comptabilité d'écosystèmes que vous proposez et en premier lieu sur sa nature. Dans les articles que vous avez donnés, vous insistez beaucoup sur une comptabilité de gestion. En même temps, je pense que la question de la reddition est importante, ainsi que la question de la représentation. *C'est-à-dire qu'on ne peut concevoir des outils d'action que si l'on a d'abord posé une représentation. Je voulais vous*

*entendre sur ce point* et d'autre part sur ce projet, en soi, de construction d'une comptabilité écosystème-centrée. Sachant que la construction de la comptabilité des entreprises et de l'État s'est étalée sur des siècles, donc vous avez le temps. Vous abordez un tout petit peu ce point dans la Revue française d'administration publique où vous concluez sur le développement d'un modèle comptable qui comprendrait des modèles de comptes de contributions écologiques qui seraient des comptes structurés de résultats et de performances écologiques, une comptabilité de suivi des différentes pressions qui dégradent l'écosystème et des comptes de contributions qui intègrent les effets positifs des actions entreprises et les coûts associés.

*Je me demandais donc comment cette orientation s'articule et décline un positionnement singulier au niveau à la fois institutionnel et au niveau organisationnel ?*

J'espère avoir été globalement fidèle et ce fut vraiment un vrai plaisir de me plonger dans vos travaux.

Clément FEGER – Une petite boutade sur le temps qu'a pris le développement de comptabilités normalisées (plus ou moins) stabilisées : j'ai choisi un programme de recherche où je me suis dit que si ce n'était toujours pas fait sur les écosystèmes quand je serai mort, ce ne serait pas entièrement de ma faute. Merci beaucoup.

## **Discussion par Béatrice Cointe**

Béatrice COINTE – Nous allons un peu changer d'univers. Merci beaucoup pour l'invitation. C'est amusant, parce qu'avec Clément nous avons fait nos études ensemble jusqu'au master. Ensuite, nous avons un peu bifurqué, mais pas complètement. C'est donc intéressant de se retrouver maintenant et de voir où chacun est arrivé en partant du même point de départ et de questionnements qui se ressemblaient.

Je vais procéder entre trois temps. D'abord, je voulais vous expliquer comment j'ai abordé l'exercice et avec quel regard, qui n'est pas un regard gestionnaire. Ensuite, je vais aussi me prêter à l'exercice du résumé, au sens de ce qui m'a interpellée et de ce que j'ai retenu en espérant ne pas trop tordre les propos de Clément. Après cela, j'aurais une discussion un peu plus large avec des questions qui sont plutôt inspirées d'une perspective de sociologie des sciences, qui est la mienne. Je vais donc essayer de mettre en discussion ces articles et notamment la proposition programmatique qui est quand même l'élément qui, pour moi, est ressorti principalement. C'est-à-dire qu'il y a une ambition à la fois critique et opérationnelle forte, dans les articles, et à partir d'une perspective de sociologie et d'anthropologie des connaissances et d'expertises qui sont à la fois proches, mais en même temps assez différentes dans leurs inclinations. Je reconnais en effet le vocabulaire conceptuel et une partie des références et de la littérature que j'ai pu lire aussi, mais pas de la même façon. Je pense qu'on n'utilise pas forcément le vocabulaire exactement de la même façon et surtout que cela n'équipe pas nos regards de la même façon. Cela fut donc pour moi un exercice intéressant, un peu de décalage, parce que cela permet de mieux préciser en creux quelle est ma propre approche. J'espère que cela fera ressortir des grandes lignes à la fois de convergence et de singularité en sachant aussi que mon regard est façonné par mes objets empiriques qui ne sont pas directement sur les écosystèmes, même si cela fait partie de ce qui m'intéresse. Je travaille plutôt sur les questions

climatiques et de carbone, notamment le travail de prospective autour de l'évolution des émissions de gaz à effet de serre où il y a à la fois des enjeux de comptabilité d'émissions qui sont liées aux activités industrielles et énergétiques et de comptabilité carbone où là on retrouve plus des éléments écosystémiques de sciences, un peu d'écologie ou sciences du système terre, mais, en même temps, des enjeux de comptabilité qui sont quand même assez différents comme j'ai pu le voir en faisant cet exercice. En effet, tout d'abord, mon impression c'est que ce sont des systèmes qui sont quand même plus stabilisés que ceux que Clément étudie, pour ce qui concerne la biodiversité et les écosystèmes. Plus établis aussi juridiquement et avec des infrastructures qui commencent à être un peu plus mûres, mais qui sont aussi à une échelle globale. On ne retrouve donc pas cet enjeu de localiser au plus près des écosystèmes. Les questions écologiques se posent avec des systèmes de comptabilité qui sont très façonnés par des relations géopolitiques et internationales et des tensions entre des régimes de quantification. Je n'ose pas trop dire comptabilité ici, parce que je pense que je l'emploie d'une façon un peu trop lâche.

Clément FÉGER - Je m'autorise à faire un certain nombre d'emplois du terme pas toujours tout à fait orthodoxes.

Béatrice COINTE – Donc j'ai le droit. En tout cas, il s'agit de production de chiffres et de quantités qui sont comparables et qui vont conduire - et nous retrouvons là les questions autour des écosystèmes – sur à la fois les industries et sur le cycle du carbone, à des visées de négociation purement diplomatiques et à des visées de prospective avec des tensions qui commencent à apparaître dans la production. Parce qu'il y a aussi des visées de productions scientifiques qui sont peut-être moins apparentes dans les articles, et je vais vous poser de nombreuses questions sur ce point – et qui amènent, peut-être pas des conflits, mais en tous cas des dissonances de quantification. Voilà d'où je pars. À partir de là, je vais aborder les articles.

Le premier intérêt est de découvrir ce que faisait Clément maintenant, sachant que j'en avais un peu entendu parler, mais aussi en lien avec toutes les questions que je peux avoir sur la production des infrastructures de données autour de l'environnement, la façon dont cela peut transformer les modes d'action qu'on peut envisager et les relations entre les êtres humains et les systèmes écologiques ou naturels. Concernant ce que je retiens de la lecture de ces articles, je vais me situer à un niveau un peu général sur la partie vraiment programmatique et un peu de redéfinition. Il me semble en effet qu'il y a un travail de redéfinition de ce que sont les écosystèmes et de ce qu'est la comptabilité qui ressort assez fortement de ces articles.

*Le premier point fort, c'est qu'il y a une conception de la comptabilité qui n'est pas comme quelque chose de fonctionnaliste et positiviste, mais vraiment comme des instruments pragmatiques d'organisation collective qui vont permettre d'équiper des négociations entre acteurs concernés par un problème ou un écosystème donné, d'équiper la répartition des rôles et la question de la comptabilité ou la reddition des comptes, terme qui est toujours un peu difficile à traduire en français. Il y a donc vraiment une vision qui est très politique et c'est la comptabilité qui va permettre d'équiper les dialogues et la prise de décision. C'est donc un outil indispensable à la résolution des problèmes environnementaux.*

*Il y a un deuxième point qui pour moi était très utile, parce que j'arrivais en néophyte sur la comptabilité, à part quelques notions sur l'histoire de la comptabilité ou les enjeux de la comptabilité nationale, notamment tout ce qui est la gestion des entreprises, mais*

c'était un peu loin. Il y a une typologie des types de comptabilité qui sont concernés et mobilisables pour répondre aux enjeux de préservation de la biosphère en fonction des collectifs qu'elle représente (État, entreprises, collectifs publics, écosystèmes) et des formes d'actions qu'elles équipent. Il y a donc une distinction entre la comptabilité publique qui est essentiellement la comptabilité d'État, à un niveau macro global, d'un périmètre défini par des frontières politiques ou administratives. Il y a la comptabilité d'entreprise qui est distinguée entre comptabilité de gestion et comptabilité financière. Je pense que je n'ai pas besoin de vous expliquer ce point. Il y a enfin la partie qui est la proposition plus originale qui est la comptabilité centrée sur les écosystèmes qui va se définir autour du périmètre qu'Isabelle nous a bien défini dans sa discussion de l'écosystème et en impliquant là des acteurs multiples qui ne vont pas forcément tous être équipés d'ailleurs d'états financiers ou d'outils de gestion comptable. La proposition fait état d'une complémentarité entre ces différents types de comptabilité et une articulation nécessaire à faire. Tout l'enjeu est donc de trouver des points d'achoppement et d'articulation entre systèmes comptables, ce qu'on imagine bien, même de loin, être une opération de tuyauterie quantitative qui n'est pas simple.

*Une troisième proposition forte est de s'inscrire dans un cadre de durabilité forte, c'est à dire un cadre où il n'y a pas de substitution possible entre capital naturel et autres formes de capital où il y a vraiment l'idée qu'il y a une nécessité de maintenir le capital naturel, sans que la raison pour laquelle on veut le faire soit le point principal mais partir de cette contrainte. Cela amène donc à un point aussi très fort qui est la visée transformatrice de cette proposition qui repose sur un pari et sur l'ambition d'articuler une dimension critique au sens constructif et positif du terme, c'est-à-dire essayer de comprendre comment les choses fonctionnent, les analyser et découper les différentes composantes qui s'articulent à une ambition d'équiper concrètement des acteurs et des pratiques. Ce qui n'est souvent pas facile à combiner, puisque les intérêts des acteurs sont plutôt d'avoir des outils qui fonctionnent plutôt que de comprendre exactement tous les rouages. En même temps, comprendre tous les rouages permet d'adapter ces outils à leurs besoins. Il y a donc un côté presque utopique au sens de l'ambition de réussir la mise à l'épreuve du réel, c'est-à-dire l'appropriabilité de la démarche par une grande diversité d'acteurs, sachant que sur les écosystèmes, ce n'est pas l'objet le plus simple en termes de diversité d'acteurs à satisfaire. Ce que l'on voit bien dans la prolifération des outils de suivi des écosystèmes qui sont mobilisés, des formes de parties prenantes qui apparaissent, des types de comptabilité et des types de littérature articulée. Il y a vraiment tout un travail de mise en infrastructure, presque de méta-recombinaison des dispositifs comptables. La proposition centrale de ces articles est celle de la comptabilité centrée sur les écosystèmes avec cette observation que finalement ces écosystèmes et les enjeux écologiques qui les concernent, sont très rarement inscrits dans le périmètre d'action d'une seule entité, à part dans le cas de l'exemple d'une forêt qui serait entièrement gérée par un seul opérateur privé et encore, cela n'empêche pas qu'il y ait des conflits avec d'autres entités qui considèrent avoir droit d'accès à la forêt. Il y a donc vraiment un besoin d'articuler non seulement les choses à compter et les actions, mais aussi les responsabilités et les intérêts de cette multitude d'acteurs. C'est là qu'on voit bien l'intérêt de cette proposition de comptabilité comme outil de négociation, de coordination, d'orchestration et de mise en partage des informations.*

Un autre point, qui est peut-être moins explicite, mais c'est peut-être moi qui l'ai lu avec mes questions, est lié aux particularités des écosystèmes. C'est la nécessité d'inclure des

informations et des données qui sont pertinentes pour le suivi de ces entités particulières que nous avons commencé par définir. On voit que cela prend un peu de temps et que ce n'est pas quelque chose de complètement borné pour le suivi de la gestion de la restauration. Ces éléments sont difficiles à mettre dans un cadre comptable partagé et dans une forme transportable. C'est ce point qui va me permettre de faire le basculement vers la partie suivante qui est la mise en discussion et les questions.

Je vais essayer de rester un peu structurée, mais cela va peut-être un peu plus déborder avec des questionnements STS (sociologie des sciences et des techniques), parce que cette question de la production des données est un point crucial de résonance avec mes travaux. Je vois trois axes qui se recoupent très largement et qui sont des éléments qui me semblent être des enjeux forts dans les articles que j'ai lus et qui sont vraiment des points de recherches empiriques et théoriques aussi pour la sociologie des sciences. *Il y a d'une part la production des connaissances de l'expertise et de la quantification, donc les opérations de mise en chiffres. Il y a la question de la mise en équivalence et en infrastructure de ces informations.* Ce sont des éléments qui sont vraiment très imbriqués. Il y a d'une part produire des connaissances qui peuvent avoir différentes formes et ensuite produire les infrastructures qui vont permettre de rendre ces connaissances comparables et de les inscrire dans un même espace de calcul, de les faire circuler entre différents acteurs qui est une étape de transformation supplémentaire. De plus, il y a la question de la performativité. Lire ces articles m'a un peu permis de mieux comprendre la différence dans la façon de concevoir la performativité en sociologie des sciences ou de l'économie et en gestion, même si cela part d'un même corpus de littérature. Il y a je pense un regard un peu différent et je pense intéressant d'en discuter, sachant que toutes ces opérations, et je ne parle plus seulement du point de vue des articles, mais du point de vue de sociologie des sciences, sont conçues comme des sites de négociation où la construction de référentiels communs de répartition des capacités d'action et de définition des entités sont mis à l'épreuve et sont en jeu. On est vraiment à ces niveaux-là qui sont peut-être des niveaux, quelque part, de préparation de la capacité à faire de la comptabilité et ce sont aussi déjà des moments où on équipe et on contraint des capacités d'action. On définit qui va pouvoir agir et qu'est-ce qui va pouvoir être compté. De ce fait, je pense finalement que nos perspectives ne vont pas avoir à la fois les mêmes zones d'ombres et de lumière, donc la confrontation devrait être intéressante.

Sur ce qui est de la production de connaissances, ma première difficulté d'apprivoisement des articles au regard de la démarche à laquelle je suis habituée, c'est vraiment de partir d'un objet qui est très compliqué et très difficile à saisir et de le décrire. Cela aurait été par exemple le système de prévision de déforestation et la description du détail du logiciel et de l'interface pour passer ensuite à comment cela s'inscrit dans des réseaux d'acteurs et des enjeux. C'est un peu la démarche inversée, donc au début c'était un peu délicat pour moi, mais j'ai voulu en savoir plus sur cet outil, même si cela a l'air très aride. Ma première question serait donc si vous pouviez dire un peu plus en prenant un exemple concret de ces outils, qui viennent pour l'essentiel des sciences de la biodiversité j'ai l'impression. Est-ce que c'est de l'écologie ? Est-ce qu'il y a aussi une diversité des sciences qui sont impliquées ? Est-ce que c'est aussi de l'économie ? Vous parlez de socio-anthropologie, donc est-ce que cela rentre dans la construction du dispositif ou est-ce que c'est une discipline qui vient plutôt informer l'utilisation ? Comment est-ce que cela se combine en termes d'architecture entre disciplines ? Je ne sais pas jusqu'à quel point vous allez auprès de ces scientifiques et de ces recherches, mais est-ce qu'il y a des négociations qui se

jouent là déjà sur ce que les méthodes scientifiques elles-mêmes vont pouvoir permettre de faire émerger comme questionnements et comme problèmes ou, au contraire, qu'est-ce qu'elles vont mettre hors champ, parce que ce sont des éléments qui sont dans votre champ ? Est-ce que c'est déjà un lien de négociation entre les parties prenantes ? Je pense plutôt en partant de l'exemple de la déforestation, puisqu'il y a un seul dispositif et que cela a l'air plus simple que le projet sur le capital naturel. D'autre part, une question qui est liée et qui va rejoindre le début de la discussion : comme ces dispositifs sont nombreux, c'est peut-être un peu trop large, mais j'imagine qu'ils font aussi exister les écosystèmes d'une certaine façon et contribuent à les définir. Est-ce que ce point est aussi quelque chose qui pose problème ou qui peut créer des frictions ?

Ensuite, il y a la question de la mise en équivalence et qui est finalement peut-être le point sur lequel il y aurait le plus de questionnements communs. Il me semble que l'un des enjeux de ce travail est de réussir à construire des mises en équivalence des infrastructures ou cette tuyauterie, comme je le disais, qui permettent de connecter différentes façons de compter. Si on revient même au début avec les travaux de Bruno Latour sur la représentation scientifique et la construction de la référence scientifique, on est déjà dans cette question de comment produire des données qui vont pouvoir être transportables. Je pense à l'article sur le « pédofil de Boa Vista »<sup>1</sup> qui est d'ailleurs sur un écosystème (Latour, 2007). C'est un article qui suit le travail de description d'une zone où on ne sait pas si c'est de la forêt ou de la prairie. Le travail des écologues et des pédologues pour aller extraire des morceaux de sol est de les transformer en un résultat scientifique qui caractérise cet écosystème. Il montre tout le travail de production de ce qu'il appelle les « mobiles immuables », de données qui sont extraites de leur écosystème et qui vont pouvoir voyager dans des laboratoires et des lieux d'analyse à l'autre bout du monde et ensuite dans des documents scientifiques. C'est une question qui intéresse et qui interroge la sociologie des sciences depuis ses débuts et qui a évolué après, avec tous les travaux sur les infrastructures et les bases de données. Ce problème de mettre en équivalence des données qui viennent de disciplines qui ne sont pas forcément commensurables a priori et qui ne vont pas forcément pouvoir être rendues commensurables, parce qu'il y a tout un enjeu d'archivage de données qui sont anciennes, qui ont été produites à un moment où les périmètres des entités étudiées n'étaient pas les mêmes et qu'on n'arrivait pas à définir une zone écologique de la même façon. De ce fait, nous avons des données qui vont montrer une rupture, parce qu'on a changé le périmètre de la zone d'étude. La forêt est devenue deux zones forestières par exemple. Ce n'est plus dans les mêmes cases et les problèmes sont démultipliés quand on a des disciplines qui partent avec des unités différentes ou des paradigmes différents. J'imagine que c'est un problème qui se prolonge encore quand on est sur des cas plus politiques où on va articuler des enjeux publics qui vont intéresser l'État ou les collectivités locales, des enjeux qui vont intéresser les entreprises qui ne vont pas avoir les mêmes lentilles ou des enjeux qui vont intéresser les populations locales. On va avoir des expertises qui vont être encore plus variées, parce qu'on n'est pas juste avec des sciences écologiques, mais on a des savoirs locaux et des enjeux juridiques réglementaires. Je me questionnais donc un peu sur ces questions de friction entre les approches et de mise en équivalence de ces

---

<sup>1</sup> <http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/53-BERLIN-PEDOFIL.pdf>.

enjeux de comparabilité, sachant aussi que finalement l'originalité de l'approche de comptabilité centrée sur les écosystèmes est de prendre comme objet l'écosystème avec ses spécificités et d'avoir une méthode qui peut être répliquée. D'où cet enjeu de comparabilité qui se discute d'une façon différente quand on a un cadre comptable défini légalement pour des entreprises qui ont des caractéristiques a priori similaires. Finalement, à quelle échelle se situe cet enjeu de mise en comparabilité et jusqu'où remonte-t-on ? Avec la question climatique, je pense qu'on remonte à un niveau très global qui pose beaucoup de problèmes qui s'accroissent aujourd'hui avec le développement de tout ce qui est émissions négatives, donc capture du carbone où là on rentre dans des comptabilités qui sont possibles. On peut comptabiliser des émissions négatives, parce qu'on a un système global de marché carbone qui le permet et, en même temps, pour pouvoir avoir des émissions négatives, il faut rentrer dans le détail de la comptabilité carbone des écosystèmes qui n'est pas du tout la même chose, puisque ce ne sont plus des tonnes de carbone, mais des processus écosystémiques qui sont mal connus, donc la montée à l'échelle n'est pas évidente. C'est un cas qui est assez différent, mais est-ce qu'il y a besoin de monter au niveau global ? Est-ce que cela peut au contraire avoir des effets pervers et il faut savoir arrêter la mise en généralités ? Cela rejoint donc cette question de la performativité. Finalement, jusqu'à quel point veut-on être performatifs ? Ce que je lis dans la façon dont vous mobilisez la performativité, c'est comment construire des outils de gestion qui vont avoir des effets organisationnels et permettre de transformer les façons dont on gère, suit, restaure et protège les écosystèmes. Il y a aussi cette autre dimension plus hubristique de la performativité qui est que finalement les connaissances ou un système de quantification vont être performatifs au sens où ils vont faire émerger leur propre monde qui n'était pas complètement prédictible. Dans le cas de la comptabilité carbone, ce sera par exemple l'espèce de réaction en chaîne d'intégrer de plus en plus de personnes dans des dispositifs qui vont permettre de produire des crédits carbone qui s'échangent et vont donc amener à reconcevoir les arbres d'une façon différente. Un arbre n'est pas juste un arbre, c'est aussi un puits de carbone qu'il va falloir quantifier de cette façon même si on ne sait pas le faire. Est-ce que cet enjeu vous préoccupe ou pose question, sachant évidemment que vous ne pouvez pas le maîtriser ? Voilà mes questions.

## **Réponses et développement de Clément Féger**

Clément FÉGER – Merci beaucoup. Merci à Fanny de m'avoir invité et merci à Isabelle et Béatrice. J'ai de la chance d'avoir des personnes qui prennent le temps de lire de manière aussi généreuse. Cela n'arrive pas tous les jours, donc merci beaucoup d'avoir lu mes travaux avec autant de générosité. Compte-tenu des agendas de chacun, je sais que c'est compliqué de se plonger dans l'univers des autres avec autant de temps accordé. Je vais essayer d'être à la hauteur de vos remarques et de vos questions. C'est toujours très riche aussi d'avoir cette prise de distance là et cela restimule de nombreux éléments et on se rappelle d'où l'on vient, ce qu'on voulait faire ou ce qu'on essaie de faire. Je vais essayer de répondre de manière la plus structurée possible, parce qu'il y a énormément de points dans ce que vous avez dit. De plus, vous n'avez pas forcément appuyé sur les mêmes aspects des travaux. Peut-être que le plus structuré serait que j'essaie dans un premier temps de revenir un peu aux sources de ce programme de recherche, ce que je cherche à

fabriquer avec tout cela et quelles sont les différentes branches de ce programme de recherche qui ne sont pas forcément faciles à mettre ensemble quand on n'est pas dans ma tête, d'autant plus, comme l'a dit Isabelle, qu'il y a toute une partie des travaux qui ne sont toujours pas publiés, notamment le cadre comptable proposé qui fait quand même l'objet de nombreuses expérimentations depuis quelques années et qui est un peu en filigrane dans un certain nombre d'articles, mais qui n'apparaît jamais vraiment, donc j'y travaille. Je pense que je pourrais apporter des précisions sur ce point parce que cela aidera à voir la pointe de ce programme de recherche.

Quelle est l'intention ? *L'intention de départ est de se dire que les recherches en comptabilité critique et interprétative dans la tradition de Hoopwood peuvent apporter quelque chose de déterminant à l'analyse critique, la conception et l'usage situé des modes de quantification pluriels mobilisés pour la gestion des écosystèmes.* Je parle ici des revues AOS, Accounting, Organization and Society ou Critical Perspective of accounting (CPA), qui sont parmi les premières revues critiques en sciences de gestion qui ont fait un travail formidable pendant 40 ans, voire plus. Elles ont montré combien les comptabilités « classiques » produisent les effets voulus ou non voulus et c'est une tradition qui est proche des STS, mais qui a coexisté. Je renvoie notamment à l'ouvrage de Fabrice Bardet (2015) qui m'a aussi permis de comprendre cela, parce qu'il y avait toute l'histoire de la revue AOS. Ces travaux qui ont coexisté se sont à un moment donné couplés à la sociologie de la quantification ou aux STS, mais qui ont quand même développé leurs propres traditions d'analyse critique des comptabilités. Elles ont montré que les comptabilités produisaient des effets voulus ou non, qu'ils soient organisationnels, institutionnels, politiques ou psychologiques. Ce qui m'a passionné d'emblée en découvrant ce champ de recherche, c'est qu'il s'appuie sur un pluralisme théorique extrêmement riche et fécond qui permet aussi de sortir d'une conception des outils pour la biodiversité qui ne serait fondée que sur des théories économiques, sur les sciences de l'environnement ou sur une lecture critique socio-anthropologique. Mon intention était de mobiliser ce champ qui a montré que toutes les comptabilités sont performatives et de se dire que si les comptabilités sont performatives, dans une posture qui est à la fois critique et en même temps qui s'appuie sur cette critique, peut-on essayer de faire quelque chose ? Je ne suis pas sûr que le bon terme soit « normative », mais en tout cas pragmatique au sens non pas de la sociologie, mais au sens pragmatisme des philosophes pragmatistes, c'est-à-dire d'accompagnement des processus d'action. La question était donc de savoir si l'on peut concevoir des comptabilités qui seraient performatives pour structurer des engagements réciproques entre individus ou entre acteurs et organisations pour atteindre des performances écologiques. C'est le point de départ du projet et cela a un certain nombre d'implications. La première implication est de se demander ce que cela apporte aux individus qui quantifient la nature pour essayer d'améliorer les prises de décision. Qu'est-ce que cette « re-problématisation » par la comptabilité apporte à ces personnes parce qu'elles ne nous ont pas attendus pour faire ce qu'elles font. Qu'est-ce que ce déplacement - d'aller chercher une sous-discipline critique des sciences de gestion pour lire ce qu'eux ne théorisent pas forcément comme cela - a apporté ? C'est ce que vous avez dit toutes les deux par exemple sur les outils du *Natural capital project* et tout ce qu'on a aussi fabriqué en Indonésie sur l'outil d'alerte contre la déforestation. C'est la branche un peu critique du projet qui est de se dire que le fait qu'il y ait déjà des personnes qui conçoivent des outils de quantification pour essayer de décider et d'agir sur la biodiversité, c'est bien. Mais comment ces acteurs de la biodiversité ou ces chercheurs théorisent-ils les outils

qu'ils conçoivent ? Parce que dans les deux cas, on est sur des acteurs de la conservation. Ils sont en général dans une conception très positiviste, fonctionnaliste ou rationaliste. C'est un peu le cas des outils développés et mis en œuvre sur le terrain par le *Natural capital project*. L'idée est quand même de produire la bonne information pour prendre la bonne décision. Ils ont petit à petit élargi la manière de concevoir et d'utiliser l'outil à des processus participatifs plus ou moins bien pensés. On réunit des individus, on les met autour de la table, il y a des discussions autour de l'information et cela amènera à la bonne décision. C'est une manière de concevoir les outils.

Sur l'outil d'alerte contre la déforestation, on est sur une autre forme de conception de l'outil au départ. C'est-à-dire qu'il s'appuie sur une autre forme de théorie de l'action. Là, on est vraiment sur l'outil d'intelligence artificielle où c'est vraiment la bonne information qui va déclencher la bonne alerte qui va déclencher la bonne intervention sur le territoire. Cela rappelle un peu le film *Minority report*<sup>1</sup>. C'est une action qui n'a pas encore été faite, donc on va aller faire de la prévention contre une action qui n'a pas encore été faite. Il y a donc toute une théorie de l'action qui se déploie derrière l'outil et là aussi que peut apporter la conception par la comptabilité à ce domaine ? Voilà donc une première branche du travail.

La deuxième branche est celle qui part de la comptabilité sociale et environnementale qui a un champ d'analyse critique qui existe depuis les années 1990 avec notamment Rob Gray (2010) en Écosse qui a fondé en 1991 le CSEAR (Center for Social and Environmental Accounting research) et en France il y a la tradition de Jacques Richard et d'autres. Ce champ critique des comptabilités sociales et environnementales est essentiellement centré sur l'entreprise et sur comment on transforme les organisations qui ont pignon sur rue (l'entreprise, l'administration) avec l'idée qu'en développant de plus en plus les outils qui questionnent la responsabilité d'une entité formelle - type entreprise ou administration - sur un écosystème ou en cherchant à résoudre un problème d'environnement on rencontre de plus en plus de périmètres collectifs. On se rend bien compte que, notamment sur les questions de biodiversité, qui pour de nombreuses raisons diffèrent du climat, il va falloir s'intéresser à sa propre action relativement à celle des autres sur des périmètres collectifs, etc. et donc comment on complète les cadres d'entreprises avec des cadres comptables qui sont centrés sur des systèmes collectifs. C'est pour cela que je parle d'écosystèmes centrés et pas territoriaux. Il y a donc cette deuxième branche qui est comment se situer par rapport à tout ce qui se passe en comptabilité socio-environnementale et en particulier et c'est très récent, en comptabilité écologique sur la comptabilité de la biodiversité. C'est-à-dire comment intégrer la biodiversité dans les comptes d'entreprise, dans les comptes nationaux, etc. Qu'est-ce qu'on fabrique et qu'est-ce qu'on peut essayer de fabriquer ? Tout l'enjeu est de montrer la complémentarité et le caractère incontournable de passer à une comptabilité à l'échelle des écosystèmes et de la gestion collective des écosystèmes, pour que les autres systèmes comptables fonctionnent à l'échelle gouvernementale et à l'échelle des entreprises. C'était une deuxième branche du projet.

---

<sup>1</sup> *Minority Report* est un film de science-fiction réalisé par Steven Spielberg adapté de la nouvelle *Rapport minoritaire* de Philip K. Dick publié en 1956 dans lequel trois êtres humains mutants peuvent prédire les crimes à venir grâce à leur don de précognition.

Il y a une troisième grosse branche qui est d'essayer de proposer soi-même quelque chose et de le mettre à l'épreuve. C'est la branche la plus stimulante, mais ce n'est pas forcément la plus simple, parce qu'on se met un peu plus en risque. Cependant, cela permet d'aborder une autre dimension de ce que la comptabilité, au sens où je l'entends ici dans un sens large et au sens de la comptabilité critique peut apporter. C'est proposer un cadre comptable qui s'appuie sur notre propre théorisation du problème, parce que si on considère que toutes les proto-comptabilités proposées par d'autres s'appuient sur des formes de théorisation qu'il convient d'explicitier et de critiquer, à ce moment-là il faut que les formes de théorisation sur lesquelles nous nous appuyons pour proposer un cadre comptable puissent aussi être le plus explicitées et critiquables possible. C'est en effet comme cela que l'on pourra ouvrir un débat, pas simplement sur les comptabilités écosystème-centrées que l'on pourrait proposer, mais aussi sur les comptabilités écosystème-centrées que les autres vont petit à petit se mettre à proposer et sur comment construire un appareillage critique. Il s'agit donc de construire, sur nos propres bases, un cadre comptable et le mettre à l'épreuve de situations et de stratégies d'action pour la biodiversité. C'est la branche qui est très peu visible dans les papiers que je vous ai fournis pour servir de base à cet échange. Tout ce qui est posé avant, ce sont pour moi des briques qui permettent de raconter justement la suite, c'est-à-dire quelle comptabilité on pose, comment et dans quelles perspectives et, en plus, articulée à quelle comptabilité d'entreprise. C'est ce que nous faisons avec Alexandre Rambaud et au collège des Bernardins<sup>1</sup> dans les trois premières années où nous avons vraiment cherché à revenir aux fondamentaux de ce qu'est la comptabilité. Au fond, la comptabilité s'inscrit toujours dans une certaine vision du monde et la question est donc de s'interroger sur décoloniser la comptabilité de la théorie néoclassique et d'autres théories économiques qui ont façonné la comptabilité sur les 100 dernières années pour proposer d'autres formes de comptabilité qui s'appuient sur nos propres formes de théorisation, de l'écosystème jusqu'à la transformation de l'entreprise. C'est ce que porte notamment Alexandre Rambaud sur le modèle CARE (*Comprehensive Accounting in Respect of Ecology*)<sup>2</sup>. C'est cela le projet et il y a différentes branches : l'analyse critique des outils de conservation par le truchement d'une problématisation « comptable » de ces outils ; la démonstration de l'importance du développement de comptabilités à l'échelle des écosystèmes en complément des deux autres niveaux que sont l'état et l'entreprise ; la proposition d'un Cadre Comptable Ecosystème-Centré (Feger, 2024) et sa mise à l'épreuve sur le terrain dans une pluralité de contextes stratégiques et écologiques (Feger et al., 2025).

Pour préciser la notion d'écosystème, c'est vrai que je parle d'écosystème centré, mais dans l'article de 2017 à chaque fois je rajoute « issue centered » et pour moi c'est beaucoup plus cela. Ce sont des comptabilités centrées sur des enjeux, des préoccupations écologiques (des « *matters of concerns* » au sens de Latour). De toute façon, il n'y a pas de comptabilité sans intention d'agir sur un problème. Là, le problème à résoudre, c'est que dans une pluralité de situations qui sont toutes singulières et complexes, il s'agit de définir quels sont les problèmes de préservation et de restauration d'un écosystème, d'amélioration de l'état écologique d'un écosystème et de coordination d'un certain

---

<sup>1</sup> Co-responsables du séminaire *Entreprises humaines : écologie et philosophies comptables* du Collège des Bernardins : <https://www.collegedesbernardins.fr/seminaires/entreprises-humaines-ecologie-et-philosophies-comptables>

<sup>2</sup> <https://www.cerces.org/care>

nombre d'acteurs ? Sauf que nous sommes dans des systèmes qui sont très distribués et polycentriques. Les leviers d'action sont distribués aussi, de même que les ressources pour l'action et, en plus, souvent tout le monde ne partage pas la même envie ou la même intention par rapport aux usages de l'écosystème et son niveau de préservation. Là, l'hypothèse c'est vraiment de dire que la comptabilité dans sa dimension organisationnelle et institutionnelle est justement l'institution qui manque aux écosystèmes et elle pourrait prendre la forme d'une comptabilité. C'est-à-dire que là où on ne peut pas construire une organisation formelle de la gestion d'une rivière (ou d'un autre écosystème), comment des dispositifs comptables, pourraient devenir l'arène de négociation et d'institutionnalisation de coresponsabilités envers l'écosystème. Il y a donc cette hypothèse-là. Pour moi, la notion d'écosystème est vraiment cette notion de préoccupation écologique qui renvoie par ailleurs aussi – et cela répond un peu à la question d'Isabelle – à mes bases théoriques sur lesquelles j'essaie de concevoir une comptabilité qui sont d'un côté les travaux de Latour dans *Politique de la Nature* et de Laurent Mermet sur *l'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale* (Mermet et alii, 2005) qui parlent beaucoup de la question de préoccupation écologique. C'est le point départ, mais aussi le point d'arrivée. De ce fait se pose la question de l'équipement pour agir au service de cette préoccupation écologique. Là, la question est la comptabilité comme dispositif stratégique pour agir et pour atteindre des performances environnementales et construire des coalitions. Il y a un héritage latourien qui va mettre l'accent sur ce travail de composition autour d'une préoccupation écologique donnée, mais moins dans une perspective d'équipement stratégique d'une coalition, que comme un enjeu de mise en place des bonnes procédures de composition collective.

Je suis désolé, ce n'est pas du tout structuré, mais cela permet aussi d'aller vers une réponse à la question sur les liens avec les STS. Pour moi, la question n'est pas seulement ce que chacune de ces théories apporte à la comptabilité, parce qu'on voit bien aussi ce que Latour pourrait apporter à une comptabilité centrée sur un écosystème. C'est d'imaginer comment cette comptabilité construite autour d'enjeux de prise en compte de la biodiversité, va jouer des rôles différents dans la phase de *Perplexité*, de *Consultation*, dans la *Hiérarchisation*, dans l'*Institutionnalisation* tels que décrites par Latour, que ce soit des rôles type d'alerte ou des dispositifs de consultation polycentrique. On voit bien la comptabilité instituée qui permet de gérer des situations et de distribuer des responsabilités, etc. Néanmoins, l'inverse est vrai aussi : personnellement, je suis convaincu que la comptabilité peut apporter des éléments à ces deux théories. Pour Mermet et alii (2007) et *l'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale* (ASGE), la comptabilité est l'équipement stratégique, parce qu'on est tout le temps dans l'instituant. On cherche à faire marcher des stratégies, à s'insérer dans les processus de réflexion des acteurs pour essayer d'y apporter un petit quelque chose qui fait qu'ils font le pas d'après, mieux que ce qu'ils auraient fait sans cette comptabilité, mais, de ce fait, comment faire, à un moment donné, pour toucher à la dimension outillage de cela et pour qu'à un moment donné cela puisse cristalliser dans quelque chose permettant la comparaison des situations. C'est ce que la comptabilité peut potentiellement apporter.

Par rapport à Latour, c'est la question de la performativité. C'est-à-dire sortir du descriptif et de « Je suis en haut et je regarde comment les choses se font et je fais des descriptions magnifiques, mais je n'y agis pas. » pour aller vers cette question d'une comptabilité, oui, mais pour que les individus, dans le système de composition décrit par Latour, puissent faire de l'alerte, de la consultation, de la négociation et de l'institutionnalisation. Par

ailleurs, justement, parce que la comptabilité est une science du conventionnement (et on n'est pas dans la science de l'économie mais bien dans quelque chose qui est considéré en gestion comme un artéfact purement humain), c'est-à-dire qu'on construit des conventions sur lesquelles on s'accorde pour agir. C'est-à-dire qu'on va construire une convention sur la performance qu'on va se donner à atteindre à un moment donné dans notre processus d'action, ce que les pragmatistes appellent les « ends in view » (des objectifs précis qui peuvent servir d'appui dans les processus d'action, et à différencier du motif existentiel qui guide l'action, avec en ce qui nous concerne, la quête d'amélioration de la biodiversité. Sur ce point voir Lorino 2020) et là, la comptabilité peut faire quelque chose de génial et c'est aussi pour cela que je suis allé chercher cela. C'est qu'à un moment donné la comptabilité peut permettre de dire qu'on conventionne telle valeur ou tel objectif à atteindre de la biodiversité et telle manière de la représenter et de suivre son bon état, parce qu'on n'a pas mieux, parce que c'est là-dessus que l'on s'accorde dans tel collectif aujourd'hui et c'est reprenable. C'est-à-dire qu'on ne dit pas que « c'est fini » et que « c'est clôturé ». Non ! La comptabilité conventionne à un moment donné pour pouvoir agir et dire, sur cette base-là, qu'on conventionne aussi telle lecture des responsabilités ou des contributions. Pour moi, cela apporte quelque chose aux Science et Technology Studies (STS), car cela permet d'agir tout en prenant en compte tous les enseignements des SDS qui nous disent : « Attention, il ne faut pas court-circuiter le processus de composition. ». Je prends un contre-exemple : si vous prenez un outil d'empreinte écologique, aujourd'hui, il y a des personnes qui promeuvent de nombreux outils et disent que c'est comme cela qu'il faut mesurer la biodiversité. En réalité, on refait exactement ce que les économistes ont fait. C'est ce que l'on fait avec la science d'une certaine manière. On dit que c'est comme cela qu'on compte la biodiversité et c'est à partir de là qu'on va transformer les situations et l'échelle de valeur. De ce fait, on recourt-circuiter le processus de composition et cela ne marche pas. Pour moi, la comptabilité est une réponse à cela. Après, de ce fait, la question c'est quel système comptable et sur quelles bases théoriques.

Il y a aussi une thèse en cours justement avec Caroline Vigo Coguetto qui cherche plutôt à mettre en tension deux bases théoriques différentes et en partie contradictoire pour construire les comptabilités écosystème-centrées – l'analyse stratégique de la gestion environnementale et la théorie des communs – au service de l'action de préservation des zones humides, etc. On travaille sur ces différents points.

## Discussion avec la salle

Fanny GILLET - Vous n'avez pas tellement répondu sur l'enjeu de la production des données et l'échelle.

Clément FEGER - Je vais reprendre les questions une par une. Comment se catégorisent institutionnellement les approches comptables sur les écosystèmes ? J'ai un peu répondu.

Fanny GILLET - Ce ne sont pas les approches comptables, mais plutôt comment l'écosystème est vu. Cela peut aussi être très anthropocentré. Je pense qu'il y a différentes manières d'aborder les écosystèmes théoriques dans une vision du monde.

Clément FEGER - C'est vrai que je n'ai pas abordé ici les liens avec les autres niveaux de comptabilité. Ce que j'essaie de fabriquer, c'est vraiment l'écosystème pris comme finalité,

comme quelque chose à préserver dans des collectifs qui vont varier dans leurs modes d'organisation. De ce fait, la question c'est quel est le système comptable qui va permettre d'avoir à la fois ... Je comprends peut-être mal la question.

Fanny GILLET – C'est l'idéal, si vous voulez, mais, déjà, je suppose qu'il y a des débats au niveau de cette question d'un écosystème, comment on s'en empare, comment on l'analyse, etc.

Clément FEGER – Oui.

Isabelle CHAMBOST – Oui. C'est un peu toute l'écologie. C'est un système complexe instable, comme vous l'avez dit, donc il y a mille façons.

Fanny GILLET – Est-ce qu'il pourrait y avoir la même vision contraire ou de grosses controverses ?

Clément FEGER – Sur la manière de lire institutionnellement un écosystème, j'aurais tendance à dire que le problème que nous avons par rapport aux sciences de gestion plus *mainstream*, c'est qu'il n'y a pas non plus de lieu institué de discussion des modes d'organisation, de gouvernance et de mesure des écosystèmes. Il y a des revues en conservation, mais il n'y a pas de lieu de débat aussi institué mécaniquement sur les différentes manières de penser les doctrines de gestion de l'environnement ou des écosystèmes. Effectivement, il y a Ostrom (1990), la gestion adaptative et de nombreuses manières d'essayer de raisonner sur ce que veut dire gérer un écosystème, mais je trouve que la discussion n'est pas aussi poussée sur le plan théorique qu'en gestion sur d'autres entités organisationnelles.

Fanny GILLET – Pour moi, cette vision va automatiquement imprégner. Quand vous disiez « discuter théoriquement » ...

Clément FEGER – Justement, au-delà de notre volonté de proposer un cadre comptable sur nos propres bases, la question est effectivement celle-là : quelle est la pluralité des comptabilités écosystème-centrées possibles selon la lecture organisationnelle, sociale et politique que l'on se fait de la mise en gestion collective d'un écosystème ? Pour moi, l'un des objets du projet de la comptabilité écosystème-centrée, c'est comment on équipe une discussion académique sur différentes conceptions, ce qu'il faut faire, comment on fait, comment on institutionnalise, comment on s'organise pour la gestion d'un écosystème, sur quelle forme de comptabilité différenciée cela débouche. Pour le dire autrement : quelles formes de comptabilité sont implicitement contenues dans les diverses formes de gestion institutionnelle ou organisationnelle des écosystèmes ? Inversement, si l'on voulait concevoir une comptabilité centrée sur un écosystème, on ne pourrait pas le faire sans mobiliser l'une ou l'autre théorisation de sa gouvernance ou de son institution. C'est donc le point de départ. On ne va pas construire la même comptabilité de l'écosystème si on a une lecture à travers la théorie de la « gestion adaptative », ou bien une vision purement Politique de la nature de Latour de l'écosystème, ou bien une vision purement Ostromienne de l'écosystème, ou bien une vision stratégique. Après, il y a la question de l'hybridation et la question du réel. C'est-à-dire comment cela se joue dans les situations. En tous cas oui, l'un des projets est bien de se dire que de fait, les personnes construisent déjà des comptabilités écosystème-centrées d'une certaine manière, mais elles le font sur des formes de théorisation de la gestion de l'écosystème ou l'institutionnalisation de l'écosystème qui vont être différentes. L'un des aspects du projet est bien de créer un lieu de discussion académique des formes de comptabilité associées à des formes différenciées de réflexion sur la gouvernance et la co-gestion de l'écosystème.

Fanny GILLET - Ce serait un bon article. Vraiment, je n'y connais rien, mais c'est la première question.

Isabelle CHAMBOST – J'ai encore un peu de mal à comprendre, en vous écoutant, quand vous dites que les personnes construisent déjà d'une certaine manière leur système de comptabilité qui intègre des éléments de l'écosystème. C'est à des fins d'exploitation principalement ou pas ?

Clément FEGER - Oui, il y a celle-là, mais il y a aussi déjà des personnes qui construisent des comptabilités ou des systèmes de quantification à des fins de préservation, mais le plus souvent ces systèmes-là ont du mal à générer les « *accountabilities* » entre organisations qui permettraient de vraiment gérer la performance écologique. C'est l'une des hypothèses de travail.

Isabelle CHAMBOST - Ce qui me manque, ce serait d'état des lieux de quels sont les systèmes comptables effectifs. Quels sont ceux qui ont prise sur les territoires ? Déjà, rien que si l'on prend un territoire avec ses secteurs d'activité principaux, qu'est-ce qu'on voit des systèmes comptables existants et quel serait le niveau ? Vous disiez tout à l'heure qu'il n'y a pas de système de gestion organisé global des écosystèmes et que potentiellement la comptabilité pourrait en être un. Mais si on est avec des bouts très distribués de différentes comptabilités, quel est l'état des lieux et qui aurait un intérêt, en termes de coalition à faire bouger son système comptable ?

Clément FEGER – Cela me pousse aussi à préciser plus spécifiquement quel est le projet et comment je me positionne. L'hypothèse, c'est que pour créer un contre-pouvoir comptable ancré dans l'écosystème, qui par ailleurs vient interpeller les comptabilités d'entreprise dites « vertes » et les comptabilités gouvernementales dites « vertes », il faut bien construire des systèmes comptables qui repartent de l'écosystème comme enjeu. Il y a donc la question des porteurs de comptes. L'idée n'est pas de dire que personne ne porte des comptes d'écosystème. Il y a déjà des acteurs de l'administration ou de l'environnement qui développent des systèmes de quantification qu'ils utilisent dans des formes d'action organisée. J'appelle cela une forme de comptabilité. C'est de la comptabilité analytique. L'idée de la comptabilité écosystème-centrée, c'est premièrement de leur apporter des éléments. Cela veut dire rentrer effectivement dans les systèmes de comptes qui existent déjà. Le premier travail que l'on fait quand on cherche à concevoir des outils de comptabilité écosystème-centrée, c'est de regarder les outils qui sont déjà utilisés et mobilisés dans quel système d'action, comment, etc. Derrière, il y a un enjeu de dire comment on enrichit ces systèmes d'information et de quantification, mais avec la problématisation qu'il y a derrière qui est de dire comment on améliore la connexion à l'action organisée de ces systèmes de quantification. L'autre aspect, c'est de s'appuyer sur un cadre comptable qui vise à être une sorte de cadre d'assemblage d'un ensemble de métriques distribuées qui réorganisent ces différentes métriques au regard du suivi du résultat écologique, du suivi des responsabilités des uns et des autres et qui propose une hiérarchisation de ces responsabilités, des contributions apportées par les uns et les autres avec une typologie des formes de contributions sous forme d'action, de gouvernance et de ce que chacun y gagne et y perd. Cela permet déjà de resituer tout un ensemble de métriques qui sont déjà de facto utilisées par les acteurs dans leurs processus d'action, mais d'essayer de s'en donner un plan de lecture plus général et générique qui va permettre aux acteurs de discuter des points d'attention essentiels pour gérer l'écosystème. En résumé, cela ne sert à rien de discuter des

responsabilités si on n'a pas un suivi du résultat et cela ne sert à rien de discuter des contributions si on n'a pas d'abord fait le point sur les responsabilités. C'est très difficile de vous montrer cela sans pouvoir présenter un cas concret.

Fanny GILLET – J'ai l'impression que vous êtes à la fois dans une approche pour apporter la couche écosystème aux systèmes qui existent déjà, mais un peu dans une approche chacun pour soi, acteur par acteur et on prend le bâton de pèlerin et on peut améliorer un peu acteur par acteur.

Clément FEGER – Non. Derrière votre question, oui, il y a vraiment la question de qui est l'acteur qui va pouvoir construire un système qui se veut collectif.

Fanny GILLET – C'est cela. Un coup vous mettez en avant l'enjeu de la coordination et qui limite donc et supposerait de se placer au niveau d'une planification du territoire.

Clément FEGER – La manière de travailler, c'est vraiment partir des situations d'action. Cela rejoint la question sur les échelles et la commensuration et où cela s'arrête.

Fanny GILLET – C'est le problème. Si vous partez des situations et que vous vous intéressez principalement aux acteurs de la préservation, vous restez dans l'outillage et le tableau de bord indicateur et vous l'améliorez un peu à la marge. Je ne trouve pas que cela modifie énormément les conditions de discussion des ressources et des écosystèmes gérés par l'ensemble des acteurs. Pour moi, cela se raccroche un peu à la question de Béatrice sur le problème du type de données qui sont très spécifiques concernant les écosystèmes. En même temps, si on s'en tient à ces spécificités, on loupe la question de la comparabilité.

Clément FEGER – On est au cœur de la question. Par rapport à cela, je vais prendre l'exemple de ce que l'on est en train de faire avec la région Occitanie, les agences de l'eau et d'autres partenaires. Depuis environ deux ans en Occitanie on construit trois comptabilités écosystème-centrées sur trois territoires, petit à petit, par des systèmes à la fois d'analyse de terrain et d'organisation du cadre comptable que nous mobilisons pour construire des systèmes de comptes à partir des données locales, mais en les catégorisant sur la base de ce système de comptes et en allant derrière réarticuler cela aux comptes de la région, c'est-à-dire à des comptabilités plus institutionnelles de la région qui vont commencer à changer d'échelle (voir Féger et al., 2025). On s'arrête là, parce qu'effectivement après on change d'univers. Là, sur ces trois territoires, on travaille à chaque fois avec des acteurs qui sont déjà des acteurs moteurs de l'action pour l'environnement. Il y a un PNR (Parc Naturel Régional). Il y a de nombreuses actions de préservation qui cherchent à se concerter avec d'autres acteurs qui y arrivent plus ou moins bien. Il y a deux syndicats de rivière. Sur le cas de la Gimone<sup>1</sup> il y a des alliances avec le Conservatoire des Espaces Naturels et avec d'autres acteurs. Là, c'est un enjeu de reconquête des zones humides sur une rivière qui est très dégradée. On est sur le bassin versant, mais de la même façon il y a des enjeux de désintensification ou de maintien d'une polyculture élevage pour la préservation des zones humides avec des enjeux de préservation des écrevisses. Sur le complexe lagunaire de Bages Sigean près de Narbonne, nous nous sommes intéressés à un cas particulier qui est le marais du narbonnais où il y a des conflits autour de combien d'eau rentre dans le système pour préserver des habitats d'oiseaux migrateurs sur des parcelles achetées par le conservatoire et en même temps

---

<sup>1</sup> La Gimone est une rivière qui coule dans les départements des Hautes-Pyrénées, du Gers, de la Haute-Garonne et de Tarn-et-Garonne. C'est un affluent direct de la Garonne en rive gauche.

avec des tensions avec l'agriculture. Sur ces trois terrains, on travaille en priorité avec et au service de ces acteurs qui sont déjà à l'initiative de l'action d'organisation pour l'environnement. On regarde quels sont les types d'outillages qu'ils utilisent, comment ils les utilisent et quelles sont les données que d'autres acteurs utilisent sur le territoire autour des mêmes préoccupations. Ensuite, on mobilise le cadre comptable et on propose un système de comptes collectif qui va donner une lecture du problème qui n'est pas que centrée sur l'acteur porteur du compte. Si on est dans des situations où tous les acteurs s'entendent bien, ce qui arrive très rarement, on est effectivement dans des systèmes un peu à la Oström. Là, on pourrait s'imaginer une comptabilité parfaitement collective où tout le monde négocie ces sujets sur un pied d'égalité dans un cadre pacifié. La réalité, c'est qu'on est le plus souvent dans des systèmes de coalition où il y a certains acteurs à qui on peut réellement montrer cette comptabilité et qui vont dire que cela peut les aider et donc sur des coalitions d'action qui sont motivées par le résultat environnemental qui est au cœur de cette comptabilité. Ce que la comptabilité permet de faire, c'est quand même que chacun rediscute ses efforts, ses coûts et ses contreparties par rapport à cet enjeu environnemental et par rapport aux contributions apportées d'un point de vue écologique. On essaie donc de construire cela. Ensuite, on a des systèmes d'ateliers. Nous sommes en train d'inventer ces méthodologies pour la mise en discussion des comptes avec les acteurs, où nous essayons de montrer ce que nous avons construit et de montrer comment cela enrichit la lecture stratégique de cette coalition par rapport à l'action qu'ils cherchent à faire. C'est vrai cette question comptable est ambivalente, parce qu'on a envie d'aller vers l'institution. Moi, je suis plus modeste par rapport à cela. Derrière chaque outil d'information sur l'écosystème il y a un cadrage, une vision du monde, une théorie d'actions cachées. À partir du cadre qu'on utilise et de la problématisation comptable, on vient interpeler cela. On l'introduit par les questions de responsabilité, de contribution, d'engagement entre acteurs. Cela fait bouger les choses et cela resitue les logiques d'action de chacun dans un mouvement collectif, un plan de comptes collectif qui leur donne une lecture stratégique collective. Après, on regarde ce que cela donne. Déjà, effectivement, il nous reste de nombreuses questions. Est-ce qu'on utilise les bons termes ? Même le vocabulaire de la comptabilité est compliqué à faire entendre surtout en français, parce qu'en anglais la notion d'*accounting* est beaucoup plus libre que « comptabilité » chez nous qui rend quelque chose de très figé. Qu'est-ce qu'on construit qui donne une meilleure lecture aux acteurs de ce qu'ils essaient de faire ? C'est vraiment cela. Après, je mentirais si je ne dis pas qu'il y a un horizon utopique quelque part. L'hypothèse, c'est de se dire qu'on peut trouver un plan de comptes. C'est-à-dire qu'on ne dit pas ce qu'il faut compter ou comment on compte. On ne dit pas les indicateurs qu'il faut qu'il y ait à chaque fois, mais on sait que pour bien gérer un écosystème, il faut qu'à un moment donné les acteurs puissent discuter du suivi du résultat écologique, de la répartition de la responsabilité, de la nature des contributions et de la grandeur de ces contributions, des efforts fournis par chacun et de la quantité de ces efforts et qu'ils puissent discuter d'est-ce que chacun s'y retrouve ou pas. Ce sont des points d'attention. Si on introduit ce système dans la gestion d'un écosystème porté par un acteur qui est déjà en train de porter quelque chose par rapport à cela, est-ce que cela fait bouger des lignes. C'est là l'hypothèse de travail. Est-ce cela peut permettre, à terme, d'instituer quelque chose et de stabiliser une forme de gestion ? Dans ce que nous avons pu tester, nous n'en sommes pas là, mais c'est l'horizon. Cela permet de comparer des situations et c'est comme cela que se sont faits les plans de comptes dans les entreprises. Historiquement, avant d'arriver à la

comptabilité financière et générale normalisée, et ce sont aussi des travaux de Jacques Richard (1995) qui le montrent, il y a eu une centaine d'années avec chaque entreprise qui faisait son plan de comptes de sa propre manière. Là, la question c'est « est-ce qu'on peut arriver à des plans de comptes d'écosystèmes qui puissent à la fois garder la singularité des situations pour permettre aux acteurs de traiter et de gérer concrètement ces situations et en même temps qui puissent permettre de se dire qu'on a une grammaire qui n'est pas très compliquée qui puisse permettre, quand même, de comparer des situations d'action et qui, de ce fait, à un moment donné, vont créer une forme de couche qui n'existe pas aujourd'hui à partir de laquelle on va pouvoir dire à des entreprises qui disent : « Moi, je contribue ! ? » ». « Nous, sur nos territoires, les préoccupations que nous avons, ce sont celles-là. Les contributions que nous pensons importantes d'un point de vue collectif sont celles-là. Les responsabilités : la vôtre, elle est à « tant ». Est-ce que vous contribuez réellement ? » Après, on reconnecte aux enjeux de critique de capitalisme et c'est ce qui est en train de se jouer. Quand j'ai commencé ma thèse sur la comptabilité écologique, nous n'étions pas beaucoup. Maintenant, tout le monde parle de comptabilité écologique. On n'a pas tous le même imaginaire. Pour moi, la question de comptabilité, c'est pour réintroduire du jugement, de l'interprétation, de l'humain et du politique. Ce ne sont donc pas du tout des systèmes qui visent à être dans la modélisation technique. On ne cherche pas par la comptabilité écosystème-centrée à modéliser exactement les causes et les effets sur le plan scientifique. On cherche à se donner un système de représentation du problème qui nous permette déjà de discuter et qui permet de suivre. C'est aussi une différence avec la modélisation plus technique. On a des suivis dans le temps et donc on regarde en arrière et on se dit que là on avait fait l'hypothèse que si on agissait comme cela et que si untel contribuait comme cela, s'il prenait tel engagement, cela ferait bouger les lignes sur tel aspect de la gestion de l'écosystème et cela améliorerait les résultats. « Est-ce que cela a marché ou pas ? Non, cela n'a pas marché. Alors, changeons telle et telle action. Entendu, mais il faut que je renégocie cela. ». Cela permet donc de suivre dans le temps ce qui se joue sur l'écosystème.

Fanny GILLET – Juste un point par rapport à la comptabilité qui me semble fondamental. Effectivement, il y a la question des différents comptes, mais pour moi ce qui est fondamental dans la comptabilité, c'est ce qu'on appelle le cadre conceptuel.

Clément FEGER – Oui, c'est cela.

Fanny GILLET – Ce cadre conceptuel est parfois implicite, c'est-à-dire qu'on n'en parle pas, mais parfois il est très explicite, notamment dans les comptabilités dans les pays anglo-saxons. La question fondamentale, ce n'est plus sur le cadre conceptuel. Ce n'est pas tant sur...

Clément FEGER – L'équipement technique.

Fanny GILLET – Oui. Je l'aborderai comme cela.

Clément FEGER – En résumé, quel est le bon concept de plan de comptes.

Fanny GILLET – Non, ce ne sont pas les plans de comptes, mais les principes. Si on prend une comptabilité d'entreprise et si on parle du principe de prudence, selon la manière dont on aborde ce principe de prudence, on peut avoir des comptabilités très différentes.

Clément FEGER – En comptabilité analytique, ce sont des principes et c'est aussi l'architecture. C'est-à-dire comment on va mettre en lien des points d'attention.

Fanny GILLET – Je ne ferai pas de distinction justement. Je resterai dans une logique sans distinction. La comptabilité analytique est compliquée en France, parce qu'elle repose toujours sur la comptabilité financière. Là, elle n'est pas décorrélée des deux, évidemment. Elle est toujours imbriquée et, derrière, on a toujours un cadre conceptuel que les néophytes en comptabilité ne vont pas rechercher. Ils vont donc prendre les choses pour argent comptant.

Clément FEGER – C'est exactement cela. Ma contribution n'est pas technique. Après, cela peut donner lieu à des systèmes techniques, mais qui peuvent d'ailleurs être assez différents les uns des autres. La question, c'est déjà d'identifier les grandes catégories d'éléments qu'il faut compter pour ne pas manquer de dimension essentielle de la mise en gestion d'un écosystème.

Fanny GILLET – Et comment effectivement.

Clément FEGER – Après, la question qui s'ensuit c'est sur quels principes d'organisation et d'institution et c'est d'ailleurs une difficulté que j'ai. Qu'est-ce qui est déjà comme principe sous-jacent ou conceptuel sur l'institution et l'organisation de l'écosystème présent dans l'architecture de comptes que je propose alors qu'en même temps on prétend essayer d'avoir une architecture de comptes la plus générique possible pour s'adapter à des formes de gestion et d'organisation de l'écosystème très diverses. Donc là, il y a une tension.

Fanny GILLET – Il y a une vraie tension.

Clément FEGER – Le point, c'est de trouver le cadre conceptuel qui permet de proposer des comptabilités qui permettent à des collectifs de prendre en charge un écosystème. C'est l'objectif. Après, il y a d'autres points sur la question des services écosystémiques. L'idée d'être allé chercher la comptabilité, c'est aussi parce que cela renverse la situation. Nous, nous travaillons beaucoup sur la question de « comment on organise des contributions à la préservation d'un écosystème » et non pas sur *nature's contributions to people*, qui est un autre terme récent pour dire « service écosystémique ». C'est-à-dire qu'on ne s'intéresse pas à dévoiler les valeurs de la nature dans une logique économique. En plus, quand on touche, après, à comment cela s'intègre dans les comptes d'entreprise, cela donne des choses assez graves. Au contraire, et ce point rejoint la comptabilité de gestion, notre posture est plutôt de chercher à appuyer les personnes à organiser des efforts et des coûts pour atteindre des performances écologiques par rapport à des problèmes qui se posent. C'est une autre raison d'être allé chercher la conceptualisation par la comptabilité de gestion sur les écosystèmes. De ce fait, on retrouve toutes les questions que d'autres collègues qui travaillent sur des objets plus classiques en sciences de gestion se posent en permanence : quel est le périmètre pertinent ? Qui est l'acteur qui porte ? Est-ce qu'il arrive à embarquer tout le collectif ou seulement une partie ?

Après, il y a la question des échelles. C'est-à-dire qu'on pourrait imaginer que si tout le monde se mettait à construire des comptabilités écosystème-centrées partout sur tous les problèmes écologiques qui se posent, cela permettrait une certaine forme de montée en échelle, parce qu'on pourrait comparer et discuter entre situations. Cela permettrait aussi de pouvoir reconstruire des infrastructures de données plus macro à l'échelle de l'État par exemple et j'ai parlé de l'entreprise tout à l'heure. L'objectif de la comptabilité écologique, c'est de travailler à ces articulations, mais ce n'est pas qu'une question de tuyauterie. C'est aussi effectivement une question profondément conceptuelle. Dans l'article publié dans la Revue française de l'administration publique, la soutenabilité forte,

ce n'est pas forcément mon vocabulaire, mais c'est une manière où l'on peut se retrouver entre les travaux d'Alexandre Rambaud, de Harold (Levrel). Il y a une rupture de logique d'action au niveau de l'entreprise, au niveau de l'écosystème et au niveau de l'État. Il y a donc bien sûr des questions de points de passage à trouver. Est-ce que les résultats obtenus par un collectif donné à l'échelle de la préservation de telle ou telle lagune qui sont ce qui compte pour ce collectif, puisque c'est cette comptabilité qu'ils auraient construite localement. Est-ce que cela peut être pris en compte à l'échelle des dispositifs ou à des échelles plus instituées ou est-ce que c'est l'inverse ? Est-ce que ce qui est déjà institué, c'est-à-dire si l'on fixe des objectifs du type il faut préserver tant de zones humides. Cela se décline comme cela et on va donner tant d'argent aux actions bénéfiques pour les zones humides. Pour le coup, cela va être quelque chose qui s'inscrit dans la loi et qu'il va falloir prendre en compte dans la construction des comptabilités écosystème-centrées localement. Toutes ces questions d'échelle se posent à chaque fois.

Fanny GILLET – Pour le dire autrement, pour moi, le point important, c'est à quel point cela a prise sur la réalité des actions. C'est cela l'enjeu. Est-ce que la comptabilité peut permettre à un moment de réguler concrètement des pratiques ? Sur vos zones humides, par exemple, est-ce qu'il y a un moment où on va dire : « On veut telle quantité d'eau dans les écosystèmes toute l'année ? » et, ainsi, on impose une comptabilité à tout le reste.

Clément FEGER – Vous construisez la comptabilité sur ce qui existe déjà sur les modes de régulation, mais en clarifiant certaines questions qui marchent plus ou moins bien du point de vue de la performance écologique, parce qu'il y a déjà des modes de régulation. Après, de toutes façons, je ne vois pas qui serait en position d'imposer ces comptabilités. C'est-à-dire qu'il y a des individus qui ont travaillé dans cette direction et qui se sont dit qu'ils allaient imaginer qu'une autorité gouvernementale donnée allait à un moment donné définir des règles de compensation entre ceux qui bénéficient de l'amélioration des écosystèmes et ceux qui en souffrent par des formes de comptabilités analytiques définies sur des seuils écologiques, mais cela présuppose qu'il y ait une autorité gouvernementale capable d'imposer cela. Personnellement, je ne présuppose pas cela, en tout cas, pas pour l'instant. Je suis donc effectivement beaucoup plus sur les acteurs de l'environnement et leur action stratégique. Si on est dans l'hypothèse d'une institution qui chercherait à proposer des formes de régulation d'un écosystème sur la base d'une comptabilité, le cadre comptable qu'on développe pourrait être un point de départ pour réfléchir à cette comptabilité. C'est plutôt comme cela que je le dirai. On a envie d'être dans l'institution, mais je me force à ne pas y être, parce que ce n'est pas ma posture. C'est vraiment de la comptabilité de gestion à dimension collective qui peut peut-être déboucher sur des comptabilités plus institutionnelles, mais ce n'est pas l'inverse, parce que la réalité des situations de gestion des problèmes d'environnement n'est pas celle-là. Après, il y a un axe dont on peut discuter aussi, qui est toute l'articulation et tout le travail que l'on fait notamment avec Alexandre Rambaud. On a des thèses qui cherchent à articuler via le modèle CARE et comment on repense vraiment l'entreprise à partir de la notion de dette écologique. C'est-à-dire qu'on va changer la comptabilité financière en inscrivant au passif de la comptabilité la préservation d'un écosystème en considérant que toute utilisation d'un sol pour l'activité productive, par exemple, et l'utilisation de l'eau ou autre chose vont être un emploi de ce capital à préserver. Il va donc falloir budgétiser des coûts de préservation et de restauration de l'écosystème et on ne pourra parler de profits qu'une fois qu'on aura déduit ces coûts de restauration de l'écosystème. C'est-à-dire que le profit, c'est le chiffre d'affaires moins les impôts, ce qu'on doit à l'État et à la société, moins ce

qu'on doit aux actionnaires et moins ce qu'on doit à la nature. C'est le modèle CARE (cf. précédemment). De la même façon, le modèle CARE ne peut pas fonctionner sans comptabilité écosystème-centrée. Dans la théorisation du modèle CARE, c'est dit de la manière suivante : il faut des traducteurs des capitaux naturels. Il y a autant de capitaux naturels que d'entités écologiques à préserver. Il faut des traducteurs et il y a par ailleurs des porte-parole qui vont discuter de quels sont les capitaux naturels importants. C'est la boîte noire que nous travaillons et qui est celle de laquelle on part de situation de gestion des écosystèmes, des intentions de préservation, et là, il y a de nombreux porte-parole, mais ils ne sont pas toujours d'accord. Il y a des relations de pouvoir et il y a des problèmes qui se posent et comment on équipe cela d'une comptabilité qui pourra aussi se brancher aux comptabilités d'entreprise type CARE. Inversement, le potentiel transformatif de la comptabilité tel que je le perçois et tel que je l'avais travaillé au début dans ma thèse avec la Lyonnaise des eaux, la limite de la comptabilité écosystème-centrée commence là où il y a de l'institué, que ce soit dans les entreprises avec les modes de gouvernance de l'entreprise institués par une certaine forme de capitalisme qui prend forme dans l'actionnariat. Je l'ai bien vu à la Lyonnaise des eaux. À un moment donné, on se tape le mur de l'institué avec des formes où on va venir dire aux personnes qui développent des métiers de la biodiversité pour qui on avait imaginé cette comptabilité : « Oui, mais bon, là, si vous ne faites pas tant de chiffre d'affaires avec 15% de ROI, nous, on a mieux à faire. » et c'est la même chose au niveau de l'État. De ce fait, mon système acquiert sa vraie force transformative que quand il s'articule aussi à ce que fait notamment Alexandre Rambaud sur CARE.

Fanny GILLET – Mais Alexandre a un très fort cadre conceptuel.

Clément FEGER – Tout à fait. Il a une punchline et il a un très fort cadre conceptuel, bien sûr.

Fanny GILLET – Même au niveau des écosystèmes c'est fort. D'ailleurs, pour avoir discuté avec l'une de ses doctorantes, quand il essaie de mettre en place son système chez les agriculteurs, ils disent : « Oui, mais notre résultat ? Vous nous rajoutez des coûts, mais nous on veut bien valoriser nos profits. »

Clément FEGER – Tout ce que nous avons fait au collège des Bernardins visait à poser une base théorique commune à la comptabilité écosystème-centrée et à CARE. Après, ce ne sont pas les mêmes histoires et les mêmes points de départ et, pour moi, la question de la théorisation de l'écosystème et de sa gestion collective comme un problème de *accountability* et comme un problème comptable, c'est déjà une proposition conceptuelle qui s'équipe d'une certaine manière. Dans tous les travaux discutés dans cette session, ils visent à essayer de construire ce cadre conceptuel. Après, il y a le cadre des contributions, etc. C'est raccord, parce qu'il y a des fondamentaux théoriques raccords, notamment par exemple l'approche latourienne qui est présente dans les travaux d'Alexandre Rambaud sur CARE. Après, cela ne n'inscrit pas dans la même critique. C'est-à-dire que CARE découle de la critique de la comptabilité faite par Jacques Richard et de la réhabilitation de la comptabilité en coût historique et donc d'une certaine conception du capital qui débouche sur une certaine forme de comptabilité. Là où c'est très raccord, c'est sur la notion des capitaux naturels comme entité de capital à préserver. La comptabilité écosystème-centrée, aussi conçoit les préoccupations écologiques comme finalité et motif existentiel, référentiel et normatif et vise à construire à partir de là des comptabilités alternatives. Il y a aussi un ancrage théorique qui repose sur un cadre conceptuel qui est

l'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale qui a été posé pendant 30 ans. Moi, je fais attention à ne pas rabattre l'un sur l'autre, parce qu'il y a une discussion et il y a aussi une tension qui est intéressante et qui à mon avis est féconde, même s'il y a un socle théorique sur le fait qu'au final, chaque capital est une entité « Capital à préserver » qu'on partage et une conception de la comptabilité qu'on partage. C'est-à-dire revenir aux sources de la comptabilité qu'on réinvestit dans un projet collectif. Après, sur comment décliner cela sur l'entreprise CARE ainsi que sur la comptabilité financière et toute la critique de la finance derrière et de la théorie économique revue du point de vue de la théorie comptable, c'est une chose. Au niveau de la comptabilité écosystème-centrée ce n'est pas la même question, ni les mêmes enjeux, ni les mêmes personnes à convaincre. Les personnes que j'ai le plus de mal à convaincre sont justement celles que j'essaie de convaincre le plus, c'est-à-dire les acteurs de la biodiversité et ceux qui agissent concrètement pour la biodiversité, qui utilisent des outils et des systèmes d'information et qui sont frustrés des limites de ces derniers et des limites de leur action. Pour moi, c'est d'abord ce public-là.

Fanny GILLET – Je n'arrive pas vraiment à voir la vue d'ensemble et je n'arrive pas à être convaincue à 100%. En vous écoutant, j'ai l'impression que vous êtes dans un enjeu de convaincre, en gros, les acteurs de l'environnement et qu'ajouter cette couche peut vraiment leur faire faire un pas de plus. Néanmoins, quand je vous entends, j'ai l'impression que c'est faire un pas de plus pour mieux se prendre le mur de l'institution en face qui est le système comptable, en prise sur la gestion concrète, et qui est extrêmement performatif.

Clément FEGER – Ce n'est pas pour mieux se le prendre.

Fanny GILLET – Pour venir discuter ou négocier.

Clément FEGER – Oui, pour venir interpellé, négocier ou discuter. Dans les propres termes comptables centrés sur la finalité de la question de l'écosystème.

Fanny GILLET – Donc ce serait cadre contre cadre. En gros, ce serait équiper des acteurs qui ne sont pas dotés de ce type d'outils.

Clément FEGER – Mon projet, c'est construire des comptabilités pour équiper des collectifs de prise en charge de l'écosystème et arriver jusqu'à un point d'institutionnalisation de ces gestions par la comptabilité qui soit le plus abouti possible. Je suis bien conscient de la difficulté de le faire et que les individus essaient déjà de le faire. Il y a donc déjà une posture de modestie en me demandant qu'est-ce que cela apporte. Ensuite, de toute façon, dans ce qu'elles essaient de faire, ces personnes s'opposent à des aspects très structuraux venant de la sphère marchande, de l'État ou autres qui empêchent leur action en permanence. Ils n'ont donc pas attendu qu'on parle de comptabilité pour se prendre ce mur-là. Ainsi, la question est de savoir si la comptabilité peut en revanche permettre de trouver des points de passage avec des alliés qui dans la sphère marchande ou dans la sphère de l'État, promeuvent des formes de comptabilité alternatives qui ont aussi pour finalité la préservation de l'écologie. Il y a donc des alliés à trouver dans les systèmes que personnellement je ne travaille pas particulièrement.

Fanny GILLET – C'est là où je tourne vraiment en rond depuis tout à l'heure, mais c'est là où je vois le lien avec ce que Béatrice a pointé sur le fait qu'à un moment il faut que cela remonte. Il faut que l'infrastructure soit structurée dans les échelles. Si vous entrez par le bas pour doter de cette approche des acteurs du territoire, il y a un moment où il faut que cela se réponde.

Clément FEGER – Tout à fait et pour moi la comptabilité permet de faire cela mieux que d'autres choses. C'est l'une des raisons pour lesquelles je suis allé chercher la comptabilité au début et c'est tout l'enjeu de l'article dans Comptabilité Contrôle Audit (Feger et Mermet, 2021) C'est montrer qu'il y a des innovations comptables à ces différents niveaux et d'argumenter quant à l'enjeu du niveau écosystémique complémentaire aux autres. L'article suivant dans la Revue française d'administration publique (RFAP) (Feger, Levrel, et Rambaud, 2022) évoquait le fait qu'il y ait des controverses, à ces différents niveaux, sur les bonnes manières de concevoir les capitaux, l'écosystème, sur qui sont les acteurs qui portent les comptes, etc. L'article dans le RFAP va encore plus loin, parce qu'il défend un programme de la comptabilité écologique en disant que déjà pour articuler, il faut revenir à une base conceptuelle commune aux trois échelles et aux trois modèles comptables qu'on expérimente au sein de la Chaire Comptabilité Ecologique. Pour trouver les méthodes qu'on est capables d'articuler à ces différents niveaux, il faut partager un socle conceptuel commun et après on travaille réellement en expérimentant ces articulations, ce que l'on fait concrètement dans la chaire<sup>1</sup>. La thèse de Clément Boyer travaille les points de passage et l'articulation entre comptabilité écosystème-centrée et le modèle CARE. Nous avons des travaux avec Alexandre (Rambaud) et c'est ce que nous avons fait aux Bernardins pour vraiment articuler la comptabilité écosystème-centrée et CARE, même sur le plan méthodologique et technique. Vous avez donc raison de me faire préciser cela. C'est-à-dire que ce n'est pas juste prendre de l'institué et voilà, mais de se dire qui sont les alliés qui portent des comptabilités alternatives raccord avec celles centrées sur l'écosystème avec qui on peut travailler pour avoir des forces de transformation à l'échelle publique et à l'échelle privée et au niveau de ces situations, auxquelles personne ne veut s'intéresser, mais qui sont en réalité le nœud qui permet aux autres de fonctionner et qui sont les situations de gestion collective de l'écosystème. Si là on n'a pas de comptabilité alors toutes les comptabilités d'entreprises vertes et toutes les comptabilités nationales vertes ne voudront rien dire, parce qu'elles n'opérationnalisent, jamais, dans des situations d'action sur les territoires et qu'elles ne permettent jamais de se connecter à cela. Cela marche donc dans les deux sens et c'est ce qui est compliqué. Du point de vue des comptabilités écosystème-centrées, elles n'ont pas le plein potentiel de leur visée transformative si elles ne trouvent pas des méthodes comptables alternatives auxquelles s'articuler au niveau de l'entreprise et au niveau de l'État ou l'action publique et inversement. Le modèle ENCA de Jean-Louis Wéber<sup>2</sup> (Weber, 2014) que je trouve génial permet de lire la dégradation des écosystèmes sur l'île Maurice, la France, etc. Mais c'est très macro et très agrégé, on ne rentre pas dans les situations. Cela dit ce qu'il faudrait faire, mais déjà faut-il savoir qui porte cela et comment cela s'opérationnalise. C'est donc ce travail-là et je ne dis pas du tout que nous y sommes arrivés, mais c'est ce que j'essaie de faire. C'est la première réponse sur les échelles. Après, à l'échelle des situations, une première réponse serait pour moi l'enjeu urgent des dispositifs de capitalisation. Maintenant, sur le développement conceptuel, on arrive à un point de maturité qui permet de vraiment faire. Les premiers cas sont présentés dans mon HDR (Feger, 2023). Cela permet de raisonner les situations d'une certaine manière et de les problématiser à nouveau. Cela crée des choses intéressantes. Cela permet de construire des comptes qui

---

<sup>1</sup> Chaire *Comptabilité écologique* (AgroParisTech, Université Paris-Dauphine, Université de Reims Champagne-Ardenne)

<sup>2</sup> <https://www.cbd.int/doc/publications/cbd-ts-77-en.pdf>

soient comparables. Maintenant, comment permettre aux autres de faire, comment former les personnes, comment formaliser une méthode et comment construire un dispositif de capitalisation sur la base d'une diversité de cas qui va permettre de discuter de tout ce que cela fabrique ? C'est de l'artisanat. Je garde cet esprit pour me préserver de toute lubie. Cela reste de l'artisanat qui ne permettra pas autre chose et qui peut-être peut cristalliser dans quelque chose.

Béatrice COINTE – Je pense que c'était un peu la même question, mais posée différemment. C'est formulé de façon très naïve. En vous écoutant, je me demandais finalement pour qui ces dispositifs étaient censés remonter ? Est-ce que c'est que vous arrivez dans une situation avec des préoccupations écologiques et là, l'enjeu est de définir, avec les acteurs qui sont concernés, ce que l'on va compter avec un cadre qui permet de faire rentrer leurs préoccupations ? De ce fait, c'est quelque chose qui est finalement très protéiforme.

Clément FÉGER – Effectivement. C'est pour cela que cela demande déjà de savoir qui est intéressé pour construire ces dispositifs. Ce peut être les chercheurs, mais c'est quand même pour équiper l'action de quelqu'un qui va continuer, une fois que les chercheurs sont partis. Cela va dépendre des situations. Par exemple, sur le projet région Occitanie, ce n'est pas la région Occitanie qui est venue me chercher. C'est le service Eaux et milieux aquatiques et le service biodiversité, parce qu'ils investissent des subventions dans la restauration des territoires, mais, au fond, ils ne savent pas bien quels résultats permettent d'atteindre leurs subventions, parce que c'est toujours pris dans des systèmes collectifs. Ils se demandent comment discuter avec leurs collègues au sein de la région qui n'ont pas forcément les mêmes objectifs qu'eux et comment des comptabilités qui montrent les résultats de leur argent investi sur les territoires pourraient permettre de discuter avec les autres services. Après, on pourrait imaginer une collectivité qui dit qu'elle aimerait faire une concertation sur la gestion de l'eau sur la rivière qui traverse la commune. Là, nous pourrions partir de cela et dire ce que peut apporter la comptabilité écosystème-centrée. J'ai une collègue juriste, Jennifer Bardy, qui travaille sur des questions de charte d'engagement pour la transition des stations de ski par exemple. Il y a des engagements. Encore faut-il savoir comment suivre ces engagements et comment on en tient compte. C'est la même chose. Là, il y a un aspect plus institutionnel. Cela parle plus. Après, il y a les acteurs stratégiques de l'environnement. Par exemple, nous travaillons avec la Tour du Valat qui est un acteur stratégique de l'environnement. Soit ils ont leur domaine propre, soit ils sont pris dans des systèmes d'intervention plus ou moins conflictuels, donc ces comptabilités écosystème-centrées comme outil de médiation peuvent les aider à négocier et en même temps à leur niveau à eux à faire le bilan de l'ensemble des interventions sur le territoire sur lequel ils sont. Cela va donc dépendre des acteurs et des intentions d'action. Si c'est un acteur institutionnel, on va pouvoir tout de suite réfléchir à cela comme dans la dimension plus institutionnelle de la comptabilité. Si c'est un acteur qui fait face à des situations de conflit qui a besoin de construire de la coalition, on pourra réfléchir à des comptabilités qui permettent de construire des coalitions et d'avancer sur ces coalitions. Si on est sur des systèmes de citoyens qui veulent gérer en commun leur ressource en eau, on pourra potentiellement se placer dans une situation « à la Oström » et imaginer comment construire des comptabilités qui permettent de créer de la transparence et de générer de la confiance autour du résultat écologique. C'est pour cela que j'ai du mal à répondre à la question dans l'absolu, parce

que cela va dépendre de qui a l'intention d'action. Après, il faut bien travailler sur un cadre conceptuel.

Béatrice COINTE – Est-ce que toutes les intentions d'action sont potentiellement compatibles ?

Clément FEGER – Le cœur de la comptabilité écosystème-centrée est d'avoir un compte de résultat centré sur le suivi du résultat environnemental... C'est le point qui ne bouge pas. À partir de là, il y en a qui vont être intéressés et d'autres qui vont dire que ce n'est pas leur enjeu ou leur priorité. C'est ce que nous avons vécu sur la nappe phréatique de Flins-Aubergenville. Nous avons travaillé avec l'Agence de l'eau et Suez qui sont propriétaires des captages de la collectivité. Au début, ils disaient : « Oui, on voudrait bien. C'est très intéressant les histoires de comptabilité, etc. On voudrait une comptabilité qui permette de coordonner tout le monde sur le territoire » parce qu'ils ont des plans de prévention des pesticides et des nitrates et des pollutions diffuses, donc ils veulent que cela grandisse. Il y a donc déjà quelques agriculteurs dans le comité technique. Ils disent : « Oui, ce serait bien une comptabilité pour qu'on puisse avoir un dialogue territorial autour de la gestion de la nappe. ». Il faut poser une comptabilité. Sauf que la comptabilité est centrée sur la préservation de la nappe et elle met en lumière des responsabilités, notamment de certains groupes d'agriculteurs par rapport à d'autres qui sont plutôt en intensif et avec qui d'ailleurs il n'y a pas beaucoup de dialogue. Quand nous leur avons dit : « Voilà. Quel type d'atelier fait-on ? ». Ils nous ont répondu : « Ce serait peut-être bien, quand même, que nous discussions d'abord entre nous. », donc nous sommes revenus à un enjeu d'équipement stratégique entre les acteurs de l'eau et les quelques agriculteurs motivés, plutôt qu'à un outil de dialogue et de médiation entre tous les acteurs du territoire concernés par cette nappe. Ma posture de travail est vraiment pragmatique dans le sens où l'on part des situations, des préoccupations et des problèmes qui se posent en situation. On travaille avec les acteurs qui cherchent déjà à essayer de régler et on essaie d'apporter des éléments par cette méthode comptable qui vaut ce qu'elle vaut et avec le petit plus qui consisterait à se dire que si tout le monde se mettait à le faire, est-ce qu'on ne pourrait pas capitaliser. Et si on capitalisait, est-ce qu'on ne pourrait pas entrer en dialogue avec les comptes de l'État. Inversement, si tout le monde se mettait à en faire, est-ce que cela ne viendrait pas interpeller le modèle d'affaire de chacun ? Qu'est-ce qui serait vivable ou pas de son propre point de vue, mais aussi du point de vue de la gestion collective de la lutte environnementale. Du coup, comment transforme-t-on les comptabilités internes ? Moi, il faut que je me concentre déjà sur ce périmètre des écosystèmes et c'est déjà du travail.

Béatrice COINTE – Comme je suis assez ignorante de la comptabilité de l'entreprise, quelle est la dynamique ? Vous dites qu'il y a quand même des institutions qui viennent vous chercher et c'est assez intéressant.

Clément FEGER – Pas tous les jours.

Béatrice COINTE – Du côté de la comptabilité d'entreprise et du modèle CARE, j'ai cru comprendre au séminaire de l'agriculture que cela commence à faire partie des enjeux de légitimation des entreprises et qu'il y a une petite dynamique, mais est-ce que c'est sérieux ?

Clément FEGER – C'est très sérieux.

Béatrice COINTE – C'est déjà massif ?

Clément FEGER – CARE ou la comptabilité écologique d'entreprise ?

Béatrice COINTE – La comptabilité écologique d'entreprise.

Clément FEGER – Dans les cinq dernières années, c'est monté en puissance d'une manière incroyable. C'est en train de devenir l'un des enjeux majeurs. Il y a des discussions au niveau européen sur la CSRD ou *Corporate Sustainability Reporting Directive*<sup>1</sup> qui va demander à toutes les entreprises dépassant un certain nombre d'employés de faire du reporting en double matérialité, c'est-à-dire à la fois sur comment la dégradation de l'environnement pose des risques à l'entreprise, ce qui intéresse les actionnaires, mais aussi sur les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis d'un certain nombre d'objectifs. La question de la méthode comptable qu'il y a derrière pour remplir ces conditions se pose très fortement. Il y a des débats avec les Américains qui proposent d'autres systèmes de standardisation qui sont simplement sur des questions de service écosystémique et de risques pour l'entreprise, pas de responsabilité. Il y a des débats de « souveraineté » je dirai. Alexandre Rambaud a aussi été auditionné par une commission à l'Assemblée sur ces questions. C'est un vrai sujet politique. Ensuite, les entreprises s'y mettent. C'est ce qui est très dur, parce que dans le projet CARE, il y a une dimension critique très forte et une visée transformative très profonde et il y a une récupération de la critique par tous ceux qui disent qu'ils font de la comptabilité écologique, mais qui en réalité n'en font pas dans la conception que nous portons. Concernant CARE, il y a une importante communauté qui se constitue autour de la Charte Comptabilité en recherche autour du Cercle des Comptables Environnementaux et Sociaux<sup>2</sup>. Il y a l'association. Il va y avoir des formations et je vois que Daniel Le Guillou<sup>3</sup> expérimente aussi avec la Coop des communs<sup>4</sup>. Il y a une dynamique qui se passe autour de ce sujet et parce qu'à la fois il y a une vision et des modes d'opérationnalisation. On va commencer à faire la même chose sur la comptabilité écosystème-centrée avec l'ensemble de développements méthodologiques, des communautés de pratiques et en même temps le volet recherche et avec l'idée d'articuler. Avec les premiers cas, maintenant cela va commencer à pouvoir se faire. Il faut constituer une communauté de pratiques. Il faut faire et il faut que le fait de faire enrichisse la réflexion sur ces cadres comptables et comment leur donner une force institutionnelle.

Isabelle CHAMBOST – La production des données et les métriques qui sont utilisées sont développées par qui et est-ce que cela ne peut pas produire aussi des sentiers qui vont aussi un peu vous aspirer ?

Clément FEGER – Oui, c'est bien le problème. La question des données...

Isabelle CHAMBOST – Parce que, de ce fait, c'est plus large que le carbone, non ?

Clément FEGER – C'est plus large. La question des données, c'est l'un des enjeux majeurs aujourd'hui. C'est le problème que je vois. Sur les comptabilités d'entreprise, sur la biodiversité, mais aussi le carbone, le danger, c'est qu'on se fasse dévorer par ceux qui défendent une vision de la comptabilité automatisée, c'est-à-dire : « Ah oui, mince, nous avons oublié la question de la biodiversité. Ce n'est qu'un problème de données. Merci de

---

<sup>1</sup> Cette directive a rendu obligatoire pour les sociétés cotées européennes un rapport de durabilité à partir de 2025, sur la base de données de l'exercice 2024.

<sup>2</sup> <https://www.cerces.org/care>

<sup>3</sup> Président de l'entreprise à but d'emploi Actyroles-Thiers et membre du conseil d'administration de l'association Territoires zéro Chômeur de longue durée.

<sup>4</sup> <https://coopdescommuns.org/fr/association/>

nous produire des données. Nous allons les intégrer dans nos comptes et puis c'est bon, on va corriger le tir » alors qu'en réalité, nous, nous proposons une vision de la comptabilité qui re-problématise. De plus, nous-mêmes quand nous appliquons CARE, tout comme une organisation ou une ferme qui applique CARE, nous sommes obligés de nous reposer énormément de questions de fond. C'est donc en cela que c'est à la fois un cadre conceptuel, une méthode et un outil technique. Aujourd'hui, il y a énormément de choses qui se passent sur le fait de ne traiter la question que comme une question de données qui vont venir remplir des cadres conceptuels qui sont en fait très pauvres ou alors ne sont que des reprises de sujets qui existent déjà, pour dire qu'on fait de la comptabilité verte. Cet aspect est une dimension critique du travail que nous avons fait aux Bernardins. C'est-à-dire que l'une des parties du travail était de regarder tous les cadres comptables proposés ou en voie d'être proposés dans la littérature académique ou la littérature grise et de montrer qu'ils reposent tous, quand même, sur une vision très techniciste des problèmes écologiques, de la comptabilité. De ce fait, ils ne remettent pas du tout en cause le cadre conceptuel qu'il y a derrière les comptabilités actuelles comme CARE le fait, par exemple sur la notion de dette et d'inscription au passif de la dette écologique.

Jean-Marie PILLON – Inversement, dans vos expériences, comment est-ce que vous vous êtes confronté au caractère fini ou imparfait des dispositifs en place ? C'est-à-dire que tout n'est pas mesurable. Cela a été mesuré à l'origine avec un cadre conceptuel de disciplines qui ne sont clairement pas les nôtres.

Clément FEGER – On s'y confronte tout le temps, mais, pour moi, c'est une force. Ce n'est pas une esquivance que je fais. Je suis très sérieux en le disant. Pour moi, c'est d'identifier des trous dans la raquette, des manques, des éléments qui ne sont pas comptés, mais qu'il faudrait peut-être compter si on voulait avoir une vision plus complète de la gestion de l'écosystème qui permettrait à tel acteur de mieux discuter avec untel. Cela apporte donc déjà quelque chose. Le but n'est pas de remplir toutes les cases du cadre comptable et dire que c'est bon, nous avons tous les liens qui vont nous permettre de tout bien suivre, etc., mais c'est de poser des questions. Avec Noubon René YEO qui est doctorant, nous travaillons sur le projet Occitanie, pour construire les comptes de la reconquête des zones humides de la rivière Gimone dans le sud-ouest, pour faire la comptabilité de l'hydromorphologie d'une rivière et réfléchir sur comment on agit pour restaurer l'hydromorphologie d'une rivière. J'avoue que ce n'était pas simple et là cela confronte clairement les données qu'il y a aux données qui manquent, mais, en même temps, ces données-là manquent déjà pour les acteurs qui sont en train d'essayer d'agir. C'est plus que cela permet d'identifier en quoi, le fait que cette information manque, appauvrit la discussion qui pourrait avoir lieu sur comment renforcer la coalition d'actions et mieux se répartir les moyens pour obtenir des résultats sur ce qui nous préoccupe. Cela peut donc aussi permettre de se dire qu'il faut, peut-être, construire un indicateur ou un système d'information ici, parce que cela permettrait de mieux identifier la contribution d'untel, donc de mieux discuter.

Jean-Marie PILLON – Si je peux me permettre, cela me pose de nombreuses questions sur la captation de l'information, mais ce n'est pas ce qui nous intéresse. La comptabilité ne s'établit pas forcément en temps réel, mais il faut que ce soit régulier et cadencé.

Clément FEGER – Exactement. Il faut qu'il y ait une systématique du suivi du phénomène.

Un intervenant – Ce n'est pas la même chose et cela suppose donc, soit un réseau et on est plutôt sur du technicisme, soit l'existence de professionnels et on en revient au « vous nous ajoutez des coûts ». C'est pour cela que je trouve cela passionnant de partir déjà de ce qui est là parce que cela permet aussi de se confronter à comment les individus s'y confrontent eux-mêmes.

Clément FEGER – Cela m'évoque trois choses. La première, c'est que le fait de construire une historicité du suivi des problèmes permet de construire du sens. J'ai eu cette épiphanie il n'y a pas longtemps et *account* en anglais c'est à la fois un compte et un récit. En français, c'est moins clair. Il faudrait que je regarde l'étymologie complète.

Béatrice COINTE – C'est la même chose.

Clément FEGER – Voilà. Plutôt que d'être juste dans de la modélisation et dire qu'on va prendre une décision sur le sujet, le fait de suivre les choses, cela raconte quelque chose et cela construit du sens dans un collectif d'acteurs et cela crée du lien.

Un intervenant – Cela raconte une histoire.

Clément FEGER – De ce fait, cela crée de l'institution au sens vraiment premier de l'institution humaine, au sens anthropologique d'institution. Voilà pour le premier point. Le deuxième point, bien que je n'aie peut-être pas été clair à ce sujet, ce sont les travaux de Paolo Quattrone (Macintosh et Quattrone, 2010) sur le fait que, notamment en contrôle de gestion, c'est beaucoup plus intéressant de suivre des choses qui vont être en tension les unes avec les autres, parce que cela va générer des discussions beaucoup plus intéressantes que d'avoir juste une tuyauterie qui va montrer effectivement tous les raccords. L'enjeu, c'est bien la discussion. Le fait de suivre et le fait qu'il y a des acteurs qui ont besoin de reconnaissances des efforts passés, parce qu'ils ont fait beaucoup d'efforts, même si cela n'a pas une grande efficacité environnementale, et qu'ils le vivent mal. Que cela rentre en tension avec des acteurs qui eux contribueraient aujourd'hui à moindre coût. De ce fait, comment on se répartit, quelle est la justice là-dedans, comment on discute de cela. Donc suivre des choses en tension, c'est ce qui génère de la gestion. C'était mon deuxième point. Le troisième point, qui est très important, c'est est-ce qu'on peut éviter de construire une usine à gaz. Quel est le coût des données ? Est-ce que tout le monde doit compter de nombreux éléments tout le temps pour que cela fonctionne ? Tout cela renvoie à une autre dimension que je trouve très intéressante. D'ailleurs, il y a eu un ouvrage qui a été publié par l'équipe Comptabilité et Société du laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM) il y a quelques années sur la question de la complexité de la simplicité. L'enjeu n'est pas de représenter la complexité du système, mais de trouver les points de passage clefs qu'il faut discuter. C'est pour cela que le choix des indicateurs, ce sont avant tout des conventions. C'est-à-dire qu'est-ce qu'on veut vraiment discuter. Il ne faut donc pas essayer de tout suivre, sinon cela construit effectivement des machines à gaz. Il faut suivre les éléments qui sont clefs pour la discussion par rapport au cadre conceptuel. Après, il y a l'autre élément qui renvoie à l'une des questions de Fanny. Cela demande à ce qu'il y ait une diplomatie de la donnée. Par exemple sur mon exemple de ferme, les agriculteurs n'ont pas forcément envie de partager et donner à voir leur comptabilité analytique personnelle sur combien il y a de pesticides dans les champs. C'est là que cela renvoie aussi à la comptabilité comme construction de confiance. On est sur des formes de coalition de collectifs qui grandissent au fur et à mesure qu'on rentre dans le système, qu'on se fait confiance et qu'on accepte de partager ses données d'une certaine manière. Moi, cela m'a posé un problème sur un cas de préservation des tortues en

Camargue. Nous avons fait cela avec des étudiants. Nous avons utilisé le cadre conceptuel. C'est un centre de soin au Grau-du-Roy qui travaille avec des pêcheurs qui leur ramènent des tortues. Ils soignent les tortues et les remettent en mer. Nous nous sommes rendu compte avec les entretiens que toute la relation entre le centre de soin et les pêcheurs était construite sur une confiance très intime et que si c'était formalisé par une forme de suivi un peu objectivé par une forme de comptabilité, cela ne marcherait plus. Donc on sort là la comptabilité de son domaine de pertinence. Nous nous sommes donc rabattus vers une comptabilité qui aidait les centres de soin de la côte méditerranéenne à se coordonner pour gérer des problèmes ensemble. De ce fait, il y a la question du coût de cette diplomatie de la donnée et de qui produit quelle donnée. C'est l'une des dimensions du cadre comptable qui renvoie à la question du capital institutionnel d'Oström qui est de suivre aussi les coûts de production de la donnée comme étant l'une des dimensions de fonctionnement du collectif. C'est la comptabilité dans la comptabilité.

Un intervenant – C'est quelque chose que je dis souvent à mes étudiants. On ne mesure pas le temps de travail que cela prend que de fabriquer de la donnée. On a fabriqué une profession qui sont les comptables, qui se sont autonomisés et dont les coûts salariaux ont été internalisés dans la production de profits, mais notamment sur l'action publique, il y a de nombreuses fois où l'État dit à ses propres administrations : « Il nous faut cela comme données de manière systématique et régulière. », mais ils ne se rendent pas compte que si on se met à faire cela, on ne produit plus de service public.

Clément FEGER – C'est amusant, parce que j'ai eu cette réaction avec le Parc Naturel Régional avec qui nous avons travaillé. Quand nous leur avons présenté le projet au tout début, leur première réaction a été de dire que nous voulions construire un outil de contrôle pour l'Agence de l'Eau. Je comprends qu'ils l'aient compris comme cela. Nous avons donc dû démêler notre intention pendant deux heures de réunion. Effectivement, il y a la notion de rapportage quand on a une justification de l'action, mais l'enjeu n'est effectivement pas cela. Sur cette question-là, cette notion de compter qui fait quel effort pour contribuer à la construction de la comptabilité, doit être le cœur du sujet. Cela renvoie vraiment à l'idée de la comptabilité comme l'organisation manquante de la gestion de l'écosystème et pour cela, il faut bien qu'il y ait des personnes qui s'investissent dans la construction de cette comptabilité. C'est une contribution à reconnaître.

Fanny GILLET – Effectivement, il y a un petit côté prendre l'outil performatif et institué par excellence pour lui faire faire l'inverse, c'est-à-dire rouvrir des questions.

Clément FEGER – Tout à fait. Personnellement, j'ai un vrai problème avec cela sur la traduction. Si je parle de cela à un public anglophone, ils vont tout de suite comprendre le « management accounting » et ils vont tout de suite comprendre « contrôle de gestion » alors qu'effectivement en français, l'univers, cela renvoie d'abord la comptabilité financière. C'est vrai que je veux bien des conseils sur comment adapter le vocabulaire pour se faire comprendre par les acteurs de la conservation. Personnellement, je ne veux pas lâcher l'univers de la comptabilité pour toutes les raisons que nous avons discuté ici, mais c'est vrai que, de ce fait, comment arriver à faire en sorte qu'on comprenne que je suis bien dans l'outillage analytique en réalité et pas tout de suite dans l'institution.

Un intervenant – De ce fait, je me permets une question qui sera pour après votre mort.

*(Rires)*

Clément FEGER – Alors, je ne suis pas sûr d'avoir la réponse.

Jean-Marie PILLON – Avec Fanny nous parlions ce matin des batteries. La particularité de ces éléments-là, c'est qu'on réduit son empreinte là où on consomme pour défoncer l'endroit où on extrait. Comme ce sera pour plus tard, est-ce que ce sont déjà des problèmes auxquels on réfléchit ou est-ce qu'on pense l'interdépendance des écosystèmes entre eux et le fait que pour en préserver certains, on en défonce d'autres. Je ne sais pas si cela rentre dans votre réflexion ?

Clément FEGER – Je pense que si les personnes se mettent à faire cela, ce sera très intéressant d'analyser à partir du cadre conceptuel, mais mon horizon, ce n'est pas de proposer une manière définitive en dernière instance pour gérer les écosystèmes et la planète, mais d'aider les personnes à mettre en place les systèmes de gestion qui soient pertinents par rapport à ce qui a collectivement du sens pour eux et ce qui écologiquement est efficace dans des situations qui sont plurielles sur des préoccupations qui ne sont pas toujours locales d'ailleurs. C'est pour cela que je parle de préoccupations écologiques. Construire la comptabilité de la grue blanche américaine, c'est construire une comptabilité qui va connecter des collectifs d'acteurs qui vont du Texas à des zones de reproduction et de nourrissage en Alaska. C'est là que je m'arrête et que je dis que mon objectif n'est pas cela. Par contre, c'est de pouvoir faire la critique de tout ceux qui vont proposer cela en disant pourquoi pas, mais qui va porter les comptes de cela, parce que là, à mon avis, on sort du travail. En revanche, c'est frustrant. Pour moi, c'est la même frustration que tous ceux qui ont travaillé en Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale, parce qu'à un moment donné, de ce fait, cela reste souvent petit (au sens où cela n'a pas d'effet grandiose de reconfiguration macro du système).

Jean-Marie PILLON – Ce n'est pas nécessaire.

Clément FEGER – Surtout, je trouve qu'il y a une grandeur dans le petit. Il y a une grandeur dans le fait qu'il faut arriver à équiper les personnes qui continuent à travailler petit et que cela n'institue pas tout de suite le système. C'est petit et on va voir si cela grandit, mais essayons déjà de faire des petits déplacements et de les cranter. Si cela se cristallise dans un système de gestion instauré par les comptabilités à un moment donné, tant mieux ! Ce n'est pas gagné, mais pourquoi pas ? Si déjà ce sont des concepts qui aident à voir comment on renégocie bien les engagements pour la gestion des écosystèmes en gardant à la fois la focale et la performance environnementale, déjà je considère que je peux mourir tranquille.

Fanny GILLET – Pas tout de suite.

Clément FEGER – Pas tout de suite.

Un intervenant – J'espère que nous serons invités.

Clément FEGER – Nous nous retrouverons au paradis.

Nhu-Tuyen LÉ – J'ai une petite question très d'actualité ne concernant pas la comptabilité écosystème centrée, mais sur le système CARE. Comme Isabelle l'a souligné, dans la comptabilité actuelle, la comptabilité éco gestion, il y a la comptabilité managériale qui se nourrit de la comptabilité, donc si Monsieur Richard et Monsieur Rambaud ont dit vendre le modèle CARE, il y aura certainement une revisite du système de comptabilité de gestion en entreprise qui dépend de ce nouveau système.

Clément FEGER – Cette question-là est travaillée par la communauté de jeunes chercheurs qui travaillent sur CARE. Là, effectivement, il y a des personnes qui travaillent à des liens avec des systèmes de comptabilité et des outils comptables concrets. Il y a des travaux de

recherche là-dessus. Il y a des missions qui sont là-dessus. Il y a donc une chaîne entre la comptabilité financière et les comptabilités analytiques et les comptabilités écosystème centrées.

Nhu-Tuyen LÉ – C'est une première question pour l'avenir de la comptabilité analytique.

Clément FEGER – Oui, tout à fait. De toute façon. Nous avons travaillé là-dessus sur les systèmes de comptes. C'est-à-dire que dans nos systèmes comptables, il y a des comptes d'acteurs qui sont en lien avec les comptes collectifs dans lesquels on va mesurer les contributions spécifiques apportées par chacun, ainsi que les coûts et les efforts de chacun. Chacun fait donc son bilan et cela connecte bien sûr en comptabilité analytique de chacun qui sont très diverses selon les acteurs, si ce sont des acteurs économiques ou des collectivités. Derrière, cela interroge la comptabilité financière et il y a des points de passage sur la comptabilité analytique interne.

Juste une précision sur CARE et la comptabilité écosystème-centrée. Ce que nous avons posé aux Bernardins et que nous avons essayé de dire, c'est que de la même manière et c'est peut-être ce qui porte à confusion, il y a encore beaucoup de travail. Vous renvoyez les questions qui ne sont bien sûr pas du tout pleinement traitées et je vous en remercie, mais c'est bien un projet théorique et un projet conceptuel en même temps que c'est un projet méthodologique et de proposition de modèles. CARE est un projet de recherche avant d'être un outil. Pour moi, c'est la même chose pour la comptabilité écosystème-centrée. C'est un projet de recherche qui a son volet critique d'étudier les futures comptabilités écosystème-centrées fondées sur certaines formes de représentation de la gestion et de l'institutionnalisation d'un certain écosystème qui vont émerger et qui vont chercher à s'instituer et dire : « C'est bon, nous avons la bonne comptabilité. », mais est-ce que cela marche dans telle et telle situation ? Voilà pour le volet critique. Il y a un volet conception qui est plus risqué où on teste les choses. Ce sont vraiment des projets de recherche.

Nhu-Tuyen LÉ – À propos des saumons, apparemment c'est réussi ?

Clément FEGER – La conservation des saumons à Vancouver ?

Nhu-Tuyen LÉ – C'est ce qui est écrit dans l'article. Apparemment, c'est réussi.

Clément FEGER – Je ne sais pas trop où ils en sont. J'ai pris ce cas parce que c'est un cas bien documenté de *Natural Capital Project* qui est un peu comme Monsieur Jourdain qui fait de la prose sans le savoir. Ce que nous avons essayé de raconter dans cet article, c'est qu'ils font de la comptabilité sans le savoir en utilisant ces outils.

Nhu-Tuyen LÉ – Vous avez tout dit.

Clément FEGER – C'est ce que nous avons proposé dans cet article. Eux théorisent cela comme l'évaluation économique des services écosystémiques ou de la simple production et transformation du physique. Ce que nous disons, c'est qu'eux font de la comptabilité de gestion autour de l'écosystème. Ils produisent plusieurs métriques pour essayer de se coordonner, de discuter, d'interpréter et d'agir. C'est de la comptabilité, sauf qu'ils ne disent pas qu'ils font de la comptabilité ou qu'il manque quelque chose parce qu'ils ne vont pas jusqu'au bout de la réflexion comptable qui consisterait à penser jusqu'au bout les systèmes de comptabilité.

Nhu-Tuyen LÉ – Dans ce cas précis, l'intérêt commun est d'avoir les saumons qui existent, qui vont continuer à pondre et qui donnent des alevins. Sans avoir besoin de comptabiliser, on arrive quand même.

Clément FEGER – Le discours c'est de dire : « Regardez ce que font les personnes. Elles sont dans un effort comptable. Comment enrichir leur effort comptable et est-ce qu'il y a besoin de l'enrichir ? ». À mon avis, ce n'est pas parce qu'ils ont pris une décision à un moment donné à partir de services écosystémiques que le problème des saumons est réglé. Il y a des processus d'action qui continuent. Comment continuer dans le temps ces processus d'action ? S'ils y arrivent, c'est très bien. Pour moi, il y a par ailleurs des choses qui sont de la comptabilité écosystème-centrée déjà existante et tout à fait fonctionnelle, par exemple le système des quotas de pêche à la morue dans la mer de Barents. Il y a un système de suivi de l'état de la population. Il y a des attributions de responsabilité à des pêcheries qui ont été négociées pendant des années. Il y a des systèmes de répartition des efforts. Très bien, cela fonctionne. Ils n'ont pas besoin de nous.

Nhu-Tuyen LÉ – J'aimerais dire que des comptabilités écosystème-centrées existent déjà dans la pratique. Peut-être qu'à partir de là vous pouvez construire quelque chose de plus sophistiqué sur des problématiques plus complexes. Voilà ce que je voulais dire. En lisant cela, j'ai pensé que c'était très bien que cela existe. Je croyais que cela venait de vous. C'est la raison pour laquelle j'ai posé la question.

Clément FEGER – Non. Effectivement, ce serait intéressant de regarder. Nous avons étudié des cas où cela marche, par exemple, la gestion de la nappe de Vittel, même si cela ne marche plus très bien. Il y a eu 20 ans de négociation pour bien gérer la nappe de Vittel. C'est un stagiaire de chez moi que nous avons co-encadré avec Laurent (Mermet) et qui avait essayé de regarder comment cela s'était mis en place. Nous avons considéré que ce système comptable était « complet » du point de vue de ce que nous avons conceptualisé. Nous avons donc regardé comme cela s'était mis en place et si nous retrouvions bien les différentes dimensions des éléments que nous considérons importants de compter tels que les contributions, les résultats, les pressions et autres. L'idée de ce travail était de définir comment cela marchait et qu'est-ce qui fait que toutes ces dimensions ont été prises en compte dans la négociation des engagements et l'équipement de ces engagements. Nous ne pouvons pas tout faire, mais nous en avons regardé un ou deux. Par contre, l'idée c'est de regarder où est-ce que nous pouvons être utiles maintenant. Nous pouvons être utiles dans le fait de conceptualiser ces systèmes notamment sur l'étude des actions qui marchent et d'aller dans des situations où cela ne marche pas pour essayer de dire que nous avons vu des situations où cela marche. Nous avons retrouvé le cadre conceptuel sur lequel nous travaillons et cela l'enrichit. Il s'agit maintenant de voir comment nous intervenons dans des situations où ce n'est pas complet. C'est là la démarche de travail.

Après, je suis tout à fait d'accord la preuve de concept de dire : « Voilà le cadre comptable générique qui marcherait pour tous les problèmes écologiques » reste encore à faire. Il y a encore tout un travail à faire de différenciation, définir ce que cela apporte par rapport à la compensation, par rapport à la gestion adaptative. Tout cela reste à construire et à faire.

## **Bibliographie**

Bardet, F. (2015). La contre-révolution comptable: ces chiffres qui (nous) gouvernent. Les belles lettres, 2014. - 372 p.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les Contraintes de l'action collective*. Seuil, Paris.

Feger C. (2023). *Comptabilités et gestion écosystème-centrées: de la conceptualisation à la mise à l'épreuve*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion.

Feger C, Mermet L. (2017). A blueprint towards accounting for the management of ecosystems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 30:1511–1536.

Feger, C. et Mermet, L. (2021). Innovations comptables pour la biodiversité et les écosystèmes : une typologie axée sur l'exigence de résultat environnemental. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 27(1), 13-50. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/cca.271.0013>.

Feger, C., Gaudin, A. et Siswa Sulistyawan, B. (2021). Démarche d'accompagnement stratégique en comptabilité écosystème-centrée : le cas d'un outil d'alerte contre la déforestation. *Revue de l'organisation responsable*, 16(2), 38-50. <https://shs-cairn-info.proxybib-pp.cnam.fr/revue-de-l-organisation-responsable-2021-2-page-38?lang=fr>.

Feger, C., Levrel, H. et Rambaud, A. (2022). Trois méthodes comptables complémentaires pour mettre les problèmes écologiques au cœur de la chose publique. *Revue française d'administration publique*, 183(3), 815-829. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/rfap.183.0174>.

C. Feger. Introduction au Cadre de Comptabilité Écosystème-Centree. Une méthode comptable collective à l'appui des stratégies de préservation de la biodiversité. Document de référence, Chaire Comptabilité Ecologique; AgroParisTech, Université Paris-Saclay. 2024, 64p. [hal-04767913](https://hal-04767913) ;

Feger, C., Yeo, N.R., Bouni, C., Narcy, J-B. (2025). Préservation des milieux aquatiques et de la biodiversité: le potentiel de la "Comptabilité écosystème-centrée" pour renforcer des coalitions d'action. Cahier de recherche(s) de l'Institut CDC Recherche, Chaire Comptabilité Ecologique, AgroParis-Tech. Paris. Accessible à : <https://www.caissedesdepots.fr/sites/ms-cdc-fr/files/2025-06/Pr%C3%A9servation%20des%20milieux%20aquatiques%20et%20de%20la%20biodiversit%C3%A9.pdf>

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.

Gunnell Yanni, « [Écosystème](#) », *Géoconfluences*, avril 2016

Hopwood, A. G., & Miller, P. (Eds.). (1994). *Accounting as social and institutional practice* (Vol. 24). Cambridge University Press.

Latour, B. (1999). Politiques de la nature: comment faire entrer les sciences en démocratie. La découverte.

Latour, B. (2004). *Why Has Critique Run out of Steam? From Matters of Fact to Matters of Concern*. 30(Winter 2004), 225–248.

Latour, B. (2007). Petite leçon de Sociologie des sciences. La Découverte. 256 p.

Lorino, P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations* (Economica).

Mermet, L., Billé, R., Leroy, M., Narcy, J. B., & Poux, X. (2005). L'analyse stratégique de la gestion environnementale: un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement. *Natures sciences sociétés*, 13(2), 127-137.

Missemer, A., & Levrel, H. (2023). *L'économie face à la nature: de la prédation à la coévolution*. Les petits matins.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.

Macintosh, N. B., & Quattrone, P. (2010). *Management accounting and control systems: An organizational and sociological approach*. John Wiley & Sons.

Richard, J. (2015). The dangerous dynamics of modern capitalism (from static to IFRS'futuristic accounting). *Critical Perspectives on Accounting*, 30, 9-34.

Richard, J. (1995). The evolution of accounting chart models in Europe from 1900 to 1945: Some historical elements. *European Accounting Review*, 4(1), 87–124.

Richard, J., & Rambaud, A. (2020). *Révolution comptable: pour une entreprise écologique et sociale*. Éditions de l'Atelier.

Robson, K. (1992). Accounting numbers as “inscription”: Action at a distance and the development of accounting. *Accounting, organizations and society*, 17(7), 685-708.

Surun, C. (2023). *Accounting for national and corporate ecological debt, a steering tool towards a sustainable economy* [Economie, Paris-Saclay University]. <https://theses.hal.science/tel-04440300v1>

Weber, J.-L. (2014). *Ecosystem Natural Capital Accounts: A Quick Start Package* (77; Technical Series). Secretariat of the Convention on Biological Diversity. <https://www.cbd.int/doc/publications/cbd-ts-77-en.pdf>