Comment déterminer ensemble ce à quoi nous tenons ? Deux processus comptables de rationalisation entre producteurs et consommateurs au sein de controverses écologiques.

Clarence Bluntz

▶ **To cite this version:**

Clarence Bluntz. Comment déterminer ensemble ce à quoi nous tenons ? Deux processus comptables de rationalisation entre producteurs et consommateurs au sein de controverses écologiques.. Sciences de l'Homme et Société. Dauphine recherche en Management, 2020. Français. NNT : . tel-03092641v1

HAL Id: tel-03092641

https://hal.science/tel-03092641v1

Submitted on 2 Jan 2021 (v1), last revised 18 May 2021 (v2)

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.

PSL UNIVERSITÉ PARIS

THÈSE DE DOCTORAT
DE L'UNIVERSITÉ PSL

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

Comment déterminer ensemble ce à quoi nous tenons ?

Deux processus comptables de rationalisation entre producteurs et consommateurs au sein de controverses écologiques.

Soutenue par

Clarence BLUNTZ

Le 8 octobre 2020

École doctorale n° ED 543

École doctorale SDOSE

Spécialité

Gestion

Composition du jury :

Nicolas ANTHEAUME, Université de Nantes
Rapporteur

Nicolas PRAQUIN, Université Paris-Saclay
Rapporteur

Sébastien DAMART, Université Paris-Dauphine
Président

Chrystelle RICHARD, ESSEC
Suffragante

Dominique ROUX-BAUHAIN, Université de Reims Champagne-Ardenne
Suffragante

Frédérique DÉJEAN, Université Paris-Dauphine
Directrice

Alexandre RAMBAUD, AgroParisTech-CIRED, Université Paris-Dauphine
Co-encadrant

Dauphine | PSL UNIVERSITÉ PARIS

L'Université Paris-Dauphine n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Résumé

Nous exprimons ce à quoi nous tenons (Hache, 2011) dans les transactions marchandes qui nous lient en tant que producteurs et consommateurs. L'acte d'achat valide le modèle d'affaires et constitue la performance du producteur, tout comme il construit l'identité du consommateur. Nous produisons ainsi une rationalité de l'exploitation de la nature et de l'humain en déterminant les activités économiques qui nous sont acceptables. Cette thèse s'attachera à montrer que les systèmes comptables sont constitutifs de cette rationalité, parce qu'ils font concorder les jugements de l'entreprise et de ses clients : en mettant en lien les couts et les prix, ils créent une adéquation entre la valeur pour le producteur et l'utilité pour le consommateur, constituant la rationalité de l'activité économique. J'étudie la fonction des innovations comptables dans le déroulement de controverses écologiques – des moments sociaux durant lesquels la rationalité de nos actes est remise en question. Les relations entre producteurs et consommateurs peuvent alors être défaites et reconstituées par les pratiques comptables ; la comptabilité devient une machine à poser des questions et à susciter des réponses (Mouritsen & Kreiner, 2016 ; Quattrone, 2015). Je m'appuie sur le cadre théorique du Mythe Rationnel (Hatchuel, 1998) pour interpréter ces moments de l'action collective où la rationalité se reconstruit selon les apprentissages croisés des producteurs et des consommateurs. Au travers d'une analyse inductive et interprétative, basée sur une quantité importante de données secondaires, une netnographie et des entretiens, je présente deux études de cas empiriques : la plateforme de normalisation de l'Affichage Environnemental (2008-2017) et la coopérative « C'est qui le Patron ?! » (2017-2019). Ces deux actions collectives dans le marché mobilisent la comptabilité à destination du consommateur pour explorer à nouveaux frais la question « à quoi tenons-nous ? ». Il s'agit de deux exemples extrêmes : un échec et un succès, une régulation étatique et une initiative d'entrepreneurs. Je propose ainsi une généalogie et une critique du processus de rationalisation dans les controverses écologiques. Je mets en évidence la dialectique comptable qui rend ce processus possible : la comptabilité permet tour à tour le rapprochement et l'éloignement, l'opacité et la transparence, l'accélération et la décélération. Ma recherche vient s'ajouter à la littérature pour montrer comment l'incomplétude des innovations comptables facilite leur adoption : c'est elle qui permet simultanément de poser des questions et de prendre des décisions. Dans sa relation au producteur, le consommateur n'est ni responsable, ni aliéné : il est multiple et paradoxal, et c'est ce qui rend l'action collective possible. Les innovations en comptabilité sociale et environnementale qui entendent améliorer l'état du monde doivent le prendre en compte.

Remerciements

Je remercie avant tout Frédérique Déjean et Alexandre Rambaud pour m'avoir donné la possibilité de faire cette thèse et pour leur encadrement sans faille, ainsi que les membres de mon jury.

Je tiens à remercier l'équipe MOST pour son accompagnement, et tout particulièrement Véronique Perret pour l'excellence du programme doctoral de gestion à l'Université Paris-Dauphine.

Mes remerciements vont également à :

- Mes collègues et ex-collègues de Dauphine, en particulier : Wafa Ben Khaled, Céline Berrier-Lucas, Olivier Charpateau, Léa Dorion, Antoine Fabre, Mahaut Fanchini, Anne-Laure Farjaudon, Benoit Gérard, Pierre Labardin, Anne Martin, Raphaël Olivier et Oussama Ouriemmi ;
- Les doctorants et les encadrants du CEFAG 2018, en particulier Grégoire Davrinche et Hervé Laroche ;
- L'équipe de comptabilité de l'Université de Birmingham, en particulier Robert Charnock pour l'organisation de mon visiting ;
- Les enseignants du Master 239 qui m'ont initié à la recherche, en particulier (une seconde fois) Céline Berrier-Lucas et Alexandre Rambaud, ainsi que Françoise Quairel et Baptiste Venet.

Ma plus profonde gratitude va bien sûr à Michelle ainsi qu'à Martial, Alain, Guillaume et Philippine, qui savent tout ce que je leur dois tant sur le plan personnel que professionnel.

> *« Et des milliers d'entre nous, tout en se grondant et se chicanant, imprimaient, écrivaient et prétendaient instruire les autres. Et, ne remarquant pas que nous ne savions rien, qu'à la question de la vie la plus simple : qu'est-ce qui est bon et qu'est-ce qui est mauvais ? Nous ne savions que répondre, nous parlions tous ensemble, n'écoutant rien ni personne, quelquefois admirant et louant l'un ou l'autre, à la condition d'en être loué et admiré aussi ; d'autres fois nous irritant l'un contre l'autre tout à fait comme des fous dans un asile. »*
>
> - Léon Tolstoï, *Ma confession*

Indications de lecture

- Aux pages 9 à 16 se trouvent un **schéma récapitulatif de l'ensemble de la thèse** ainsi que des **résumés** de chaque chapitre : revue de littérature, méthodologie, empirie 1, empirie 2 et discussion.
- Ces pages contiennent également les schémas concernant mes principaux résultats : les **structures de données** construites de manière inductive pour chaque étude de cas (présentées dans le chapitres III et IV), et l'**interprétation processuelle de ces structures**, obtenue grâce à l'application du cadre théorique (présentée dans le chapitre V).
- Le **sommaire** détaillé se trouve aux pages 17 à 20.
- Les résumés se retrouvent également au début de chaque chapitre.
- Ces résumés, ainsi que les conclusions intermédiaires de chaque sous-partie, sont **imprimés sur fond gris** afin de permettre de les retrouver facilement dans le corps du texte.

Schéma récapitulatif et résumés des chapitres

Revue de littérature

I. Revue de littérature

1. La comptabilité comme action collective
   Comptabilité comme questionnement – comptabilité comme rationalité
2. Le consommateur dans le système comptable
   Paradoxe : objet/sujet, créateur/destructeur de valeur – nouveau consommateur responsable
3. Controverses écologiques et processus de rationalisation
   Innovation comptable et processus de rationalisation dans les controverses
4. Une approche par les Mythes Rationnels
   Mythe vs. hypothèse scientifique - réflexivité des acteurs – savoirs et relations
5. La comptabilité sociale et environnementale comme programme
   Rôle des innovations comptables dans la réflexivité et les apprentissages croisés au sein des controverses

QR: En quoi le positionnement du consommateur par rapport à un système comptable résulte-t-il d'un processus de rationalisation particulier, et comment ce processus est-il remis en cause dans les controverses écologiques ?

Empirie

II. Méthodologie

Posture pragmatique/interprétativiste - Entretiens – Netnographie – Analyse inductive avec structure de données puis application du cadre théorique du Mythe Rationnel dans la discussion

III. Affichage Environnemental

4. Impasse calculatoire
Complexe production et impossible utilisation des nombres

5. Théorisation du consommateur
Espérance d'un acteur-consommateur « impossible », puis disparition du consommateur

6. Paralysie de la controverse
Enjeux de gouvernance et limites de la prise de décision par consensus

IV. « C'est qui le Patron ?! »

3. Rendre des comptes au consommateur pour lui rendre le pouvoir
Transparence et contrôle participatif pour reprendre le pouvoir par la consommation

4. La reddition de comptes contrainte par le marché
Confrontation au marché et instauration d'un double-système de gouvernance

Discussion

V. Discussion

1. Généalogie du processus de rationalisation
   Application du Mythe Rationnel pour obtenir une interprétation processuelle des résultats
   Comparaison des deux études de cas :
   - Double-action comptable: découverte et conditionnement
     - opacité/transparence, éloignement/rapprochement, accélération/décélération
   - La rationalité se construit dans la relation producteur-consommateur par reddition de comptes mutuelle
   - La double-action comptable permet le décalage réflexif par rapport aux figures extrêmes d'acteurs dans les Mythes Rationnels pour établir cette relation

2. Orienter la rationalisation ? Critique de la comptabilité normative
   - La relation producteur-consommateur comme recherche collective d'autonomie
   - Relecture de la littérature normative

Résumé de la revue de littérature

1. La comptabilité comme action collective

La comptabilité doit avant tout s'étudier et s'analyser au travers de ses pratiques. La comptabilité est constitutive de l'action collective organisationnelle ; plus qu'un moyen de représentation, elle est une machine permettant de poser des questions et de susciter des réponses. Elle oscille entre la représentation de la réalité et la formulation d'un idéal. La comptabilité est donc un processus de rationalisation de l'action collective. À partir de là, on comprend le rôle essentiel que peuvent avoir les innovations comptables dans le développement de controverses écologiques. De plus, dans une économie capitaliste, la comptabilité sert notamment à rationaliser le concept de croissance endogène infinie en renvoyant le consommateur à un rôle d'objet extérieur à l'entreprise. En considérant la comptabilité comme une pratique et une machine à rationaliser, je mets donc au jour son double rôle dans le maintien d'une rationalité dominante et dans la recherche de nouvelles rationalités au travers des innovations comptables.

2. Le consommateur dans le système comptable

Le consommateur est une entité hautement paradoxale, tour à tour créatrice/destructrice de valeur et dominante/dominée. Avec l'émergence de la figure du consommateur responsable, ce paradoxe est exposé au grand jour. Cette figure rentre en conflit avec le consommateur objet construit par la comptabilité classique, qui rationalise l'activité capitaliste de l'entreprise grâce aux ventes et à l'apparition des produits au compte de résultat. Il est permis d'imaginer des innovations comptables permettant une action collective démocratique entre l'entreprise et le consommateur. Cependant, que ces innovations puissent être adoptées dans des entreprises capitalistes est une question qui reste en suspens.

3. Controverses écologiques et processus de rationalisation

Une controverse résulte d'une déstabilisation de la rationalité dominante. Cela se traduit par de plus en plus d'individus qui prennent conscience de nouvelles relations et de nouveaux savoirs et qui cherchent à développer processuellement une nouvelle rationalité pour les accommoder. Les systèmes comptables se trouvent au centre de ces enjeux, car ils produisent une rationalité sur les savoirs et les relations d'une action collective organisationnelle. L'articulation entre la comptabilité, le consommateur et les controverses écologiques peut s'exprimer ainsi :

1. Le système comptable d'une entité économique marchande, de par sa relation avec le consommateur, est constitutif d'une certaine rationalité de l'activité économique ;
2. Les controverses écologiques réclament l'entrée en jeu d'un consommateur responsable : celui-ci doit réorienter l'activité économique, c'est-à-dire changer son jugement sur ce qu'il est rationnel de faire ;
3. Par conséquent, le système comptable est un élément central du processus de rationalisation des controverses ; plus spécifiquement, il s'agit d'étudier les innovations comptables que les acteurs vont mobiliser pour tâcher de faire advenir le consommateur responsable.

4. Modéliser la comptabilité dans l'action collective : une approche par les Mythes Rationnels

Les Mythes Rationnels sont des philosophies de l'action qui possèdent à la fois la capacité de mobilisation et de stimulation de l'imagination propre à un mythe, et les propriétés opérationnelles du raisonnement scientifique. En détaillant le processus de rationalisation et donc la manière dont les acteurs jugent la rationalité des pratiques, ils vont au-delà d'une simple vision dominant/dominé des relations entre parties prenantes, et permettent donc d'aborder la figure du consommateur dans toute sa complexité.

5. La Comptabilité Sociale et Environnementale comme programme

L'application du cadre théorique du Mythe Rationnel à plusieurs courants de recherche permet de montrer comment les innovations comptables peuvent orienter les controverses écologiques : en favorisant ou en diminuant la réflexivité des acteurs et les apprentissages croisés notamment. Dans ce contexte, le modèle CARE pourrait être la seule innovation comptable à contenir en elle-même l'indissociabilité des savoirs et des relations, indispensable à toute action collective non totalitaire.

Question de recherche : En quoi le positionnement du consommateur par rapport à un système comptable résulte-t-il d'un processus de rationalisation particulier, et comment ce processus est-il remis en cause dans les controverses écologiques ?

Résumé de la méthodologie

1. Positionnement

La contribution principale de la thèse est une réflexion sur les systèmes comptables et la rationalité, c'est-à-dire une réflexion sur la théorie comptable, plutôt que l'explication d'un phénomène empirique ; elle n'est pas une « explication » des deux terrains mais plutôt une exploration théorique et normative nourrie par des illustrations empiriques. J'ai un positionnement pragmatique et pour partie critique. Il ne s'agit pas de produire une connaissance pour la gestion, mais sur la gestion (Perret, 2019) et à visée de progrès social. Plus précisément, je réponds à l'appel d'Alain Falque (Falque, 2010) qui pointe du doigt la nécessité de sortir du paradigme des sciences normales pour prendre l'urgence sociale et environnementale à bras le corps. Je cherche à donner à voir les processus comptables de rationalisation des controverses écologiques, et non à valider des hypothèses échafaudées dans une revue de littérature.

2. Choix des terrains

L'approche des terrains est le résultat d'une démarche abductive, c'est-à-dire d'une construction du projet et du design de recherche au fur et à mesure, avec des allers et retours entre la littérature, la théorie et le terrain. Les choix de CQLP et de l'AE furent « intuitifs », au sens où il s'agit des deux initiatives les plus développées en France, et même dans le monde, concernant la Comptabilité Sociale et Environnementale. On suit la logique de Yin dans le choix des études de cas : privilégier des terrains qui sortent de l'ordinaire et qui montrent un phénomène de manière exemplaire (Yin, 2014). Il s'agit ici d'un choix de cas extrêmes qui font parler un maximum d'acteurs (Flyvbjerg, 2001). Leur comparaison montre l'évolution en matière de régulation et d'encadrement du rôle comptable du consommateur ; elle témoigne d'une réelle scission entre une « ancienne » et une « nouvelle » responsabilité du consommateur au travers de la comptabilité, et entre une « ancienne » régulation étatique et une « nouvelle » régulation marchande de la question sociale et environnementale.

3, 4, 5. Données

Cette thèse qualitative ne s'appuie pas en premier lieu sur des entretiens mais plutôt sur des données produites naturellement, à savoir des documents et surtout des discours sur les réseaux sociaux (netnographie), ce qui peut s'apparenter à une forme innovante d'observation non participante, qui a l'avantage de nécessiter moins de temps de collecte dans un contexte d'accélération de la recherche (Rosa, 2012). Si des entretiens ont été réalisés pour le premier terrain, c'est qu'il s'agissait là du seul moyen possible d'aborder la plateforme de l'Affichage Environnemental qui était un passage obligé dans le cadre d'une thèse sur le lien entre Comptabilité Sociale et Environnementale et consommateurs. Les données principales consistent en 1200 pages et 800 minutes d'entretien pour AE, 1617 posts Facebook, 30 291 commentaires et 31 998 tweets pour CQLP.

6. Traitement des données

Le choix des méthodes retenues pour l'analyse, pluralistes et qui combinent des entretiens semi-directifs, une analyse documentaire et une netnographie (Kozinets, 2002), est dicté avant tout par la nécessité de traiter un problème capital : l'injustice sociale et environnementale. La netnographie est une méthode qui est basée principalement sur l'observation des discours communiqués sous forme de texte (Kozinets, 2002). Les avantages de la netnographie sont multiples : facilité d'accès aux données, qualité des jeux de données (qui sont généralement produits sous des formats aisément exploitables) et collecte de données auxquelles le chercheur n'aurait pas eu accès autrement.

Les entretiens sont analysés au travers d'un codage inductif. Pour les données issues des réseaux sociaux, une première analyse est effectuée dans NVivo sur les données brutes ; puis, on rentre dans le détail en retournant sur Facebook et Twitter pour des observations *in situ*.

7. Analyse intra-cas vs. analyse inter-cas

Les chapitres III et IV correspondent à l'analyse inductive et indépendante de chaque cas, avec pour but de faire apparaitre les pratiques calculatoires des acteurs. Le chapitre V tient lieu de discussion, en deux parties : « l'analyse inter-cas » tout d'abord, avec l'application du cadre théorique du Mythe Rationnel qui permettra de comparer et commenter le processus de rationalisation dans les deux études de cas. Ceci permettra ensuite un dialogue avec la littérature normative en comptabilité.

Résumé de l'empirie 1

1. Tentative de codification et de normalisation d'un Affichage Environnemental
De 2008 à 2017, une plateforme publique de normalisation a eu pour mission de créer une méthodologie, basée sur l'Analyse de Cycle de Vie (ACV), pour calculer et communiquer aux consommateurs les impacts environnementaux de tous les produits et services vendus en France. Des entreprises, des consultants, des associations de consommateurs se sont réunis et ont expérimenté pendant près de dix ans, avant que toute l'initiative ne soit mise en pause permanente par le Ministère de l'Environnement.

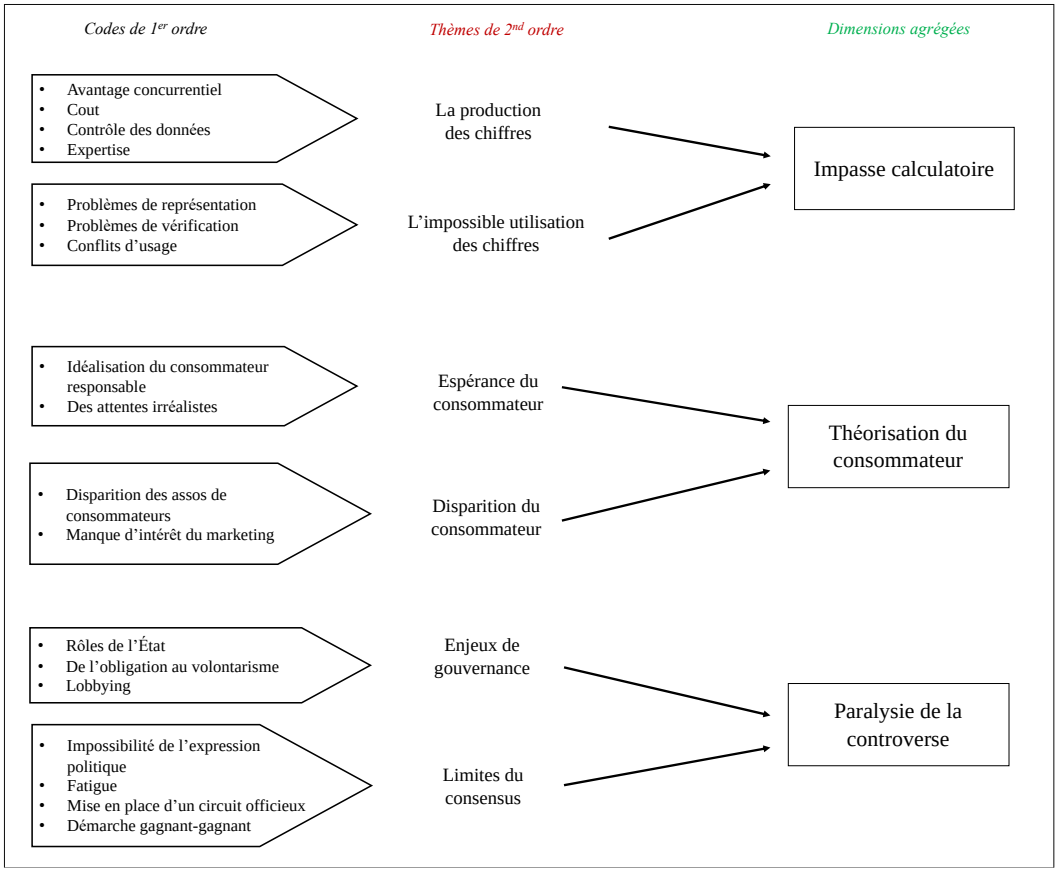
Données
Les données primaires sont constituées par des entretiens semi-directifs avec d'anciens participants à la plateforme de normalisation. Ces données sont complétées par les comptes rendus des réunions qui ont eu lieu de 2008 à 2017 (plus de 1000 pages).

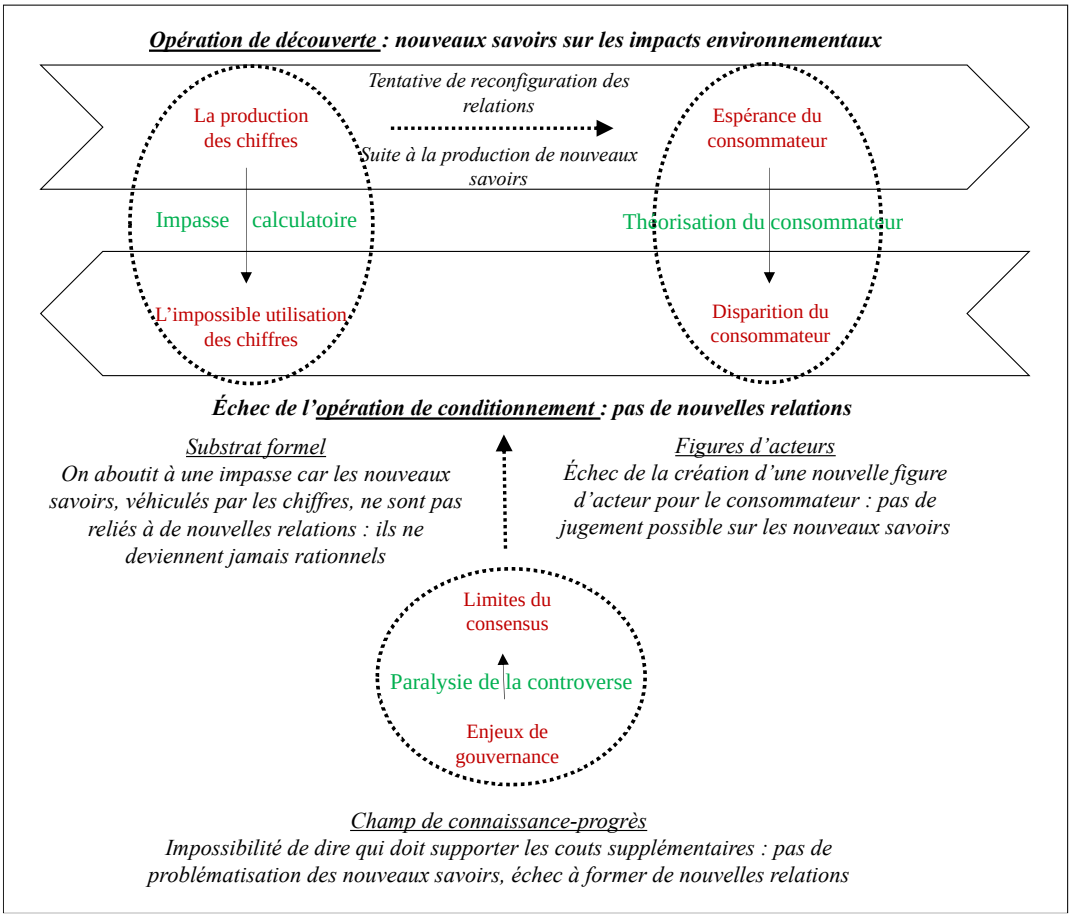
4. Impasse calculatoire
Le mode de fonctionnement de l'AE mène à une impasse calculatoire. C'est l'introduction des chiffres dans la controverse qui empêche les acteurs d'exprimer leurs préoccupations. On a d'une part la production des chiffres qui contraint les entreprises de plusieurs manières : par la création ou la recherche d'un avantage concurrentiel, par le contrôle des données et enfin par la difficulté d'établir une expertise sur les chiffres. D'autre part, on se rend compte que ces chiffres, une fois qu'ils sont produits, sont impossibles à utiliser : parce qu'on ne sait pas ce qu'ils devraient représenter, parce qu'on ne sait pas comment les vérifier, et parce que finalement, on ne sait pas quel devrait être leur usage. Voulant se donner une légitimité scientifique grâce à l'ACV, l'AE oublie que celle-ci n'est qu'une méthodologie qui n'apporte aucune réponse en elle-même. En l'absence d'une direction claire imprimée par l'État, il est impossible de « problématiser » l'AE, qui pour se donner une justification tente de recoller à une logique de concurrence et de marché.

5. Théorisation du consommateur
Le consommateur est construit à travers l'AE et ses paradoxes. On observe une « espérance » du consommateur responsable de la part des autres acteurs, pour donner une raison d'être à l'AE et résoudre ses contradictions. On constate une disparition progressive du consommateur, une fois que le consommateur espéré échoue à se manifester. Finalement, le consommateur est rejeté hors de l'AE et sert uniquement de justification théorique pour maintenir la plateforme et le concept de l'AE (son « mythe rationnel ») en vie.

6. Paralysie de la controverse
Le mode de gouvernance de la plateforme atteint rapidement les limites de ce que permettent la délibération et le consensus. Finalement, le seul moyen de faire subsister l'AE est d'éliminer toute forme de contrainte - ce qui revient à paralyser la controverse : sans contrainte, pas d'acteur lésé, donc pas d'émergence de conflits.

L'Affichage Environnemental a échoué à remplir son objectif principal : fournir au consommateur une information neutre et objective sur les impacts environnementaux des produits et services qu'il achète. J'explique cet échec sous trois angles différents : la complexité de la méthodologie qui entraine l'AE dans une impasse calculatoire ; le consommateur, « sauveur de l'AE » qui ne reste que théorique ; et la gouvernance par consensus qui entraine un refus de la contrainte et paralyse finalement tout débat politique. Ces trois aspects ne sont pas indépendants mais entremêlés.
L'AE rejette tous les choix politiques sur le consommateur théorique qu'il a construit – faisant par la même du consommateur un contrôleur de gestion et le récipiendaire de l'information comptable, au même titre que les investisseurs sont les lecteurs théoriques des rapports annuels (Young, 2006).
Mes résultats tendent à montrer qu'il est illusoire de vouloir fournir une information environnementale quantifiée « hors-prix ». Une telle information nécessiterait l'apprentissage et l'expérience d'une nouvelle rationalité. L'AE produit des pratiques de calcul, mais il manque une confrontation au marché pour faire émerger des choses à défendre, des nécessités d'arbitrage, et donc pour développer et faire avancer les controverses. En effet dans un marché, « dire ce à quoi on tient » passe forcément par la contrainte de l'arbitrage entre différentes choses à protéger (en termes comptables, de capitaux à maintenir). Parce que l'AE est incapable de trancher la moindre question politique, il n'engendre pas de considérations ou de pratiques de maintien. Ainsi, il paralyse la controverse. L'Affichage Environnemental est un assemblage de pratiques calculatoires qui sert à la diffusion de bonnes pratiques, mais n'est pas un système comptable. Ce cas montre les limites de la normalisation par consensus, qui interdit la contrainte et neutralise donc toute forme d'arbitrage et tout conflit – ce qui tend à montrer l'intérêt normatif d'une comptabilité dialogique. Par ailleurs, le cas de l'AE montre la difficulté pour l'État de réussir une régulation du marché « par le haut » ; peut-être vaudrait-il mieux encourager les initiatives « par le bas » comme on le verra dans le chapitre suivant.





Structure de données (III.3.) et processus de rationalisation (V.1.a.) de l'empirie 1.

Résumé de l'empirie 2

1. Comment la coopérative « C'est qui le Patron ?! » a bouleversé le marché du lait de consommation
Il s'agit ici de mettre en évidence une tentative de mise en adéquation de couts de maintien avec des prix grâce à l'intégration du consommateur dans une travail s'apparentant à de la comptabilité de gestion et du contrôle. « C'est qui le Patron ?! », une coopérative de consommateurs, a émergé au sommet de la crise du lait en 2016. Le but est simple : faire payer plus les consommateurs pour mieux rémunérer les producteurs. Ce cas met en évidence une pratique d'ouverture de la comptabilité au consommateur, grâce à un véritable *crowdsourcing* des pratiques de contrôle de la coopérative. Ainsi, non contents de pouvoir déterminer les couts et les prix des nouveaux produits, les consommateurs vont pouvoir directement contrôler l'approvisionnement des produits en magasin et participer à des visites d'inspection chez les producteurs, dans une formalisation progressive de l'activité de contrôle de 2016 à 2019. Ce cas montre l'exemple peut-être le plus abouti d'une comptabilité dialogique impliquant producteur et consommateur.

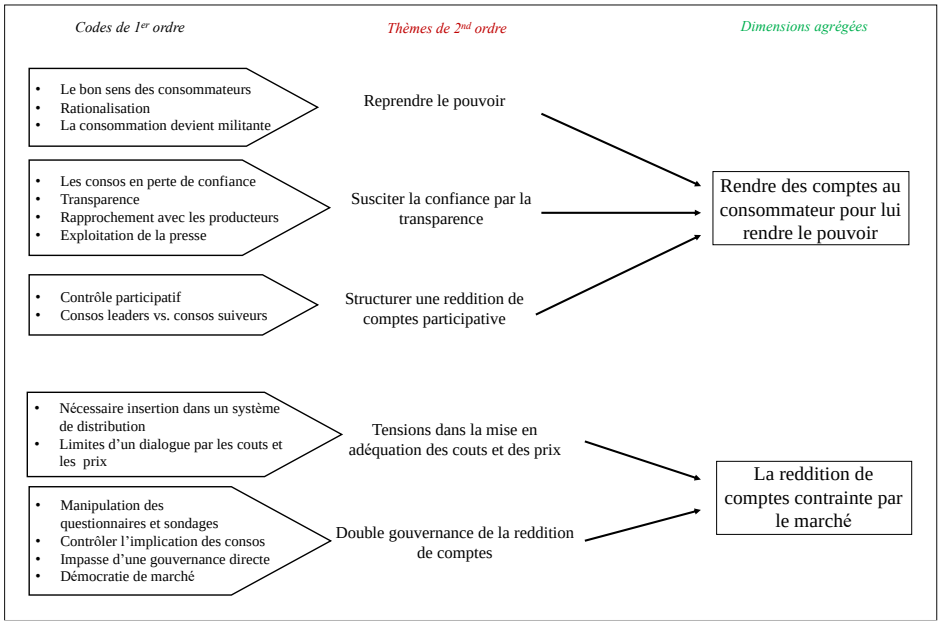
Données
Ce cas est principalement une netnographie qui analyse les discours de CQLP sur les deux réseaux sociaux Twitter et Facebook. J'étudie également plusieurs comptes Twitter utilisés par des exploitants laitiers travaillant pour CQLP. De plus, étant-moi-même membre de la coopérative depuis 2017, je complète mon analyse grâce à l'étude de divers sources internes ; enfin, j'ai réalisé un entretien avec l'un des fondateurs de CQLP.

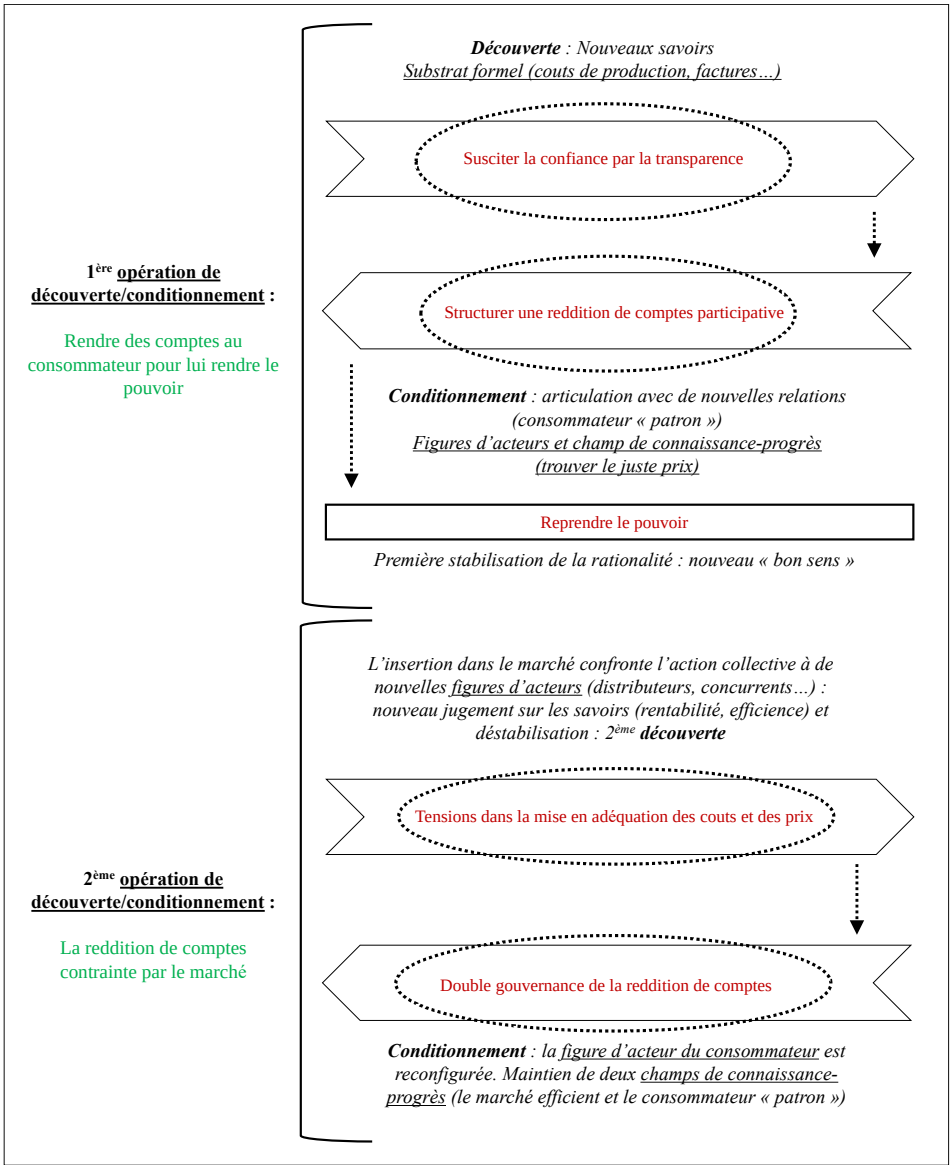
3. Rendre des comptes au consommateur pour lui rendre le pouvoir
Le fonctionnement particulier de CQLP permet à la coopérative d'acquérir une réelle légitimité. Parce que ses pratiques s'apparentent à des formes originales de reddition de comptes (notamment participative), et font appel au bon sens (c'est-à-dire à la rationalité) des consommateurs, ces derniers se sentent en confiance et estiment qu'ils ont le pouvoir. Par les actes qu'elle permet et les modes de contrôle qu'elle met en place, CQLP redonne une forme d'autonomie au choix des consommateurs tout en rendant possible, en la présentant comme rationnelle, une transformation des habitudes de consommation.

Le consommateur devient ainsi militant et vigilant. CQLP a transformé la notion de consommation responsable, la transformant en une consommation « populiste ». Le rapprochement entre producteur et consommateur est un phénomène qui doit être structuré et entretenu pour pouvoir constituer un mode de reddition de comptes qui permette au consommateur de sentir qu'il reprend le pouvoir. Ceci passe par la mise en place d'un contrôle participatif, au sens où un certain nombre d'activités de contrôle vont être dévolues aux consommateurs sociétaires. On verra qu'une relation de transmission de l'information et de certification et de l'information se met en place entre des consommateurs leaders, les sociétaires de CQLP qui participent réellement à l'activité de l'organisation, et les consommateurs suiveurs, qui achètent les produits en magasin et permettent le succès de l'initiative.

4. La reddition de comptes contraintes par le marché
La coopérative doit nécessairement se soumettre aux règles de la concurrence, et soigner ses relations avec la grande distribution. Elle va ainsi rentrer en contradiction avec ses principes fondateurs de primauté du consommateur et de transparence, pour aboutir à une sorte de double gouvernance. Il s'agit finalement de rendre des comptes au marché avant tout. On touche ici aux limites de ce que pourrait être une comptabilité ouverte : une transparence des couts et des marges, poussée à son terme, détruit forcément la concurrence sur un marché. Une comptabilité de gestion dont la publicité dépasse les limites d'une organisation, comme c'est le cas avec CQLP, fait rentrer l'organisation en contradiction avec elle-même. Il s'agit dès lors d'orienter voire de manipuler les questionnaires et les sondages et d'impliquer les sociétaires seulement à des moments choisis.

C'est donc une double gouvernance qui se met en place, avec d'un côté une reddition de comptes à un consommateur qui a en apparence le pouvoir ; et de l'autre, une organisation qui a des contraintes de croissance et de survie et qui doit obéir au marché. Il y a une forme de circularité et de spectacle dans cette reddition de comptes. CQLP représente peut-être le premier exemple de militantisme néolibéral : il ne s'agit pas de créer de nouveaux espaces dans le marché (comme peut le faire un supermarché coopératif ou le mouvement du commerce équitable), mais bien de le transformer. Ce cas montre le maximum de ce que la consommation responsable peut accomplir sans remettre en cause les principes du marché. CQLP véhicule la vision d'un individu parfaitement néolibéral, qui doit donc être un entrepreneur, un investisseur, mais aussi à présent un contrôleur. Le consommateur, dernier acteur du marché doué de moralité, doit être dans un état de vigilance permanent, que j'appelle un consumérisme de surveillance.





Structure de données (IV.2.) et processus de rationalisation (V.1.b.) de l'empirie 2.

Résumé de la discussion

Ce dernier chapitre a deux objectifs. 1. Généalogique : comprendre le processus de rationalisation de chaque cas, y mettre en évidence les aspects comptables et comparer les deux cas pour en tirer des enseignements sur la place de l'innovation comptable dans la relation producteur-consommateur. 2. Critique : à la lumière des résultats, mettre en évidence les faiblesses de la littérature comptable normative et proposer une autre manière de penser l'innovation comptable.

1. Généalogie du processus de rationalisation

L'application du cadre théorique du Mythe Rationnel produit une représentation processuelle des structures de données statiques établies au chapitre précédent. Je mets en évidence des processus de rationalisation ; je peux ainsi expliquer l'échec de l'AE et le succès de CQLP dans la reconstruction d'une rationalité. L'innovation comptable apparait alors comme un changement organisationnel qui produit de nouveaux savoirs ; l'action collective doit reconfigurer les relations autour de ceux-ci pour produire une rationalité. L'échec d'une innovation se traduit par l'incapacité à établir de nouvelles relations (cas de l'AE).

Cette analyse montre la nécessité pour une innovation comptable d'établir un rapport dialectique entre producteur et consommateur, ainsi que l'impossibilité de séparer la conception et l'usage de la comptabilité – les deux revenant finalement au même. Dès lors, une innovation comptable doit servir à structurer les relations de redditions de comptes entre producteur et consommateur, et à les remettre en question quand elles deviennent problématiques, c'est-à-dire lors de controverses. La réflexivité des acteurs doit être maintenue, car toute rationalité étant tautologique, toute reddition de comptes est en dernière instance injustifiable. Les acteurs doivent donc pouvoir conserver un décalage réflexif par rapport à leurs relations. La temporalité est également importante : observer les conséquences de ses actes, répéter les rencontres permet d'entretenir des relations réflexives. Ceci est facilité par les nouvelles technologies et l'individualisation de la reddition de comptes. Dès lors, on peut dire que la reconfiguration de relations autour de nouveaux savoirs est rendue possible par le maintien de la réflexivité dans l'acte de reddition de comptes.

2. Orienter la rationalisation ? Critique de la comptabilité normative

J'ai mis en évidence d'une part l'aspect central de la comptabilité dans la rationalisation des controverses, et d'autre part le caractère dialectique irréductible de toute relation producteur-consommateur non totalitaire. Cette relation de reddition de comptes réciproque oscille entre deux visions extrêmes et totalitaires : celle du consommateur-sujet (responsable)/producteur-objet, et celle du consommateur-objet (aliéné)/producteur-sujet. Elles ne peuvent nous aider dans la compréhension du lien qui lie le producteur au consommateur. Il faut se donner les moyens d'imaginer des systèmes comptables qui permettent de penser la dialectique entre les deux acteurs tout en diminuant le risque d'une stabilisation indiscutable, c'est-à-dire d'un détournement de la capacité qu'a la comptabilité à imposer une réalité effective, au détriment de l'exploration de réalités potentielles.

Je souhaite donc apporter une critique de la littérature comptable normative et formuler mes propres recommandations pour une comptabilité dialectique ; tout en gardant à l'esprit qu'il est impossible de penser le système comptable hors de son insertion dans des relations sociales particulières : si la question des savoirs peut se penser *a priori*, c'est bien leur insertion dans un contexte empirique qui produit des relations.

En revanche, on peut faire des propositions pour encourager la recherche collective d'autonomie, celle-ci étant intimement liée au maintien de la réflexivité des acteurs. La recherche d'autonomie se caractérise sur le plan comptable par la marge et par son secret ; la marge n'est autre que la traduction comptable du maintien de la réflexivité. Dans une controverse écologique les marges doivent faire partie d'un rapport dialectique et être renégociées en permanence. Elles deviennent l'expression d'un risque partagé. L'autonomie consiste donc en une perte d'indépendance volontaire au sein d'un rapport dialectique avec l'autre, rapport entretenu par des redditions de comptes mutuelles et renouvelées. Dire ce à quoi on tient, dire ce qui est suffisant, déterminer la marge, c'est se rendre des comptes mutuellement.

La littérature normative tend à considérer la comptabilité comme un simple outil ou comme un monolithe indépassable. Aucune de ces représentations ne permet de penser le changement organisationnel par l'innovation comptable, parce qu'elles échouent à montrer le caractère profondément dialectique de la reddition de comptes. Mon analyse s'ajoute à la littérature questionnant l'adoption des innovations comptables. Je montre que celles-ci devraient rester paradoxales et permettre : la mise à distance/le rapprochement, l'accélération/la décélération et l'opacité/la transparence : ce sont ces tensions qui rendent possible la réflexivité par rapport aux figures d'acteurs extrêmes des Mythes Rationnels.

Le modèle normatif CARE, parce que 1. il ne fait pas l'impasse sur la relation producteur-consommateur, et 2. il est monétarisé donc contextualisé par rapport à l'organisation, est une alternative intéressante et a un caractère potentiellement dialectique, s'il est envisagé comme le support d'un dialogue au sein d'une action collective, plutôt que comme un système de représentation normalisé.

INTRODUCTION **23**

I. REVUE DE LITTERATURE – LA COMPTABILITÉ ET LE PROCESSUS DE RATIONALISATION DANS LES CONTROVERSES ÉCOLOGIQUES **31**

1. COMPTABILITÉ ET ACTION COLLECTIVE 36
   - *a. Définitions d'un système comptable* *37*
     - i. Impossibilité d'une définition abstraite 37
     - ii. Tentative de définition concrète d'une comptabilité constitutive de l'action collective 40
     - iii. La comptabilité comme pratique 42
     - iv. Le cas particulier de la Comptabilité Sociale et Environnementale 45
   - *b. La comptabilité comme action collective : cadrage* *47*
   - *c. La comptabilité comme processus de rationalisation de l'action collective* *51*
     - i. La comptabilité comme questionnement 51
     - ii. La stabilisation comptable d'une rationalité capitaliste 53
   - *d. Innovation comptable et réorientation de l'action collective* *56*
2. LE CONSOMMATEUR DANS LE SYSTÈME COMPTABLE 60
   - *a. Le consommateur dans l'action collective* *61*
     - i. L'approche sociologique 62
     - ii. L'approche stratégique/marketing 63
   - *b. La rationalité du consommateur en comptabilité* *64*
   - *c. La construction du consommateur responsable* *68*
     - i. L'impact des réseaux sociaux 71
     - ii. Les critiques du consommateur responsable 73
   - *d. Le consommateur responsable confronté au consommateur comptable* *75*
3. CONTROVERSES ÉCOLOGIQUES ET PROCESSUS DE RATIONALISATION 81
   - *a. Le développement des controverses écologiques* *83*
     - i. Marchandisation des controverses 86
   - *b. Controverses et action collective* *90*
     - i. Quantification 90
     - ii. Confiance 92
     - iii. Responsabilité et reddition de comptes 94
   - *c. Controverses et rationalité* *98*
     - i. Valeurs et faits 99
     - ii. Nouvelles expertises 100
4. MODELISER LA COMPTABILITÉ DANS L'ACTION COLLECTIVE : UNE APPROCHE PAR LES MYTHES RATIONNELS 107
   - *a. Enjeux du Mythe Rationnel* *108*
     - i. Apprentissages croisés 110
     - ii. Savoirs et relations 110
     - iii. Réflexivité 112
     - iv. Processus de rationalisation 114
   - *b. Les trois éléments du Mythe Rationnel* *115*
     - i. Substrat formel 115
     - ii. Champ de connaissance-progrès 116
     - iii. Ensemble de figures d'acteurs 117
   - *c. Intérêt du Mythe Rationnel comme cadre théorique* *117*
     - i. Un cadre théorique de l'innovation dans les controverses 118
     - ii. Un cadre théorique critique ? 120
     - iii. Établir des critères de jugement sur les innovations de Comptabilité Sociale et Environnementale 121
5. LA COMPTABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE COMME PROGRAMME 126
   - *a. La nécessité normative* *128*
   - *b. Deux formes d'opposition comptable* *130*
     - i. Contre-comptabilité 130

ii. Statactivisme 132
c. Comptabilité dialogique 134
d. Le modèle CARE 139
i. La question de l'ontologie des capitaux et du consentement à payer du consommateur 140
6. FORMULATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE 146
a. Itinéraire dans la littérature 146
i. Les pratiques comptables dans l'action collective 146
ii. Le consommateur et la rationalité comptable 147
iii. Les controverses écologiques comme bousculement de la rationalité 147
iv. Une approche du processus de rationalisation par les Mythes Rationnels 148
v. Enjeux pour la recherche normative en Comptabilité Sociale et Environnementale 149
b. Question de recherche 149

II. MÉTHODOLOGIE – UNE APPROCHE PRAGMATIQUE ET PLURALISTE 155

1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DU CHERCHEUR 158
a. Hypothèses d'ordre ontologique 159
b. Hypothèses d'ordre épistémologique 160
c. But de la connaissance 160
d. Critères de validité de la connaissance 161
2. LOGIQUE DU CHOIX DES TERRAINS 164
a. Pourquoi ne pas s'adresser directement au consommateur ? 167
3. LOGIQUE DE LA COLLECTE DES DONNEES 168
a. Entretiens et refus d'entretiens 168
b. Discours sur les réseaux sociaux 169
c. Documents 170
4. APARTÉ : LES ALÉAS DE LA COLLECTE DE DONNEES SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX 171
5. PRESENTATION DES DONNÉES 175
a. Affichage environnemental - AE 175
b. « C'est qui le Patron ?! » - CQLP 175
6. TRAITEMENT DES DONNÉES : GÉNÉRALITÉS 177
a. Codage 177
b. Analyse inductive/abductive et restitution de cette analyse 177
7. DEUX APPROCHES : INTRA-CAS ET INTER-CAS 179
a. Objectif de l'analyse intra-cas inductive 179
i. L'analyse des discours 179
ii. La netnographie 180
b. Analyse/discussion inter-cas, informée par le Mythe Rationnel 183

III. EMPIRIE 1. AFFICHAGE ENVIRONNEMENTAL 187

1. PRÉSENTATION ET HISTORIQUE 192
a. À l'origine : une initiative gouvernementale 192
i. Trois lois chapeautant l'Affichage Environnemental 193
b. L'Analyse de Cycle de Vie comme fondation 195
c. Fonctionnement de la plateforme de l'Affichage Environnemental 197
i. La plateforme générale 197
ii. Le groupe de travail méthodologie 198
iii. Les groupes de travail sectoriels 198
iv. Le groupe de travail sur le format d'affichage 200
v. Le comité de gouvernance de la Base IMPACTS 200
d. L'Affichage Environnemental en « conditions réelles » 200
i. Première expérimentation 201
ii. Phase pilote 201

e. Le socle technique 203
i. Référentiels 204
ii. Base IMPACTS 204
iii. Outils de calcul 206
f. Le format d'affichage 206
g. La fin de l'Affichage Environnemental 208
2. LA LITTÉRATURE SUR L'AFFICHAGE ENVIRONNEMENTAL 211
a. Un échec 213
b. Un succès 214
c. Préconisations 215
3. STRUCTURE DE DONNÉES 217
4. IMPASSE CALCULATOIRE 218
a. La production des chiffres 218
i. Avantage concurrentiel 219
ii. Cout 223
iii. Contrôle des données 225
iv. Expertise 228
b. L'impossible utilisation des chiffres 232
i. Problèmes de représentation 232
ii. Problèmes de vérification 236
iii. Conflits d'usage 238
5. THÉORISATION DU CONSOMMATEUR 243
a. Espérance du consommateur 243
i. Idéalisation du consommateur responsable 244
ii. Des attentes irréalistes 247
b. Disparition du consommateur 249
i. Disparition des associations de consommateurs 250
ii. Manque d'intérêt du marketing 251
6. PARALYSIE DE LA CONTROVERSE 255
a. Enjeux de gouvernance 255
i. Rôles de l'État 255
ii. De l'obligation au volontarisme 257
iii. Lobbying 258
b. Limites du consensus 261
i. Impossibilité de l'expression politique 261
ii. Fatigue 267
iii. Mise en place d'un circuit officieux 269
iv. Démarche gagnant-gagnant 270

IV. EMPIRIE 2. « C'EST QUI LE PATRON ?! ». 279

1. PRÉSENTATION ET HISTORIQUE 284
a. Contexte et gouvernance 284
b. Le lait qui rémunère « au juste prix » le producteur 287
c. Succès et extension 290
d. Et après ? 293
2. STRUCTURE DE DONNÉES 295
3. RENDRE DES COMPTES AU CONSOMMATEUR POUR LUI RENDRE LE POUVOIR 296
a. Reprendre le pouvoir 296
i. Le bon sens des consommateurs 296
ii. Rationalisation 300
iii. La consommation devient militante 301
b. Susciter la confiance par la transparence 303

i. Les consommateurs en perte de confiance 304
ii. Transparence 308
iii. Rapprochement avec les producteurs 312
iv. Exploitation de la presse 314
c. Structurer une reddition de comptes participative 317
i. Contrôle participatif 317
ii. Consommateurs leaders et consommateurs suiveurs 322
4. LA REDDITION DE COMPTES CONTRAINTE PAR LE MARCHÉ 326
a. Tensions dans la mise en adéquation des couts et des prix 326
i. La nécessaire insertion dans un système de distribution 326
ii. Limites d'un dialogue par les couts et les prix 332
b. Double gouvernance de la reddition de comptes 334
i. Manipulation des questionnaires et des sondages 335
ii. Choisir l'implication des consommateurs 338
iii. L'impasse d'une gouvernance directe 344
iv. Démocratie de marché 346

V. DISCUSSION. COMMENT L'INNOVATION COMPTABLE AIDE À DIRE « CE A QUOI ON TIENT ». LA DIALECTIQUE COMPTABLE ENTRE PRODUCTEUR ET CONSOMMATEUR. 355

1. GÉNÉALOGIE DU PROCESSUS DE RATIONALISATION : DIALECTIQUE DE L'INNOVATION COMPTABLE 359
a. Affichage Environnemental 360
i. Mise en évidence du processus de rationalisation 362
ii. L'échec d'une normalisation comptable 365
b. « C'est qui le Patron ?! » 366
i. Mise en évidence du processus de rationalisation 368
ii. Le succès d'une dialectique comptable 371
c. Comparaison des deux cas et mise en évidence des caractères dialectiques des innovations comptables 374
i. Le décalage réflexif par rapport à des figures d'acteurs extrêmes 377
ii. Les mécanismes de réflexivité : caractères dialectiques de l'innovation comptable 378
iii. Mécanismes de réflexivité et reddition de comptes 381
2. ORIENTER LA RATIONALISATION ? CRITIQUE DE LA COMPTABILITÉ NORMATIVE 385
a. Place de la comptabilité dans la relation producteur-consommateur 385
i. Sortir de l'impasse de la rationalisation comptable traditionnelle du consommateur 386
ii. Reddition de comptes et autonomie 388
iii. Un modèle de relation autonome entre producteur et consommateur. 391
b. Pour une comptabilité non pas dialogique, mais dialectique 393
i. Relecture de la littérature normative 393
ii. Limites de l'approche dialogique 395
iii. Quel système comptable ? « Recommandations managériales » 399
iv. Le modèle CARE 403

***CONCLUSION* 411**

VI. BIBLIOGRAPHIE 417

VII. ANNEXES 436

1. MÉTHODOLOGIE 436
2. EMPIRIE 1 : AFFICHAGE ENVIRONNEMENTAL 441
3. EMPIRIE 2 : « C'EST QUI LE PATRON ?! » 463

Introduction

> *« Tout ça pour vous dire que la solution n'est pas que dans une loi, que dans une disposition émanant d'en haut, elle est aussi dans l'initiative qui sera prise partout sur le terrain et par tous les acteurs. […] Voilà ce que j'attends de vous sur ce plan-là, voilà la transformation productive collective que nous devons conduire. Alors je sais qu'il y aura des sceptiques, il y aura des fatalistes […] Alors chacun et chacune d'entre vous prenez vos responsabilités, il y en a qui hausseront les épaules, qui prendront des mines l'air d'avoir tout vu et qui diront « on n'y n'arrivera jamais à tout ça » […] et puis peut-être parce qu'il y aura une majorité d'entre vous qui aura décidé de prendre ses responsabilités et qu'ils auront à leurs côtés comme vous l'avez compris un gouvernement qui le fera, vous aurez changé les choses. »*
>
> *- Emmanuel Macron mentionnant « C'est qui le Patron ?! » dans un discours, le 11 octobre 2017.*

La recherche en comptabilité s'intéresse à deux aspects de la vie des organisations : d'une part, la communication d'informations normalisées et généralement chiffrées à des destinataires qui sont bien définis et les plus souvent extérieurs à l'entreprise ; d'autre part, les mécanismes de contrôle qui sont mis en place pour fixer des objectifs (quels qu'ils soient) et s'assurer qu'ils sont atteints. De nombreux chercheurs ont commencé depuis plusieurs décennies à étendre ces préoccupations au-delà des seules informations budgétaires ou financières : ceci a donné naissance à la Comptabilité Sociale et Environnementale, qui élargit à l'humain et à la nature les problématiques soulevées par la comptabilité financière et par le contrôle de gestion. Les rapports extra-financiers et les Analyses de Cycle de Vie, pour ne citer que deux exemples, sont ainsi devenus des objets d'études pertinents. Il est admis que les organisations ont (ou devraient avoir) une responsabilité qui ne s'arrête pas à la sphère économique – et ce même si le contenu de cette responsabilité reste encore largement à définir. Ainsi donc, la diversification des pratiques comptables est le pendant de ce nouveau rôle des entreprises au sein de la société, qui s'accompagne de la fin de l'interventionnisme et de la planification d'État. Ce nouveau rôle implique de tisser des liens avec de nouveaux acteurs, d'entrer en relation avec de nouvelles parties prenantes. La comptabilité ne s'adresse donc plus seulement aux actionnaires, aux gendarmes des marchés financiers et au fisc, et le contrôle n'est plus réservé aux managers.

Pourtant, la recherche en Comptabilité Sociale et Environnementale continue de s'intéresser avant tout aux pratiques qui sont tournées vers ces acteurs traditionnels, aux dépens de relations émergentes que les entreprises tissent aujourd'hui avec la société. Ce constat est le point de départ de ma thèse, grâce à laquelle j'entends montrer que si l'on veut faire de la comptabilité pour améliorer l'état du monde, il est nécessaire de s'intéresser à une partie prenante jusqu'ici négligée dans notre discipline : le consommateur. Bien qu'il ne puisse exister de création de valeur sans coopération entre le producteur et le consommateur, ce dernier reste en effet un impensé de la comptabilité. Comme on aura l'occasion de le voir, ceci peut s'expliquer d'une part par une rationalité capitaliste dominante qui requiert une croissance économique infinie et la réification du consommateur et de ses besoins comme sources de cette croissance ; d'autre part, par l'avènement après 1945 d'une société de consommation encadrée par un État protecteur, qui avait dispensé le consommateur de se préoccuper d'autre chose que de son intérêt marginal.

Or, la diminution du rôle de l'État ces dernières décennies s'est accompagnée d'une individualisation croissante de la responsabilité. Les consommateurs, comme les entreprises, sont devenus « responsables ». Par le boycott, par des labels à visées sociale ou environnementale (agriculture biologique, commerce équitable…), ou par le regroupement dans des organisations alternatives (coopératives, financement participatif…), les consommateurs ont eux aussi acquis un nouveau rôle : ils sont désormais également contrôleurs et investisseurs. À ce titre, ils sont créateurs et destinataires d'informations comptables. Il faut d'ailleurs noter que dans un marché sans défaillance, un consommateur parfaitement informé engendrerait à terme la destruction du profit des actionnaires : il n'achèterait plus qu'à prix coutant. La consommation responsable est donc un paradoxe de l'économie néoclassique, ce qui rend l'étude comptable des informations qui circulent de et vers le consommateur d'autant plus pertinente et intéressante.

Le déploiement de la responsabilité des producteurs et des consommateurs est particulièrement visible dans le cadre des controverses « écologiques », c'est-à-dire des moments de questionnement social où nous réinterrogeons publiquement notre rapport à l'autre et au monde. Toute chose naturelle ou sociale possède une infinité de valeurs et de représentations possibles. Le réel est trop complexe pour être objectif. Qu'est-ce qui fait qu'on peut estimer rationnelle l'exploitation industrielle d'une forêt ? En quoi le temps de travail hebdomadaire d'un salarié

peut-il être considéré comme « juste » ? Voilà le genre de questions qui surgissent lors d'une controverse écologique, questions dont les producteurs et les consommateurs se saisissent, volontairement ou malgré eux. Par quels mécanismes y répondent-ils et quels outils et langages utilisent-ils pour ce faire ? Ce sont là des interrogations légitimes pour notre discipline. Pour ma part, je me concentrerai dans cette thèse sur un cas particulier de ces processus sociaux infiniment complexes : l'acte d'achat au sein de la relation entre producteur et consommateur, ainsi que la rationalisation comptable de cette relation. La généalogie de cette rationalisation nous apprendra que les limites de la discipline comptable ne correspondent plus à ses pratiques : le consommateur, individualisé et responsabilisé, est de moins en moins protégé par l'État dans le marché, qui est devenu le lieu où se déroulent majoritairement les controverses écologiques. On assiste alors à une descente du « politique » jusqu'au niveau de l'acte d'achat : il semblerait que la société tende à disparaitre et que de plus en plus de décisions soient prises à un niveau individuel. Dans le même temps, il devient de plus en plus difficile d'établir une rationalité commune : c'est l'avènement des *fake news* et de la post-vérité. Les consommateurs eux-mêmes se retrouvent face à des sources d'information de plus en plus nombreuses (notamment sur les réseaux sociaux), qu'ils alimentent souvent eux-mêmes (on pense par exemple aux multiples notations et évaluations sur Internet). La recherche en comptabilité, qui étudie avant tout la production, la diffusion et la protection d'une vérité économique dans et entre les organisations, doit se saisir de ces nouveaux enjeux.

Qu'est-ce qui explique qu'un consommateur estime que la proposition d'un producteur est rationnelle, que son acte d'achat est « juste » ? Pourquoi un produit ou un service est-il acceptable et accepté ? La littérature en sciences sociales regorge de consommateurs irrationnels, aliénés, aux connaissances limitées. De même, les entreprises doivent satisfaire des intérêts perpétuellement contradictoires, et rendre des comptes à des parties prenantes aux attentes toujours divergentes. Comment produire de la rationalité là-dedans ? C'est à chacun d'explorer à nouveaux frais ce qu'il est raisonnable de faire, d'exploiter, de dire ensemble « *ce à quoi nous tenons* » (Hache, 2011) ; autrement dit, ce qui « compte » pour nous. La pratique comptable est indubitablement centrale à cette exploration. La comptabilité est un puissant moteur de rationalisation et d'organisation de l'activité économique : elle permet la quantification, la commensuration, l'action à distance. Comme je m'attacherai à le montrer, c'est bien la comptabilité qui constitue la relation économique entre le producteur et le consommateur, en permettant l'adéquation entre les couts de production et le prix d'achat au travers du résultat, qui n'est autre qu'un jugement porté sur la rationalité de l'activité de

l'entreprise.

Dans le contexte des controverses écologiques, il s'agira d'étudier la comptabilité en train de se faire : la comptabilité qui n'est pas encore normalisée, qui parfois ne dit pas encore son nom ; une comptabilité définie par ses pratiques plutôt que par la profession comptable ou par les normes. J'étends ici la réflexion d'Anthony Hopwood (2007) : la comptabilité n'est plus le domaine réservé des comptables. J'aurai donc à élucider plusieurs questions : comment étudier la comptabilité quand elle n'est pas encore stabilisée, c'est-à-dire quand elle est utilisée au fur et à mesure qu'elle est conçue ? Quelle est la fonction comptable d'acteurs non-experts tels que le consommateur ? Comment peut-on conceptualiser et modéliser ces innovations comptables ? Je m'attacherai à montrer que si la comptabilité est constitutive de la relation entre le producteur et le consommateur, c'est parce qu'elle permet à chacun de rendre des comptes, et donc de produire un jugement sur les savoirs détenus par l'autre : elle permet ainsi d'établir une rationalité, de dire ce à quoi on tient, c'est-à-dire d'établir ce qui est une exploitation raisonnable de la nature et de l'humain. Ni déterminer le prix que le consommateur est prêt à payer pour protéger une forêt, ni intégrer des dépenses de maintien dans les couts de production d'un producteur ne permettent d'établir ce que serait une exploitation acceptable : il faut que ces couts soient couverts par le prix payé par le consommateur pour que la rationalité s'établisse. Comme je tâcherai de le montrer dans cette thèse, c'est bien la dialectique de la comptabilité qui rend cela possible.

Empiriquement, je m'appuierai sur deux études de cas pour produire une analyse interprétativiste. Tout d'abord, la plateforme de normalisation de l'Affichage Environnemental ; de 2008 à 2017, cette plateforme a eu pour mission de créer une méthodologie, basée sur l'Analyse de Cycle de Vie (ACV), pour calculer et communiquer aux consommateurs les impacts environnementaux de tous les produits et services vendus en France. Des entreprises, des consultants, des associations de consommateurs se sont réunis et ont expérimenté pendant près de dix ans, avant que toute l'initiative ne soit mise en pause permanente par le Ministère de l'Environnement. L'Affichage Environnemental a échoué à remplir son objectif principal : fournir au consommateur une information neutre et objective sur les impacts environnementaux des produits et services qu'il achète. J'expliquerai cet échec sous trois angles différents : la complexité de la méthodologie qui entraine cet outil comptable dans une impasse calculatoire ; le consommateur, supposément parfaitement informé par l'Affichage, qui ne reste que « théorique » ; et la gouvernance de la plateforme par consensus

qui entraine un refus de la contrainte et paralyse finalement tout débat politique. Ces trois aspects ne sont pas indépendants mais entremêlés.

Dans ma seconde étude de cas, je mettrai en évidence une tentative de mise en adéquation de couts de maintien avec des prix grâce à la participation du consommateur à un travail s'apparentant à de la comptabilité de gestion et du contrôle. « C'est qui le Patron ?! », une coopérative de consommateurs, a émergé au sommet de la crise du lait en 2016, qui concernait la faible rémunération des producteurs. Son but est simple : faire payer plus les consommateurs pour mieux rémunérer les producteurs. Ce cas met en évidence une pratique d'ouverture de la comptabilité au consommateur, grâce à un *crowdsourcing* des pratiques de contrôle de la coopérative. Ainsi, non contents de pouvoir déterminer les couts et les prix des nouveaux produits, les consommateurs vont pouvoir directement contrôler l'approvisionnement des produits en magasin et participer à des visites d'inspection chez les producteurs, dans une formalisation progressive de l'activité de contrôle de 2016 à 2019. Ce cas montre l'exemple peut-être le plus abouti d'une comptabilité dialogique impliquant producteur et consommateur, ainsi que le premier exemple d'un militantisme néolibéral : il ne s'agit pas de créer de nouveaux espaces clos dans le marché (comme peut le faire un supermarché coopératif ou une association de commerce équitable), mais bien de le transformer en totalité. Le consommateur se trouve alors dans un état de vigilance permanent : il doit devenir un entrepreneur, un investisseur, et un contrôleur.

L'Affichage Environnemental et « C'est qui le Patron ?! » représentent deux études de cas extrêmes : un temps court et un temps long ; une régulation étatique et une régulation marchande ; un succès (pour la coopérative) et un échec (pour la plateforme) dans la transformation de la rationalité dominante lors d'une controverse écologique ; une tentative publique encouragée par le gouvernement et visant l'ensemble des produits vendus en France, et une initiative privée poussée par deux entrepreneurs, qui a réussi grâce à un unique produit. L'analyse combinée de ces deux cas me permettra d'avoir une vision large, bien que toujours incomplète, de l'émergence de la comptabilité dans la relation entre le producteur et le consommateur, et de montrer comment ce dernier devient véritablement un acteur comptable. Cette thèse n'est pas une « explication » des deux terrains mais plutôt une exploration théorique et normative nourrie par deux illustrations empiriques. Mon positionnement est pragmatique et pour partie critique. Mon approche est le résultat d'une construction du projet et du design de recherche en plusieurs itérations, avec des allers et retours entre la littérature, la théorie et le

terrain. Ma recherche ne s'appuie pas en premier lieu sur des entretiens (qui ont néanmoins été conduits pour l'étude de l'Affichage Environnemental) mais plutôt sur des données produites naturellement, à savoir des documents et surtout des discours sur les réseaux sociaux (netnographie), ce qui peut s'apparenter à une forme innovante d'observation non participante.

Cette thèse suit un plan tout à fait classique en cinq chapitres que je ne détaillerai donc pas davantage dans cette introduction : revue de littérature, méthodologie, première étude de cas (Affichage Environnemental), seconde étude de cas (« C'est qui le Patron ?! »), et discussion. Une précision cependant : l'analyse proprement dite et la restitution des résultats s'effectuera en deux mouvements. Je procèderai d'abord à une analyse purement inductive des données, dans les chapitres III et IV ; dans un second temps, au chapitre V, j'appliquerai le cadre théorique du Mythe Rationnel (Hatchuel, 1998 ; Hatchuel & Weil, 1992) pour proposer une interprétation de ces résultats, et entamer ensuite la discussion proprement dite ; ma démarche globale est donc plutôt abductive.

Mes contributions sont d'ordres généalogique et critique. Généalogique car je m'attache à expliquer le processus de rationalisation à l'œuvre dans chaque étude de cas. Je montre la nécessité pour une innovation comptable d'établir un rapport dialectique entre producteur et consommateur. La comptabilité doit servir à structurer les relations de redditions de comptes entre eux, et à les remettre en question quand elles deviennent problématiques, c'est-à-dire lors de controverses écologiques. Ma contribution critique porte sur la recherche comptable normative. Il faut se donner les moyens d'imaginer des systèmes comptables qui permettent de penser la dialectique entre producteur et consommateur tout en diminuant le risque d'une stabilisation indiscutable. Il s'agit d'encourager la recherche collective d'autonomie, celle-ci étant intimement liée au maintien de la réflexivité des acteurs. L'autonomie se caractérise au point de vue comptable par la marge et par son secret. Dans une controverse écologique, les marges doivent faire partie d'un rapport dialectique et être renégociées en permanence. Elles deviennent l'expression d'un risque partagé. L'autonomie consiste donc en une perte d'indépendance volontaire au sein d'un rapport dialectique avec l'autre, rapport entretenu par des redditions de comptes mutuelles et renouvelées. Dire ce à quoi on tient, dire ce qui est suffisant, déterminer la marge, c'est se rendre des comptes mutuellement.

I. Revue de littérature – La comptabilité et le processus de rationalisation dans les controverses écologiques

Résumé de la revue de littérature

1. La comptabilité comme action collective

La comptabilité doit avant tout s'étudier et s'analyser au travers de ses pratiques. La comptabilité est constitutive de l'action collective organisationnelle ; plus qu'un moyen de représentation, elle est une machine permettant de poser des questions et de susciter des réponses. Elle oscille entre la représentation de la réalité et la formulation d'un idéal. La comptabilité est donc un processus de rationalisation de l'action collective. À partir de là, on comprend le rôle essentiel que peuvent avoir les innovations comptables dans le développement de controverses écologiques. De plus, dans une économie capitaliste, la comptabilité sert notamment à rationaliser le concept de croissance endogène infinie en renvoyant le consommateur à un rôle d'objet extérieur à l'entreprise. En considérant la comptabilité comme une pratique et une machine à rationaliser, je mets donc au jour son double rôle dans le maintien d'une rationalité dominante et dans la recherche de nouvelles rationalités au travers des innovations comptables.

2. Le consommateur dans le système comptable

Le consommateur est une entité hautement paradoxale, tour à tour créatrice/destructrice de valeur et dominante/dominée. Avec l'émergence de la figure du consommateur responsable, ce paradoxe est exposé au grand jour. Cette figure rentre en conflit avec le consommateur objet construit par la comptabilité classique, qui rationalise l'activité capitaliste de l'entreprise grâce aux ventes et à l'apparition des produits au compte de résultat. Il est permis d'imaginer des innovations comptables permettant une action collective démocratique entre l'entreprise et le consommateur. Cependant, que ces innovations puissent être adoptées dans des entreprises capitalistes est une question qui reste en suspens.

3. Controverses écologiques et processus de rationalisation

Une controverse résulte d'une déstabilisation de la rationalité dominante. Cela se traduit par de plus en plus d'individus qui prennent conscience de nouvelles relations et de nouveaux savoirs et qui cherchent à développer processuellement une nouvelle rationalité pour les accommoder. Les systèmes comptables se trouvent au centre de ces enjeux, car ils produisent une rationalité sur les savoirs et les relations d'une action collective organisationnelle. L'articulation entre la comptabilité, le consommateur et les controverses écologiques peut s'exprimer ainsi :

1. Le système comptable d'une entité économique marchande, de par sa relation avec le consommateur, est constitutif d'une certaine rationalité de l'activité économique ;
2. Les controverses écologiques réclament l'entrée en jeu d'un consommateur responsable : celui-ci doit réorienter l'activité économique, c'est-à-dire changer son jugement sur ce qu'il est rationnel de faire ;
3. Par conséquent, le système comptable est un élément central du processus de rationalisation des controverses ; plus spécifiquement, il s'agit d'étudier les innovations comptables que les acteurs vont mobiliser pour tâcher de faire advenir le consommateur responsable.

4. Modéliser la comptabilité dans l'action collective : une approche par les Mythes Rationnels

Les Mythes Rationnels sont des philosophies de l'action qui possèdent à la fois la capacité de mobilisation et de stimulation de l'imagination propre à un mythe, et les propriétés opérationnelles du raisonnement scientifique. En détaillant le processus de rationalisation et donc la manière dont les acteurs jugent la rationalité des pratiques, ils vont au-delà d'une simple vision dominant/dominé des relations entre parties prenantes, et permettent donc d'aborder la figure du consommateur dans toute sa complexité.

5. La Comptabilité Sociale et Environnementale comme programme

L'application du cadre théorique du Mythe Rationnel à plusieurs courants de recherche permet de montrer comment les innovations comptables peuvent orienter les controverses écologiques : en favorisant ou en diminuant la réflexivité des acteurs et les apprentissages croisés notamment. Dans ce contexte, le modèle CARE pourrait être la seule innovation comptable à contenir en elle-même l'indissociabilité des savoirs et des relations, indispensable à toute action collective non totalitaire.

Question de recherche : En quoi le positionnement du consommateur par rapport à un système comptable résulte-t-il d'un processus de rationalisation particulier, et comment ce processus est-il remis en cause dans les controverses écologiques ?

Introduction de la revue de littérature

Dans cette thèse, j'entends m'attaquer à l'analyse du rôle du consommateur dans les systèmes comptables. J'argumenterai notamment que le consommateur est un acteur essentiel de la comptabilité, même s'il a été jusqu'ici délaissé par la littérature. Du fait du développement de multiples controverses écologiques et de l'émergence de la figure du consommateur responsable, cet oubli ne saurait continuer ; en effet, un consommateur responsable doit prendre un nombre croissant de décisions au fur et à mesure que des problématiques environnementales et sociales surviennent : il doit en conséquence être équipé d'outils rendant possible cette prise de décision. Ainsi, le consommateur tend à se transformer petit à petit en une partie prenante de l'entreprise, tour à tour contrôleur de gestion, auditeur externe, voire investisseur comme on aura l'occasion de le voir dans l'analyse empirique. Il est essentiel d'entamer une analyse critique de ces nouveaux rôles, si l'on entend d'une part juger de l'efficacité des outils de Comptabilité Sociale et Environnementale, et d'autre part aborder les questions d'émancipation des acteurs des controverses.

Ma préoccupation dans cette thèse est d'abord théorique, au sens de la théorie comptable. Cela ne veut pas dire que l'analyse empirique y est secondaire ; au contraire, c'est bien elle qui permettra de nourrir mes considérations théoriques et de les ancrer dans la réalité. Cependant, cet ancrage dans la théorie comptable signifie que la revue de littérature que je vais construire dans les pages qui suivent n'est pas là tant pour donner des clés d'analyse d'un terrain, que pour poser les bases d'une compréhension théorique de ce que j'appellerai plus bas le processus de rationalisation comptable de l'action collective, et le rôle que le consommateur y tient.

On peut résumer l'articulation logique derrière la question de recherche de la manière suivante. Premièrement, les systèmes comptables sont constitutifs d'une certaine rationalité de l'activité économique de l'entreprise – par exemple, l'instrumentalisation de la nature et des humains, ainsi que leur assujettissement à une volonté de croissance économique infinie sont rationalisés par la pratique comptable. Deuxièmement, de plus en plus de controverses écologiques se déroulent aujourd'hui, controverses dont les entreprises sont des acteurs à part entière. Par ailleurs, le « consommateur responsable » émerge comme une figure majeure de ces controverses. Ce consommateur responsable doit changer son comportement pour réorienter l'activité économique, c'est-à-dire changer son jugement sur ce qu'est une activité économique

rationnelle. Troisièmement, on se retrouve donc face au nœud du problème : le lien entre comptabilité, consommateur et processus de rationalisation dans les controverses écologiques.

Cette revue de littérature est divisée en six parties. Dans un premier temps, je caractériserai la comptabilité comme un pratique constitutive de l'activité de l'entreprise et de l'action collective. Cette pratique est moins un moyen de représenter l'activité que de poser des questions et de susciter la recherche de réponses sur cette activité. C'est donc une pratique rationalisante. Ainsi, elle permet notamment d'objectiver le consommateur en tant qu'entité venant valider le modèle d'affaires d'une entreprise.

Dans une deuxième partie, je m'intéresserai davantage au rôle du consommateur dans la comptabilité. Le consommateur est une entité hautement paradoxale, tour à tour créatrice et destructrice de valeur pour l'entreprise, et acteur dominant ou dominé du marché.

Dans un troisième temps, on verra que les controverses écologiques qui secouent les marchés peuvent être définies comme des moments de déstabilisation d'une rationalité dominante. Les entreprises étant très liées à ses controverses, leurs systèmes comptables ont donc un important rôle à jouer dans le processus de rationalisation marchand et sociétal.

Dans une quatrième partie, je présenterai mon cadre théorique : le Mythe Rationnel (Hatchuel, 1998 ; Hatchuel & Weil, 1992). Il s'agit d'une modélisation particulière des philosophies de l'action ; c'est-à-dire des philosophies qui peuvent être mobilisées par les acteurs d'un processus de rationalisation pour leur permettre de penser leur action et de transformer celle-ci. Ce cadre théorique me permettra d'aborder la figure du consommateur dans toute sa complexité.

Dans un cinquième mouvement, je présenterai les principaux courants de la littérature en Comptabilité Sociale et Environnementale avec lesquels j'entends discuter ; l'application du cadre théorique du Mythe Rationnel me permettra de montrer comment les innovations comptables qu'ils décrivent peuvent orienter les controverses. Je m'attarderai sur le modèle CARE (Rambaud & Richard, 2015 ; Richard, Bensadon, & Rambaud, 2018), qui me semble être le seul à combiner les impératifs de la soutenabilité forte et de la participation de tous les acteurs à l'action collective de l'entreprise.

Tout ceci conduira dans une dernière partie, à la formulation de ma question de recherche, que je peux d'ores et déjà dévoiler ici : **En quoi le positionnement du consommateur par rapport à un système comptable résulte-t-il d'un processus de rationalisation particulier, et comment ce processus est-il remis en cause dans les controverses écologiques ?**

1. Comptabilité et action collective

Le premier objectif de cette thèse est de comprendre comment le consommateur se saisit de la comptabilité (et est saisi par elle) pour traiter la question « *à quoi est-ce que je tiens ?* », c'est-à-dire comment la comptabilité influence la prise de décision du consommateur (telle que décrite par l'économie néoclassique) au-delà de son utilité personnelle, en lien avec des préoccupations sociales et environnementales (c'est-à-dire écologiques). Je fais deux postulats. Premièrement, que l'interaction entre consommateur et comptabilité existe en pratique et qu'elle est digne d'être étudiée ; ceci sera abordé dans la deuxième partie de cette revue de littérature. Deuxièmement, que la comptabilité est constitutive de l'entreprise, de ses parties prenantes et de ses pratiques ; c'est-à-dire qu'elle n'est pas tant la représentation figée (qui pourrait être objective ou subjective) d'une activité organisationnelle et d'interactions entre des acteurs mais qu'elle est *constitutive* cette activité et de ces interactions. En d'autres termes, la comptabilité ne représente pas l'action collective ; elle *est* (une partie de) l'action collective organisationnelle. L'objectif de cette première partie de la revue de littérature sera de clarifier et d'étayer cette affirmation.

Pour ce faire, je commencerai par cadrer ma réflexion en définissant ce que peut être un système comptable, tout en rappelant la nécessaire circularité d'une définition figée : la comptabilité est forcément un objet d'étude aux frontières mouvantes, particulièrement la Comptabilité Sociale et Environnementale (CSE). Dans un deuxième temps, je définirai ce que peut être l'action collective en tant que « problématique » de l'organisation : « *ce [l'action collective] n'est pas un phénomène naturel. C'est un construit social dont l'existence pose problème et dont il reste à expliquer les conditions d'émergence et de maintien* » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 15) ; je montrerai par ailleurs que la comptabilité, en tant que pratique constitutive de la réalité organisationnelle qui donne son unité à l'entreprise (Chiapello, 2008), du savoir et des relations des acteurs, est au centre de l'action collective de l'entreprise. Ces bases une fois posées, j'irai plus loin dans une troisième partie où je mettrai en évidence le rôle de la comptabilité dans l'action collective : elle provoque des questionnements tout en fournissant des réponses, elle constitue le processus de rationalisation de l'action collective ; plus spécifiquement, elle rend possible, en la constituant, une forme bien spécifique de rationalité instrumentale : le capitalisme (c'est-à-dire la mobilisation de l'action collective pour l'accroissement infini du capital financier). Ainsi, la comptabilité résout le problème fondamental posé par l'action collective : la coopération d'acteurs aux objectifs divergents (actionnaires contre managers,

managers contre salariés, etc.) au service d'un but commun : la maximisation du profit des actionnaires. La comptabilité fait ainsi partie de ses pratiques de l'action collective qui peuvent être soit relativement formalisées et conscientes, soit avoir été naturalisées par l'histoire, la coutume, les croyances, au point de paraitre évidentes (Crozier & Friedberg, 1977, p. 16).

Enfin, dans un dernier temps, j'aborderai la question du rapport entre l'action collective et l'innovation comptable : comment la comptabilité peut-elle réorienter l'action collective en modifiant sa rationalité ?

a. Définitions d'un système comptable

On verra ici qu'il est impossible de donner une définition « pure » de la comptabilité, c'est-à-dire une définition entièrement théorique et décontextualisée des pratiques comptables. Une fois ceci établi, je cadrerai mes réflexions à partir de deux grands manuels de comptabilité (Richard et al., 2018 ; Stolowy, Lebas, Langlois, & Yuan, 2017) pour produire une définition de la comptabilité applicable à l'action collective. On verra ensuite quelques exemples de ce que peut être la comptabilité étudiée comme une pratique. Enfin, on verra dans un dernier temps le cas particulier de la CSE.

i. *Impossibilité d'une définition abstraite*

La comptabilité est un système de représentation très puissant et tient une place centrale dans l'activité économique (Miller & Power, 2013). Sur le plan théorique, la comptabilité peut être tour à tour envisagée comme une idéologie (pour Karl Marx, la comptabilité dissimule la vraie nature des rapports de production), un langage, la réalité économique (vision positiviste), un système d'informations (vision instrumentaliste), une logique (la comptabilité aide à trouver des liens de causalité entre des événements pour donner du sens à la réalité), ou enfin comme une mythologie (Riahi-Belkaoui, 2004). Tout ceci nous fournit des manières différentes d'étudier la comptabilité, mais ne nous dit pas ce qu'elle est ; « *the very idea of accounting is fluid, historically contingent, and constantly shifting* » (Miller & Power, 2013, p. 586).

Si la comptabilité reste insaisissable, c'est parce que ses frontières sont en constante évolution ; elle rejette d'anciennes conceptions et en adopte de nouvelles en permanence (Miller, 1998). Elle est à la fois floue et rigide, ce qui fait sa force (Richard et al., 2018) ; une ambivalence qui

a notamment été théorisée dans la littérature grâce aux notions d'objets-frontières (Briers & Chua, 2001) ou d'indicateurs incomplets (Dambrin & Robson, 2011).

La comptabilité regroupe l'étude d'outils très divers : comptabilité financière, normalisée, dirigée vers l'extérieur et destinée à calculer la valeur ajoutée pour les apporteurs de capital financier ; comptabilité de gestion, interne, libre, un outil d'aide à la décision destiné à calculer des couts et des marges. Au-delà de ces formes classiques, on trouve également la CSE, qui regroupe une galaxie d'outils allant du reporting extra-financier à base d'indicateurs, aux labels à destination des consommateurs en passant par les Analyses de Cycle de Vie. « *What constitutes accounting is mutative – varying spatially and temporally according to the problems it is applied to and the individuals and disciplines mobilized to formulate solutions* » (Most, 1977 ; Walker, 2008, p. 458). Il faut donc redoubler de prudence : il s'agit d'éviter de succomber à la tentation de l'autonomisation de la discipline comptable en tombant dans l'inflexibilité ontologique (Hopwood, 2007), tout en se gardant de penser que tout ce qui a des chiffres ou même tout ce qui consiste en la transmission d'un savoir quantifié d'un individu A à un individu B peut s'étudier en tant que phénomène comptable.

Si la nature profonde de la comptabilité semble nous échapper, ses fonctions dans la société ont été largement étudiées depuis le tournant « social » de la discipline (Hopwood, 1976). La comptabilité influence le social et le social l'influence en retour (Hopwood, 1983) – c'est ce que j'entends en écrivant que la comptabilité est « constitutive ». Ainsi, on nous apprend que la comptabilité, comme tout principe de modélisation, est simplificatrice : les principes comptables sont des principes de réduction de la complexité du réel (Colasse, 2007). La comptabilité construit la réalité (Hines, 1988 ; Morgan, 1988), et est créatrice de sens : « *[accounting is] a resource for continuous meaning-making concerning potentially surprising, divergent and precarious situated interactions* » (Lorino, Mourey, & Schmidt, 2017, p. 3). Enfin, la comptabilité est un instrument de pouvoir qui gouverne la réalité économique (Miller & Rose, 1990) grâce au pouvoir de nombres uniques qui regroupent des réalités complexes, et subjectivent des humains en individus responsables et calculants (Miller, 2001).

Stuart Burchell et ses collègues, dans leur article séminal de la revue *Accounting, Organizations and Society* (1980) sur les *accounting machines*, détaillent quatre modes de justification de la comptabilité, ou quatre « raisons d'être » en fonction des conditions de fonctionnement des organisations, s'éloignant de la perspective fonctionnaliste dominante à l'époque (Berland &

Pezet, 2009). La comptabilité peut ainsi être tour à tour *answer machine*, *learning machine*, *ammunition machine* et *rationalization machine.*

- La comptabilité est une *answer machine* quand elle ne sert qu'à produire et faire circuler des informations quantifiées qui ne posent pas de problèmes et ne sont pas remises en question. C'est la vision la plus simple et la plus positiviste de la comptabilité, quand l'indicateur représente parfaitement la réalité.
- La comptabilité est une *learning machine* quand elle sert à faire des analyses et à tester des modèles. Elle est là pour aider l'organisation à acquérir une meilleure compréhension de son fonctionnement et de son environnement.
- La comptabilité comme *ammunition machine* est instrumentalisée ; on utilise le pouvoir de ses nombres pour imposer des décisions politiques ou dissimuler leur nature subjective derrière l'objectivité de la quantification.
- La comptabilité comme *rationalization machine* permet là encore de se servir du pouvoir des nombres pour justifier des décisions qui ont déjà été prises.

Il s'agit en fait d'une première tentative de définition de la comptabilité selon ses pratiques. En 2013, Peter Miller et Mike Power vont plus loin dans l'*Academy of Management Review* et, en présentant la comptabilité comme simultanément une représentation et une intervention construisant les individus, les pratiques et les organisations, détaillant quatre fonctions comptables. De la comptabilité comme pratique organisationnelle subjective, on passe donc à la comptabilité constitutive de l'organisation, selon les quatre formes suivantes :

- *Territorializing* : la construction d'espace calculables que les acteurs peuvent habiter à l'intérieur des organisations et de la société ;
- *Mediating* : relier des acteurs, des idées, des arènes ; la comptabilité ne consiste pas qu'en des chiffres et des modes de calcul, mais elle relie des rationalités et des mécanismes discursifs qui existent à différents niveaux. Par exemple, le contrôle des couts est lié à la notion d'efficience et de performance ;
- *Adjudicating* : évaluer la performance, déterminer les succès et les échecs des individus et des organisations ;
- *Subjectivizing* : la comptabilité permet d'assujettir un individu ou une organisation au contrôle d'une entité supérieure ; mais elle présuppose aussi que les individus sont libres

> de leurs choix, et plus précisément sont obligés d'exercer cette liberté, obligés de faire des choix.

Cette interprétation (les auteurs précisent qu'ils n'entendent pas épuiser tous les rôles possibles de la comptabilité) diffère de celle de Stuart Burchell et de ses collègues en cela qu'elle s'intéresse aux rôles constitutifs de la comptabilité dans la société et à ses aspects performatifs, tandis que Burchell et al. considéraient les pratiques comptables à un niveau plus micro et organisationnel. Pour Miller & Power, c'est l'enchevêtrement des quatre rôles comptables qui donne à la comptabilité toute sa puissance : « *This entanglement means that accounting practices recursively and repeatedly constitute economic spaces and entities* » (Miller & Power, 2013, p. 585).

On le voit donc, la comptabilité ne peut être définie en théorie pure ; ce sont nécessairement les pratiques comptables qui doivent former nos objets d'études. Maintenant que ce point a été éclairci, je vais à présent formuler une tentative de définition concrète, qui me permettra par la suite de cadrer le sujet étudié et de le problématiser.

ii. *Tentative de définition concrète d'une comptabilité constitutive de l'action collective*

La comptabilité peut être définie comme « *un ensemble de systèmes d'information subjectifs ayant pour objet la mesure de la valeur des moyens et des résultats d'une entité* » (Richard et al., 2018, p. 14). Pour ces auteurs, la comptabilité est bien un mode d'organisation de l'action collective ; d'abord parce qu'elle permet de valoriser les moyens avec lesquels s'exprime toute action humaine pour se diriger vers un but (p. 15). Par ailleurs, la comptabilité organise l'action collective en créant des hiérarchies, des acteurs dominants et des acteurs dominés, des pouvoirs et des contre-pouvoirs (p. 22.). Elle n'est pas neutre mais subjective, car elle dépend d'un sujet qui a le pouvoir et qui modèle la représentation de la richesses dans le sens de ses intérêts (Richard, 2012, p. 26) : elle oriente donc bien l'action collective en constituant notamment au travers de l'équation fondamentale du bilan et de la notion de résultat des concepts de performance mais aussi de frontières de l'entreprise. Ce faisant, elle constitue à la fois des relations (qui rend des comptes à qui ? Qui juge la performance ? Jacques Richard et ses collègues parlent à ce sujet de *pouvoirs* et de *contre-pouvoirs*) et des savoirs (qu'est-ce qu'un résultat positif et comment l'atteindre ?), les deux constituantes axiomatiques de l'action

collective selon Armand Hatchuel (1998, 2012) – j'aurai l'occasion de revenir en détail sur ces composantes dans la partie I.4. sur les Mythes Rationnels. Définir ainsi une entité, l'entreprise, et lui relier un résultat, est donc la résultante d'une action collective, comme le mentionnait déjà Cornelius Castoriadis : « *l'imputation d'un résultat économique à une firme est purement conventionnelle et arbitraire, elle suit les frontières tracées par la loi, la convention ou l'habitude […] Tout aussi arbitraire est l'imputation du résultat productif à tel ou tel facteur de production* » (1997).

Pour Hervé Stolowy et ses co-auteurs, la comptabilité représente l'activité de l'entreprise, qui implique plusieurs personnes qui achètent des biens pour les revendre (Stolowy et al., 2017, p. 18). On retrouve ici la notion de collectif (plusieurs personnes) et d'action (l'achat et la revente, que l'on peut étendre à l'investissement, la production, la R&D, le marketing, etc.) Cette définition se concentre par ailleurs sur le cycle comptable, de l'achat des immobilisations et des matières premières à la vente et au réinvestissement : « *l'entreprise transforme des ressources en une autre chose destinée à répondre à l'attente des consommateurs, en générant un « profit » […] Chacun contribue au processus de production qui crée un produit présentant de la valeur pour un ensemble de consommateurs solvables et qui met ce produit à leur disposition* ». Ceci est une première approche du rôle du consommateur en comptabilité : sans consommateur, pas de ventes, sans ventes, pas de valeur comptable. J'aurai l'occasion de revenir sur ce point dans la partie de la revue de littérature dédiée au consommateur (1.2.).

De plus, on retrouve ici la notion de mesure de la performance et surtout de la contribution de chaque acteur à cette performance : encore une fois, la comptabilité constitue les savoirs et les relations autour de l'entreprise. Un peu plus loin, les auteurs mobilisent la métaphore du langage : « *les acteurs de l'entreprise doivent avoir un langage en commun, avec son vocabulaire, sa grammaire et sa syntaxe, pour décrire les événements et les opérations à considérer pour gérer [le cycle comptable] […] La comptabilité est un langage spécialisé qui est caractérisé par sa capacité à décrire une situation ou un résultat, décrire les événements qui ont conduit à ce résultat, donner un classement pertinent aux résultats* » (Stolowy et al., 2017, p. 20). Ce serait donc la pratique d'un langage, une pratique communicationnelle qui permettrait la gestion des savoirs et des relations dans l'action collective. Cette pratique est nécessairement simplificatrice et dirigée vers des acteurs bien particuliers : « *il ne suffit pas d'enregistrer les données relatives à l'activité de l'entreprise. Encore faut-il les classer selon une ou plusieurs logiques, établir des synthèses des données reclassées et présenter ces*

synthèses aux intéressés » (p. 21). On retrouve ici encore l'interaction entre savoir et relations : la comptabilité produit un certain savoir (simplifié, subjectif) à destination de certains acteurs.

Pour finir, on retrouve ces différents éléments dans la définition finale du manuel : « *la comptabilité financière est un* ***processus*** *de description des différents événements intervenant dans la vie d'une entreprise. Ces événements sont surtout des* ***opérations*** *entre l'entreprise et des partenaires externes (fournisseurs et clients). La description de chaque opération élémentaire est* ***justifiée*** *par un document de base où figurent des données financières et non financières permettant d'****évaluer*** *l'opération. Ces données sont* ***enregistrées****, classées et* ***analysées****. Leur traitement permet l'établissement d'états de synthèse appelés* ***états financiers****. […] Les états financiers sont établis* ***périodiquement*** » (Stolowy et al., 2017, p. 31). Les emphases sont celles des auteurs. Elles montrent les aspects essentiels de la comptabilité et son lien avec l'action collective : la comptabilité est une action périodique (« *processus* », « *opérations* », « *périodiquement* ») qui produit un savoir, une manière de juger ce savoir, et son jugement (« *justifiée* », « *évaluer* », « *analysées* »), à destination de certains acteurs (la définition mentionne ici les états financiers, point central d'une comptabilité construite pour les actionnaires). Ces aspects se retrouvent également dans une autre définition classique de la comptabilité : « *the minimum requirements of accounting process are counting, recording, summarizing and reporting* » (Goldberg, 1980 ; Mitchell, Van Buren, Greenwood, & Freeman, 2015). Ici, *counting* et *recording* ont à voir avec les savoirs, tandis que *summarizing* et *reporting* sous-entendent une transmission et un destinataire de l'information, et donc présupposent des relations.

Ces définitions largement acceptées montrent donc que la comptabilité n'est pas une simple représentation ou un outil de *compliance*, mais bien un des rouages du processus de l'action collective, en cela qu'elle modélise simultanément les savoirs et les relations des acteurs. Voyons à présent, maintenant que nous avons établi que la comptabilité se définit d'abord par ses pratiques et qu'il s'agit avant tout de pratiques constitutives, comment cette définition se retrouve dans la littérature académique.

iii. *La comptabilité comme pratique*

En soit, étudier la comptabilité comme une pratique n'est pas nouveau ; Stuart Burchell et ses collègues l'entendaient déjà ainsi dans leur article séminal de 1980 : « *The paper seeks to*

contrast the roles that have been claimed on behalf of accounting with the ways in which accounting functions in practice » (Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes, & Nahapiet, 1980, p. 5), ou plus récemment chez Peter Miller : « *We need studies that explore the roles particular calculative practices play in making operable the assemblages of ideas, practices and people that form from time to time* » (Miller, 2001, p. 392). La littérature comptable en Théorie de l'Acteur-Réseau (ANT) qui se développe à partir de la fin des années 80 s'intéresse également plus aux pratiques qu'aux outils (Robson & Bottausci, 2017). Enfin, certains ont étudié la comptabilité en tant qu'absence d'outil, ce qui pose nécessairement la question des pratiques (Catasús, 2008 ; Choudhury, 1988). En tant que tel, l'étude de la comptabilité comme pratique est apparue dans la deuxième moitié des années 2000. « *In accounting and strategy research there has been recent attempts to understand management control systems […] as practical, enacted and social activities* » (Fauré & Rouleau 2011 p. 168). D'autres auteurs ont développé des concepts similaires, notamment Thomas Ahrens et Christopher Chapman, qui ont montré comment, au travers des pratiques, les systèmes de contrôles de gestion « *both shape and are shaped by shared norms and understandings* » (Ahrens & Chapman, 2007, p. 5).

De nombreux auteurs ont parlé des effets constitutifs des pratiques comptables. Claire Dambrin et Keith Robson par exemple, quand ils traitent des effets des indicateurs incomplets, de l'ambivalence et du bricolage comptable dans l'industrie pharmaceutique, se situent dans l'ANT et la sociologie de la traduction mais ne font rien d'autre qu'étudier les pratiques comptables plutôt que les outils. Dans une étude sur les indicateurs de performance utilisés par des managers dans une entreprise industrielle, Silvia Jordan et Martin Messner ont montré que ces indicateurs étaient traités par leurs utilisateurs comme, « *enabling* », c'est-à-dire permettant une action plutôt que représentant objectivement ou subjectivement l'organisation. En d'autres termes, la comptabilité est ici un moyen plutôt qu'une fin (Jordan & Messner, 2012). Cette vision est celle d'une approche de la comptabilité par les pratiques. Dans le même ordre d'idées, Robert Chenhall et ses collègues décrivent des « *compromising accounts* » qui loin de représenter une quelconque réalité servent de base à un dialogue entre des régimes de valeurs divergents : c'est la « *productive friction* » générée par la comptabilité qui permet à l'organisation d'avancer (Chenhall, Hall, & Smith, 2013). Encore une fois, ce qui est le plus important ici c'est ce que la comptabilité fait, pas ce qu'elle représente. Plus spécifiquement, Peter Skærbæk et Kjell Tryggestad ont montré comment la pratique de la comptabilité est constitutive de la stratégie d'une organisation (Skærbæk & Tryggestad, 2010). Enfin, on peut citer l'exemple de Marcia Annisette et de ses collègues qui ont illustré le rôle de la comptabilité

dans les compromis organisationnels (Annisette, Vesty, & Amslem, 2017), et celui de Fauré et al. (2010) qui étudient le rôle des calculs effectués pendant des réunions de travail pour constituer les organisations : « *Accounting, in all of its manifestations, produces the organization and does not simply occur within it* » (Fauré, Brummans, Giroux, & Taylor, 2010, p. 1249). On peut donc déclarer que si l'on veut tenter de comprendre les effets que produit la comptabilité, il est impossible de séparer conception et utilisation, ce qui a été par ailleurs établi pour les outils de gestion en général (de Vaujany, 2006) : « *controversies about the design of calculation devices and controversies about their practical application are analytically inseparable* » (Lorino, 2018, p. 235 ; Lorino et al., 2017).

S'aventurant plus dans le détail des pratiques, Hendrik Vollmer développe sa vision d'un « *accounting as practice* » dans un article théorique en 2007, publié dans *Accounting, Organizations and Society*. L'auteur y présente une typologie des pratiques centrée sur des « *accounts* ». Il distingue l'usage « *consumptive* » et l'usage « *reproductive* » des nombres, que nous appellerons pour simplifier reproduction et consommation. La consommation consiste à réutiliser des nombres produits ailleurs, tandis que la reproduction consiste à utiliser des règles institutionnalisées de calcul pour en produire de nouveaux. Pour Vollmer, la pratique de reproduction implique la seule référence à un cadre arithmétique ou calculatoire, tandis que la pratique de consommation peut se rapprocher de cadres idéologiques, scientifiques, moraux, ou organisationnels divers. L'auteur montre enfin les pratiques de « *up-keying* » et de « *down-keying* » qui consistent à passer de la pratique de consommation à la pratique de reproduction et inversement. L'*up-keying* implique la volonté de séparer les nombres de l'activité sociale en se focalisant sur les règles de calcul, tandis que le *down-keying* tente de remettre les nombres dans leurs contextes et de montrer ce qui s'y rattache (par exemple, des choix politiques) (Fauré & Rouleau, 2011 ; Vollmer, 2007). Cette typologie me semble importante dans l'étude de la comptabilité en tant que pratique : elle permet de montrer comment le pouvoir des nombres peut être mobilisé pour « faire avancer » la construction du monde commun en reliant ou en isolant différents cadres. On retient aussi que si les pratiques de calcul sont importantes, c'est quand ces pratiques se déroulent dans un contexte organisationnel, donc qu'elles deviennent des pratiques comptables, qu'elles sont réellement constitutives. Enfin, Vollmer insiste sur la contingence des pratiques : leur effet sur une situation n'est jamais garanti : « *It results from a dialectical process between the way accounting language manages to 'narrow' the range of possible options (and normalize activities at a distance) and the way this language opens up 'new' possibilities and expands activities* » (Ahrens & Chapman, 2007 ; Fauré et al., 2010, p.

1260 ; Vollmer, 2007). On aura l'occasion de revenir plus en détail sur cette double fonction de la comptabilité, à la fois opération de découverte et opération de conditionnement (Hatchuel, 1998), dans la partie sur le cadre théorique du Mythe Rationnel (I.4.)

Par ailleurs, dans un papier théorique de 2009, Hendrik Vollmer, Andrea Mennicken et Alex Preda précisent un certain nombre de choses sur la comptabilité en tant que pratique (Vollmer, Mennicken, & Preda, 2009). Ils cadrent à nouveau les pratiques de calcul comme des activités inscrites dans la société et les technologies. Ces pratiques peuvent permettre l'hybridation entre différentes formes d'expertise, ou la coexistence de formes d'expertise incompatibles. En d'autres termes, la comptabilité permet de faire coexister des formes de rationalisation *a priori* incompatibles, ce qui permet une action collective cohérente et stable. Ceci explique par exemple que le consommateur puisse être simultanément créateur et destructeur de valeur (voir à ce sujet la partie I.2.). Enfin, les auteurs montrent la nécessité d'étudier la comptabilité au-delà de l'organisation : en effet, les pratiques comptables n'intéressent pas uniquement les parties prenantes identifiées dans les normes et les outils mais bien toutes celles qui prennent part au dialogue comptable et au processus de valorisation – d'où la pertinence de s'intéresser à la CSE d'une part, et au rôle comptable du consommateur d'autre part.

Finalement, étudier la comptabilité comme une pratique constitutive permet d'aller plus loin que la performativité et les notions de préséance de l'outil ou du discours par rapport à la pratique, ou inversement. Cela permet aussi de ne pas voir la comptabilité comme un outil émanant d'une organisation, mais plutôt comme une pratique mettant des acteurs en réseau. Jan Mouritsen et Kristian Kreiner résument ainsi cette vision dans leur article de 2016 : « *Accounting is a machine that produces (impersonal and mechanical) calculations more than miniature copies of the world* » (Mouritsen & Kreiner, 2016, p. 4). Bref, les pratiques comptables constituent et maintiennent l'organisation : « *This literature suggests that it is in the local achievement of day-to-day practices such as writing reports and plans, drawing up flipcharts, discussing customers' needs, and so on, that management control systems are strategically shaped* » (Fauré & Rouleau, 2011, p. 168).

iv. *Le cas particulier de la Comptabilité Sociale et Environnementale*

Il me reste à présent un point à éclaircir. Je n'ai jusqu'à présent volontairement pas fait de distinction entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion, et j'ai cité des articles

et ouvrages provenant de ces deux pans de la littérature (majoritairement de la littérature en comptabilité de gestion, celle-ci étant dominante dans les études interprétatives ou critiques). Comme on va le voir à présent, la séparation classique entre ces deux branches de la comptabilité n'a plus lieu d'être dès lors que l'on s'intéresse à la CSE.

On reviendra plus en détail sur les spécificités de la CSE, et notamment sur ses aspects normatifs et critiques, dans la partie I.5. de cette revue de littérature. Je souhaiterais cependant mentionner simplement ici que tout d'abord, la définition de la comptabilité englobe volontiers des systèmes d'information purement quantitatifs (c'est-à-dire non monétarisés) du moment qu'ils procèdent d'un enregistrement régulier et systématique (Richard, 2012, p. 16). On peut donc y inclure sans difficultés les multiples formes de CSE (reporting extra-financiers, indicateurs environnementaux, etc.). Celles-ci sont autant des pratiques d'exploration et de découverte (comptabilité de gestion) que de justification et de reddition de comptes (comptabilité financière, et certaines pratiques de comptabilité de gestion).

Ainsi, du fait de leur relative nouveauté et de leur absence de normalisation, les pratiques comptables de CSE sont presque toujours à la fois à destination des parties prenantes internes de l'entreprise que des acteurs externes, ce qui rend caduque la principale distinction entre comptabilité financière (normalisée, publique, à destination des actionnaires, de l'État, etc.) et la comptabilité de gestion (non normalisée, privée pour protéger le secret des affaires, à destination des managers). Ainsi, même une comptabilité telle que l'*Integrated Reporting*, calquée sur la comptabilité financière et pensée pour être publiée dans les rapports RSE[1], a tout autant une fonction d'apprentissage pour les salariés de l'entreprise que d'information pour les parties prenantes externes (Gibassier, Rodrigue, & Arjaliès, 2018). Plus encore que la comptabilité (financière et de gestion) classique, la CSE est donc une « *enquête collective sur la valeur* » (Lorino, 2018). Par ailleurs, l'inclusion de nouveaux acteurs comptables, tels que les ONG, les syndicats, les consommateurs, etc., est l'un des chevaux de bataille de la RSE ; cette inclusion rend d'autant plus caduque la distinction entre comptabilité financière et comptabilité de gestion : il n'est plus question de secret des affaires mais d'éducation, de communication, voire « d'apprentissage croisés » (Hatchuel, 1998). Ainsi, cette thèse se portera donc au-delà de cette dichotomie entre les deux types classiques de comptabilité. On y exploitera notamment, en plus de la littérature sur la CSE, toute une littérature en comptabilité

[1] Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

de gestion et contrôle, dont les enseignements peuvent s'appliquer aux problématiques écologiques.

b. La comptabilité comme action collective : cadrage

Maintenant que ce premier cadrage des définitions de la comptabilité a été établi, pénétrons dans le vif du sujet. Si la comptabilité est constitutive de l'action collective des organisations, qu'est-ce que cela signifie pour la recherche effectuée dans le cadre de cette thèse ? Je présenterai tout d'abord une définition précise de l'action collective, tirée de la réflexion d'Armand Hatchuel. Je donnerai ensuite quelques exemples pris dans la littérature, de la comptabilité étudiée comme pratique constitutive de l'action collective, afin de donner à voir ce que peuvent être les effets constitutifs de la comptabilité.

L'action collective est nécessairement problématique : « *Si l'action collective constitue un problème si décisif pour nos sociétés, c'est d'abord et avant tout parce que ce n'est pas un phénomène naturel. C'est un construit social dont l'existence pose problème et dont il reste à expliquer les conditions d'émergence et de maintien* » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 15). Le problème fondamental est « *celui de [la] coopération [des acteurs] en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes* » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 16). Les solutions apportées à ce problème sont « *toujours des solutions contingentes au sens radical du terme, c'est-à-dire largement indéterminées et donc arbitraires* » (p. 16). Ce qu'il faut retenir ici, c'est que les réponses apportées par l'action collective à un problème d'organisation sociale sont *contingentes* : elles ne sont pas en elles-mêmes rationnelles ou objectivement les meilleures. Cela fait écho à ce que l'on a mentionné un peu plus haut sur la subjectivité du résultat et des frontières de l'entreprise (Castoriadis, 1997 ; Richard et al., 2018). La comptabilité peut donc être définie comme une forme de réponse contingente aux problématiques de l'action collective.

L'entreprise peut être étudiée comme une des formes les plus universelles de l'action collective, en cela qu'elle « *n'est pas un collectif naturellement isolable et la révision permanente de ses frontières (physiques, légales, humaines, commerciales, etc.) est une condition de son existence* » (Hatchuel, 2012, p. 32). Pour Armand Hatchuel « *les entreprises sont les seuls collectifs qui se fondent eux-mêmes et se donnent un but à eux-mêmes* », ce qui nécessite donc la mise en place d'une certaine structuration de l'action collective, parmi lesquelles la

comptabilité : « *les entreprises comme n'importe quel autre groupe humain, ont besoin de symboles forts pour créer des apprentissages, soutenir des relations et nourrir l'action collective ; mais elles ne peuvent ni demander que l'on meure pour une marque comme pour un drapeau, ni jurer qu'elles n'abandonneront jamais ces symboles* » (p. 32). Ainsi, pour se maintenir et se transformer, une entreprise a besoin de créer et de maintenir ses propres « narratifs » et leurs personnages, c'est-à-dire ses propres savoirs et relations. Un exemple de cela en comptabilité est la loi de Moore[2] qui donna un objectif quasi-scientifique à l'entreprise Intel (Miller & O'Leary, 2007). La comptabilité, parce qu'elle produit une épistémologie de la performance et les acteurs de cette performance, est l'un des symboles forts dont parle Hatchuel.

L'action collective est un « *processus dans lequel des acteurs se construisent et se métamorphosent selon des logiques variables et dont les interactions, conflits ou coopérations, mobilisent des apprentissages plus exigeants, et des formes d'interdépendance plus variées, que le simple échange marchand et la seule lutte concurrentielle ou politique* » (Hatchuel, 1998, p. 179). Ainsi, et parallèlement à ce que l'on a établi en définissant la comptabilité, le comportement des entreprises ne peut être ramené à un « *principe unique, serait-il le profit* » (p. 180), pas plus que l'entreprise ne peut être réduite à un seul acteur : « *toute confusion entre un collectif et un sujet agissant n'est qu'une fiction. Celle-ci est parfois utile (notamment en termes de droit et de responsabilité), mais elle reste intenable aux plans empirique et logique* » (p. 180). Ceci peut se rapporter à ce que dit Ève Chiapello sur la comptabilité comme étant la seule pratique à même d'apporter une unité à l'entreprise, qui n'est pas constituée par le droit (Chiapello, 2008).

Armand Hatchuel précise que l'action collective n'est pas un pur interactionnisme : « *nous apprenons des modèles d'interaction comme le contrat, la subordination ou l'association, et parfois nous en inventons. On ne saurait donc ni faire disparaitre l'acteur dans l'écheveau de ses interactions, ni croire que l'interaction est un projet instrumental qui laisserait les acteurs indemnes de toute métamorphose* » (Hatchuel, 1998, p. 180). L'acteur n'est donc pas défini entièrement par les relations qu'il tisse (comme il est représenté dans l'ANT par exemple) mais n'est pas pour autant tout-puissant et capable d'agir indépendamment de toute relation. Pour comprendre l'action collective, il faut donc à la fois considérer les acteurs et leurs interactions.

[2] Du nom du fondateur d'Intel ; le doublement de la puissance de calcul des processeurs fabriqués par Intel tous les deux ans, simultanément objectif stratégique de l'entreprise et « quasi-vérité » scientifique.

Cette « *double lecture* » est le résultat de la capacité de réflexivité et d'apprentissage des acteurs, c'est-à-dire leur faculté de se représenter leurs actions et les actions d'autrui, et de modifier ses représentations en fonctions d'autrui (de son comportement, des intentions qu'on lui prête, de ce qu'il dit, etc.). Armand Hatchuel utilise l'exemple d'une promenade dans la rue pour illustrer cela : « *il n'y aurait plus de promenade possible dans une rue, si nous ne pouvions, d'un simple regard, apprendre le chemin suivi par les autres passants afin de les éviter, et si eux-mêmes ne faisaient pas de même. Les apprentissages nécessaires à cette action collective sont donc pluriels et croisés* » (Hatchuel, 1998, p. 181).

Ainsi, l'apprentissage croisé est au centre de l'action collective : un acteur incapable d'avoir un regard sur sa propre action n'en est pas vraiment un (une pierre qui tombe n'est pas agissante) ; tout comme un acteur omniscient et omnipotent paralyserait toute action collective, refusant l'apprentissage croisé et enlevant leur réflexivité aux autres acteurs. Même un dictateur a besoin des informations que lui fournissent ses conseillers et doit prendre en compte leurs demandes et leurs attentes afin d'être en mesure de transmettre des ordres ; « *aucun acteur ne peut à lui seul déterminer le cours d'une action collective : cela signifierait qu'il dispose d'un savoir infini et que les relations qu'il entretient avec les autres fondent des rapports de prescription extrêmes* » (Hatchuel, 2012, p. 56). Une fois l'éventualité du totalitarisme évacué, on peut donc dire que la réflexivité des acteurs et l'apprentissage croisé qu'elle entraine sont au cœur de la dynamique collective. Les entreprises, ces collectifs impermanents et artificiels, ne peuvent fonctionner selon des métaphysiques de l'action collective : elles requièrent un rapport axiomatique à celle-ci : « *les entreprises ne survivent que parce qu'elles sont capables (volontairement ou par nécessité) de renouveler leurs principes de gestion, donc de remettre en cause toute métaphysique de l'action : elles n'ont donc pas "d'état naturel* » (A. David, Hatchuel, & Laufer, 2012, p. 12). De plus, l'apprentissage croisé nécessite des réductions et des simplifications. « *Tout apprentissage exige des opérations de délimitation ou de détermination que nous appellerons "réductions axiomatiques" […] Nous ne pourrions ni agir ensemble, ni apprendre les uns des autres, sans commencer par "réduire" le monde qui nous entoure, ou ce que nous voulons savoir les uns des autres* » (Hatchuel, 1998, p. 181-182). C'est le cas bien sûr de la comptabilité qui, des états financiers au tableau de bord intégré, opère réductions et simplifications pour faciliter l'action collective. Hatchuel reconnait l'importance de tels intermédiaires : « *le truchement des notes aux examens permet aux enseignants et aux élèves d'apprendre les uns des autres sans débattre […] Une large part de l'action collective vise précisément à susciter des apprentissages croisés sans « agir communicationnel » direct* » (p.

183). Cependant, « *ces réductions n'ont rien de particulièrement « raisonnable » ou rationnel ». Elles n'acquièrent de tels attributs qu'en s'inscrivant comme projet dans la réflexion des acteurs* » (p. 182). Le propre d'une action collective contingente est qu'elle ne se repose pas sur une rationalité « objective » ou « pure ». Le comportement d'un acteur est rationnel, la performance d'une entreprise ou d'une structure de couts est jugé « bonne » seulement parce que d'autres acteurs portent un regard dessus. Une croissance de 10% du résultat d'une année sur l'autre n'est pas « bonne » en elle-même. Ainsi, toute rationalisation est un jugement porté par d'autres acteurs, et peut donc potentiellement passer pour une poussée vers le totalitarisme. L'action collective doit donc pouvoir réfléchir sur ses propres conditions, c'est-à-dire qu'elle doit « *prendre la mesure des totalisation devenues inadéquates à son propres développement* » (Hatchuel, 2012, p. 56-58). En d'autres termes, il faut être réflexif pour être capable de vérifier que les simplifications que l'on opère pour penser notre action et agir restent compatibles avec autrui. De manière comptable, cela peut se traduire par les questionnements suivants : les indicateurs que j'ai mis en place en tant que manager me permettent-ils d'évaluer de manière satisfaisante la performance de mes subalternes ? Le régime d'amortissement de cette immobilisation me permet-il de gérer correctement mes actifs ? On voit les conséquences qu'une telle philosophie de l'action peut avoir en termes de CSE. Une philosophie totalitaire conduirait par exemple une entreprise à considérer une forêt ou une rivière d'une certaine manière (un réservoir de ressources, par exemple), aux dépens des considérations que d'autres parties prenantes (ONG, riverains) porteraient à cette forêt ou rivière.

On commence donc à mieux comprendre comment la comptabilité peut faire partie d'une action collective organisationnelle. Elle donne son unité et sa raison d'être, en définissant et calculant performance et profit, à une entité qui ne saurait avoir une justification naturelle de son existence. Elle décuple les possibilités d'action en permettant l'action à distance (Robson, 1992). Elle permet d'établir les savoirs que chaque acteur détient sur les autres, et donc leur jugement (du manager par les actionnaires, de l'entreprise par le fisc, etc.) ce qui permet un processus de rationalisation, donc l'émergence d'une rationalité. De plus, de par son aspect mathématique et logique, la comptabilité donne une apparence de rationalité instrumentale aux décisions prises ; elle n'est certes pas le seul instrument de gestion à le faire (on pense par exemple aux processus de contrôle interne qui peuvent s'apparenter à des algorithmes), mais elle est le seul à donner son unité à l'entreprise (Chiapello, 2008).

c. La comptabilité comme processus de rationalisation de l'action collective

J'ai établi que les pratiques comptables sont constitutives de l'action collective organisationnelle. Je souhaite à présent montrer que cette constitution se fait au travers du *processus de rationalisation* rendu possible par les pratiques comptables : on va donc voir à présent comment la comptabilité, en posant des questions et en suscitant les réponses, permet de stabiliser une certaine rationalité de l'organisation. Plus spécifiquement, la comptabilité telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui permet de rationaliser l'organisation sous sa forme capitaliste.

i. *La comptabilité comme questionnement*

L'idée de la comptabilité comme questionnement plutôt que comme représentation n'est pas nouvelle. On la retrouve par exemple dans l'article séminal de Gareth Morgan dans *Accounting, Organizations and Society* en 1988 : « *accounting statements and insights should be regarded and used as elements of a conversation or dialogue, rather than as foundational claims asserting a particular kind of objectivity or "truth"* » (1988, p. 484). Plus récemment, Paolo Quattrone faisait remarquer que pendant la majeure partie de son histoire, la comptabilité n'était pas le point de départ d'une prise de décision, mais plutôt une réflexion sur la valeur ; c'est la croyance dans l'efficience du marché qui a modifié cela. « *Accounting, rather than giving answers and providing values to be taken as the starting point of decision-making, needs to prompt questions on what is not known, on the rationales and rationalities other than the economic one* » (Quattrone, 2015). La comptabilité fait se poser des questions, ce qui rejoint les notions de réflexivité et d'apprentissage croisé que j'ai détaillées plus haut. Ces questions et leurs réponses peuvent venir soit confirmer la rationalité de l'action collective, soit la déstabiliser et permettre la recherche d'une autre (on retrouve ici la comptabilité comme *answer machine* ou au contraire comme *rationalization machine*).

Ainsi, le rôle de la comptabilité devrait être d'éveiller le doute dans la conscience de ses utilisateurs, afin de générer des questions et d'ouvrir le débat : un instrument pour multiplier les possibilités de connaissance plutôt que de les réduire. Une comptabilité qui se fermerait au dialogue perdrait sa pertinence. Considérer la comptabilité comme un questionnement, c'est éviter de faire l'erreur que Bruno Latour reproche aux Modernes, à savoir considérer comme un fait à la fois ce qui est indiscutable et ce qui doit être discuté : « *the common sense opposition*

between facts and values is everything but common sense since the notion of "facts" covers what is still uncertain just as well as what is undisputable […] while the notion of "values" is supposed to designate who should allocate the dispute as well as the order in which all the objects of values should be ordered » (Latour, 2015, p. 6). Au contraire, la comptabilité comme questionnement permettrait de développer les controverses et de donner aux acteurs les moyens de les stabiliser temporairement (Latour, 2006, p. 40) : pour une gouvernance démocratique, il faut donc une comptabilité discutable[3]. D'autres auteurs ont également souligné le fait que la comptabilité n'est pas utilisée tant pour simplifier la réalité que pour forcer les acteurs à prendre des décisions : « *[Accounting] is not a description of the actual world but an account of (selected) problems and solutions for the future. It may be expected that under such a condition, accounting does not efface ambiguity and uncertainty […] it asks people to do something* » (Mouritsen & Kreiner, 2016, p. 4).

Le questionnement comptable peut donc être une recherche de l'équilibre et d'un lien de causalité. Au travers d'une étude historique entre le 17e siècle et aujourd'hui, Maria Martensson a montré que la pratique comptable s'appuie toujours sur les mêmes leviers, notamment l'idée d'équilibre (comme dans la comptabilité en partie double ou la *balanced scorecard*) et la recherche (ou la création) de liens de causalité (Martensson, 2009). Ainsi, l'équilibre est systématiquement représenté comme un idéal à atteindre, et un déséquilibre est considéré comme un état négatif. Le dialogue comptable pourrait être interprété comme une quête de l'équilibre : on discute et on cherche des solutions tant que l'on n'a pas atteint cet équilibre. De manière similaire, la recherche de liens de causalité permet de donner un sens à la réalité « *There is also a belief that if only the right measures can be identified, correct correlations can be found and the right actions taken* » (Martensson, 2009, p. 840). Au travers de la comptabilité, nous cherchons des méthodes et des modèles pour nous aider à expliquer ce qui est vrai et ce qui ne l'est pas. Plus spécifiquement, la comptabilité produit de la causalité en établissant des corrélations entre couts et prix : une « proposition de valeur » est conçue dans une entreprise grâce à la comptabilité de gestion : un certain cout de production doit permettre de faire payer le consommateur un certain prix. Cette proposition devient « vraie » si le consommateur paie effectivement. Les couts deviennent la cause du prix. Cette vérité est ensuite consacrée dans les états financiers, avec le résultat positif comme équilibre de l'équation fondamentale du bilan. On voit donc, pour finir, que c'est bien un questionnement comptable qui rend l'action

[3] Phrase prononcée par Philippe Lorino lors de son allocution au congrès 2019 de l'Association Francophone de Comptabilité.

collective rationnelle, et que ce processus passe notamment par la mise en adéquation de couts et de prix : « *Valuation must often be abductive and look for a story that can link events, acts and results together* » (Lorino 2018, p. 239). La question des couts et de leur contrôle a toujours été centrale en comptabilité ; une des préoccupations principales des contrôleurs de gestion est de chercher à établir des corrélations d'une part, par exemple avec l'*activity-based costing* (Jones & Dugdale, 2002), et à rechercher un équilibre d'autre part, avec le prix que le consommateur est prêt à payer qui doit bien sûr être supérieur aux couts. La notion de cout se rattache à des concepts d'efficience et de performance et permet de relier les pratiques comptables aux pratiques organisationnelles en général « *once embedded in organizational practices and external assessments, the language of costs and the calculations of costs act together as multipliers, each inspiring further demands for yet more calculations and yet more objects to be made calculable* » (Miller & Power, 2013, p. 560). On voit donc comment les pratiques comptables entrainent un questionnement collectif sur la réalité et des tentatives de rationalisation de l'action collective organisationnelle.

ii. *La stabilisation comptable d'une rationalité capitaliste*

L'activité des entreprises s'inscrit dans la croyance marchande dans la supériorité de la rationalité et des normes pour maximiser la performance économique. Dans l'après-guerre, les entreprises furent obligées d'implémenter des structures formelles pour apparaitre efficientes et neutres (Miller & Power, 2013) ; « *the development of a vision of accounting as standardizing, neutral and economic-driven was concomitant to the incarnation of the rationalized myth* » (Gibassier et al., 2018, p. 26). La comptabilité en partie double permet de percevoir l'activité de l'entreprise comme un réseau de relations causales qui permettent de donner une interprétation de cette activité (Ijiri, 1967 ; Rambaud, 2015). De plus, « *elle rend compte de l'ensemble des flux financiers liés au circuit de contrats dans un même cadre synthétique. Elle permet de résumer, en les cumulant, les transferts financiers liés à de nombreux contrats disparates. Elle rend visible une certaine unité de la firme* » (Chiapello, 2008, p. 27). En établissant ces relations causales et en stabilisant les frontières de l'entreprise, la comptabilité rationalise son activité, c'est-à-dire l'action collective de ses acteurs. Les frontières délimitent les relations entre acteurs et dictent ceux qui sont intéressés ou non à la mesure et au jugement de la performance de l'entreprise.

Plus spécifiquement, la comptabilité encourage le principe capitaliste d'accumulation infinie.

En simplifiant et réduisant l'action collective, elle fait disparaitre les biens produits ainsi que le principe de satisfaction de la demande : tout ce qu'elle mesure, c'est l'accroissement d'une valeur quantitative (Chiapello, 2007). Le cycle comptable d'une entreprise donne une validité à son existence en faisant correspondre des fins et des moyens. Un ensemble de couts est encouru dans l'investissement et la production ; ces couts sont validés par le prix payé au consommateur. « *Les fins sont toujours évaluées selon l'appréciation des moyens utilisés pour les atteindre, c'est-à-dire dans leur relation. Évaluer que le prix à payer convient pour y accéder signifie que les autres conséquences que la fin visée, aussi désagréables soient-elles, peuvent être complètement ignorées et écartées* » (Hache, 2011). On remarque ici comment les notions de couts et de prix, reliées par le cycle d'exploitation représenté par la comptabilité, donnent une justification à l'activité de l'entreprise, et comment l'action du consommateur valide la prise en compte ainsi que la non-prise en compte (externalités) de certains couts encourus par l'activité économique.

La comptabilité tend donc à solidifier le principe de la croissance infinie du capital financier. Ceci fait écho à la volonté capitaliste d'étendre sa maitrise sur l'ensemble de la société, « *grâce non plus à la magie ou la victoire militaire, mais la rationalisation* » (Castoriadis, 1997). Cette extension de la maitrise s'est d'abord exercée sur la production, la première conquise par la technologie, la mesure et la quantification (organisation scientifique du travail, etc.). Mais à partir de 1945, la consommation devient le moteur de l'économie et le consommateur est à son tour rationalisé, non seulement comme objet calculable (Miller & Rose, 1997 ; Viale, Gendron, & Suddaby, 2017) mais de plus en plus comme sujet calculant, entrepreneur de lui-même (Cooper, 2015, p. 20), que ce soit par exemple avec les technologies du *quantified self*, ou avec l'intégration d'outils comptables dans son processus de décision, comme on le verra dans cette thèse.

Tout ceci conduit à considérer le consommateur comme le réservoir extérieur de richesse pour l'entreprise ; dans la théorie de la croissance endogène, ce sont bien les désirs infinis du consommateur qui permettent d'alimenter le cycle de la croissance (Aghion & Howitt, 2000). Ceci correspond d'ailleurs à la transformation dans la théorie économique d'une valeur dont la source serait objective (par exemple la valeur du travail pour Marx, du foncier pour Ricardo) à une valeur subjective (Orléan, 2011 ; Rambaud, 2015). Il s'agit bien sûr de l'utilité, instrument qui résout « *le problème épineux de la valeur en ramenant l'intégralité de celui-ci à un unique concept, objectivable et centré sur le pouvoir du sujet [consommateur]. Avec l'utilité, la*

question de l'offre devient tributaire de la demande du sujet, capturée rationnellement par son utilité » (Mouchot, 1994 ; Rambaud, 2015, p. 719). Le cycle économique de l'entreprise, tel qu'il est représenté par la comptabilité, place donc le consommateur comme arbitre final de la rationalité de son activité ; lui seul valide les moyens (c'est-à-dire les couts) déployés par l'entreprise, que ce soit pour produire ou pour protéger l'environnement. La formation de la valeur et du prix est alors ramenée « *à un principe unique, faisant du consommateur le monarque absolu du système économique* » (Andreani, 1967, cité par Rambaud, 2015).

On reviendra plus en détail dans la partie I.2. de cette revue de littérature sur le consommateur en tant qu'objet et sujet comptables. Mentionnons simplement ici que la comptabilité et la rationalité capitaliste qui l'accompagne donnent un rôle primordial au client. Ce rôle n'est cependant qu'une construction contingente de l'action collective. Pour illustrer cela, prenons l'exemple du *crowdfunding*, ou financement participatif, qui s'est fortement développé ces dernières années grâce à l'essor d'Internet. Ce mode de financement permet aux entreprises qui n'ont pour diverses raisons pas accès au crédit bancaire ou aux investisseurs classiques, de s'adresser directement à leurs futurs consommateurs potentiels. Ceux-ci achètent les produits avant que la production n'ai commencé, voire payent un premium pour soutenir l'entreprise (en se portant acquéreurs de futures éditions limitées des produits, par exemple). Une fois ceci accompli, les entreprises trouvent souvent la confiance des banques ou des investisseurs en leur justifiant ainsi l'intérêt de leurs futurs clients. On voit ici que le cycle économique est inversé. Or, « *comme pour une pompe, le cycle doit être amorcé* » (Stolowy et al., 2017, p. 23) : ce ne sont pas nécessairement les investisseurs qui amorcent ce cycle. Ainsi, la comptabilité qui rejette le consommateur hors de l'entreprise, le transformant en validateur externe, n'a rien de « naturel » ou de neutre, et ce même au sein d'une économie de marché. On voit donc comment la comptabilité constitutive engendre un processus de rationalisation particulier, et comment le consommateur y tient un certain rôle. De la même manière, le fait que les coopératives de consommateurs apparues au 19ème siècle (Pinto, 2018) aient laissé la place à des entreprises industrielles peut être vu comme un phénomène contingent. Le regroupement de la production et l'individualisation de la consommation peuvent certes s'expliquer en partie par la nécessité de regrouper le capital pour acquérir de couteuses immobilisations productives, mais pas seulement ; des unités économiques basées sur la consommation plutôt que sur la production ne sauraient conduire à une accumulation infinie, puisque, pour reprendre les représentations marxiennes, elles seraient basées sur un cycle argent-produit, contrairement aux entreprises capitalistes qui fonctionnent selon un cycle argent-produit-argent', le seul à même de créer de

la plus-value (Chiapello, 2007).

Pour conclure, on peut dire que la comptabilité et son processus de rationalisation sont l'institution par excellence du capitalisme ; l'extension de la comptabilité est donc un signe de l'avancée du capitalisme. Ce processus est constitutif d'une relation contingente du consommateur à la comptabilité et à l'activité économique, phénomène sur lequel j'aurai l'occasion de revenir en détail dans la seconde partie de cette revue de littérature. Comme on le verra, l'avancée du capitalisme nécessite à terme une intégration toujours plus importante du consommateur dans le processus de rationalisation. Avant cela, je vais à présent terminer cette réflexion sur la comptabilité et l'action collective en me penchant sur le rôle plus particulier de l'innovation comptable dans la réorientation de l'action collective.

d. Innovation comptable et réorientation de l'action collective

Cette thèse s'intéresse au rôle de la comptabilité dans les controverses écologiques. Une controverse peut se résumer à une situation sociale où un ou plusieurs des acteurs en présence se considèrent lésés : ils ne peuvent pas formuler correctement « ce à quoi ils tiennent ». Dans un tel contexte, l'action collective est déstabilisée ; plus précisément, le processus de rationalisation est remis en cause. Il s'agit donc d'étudier l'évolution et la transformation de la comptabilité pour produire de nouvelles formes de rationalité, plutôt qu'une comptabilité normalisée et solidifiée ; en d'autres termes, il faut se pencher sur le phénomène de l'innovation comptable. On a déjà vu qu'une entreprise, une entité contingente sans état « naturel », ne survit que parce qu'elle est capable de renouveler ses principes de gestion, donc de remettre en cause sa philosophie de l'action collective (A. David et al., 2012). J'ai établi que la comptabilité fait partie des philosophies de l'action. Elle doit donc se renouveler au fur et à mesure que l'action collective, c'est-à-dire les savoirs des acteurs et leurs relations, évolue. « *Pour passer des métaphysiques de l'action à l'action elle-même, un processus de révision et d'apprentissage collectif est indispensable Et c'est la tâche d'une théorie de l'action collective que d'étudier les conditions, les formes et les effets de ces apprentissage*s » (Hatchuel, 2012, p. 36). Concrètement, si des investisseurs estiment que la valeur d'une entreprise ne doit pas s'estimer à son résultat passé mais à son profit futur, la comptabilité évolue en passant des couts historiques à la valeur actualisée. De la même manière, si les consommateurs estiment que la consommation énergétique d'un produit est importante, alors une étiquette énergie est apposée sur le produit. Faute de quoi, le processus de rationalisation risque d'échouer, et l'action

collective de s'arrêter. Ève Chiapello a souligné l'importance de la puissance constitutive de la comptabilité dans les transformations organisationnelles : *« la comptabilité n'est pas seulement un résultat des interactions économiques, elle est aussi un instrument puissant de cadrage et de production de la réalité économique. C'est en fait la conception de ce qu'est une entreprise que médiatisent les normes comptables, et toute transformation des normes accompagne et fait exister une nouvelle définition de la firme* » (Chiapello, 2008, p. 33).

Évidemment, l'action collective de l'entreprise ne se limite pas à la comptabilité. Comment différencier les innovations comptables des innovations managériales ? Lafontaine a proposé une première analyse des outils de gestion environnementale. Pour lui, la comptabilité environnementale représente bien une innovation managériale : « *elle regroupe un ensemble de techniques nouvelles, elle a une influence directe sur les pratiques en management et elle augmente le stock de connaissances mis à la disposition des acteurs* » (Lafontaine, 2003, p. 122). En revanche, seules peuvent être qualifiées de comptables les innovations qui se rattachent à des composantes des systèmes comptables et impliquent des acteurs de la comptabilité. Si cette définition peut avoir un sens dans un cadre normalisé et solidifié (telle que peut l'être la comptabilité financière classique), pour de nouvelles formes comptables en revanche, elle ne saurait être que circulaire ; comme on l'a vu, il ne peut y avoir de définition pure, « hors-sol » de la comptabilité. On ne saurait se satisfaire de « la comptabilité, c'est ce que les comptables font » ou « c'est ce qui s'apparentent aux instruments comptables » dans le cas de la CSE : celle-ci s'adresse nécessairement à de nouveaux acteurs et fait usage d'outils et d'instruments non normalisés, sans experts bien définis. Comme on le verra dans la partie I.3. consacrée au développement des controverses écologiques, l'émergence de la CSE accompagne une extension globale des pratiques calculatoires et des acteurs de ces pratiques. Il me semble donc plus pertinent d'aborder la question de la CSE par ses pratiques et par ses effets sur l'action collective. Dès lors, on peut qualifier d'innovation comptable une transformation du processus de rationalisation de l'action collective. Plusieurs auteurs ont étudié les processus d'adoption de telles innovations dans les organisations et ont établi que ceux-ci ne sont que rarement purement techniques, mais s'apparentent plutôt à une démarche de fabrication et d'invention (Gibassier et al., 2018 ; Lorino et al., 2017 ; Mouritsen & Kreiner, 2016). Ainsi, l'innovation comptable est une dérive des pratiques dans le temps et l'espace, suivant les interactions d'une multitude d'acteurs ; « *change in accounting is not pre-determined but made of several forward and backward moves and of rhetorical formulations* » (Alcouffe, Berland, & Levant, 2008, p. 13-14). Simon Alcouffe et ses collègues établissent une définition intéressante du succès et de

l'échec des innovations comptables : il s'agit avant tout de la conviction des acteurs intéressés. Un instrument comptable fonctionne quand les acteurs sont convaincus de son fonctionnement[4] ; dès lors, succès et échec d'une innovation ne sont que des constructions rhétoriques du réseau des acteurs de l'innovation : un produit du processus de rationalisation.

En d'autres termes, l'innovation comptable permet l'objectification ou la réification (Bourguignon, 2005) des nouveaux savoirs et/ou des nouvelles relations entretenues par les acteurs, pour les rendre, de nouveau, instrumentalisables pour l'entreprise. Par exemple, le *Carbon Disclosure Project* a été progressivement institutionnalisé comme mode de reporting supplémentaire pour les multinationales, afin de relégitimer leurs pratiques polluantes suite à la problématisation du changement climatique en tant que controverse écologique. L'innovation comptable sert ainsi à rendre à nouveau rationnel l'exploitation de l'environnement ou de l'humain qui avait émergé comme problématique (c'est-à-dire qu'un acteur était identifié comme étant lésé). Cela ne veut bien sûr pas dire que les innovations comptables ne servent qu'à légitimer une activité polluante et qu'elles n'ont aucun effet sur la réduction de ces activités ; au contraire, les nouveaux effets qu'elles rendent possibles par l'action à distance conduisent à reconstruire une rationalité commune à tous les acteurs. Seulement, les innovations rationalisent de nouvelles formes d'exploitation, qui peuvent être plus ou moins néfastes d'un point de vue écologique.

Finalement, les innovations comptables sont « *des projets de rationalisation qui ont à la fois une dimension gestionnaire raisonnable et une dimension utopique* » (A. David, 1996). Raisonnable, parce qu'elles se basent sur des systèmes quantitatifs au fonctionnement logique, tels qu'un système d'information quantitatif. Utopique, car leur adoption dépend d'une croyance en la circulation sans barrières d'une information totale, ainsi qu'en des idéaux tels que l'efficience (Jones & Dugdale, 2002). Le cadre théorique du Mythe Rationnel, que l'on détaillera dans la partie I.4. de cette revue de littérature, permet de mettre en évidence ces deux dimensions et d'expliquer leur impact sur la transformation de l'action collective.

***

La recherche comptable doit sans cesse se transformer pour rester pertinente ; ses limites

[4] Et non : les acteurs sont convaincus du fonctionnement une fois que la machine fonctionne.

doivent être constamment réexaminées (Hopwood, 2007, p. 1370-1371). Dans cette première partie de la revue de littérature, je me suis attaché à montrer que la comptabilité devait avant tout s'étudier et s'analyser au travers de ses pratiques, ce qui est d'autant plus vrai pour la Comptabilité Sociale et Environnementale, émergente et peu normalisée. Ce faisant, on a vu que la comptabilité est constitutive de l'action collective de l'entreprise, est qu'elle est avant tout un moyen de poser des questions et de susciter des réponses (Mouritsen & Kreiner, 2016). Ceci signifie que la comptabilité est un processus de rationalisation de l'action collective, en cela que ses outils et ses instruments permettent de mesurer et de porter des jugements sur les comportements, c'est-à-dire d'établir une frontière entre ce qui est rationnel et ce qui ne l'est pas. Dans une économie capitaliste, la comptabilité sert notamment à rationaliser le concept de croissance endogène infinie en renvoyant le consommateur à un rôle d'objet extérieur à l'entreprise ; phénomène que je vais maintenant aborder en détail dans la deuxième partie de la revue de littérature.

Comme toute philosophie de l'action collective, la comptabilité oscille donc entre la représentation de la réalité et la formulation d'un idéal (Hatchuel, 1998) ; elle est à la fois représentation et intervention (Miller & Power, 2013). Elle peut ainsi avoir tour à tour une fonction exploratoire (recherche de nouvelles rationalités) et une fonction de solidification (agrégation de ces rationalités dans un processus de rationalisations). À partir de là, on comprend le rôle essentiel que peuvent avoir les innovations comptables dans le développement et la résolution de controverses écologiques. Il faudra cependant prendre garde à ne pas singulariser la comptabilité comme domaine de réalité, d'action et d'expérience (Lagasnerie, 2019)[5] : il ne s'agit pas de déclarer que tout échange d'information quantifiée dans l'action collective est une pratique comptable. Ce sera l'objectif de ma modélisation de l'innovation comptable comme mythe rationnel (partie I.4.) que de tenter d'éviter ce biais.

[5] Geoffroy de Lagasnerie mentionne le biais de l'autonomisme en philosophie politique, c'est-à-dire le fait de considérer cette discipline comme le seul mode d'explication de l'action collective. Il me semble que la comptabilité pourrait tout à fait courir le même risque.

2. Le consommateur dans le système comptable

Le consommateur est une partie prenante essentielle de l'entreprise. Nous vivons dans une société de consommation, et la consommation est un système de signes autant qu'elle est un système économique de satisfaction des besoins (Baudrillard, 1970 ; Featherstone, 2007). Le consommateur est indispensable à la qualification des produits d'une entreprise, c'est-à-dire le processus de rattachement qui en fait des objets auquel il attache une valeur d'usage : « *la consommation n'interrompt pas le processus de qualification : elle le poursuit en y contribuant* » (Callon, 2017). La deuxième moitié du 20ème siècle a vu la transition d'une économie centrée sur la production industrielle à une économie focalisée sur la consommation individuelle (Ritzer, 1992). C'est le consommateur qui est devenu la source de rationalité de l'activité économique : « *has consumption replaced production as the intelligibility of the present? […] It is the consumer, understood as being able to appreciate and act according to minute differences between virtually identical products, that lies at the heart of […] capitalism*. » (Miller & Rose, 1997). On a eu l'occasion de voir dans la partie précédente que la pratique peut être définie comme un processus de rationalisation de l'activité d'une entreprise, c'est-à-dire de son action collective. J'ai commencé à montrer que dans ce processus de rationalisation lié au cycle d'exploitation comptable, le consommateur représente le réservoir de valeur qui permet de maintenir le mythe de la croissance infinie du capital des actionnaires de l'entreprise. À ce titre, le consommateur est, dans la comptabilité classique, rejeté hors des frontières de l'entreprise, objectivé et réifié (Bourguignon, 2005). Je vais à présent dans cette partie présenter plus en détail cette réification comptable du consommateur.

Le rôle du consommateur dans le processus de rationalisation de l'action collective a été étudié en sociologie (Ritzer & Jurgenson, 2010), en stratégie (M. Porter & Kramer, 2011), en marketing (Cova, Dalli, & Zwick, 2011), mais également dans la littérature comptable. Il s'agit généralement de caractériser le consommateur qui valide ou rejette la proposition de valeur de l'entreprise, ou d'étudier son rôle dans la création de valeur actionnariale. De manière générale, c'est bien sûr le marketing qui se préoccupe le plus du rôle du consommateur dans le processus de rationalisation, ce qui peut éventuellement s'expliquer par le fait que la comptabilité contemporaine (à partir du 19ème siècle) est issue des pratiques de contrôle des processus des activités industrielles ou financières, tandis que le marketing est par nature centré sur le consommateur. La consommation reçoit moins d'attention en comptabilité car elle « *was*

designed as derivative, peripheral and feminine, as against the centrality which was accorded to the more masculine sphere of production and the economy » (Featherstone, 2007, p. 9).

Je commencerai cette partie en résumant les apports pluridisciplinaires de la littérature sur le rôle du consommateur dans l'action collective. Dans un second temps, je me concentrerai à nouveau sur la comptabilité et je m'attacherai à qualifier la rationalité du consommateur dans cette discipline. Je m'attarderai ensuite sur la construction du consommateur responsable, cet acteur central des controverses ayant pour mission d'orienter les entreprises vers des pratiques moins polluantes (en d'autres termes, de transformer leur rationalité). Ceci aboutira dans un quatrième temps à mettre en évidence le double paradoxe qu'est la figure du consommateur dans l'action collective : il est simultanément créateur (pour le marketing) et destructeur de valeur (pour la comptabilité), ainsi que simultanément dominant (vision néoclassique) et dominé (vision critique) sur le marché. L'irruption de la figure du consommateur responsable, censé orienter les controverses, risque de remettre en cause ce double paradoxe. Comme on le verra par la suite dans la partie I.3., c'est cette conjonction de la construction de la rationalité du consommateur en comptabilité, du développement des controverses et de l'émergence du consommateur responsable qui rend pertinente le questionnement de cette thèse : comment le consommateur peut-il utiliser le langage comptable pour dire ce à quoi il tient ?

a. Le consommateur dans l'action collective

Le rôle actif du consommateur dans l'action collective de l'entreprise fait l'objet de recherches depuis plusieurs années, le plus souvent sous la forme d'études de sa contribution au processus de création de valeur de l'entreprise. J'ai établi dans la partie précédente que ce processus pouvait être assimilé au processus de rationalisation. En effet, selon une philosophie axiomatique de l'action collective (Hatchuel, 1998), un produit n'a de la valeur, une entreprise n'est performante que parce que des acteurs possèdent un certain savoir à son sujet et exercent des relations avec cette entreprise ou ce produit. Quand on soutient que le consommateur et d'autres parties prenantes participent au processus de création de valeur de l'entreprise – une thèse soutenue par exemple par Michael Porter avec son concept de *shared value* (M. Porter & Kramer, 2011), on veut dire en fait que le consommateur, par ses actions, affirme que le comportement de l'entreprise est rationnel (par exemple, que ses produits sont vendus au juste prix par rapport à leur qualité). Quoiqu'il en soit, cette participation au processus de valorisation/rationalisation a été problématisé d'une part par une littérature critique en

sociologie sous les termes de prosommation (*prosumption*) ou coproduction, et d'autre part par deux courants de littérature en marketing : l'un normatif, la *service-dominant logic*, et l'autre critique, ancré en *consumer culture theory*.

i. *L'approche sociologique*

La prosommation est un concept développé principalement par le sociologue George Ritzer, notamment dans son ouvrage *The McDonaldization of society* à partir du business model de McDonalds où les clients doivent débarrasser eux-mêmes leurs plateaux, réduisant ainsi les charges du producteur ; le consommateur participe ainsi au processus de production, il devient « prosommateur » (Ritzer, 1992). Le concept n'a rien de nouveau, d'une part parce que les êtres humains ont tous été prosommateurs durant la majeure partie de la présence de l'espèce humaine sur terre, jusqu'à l'avènement de la société industrielle. De plus, même sous des formes plus anciennes de capitalisme, le consommateur a toujours participé à la production : le concept de McDonalds n'est pas vraiment une nouveauté ; et même un moulin à café mécanique a besoin de l'énergie du consommateur pour produire du café (Ritzer, 2014). Cependant, avec l'explosion du contenu généré en ligne par les utilisateurs de réseaux sociaux (Ritzer, Dean, & Jurgenson, 2012) et le rapprochement que ces réseaux permettent, ces activités de coopération à la production prennent encore plus d'ampleur : « *there is a trend toward unpaid rather than paid labor and toward offering products at no cost* » (Ritzer & Jurgenson, 2010, p. 14). Le modèle économique de Facebook en est un exemple frappant : les utilisateurs consomment sans rien payer mais participent au processus de production de l'entreprise en regardant les publicités affichées sur le site et en produisant une grande quantité de données valorisées par l'entreprise.

Ritzer et Jurgenson sont d'ailleurs assez critiques de telles pratiques, les considérant comme un nouvel avatar de la captation de valeur propre au système capitaliste : « *it appears that capitalists have found another group of people – beyond workers (producers) – to exploit and a new source of surplus value* » (Ritzer & Jurgenson, 2010, p. 21). Les auteurs adaptent ici un prisme marxiste à la société de consommation : la plus-value ne provient plus de la captation de la valeur-travail des ouvriers, mais d'une valeur des consommateurs qui reste à définir. Ceci fait écho à ce que j'ai écrit précédemment sur le consommateur comme moteur de l'économie et comme source de rationalité pour l'entreprise. Pour ces auteurs (voir également Keucheyan, 2019), les consommateurs sont encore plus exploités que le prolétariat tel que décrit par Karl Marx : ils ne sont pas insuffisamment rémunérés pour leur travail ; ils ne sont pas rémunérés

du tout. Contrairement à la classe ouvrière cependant, les consommateurs ne se considèrent que très rarement comme exploités et voient le travail qu'ils effectuent comme positif et porteur de sens, donc créateur de valeur tant pour le producteur que pour eux-mêmes. Quoiqu'il en soit, nous ne retournerons pas de sitôt à une division claire entre producteur et consommateur (Ritzer, 2014). Que le capitalisme poursuivre son œuvre de colonisation de la vie privée ou au contraire qu'il s'effondre et que nous devions toutes et tous réapprendre à vivre et produire dans des circuits courts, le phénomène de prosommation ne peut aller qu'en augmentant.

ii. *L'approche stratégique/marketing*

L'orientation du marketing vers le consommateur a débuté dans les années 1950 ; auparavant cette discipline se concentrait sur la maximisation du profit par l'augmentation des ventes. L'activité économique était perçue comme linéaire, commençant sur les chaines de production de l'usine et se terminant avec l'achat. Le consommateur n'était considéré que de manière secondaire, les entreprises se concentrant sur leurs produits. Le profit était alors le résultat d'une bonne stratégie commerciale et publicitaire. A partir des années 1950, la situation se renverse et les besoins du consommateur deviennent une préoccupation centrale dans la stratégie de l'entreprise (Roslender & Hart, 2010) ; au point que les différentes divisions d'une entreprise sont encouragées à se considérer comme une chaine de consommateurs, devant assurer le même niveau de services envers les collègues qu'envers les consommateurs externes (Miller & O'Leary, 1993, 1994).

La prosommation a été discutée dans la littérature en stratégie et surtout en marketing, à partir d'un article paru dans la *Harvard Business Review* (Prahalad & Ramaswamy, 2000) qui utilisait le concept de cocréation de valeur. Plus tard, la même idée fut reprise sous le nom de *service-dominant logic* (Lusch & Vargo, 2014 ; Vargo & Lusch, 2011) Moins critique que les auteurs marxistes cités un peu plus haut, cette littérature explore comment les entreprises peuvent mobiliser le besoin de personnalisation et la quête croissante de sens des consommateurs dans une société post-fordiste – le consommateur individualiste et hédoniste des années 90 ayant été supplanté par le consommateur créatif des années 2000 (Cova & Cova, 2009).

Selon ce courant, tous les acteurs co-créent différentes formes de valeur, personne n'est passif, et il n'y a plus que des producteurs. Toutes les relations marchandes deviennent des relations *business-to-business* (Vargo & Lusch, 2011). Le consommateur devient ainsi un travailleur

(Cova & Dalli, 2007 ; Cova et al., 2011) qui peuvent ajouter de la valeur à des produits et des services sur le marché et vers lesquels ils sont attirés. Ceci ouvre la voie à une double exploitation du consommateur : non seulement il travaille gratuitement : il n'est rémunéré ni pour son savoir-faire, ni pour son enthousiasme ; mais en plus il paye généralement un premium pour les produits ou services cocréés, car ceux-ci sont perçus comme possédant une valeur d'usage plus élevée (Cova & Dalli, 2007 ; Zwick, Bonsu, & Darmody, 2008) par rapport à des produits standardisés. Alors que pour certains auteurs cette double exploitation représente encore une émanation d'un régime de gouvernementalité appliqué aux consommateurs (Zwick et al., 2008), pour d'autres elle est plutôt positive car c'est justement cette exploitation qui permet la cocréation d'une valeur supplémentaire (Pongsakornrungsilp & Schroeder, 2011). On voit donc que le processus de rationalisation peut instrumentaliser le consommateur, mais que cette instrumentalisation peut être décrite comme positive tout autant que sa critique peut être justifiée. En d'autres termes, l'exploitation du consommateur n'est pas nécessairement mauvaise, y compris au niveau de la liberté des individus. Cova & Dalli théorisent dans un autre article que l'exploitation et l'aliénation du consommateur surviennent lorsqu'une certaine valeur affective et culturelle créée par les consommateurs dans leurs relations sociales peut être récupérée par le marché (Cova & Dalli, 2009). Ceci advient notamment sur les réseaux sociaux, où, après avoir longtemps eu des difficultés à interagir avec les communautés d'utilisateurs (Cova & Dalli, 2007), des entreprises ont finalement réussi à monétiser les rapports sociaux des individus - Facebook en étant un des meilleurs exemples.

Enfin, la question de la perception de la valeur (c'est-à-dire, rappelons-le encore une fois, de la rationalité de l'action collective de l'entreprise) par le consommateur a également été étudiée sous l'angle de l'acceptation d'une augmentation du prix payé. Une étude quantitative (Campbell, 1999) a ainsi montré que les consommateurs acceptent plus facilement une hausse de prix si cette augmentation fait suite à une augmentation des couts du producteur ; par ailleurs, une bonne réputation du producteur crée une situation de « bénéfice du doute » en cas d'augmentation du prix et sans informations sur les couts. On voit donc comment le consommateur peut porter un jugement sur le cycle d'exploitation de l'entreprise et les couts qu'elle encourt.

b. La rationalité du consommateur en comptabilité

Dans une revue de littérature de 2008, Lisa McManus et Chris Guilding montrent que la

recherche en comptabilité se focalise sur des procédures d'allocation de couts, en particulier au travers de l'*activity-based costing* ; globalement, la comptabilité ne s'intéresse au consommateur que pour étudier son impact sur le résultat et donc la valeur actionnariale. Les auteurs s'étonnent du manque global d'intérêt de la comptabilité pour le consommateur malgré l'intégration progressive de plus en plus de mesures non financières dans la comptabilité de gestion (McManus & Guilding, 2008), et appellent à faire davantage de recherche pour tenter d'expliquer cet angle mort de la comptabilité à l'égard du consommateur. Par ailleurs, dans un article publié dans *Accounting, Auditing and Accountability Journal* la même année, Suresh Cuganesan pointe du doigt le manque d'intérêt pour les pratiques calculatoires du consommateur, qui tombent en dehors du domaine classique de la comptabilité et invitent les chercheurs à s'intéresser davantage aux chiffres produits dans les départements marketing et commerciaux (Cuganesan, 2008). L'auteur montre aussi le conflit entre les nombres comptables « durs » et des modes de calcul plus « mous » chez les consommateurs qui peuvent venir limiter les possibilités d'action à distance (Robson, 1992) de la comptabilité.

Parallèlement, la recherche quantitative a montré que, lors d'expériences en laboratoire, les consommateurs acceptent plus facilement une augmentation de prix si celle-ci fait suite à une augmentation des couts, ce qui montre qu'ils ne se basent pas seulement sur leurs préférences individuelles mais également sur des notions d'équité : puisque dans les deux cas le nouveau prix et le produits sont les mêmes, leur utilité n'est pas modifiée (Kachelmeier, Limberg, & Schadewald, 1991). Ceci fait écho à la littérature en marketing citée un peu plus haut, et montre que l'entreprise n'est pas nécessairement une boite noire pour le consommateur et que sa perception des processus de valorisation peut changer le prix qu'il est prêt à payer – donc le processus de rationalisation et la viabilité d'une entreprise. C'est également un autre exemple du pouvoir des nombres (Giddens, 1990), puisqu'on peut supposer que les couts de productions sont considérés comme une information plus neutre, plus objective et donc plus facilement acceptée qu'une publicité ou un label. Par ailleurs, le consommateur apparait parfois indirectement dans la littérature quantitative au travers de *proxies*, comme le risque de réputation d'une entreprise. Une étude a ainsi montré que les firmes avec une forte exposition au risque de réputation (entendue aux yeux des consommateurs) gèrent moins leur résultat (Austin & Wilson, 2016). Ici encore, les comptables positivistes s'intéressent avant tout à l'impact des consommateurs sur la valeur pour les actionnaires, une fin dont la valeur apportée au client n'est qu'un moyen : « *Understanding of the relationship between the costs of the firm and the value the firm provides to its customers is the key to the ability of the firm to reach its*

profit potential » (McNair, Polutnik, & Silvi, 2001, p. 33). La lecture que l'on peut faire de cette affirmation est que l'entreprise, pour être performante, doit tout faire pour s'assurer que les consommateurs la jugent performante (c'est-à-dire vendant à un bon prix). On retrouve donc ici bien l'idée du consommateur central au processus de rationalisation de l'entreprise, qui est également abordée dans les manuels de contrôle de gestion : « *l'enjeu est d'optimiser l'offre de l'entreprise, en adaptant les couts qu'elle engage à la valeur que son produit représente pour le client* » (Bouquin, 2011, p. 200).

À partir des années 80, la grande préoccupation des contrôleurs de gestion devient d'ailleurs d'éliminer les opérations sans valeur ajoutée (stockage, contrôle qualité, etc.) qui augmentent les couts sans augmenter la valeur (Malleret, 2009). On voit ici que les questionnements sur les couts traduisent l'inadéquation entre la rationalité du consommateur (la valeur pour le client) et la rationalité de l'investisseur (la valeur ajoutée de laquelle découle un surplus et donc un profit). À partir de là, « *cette prise de conscience a été suivie par une mobilisation générale visant à développer des outils et modèles intégrateurs destinés à gérer conjointement les couts et la valeur, à les mettre en relation et à effectuer des arbitrages entre ces deux catégories d'éléments* » (Malleret, 2009, p. 8). Cependant, cette gestion conjointe est toujours restée problématique, car s'il « *existe des systèmes formalisés et récurrents de calcul des couts des produits et/ou services […] il n'existe pas de systèmes formalisés et récurrents de mesure et/ou de calcul de la valeur des produits-services pour les clients* » (p. 8). Cet échec peut s'expliquer par la difficulté de relier la valeur à un prix (Lorino, 1995), par celle de relier des couts internes avec une valeur définie de façon externe (McNair et al., 2001), par l'inadéquation entre les activités d'une entreprise et les exigences du client, ou encore par des écarts temporels entre la manifestation des couts et la manifestation des prix : « *il y a un décalage dans le temps entre des couts qui sont immédiats et une valeur qui ne se produira que plus tard, lorsque le client achètera le produit* » (Lorino 1989, p. 155). Enfin, du fait de l'organisation du travail en entreprise, une activité correspond rarement à une fonctionnalité attendue par le client. Ainsi, *« c'est la nature sociale (division du travail) et diachronique (étalement dans le temps) de la création de valeur qui rend la correspondance fonction-activité problématique.* » (Malleret 2009, p. 25). L'entreprise doit donc faire une hypothèse sur la réalité par anticipation. Par sa structure de couts, elle prédit le prix que le client sera prêt à payer et donc la valeur « pour » le client. Ainsi, il n'y a pas de corrélation entre l'objet porteur de performance (le cout) et l'objet porteur de valeur (le prix), du fait de la division du travail et de la perte de contact avec le jugement de valeur futur du client (Lorino, 1995). On

peut alors dire que le processus de rationalisation comptable cherche à recréer cette corrélation entre le cout et le prix, à valider l'hypothèse faite sur la réalité – la comptabilité étant à la fois la représentation d'une réalité et la formulation d'un souhait (Hatchuel, 1998 ; Mouritsen & Kreiner, 2016). Cette notion de division du travail responsable d'une décorrélation entre les couts et les prix renvoie à une division tayloriste entre ceux qui font et ceux qui savent, ou ici, entre ceux qui valorisent et ceux qui représentent la valeur. Comme on le verra dans la partie I.5. de cette revue de littérature avec les exemples de la contre-comptabilité et du statactivisme, supprimer cette division serait indispensable pour aboutir à une comptabilité qui prenne plus au sérieux les enjeux écologiques.

Les chercheurs se sont donc avant tout intéressés à la connaissance comptable du consommateur par l'entreprise, c'est-à-dire au consommateur objectivé par la comptabilité (Miller & Rose, 1997), plutôt qu'à l'inverse. Gordon Boyce (2000) a montré l'évolution de la vision comptable du consommateur à partir des années 1980, avec une évolution de la comptabilisation d'une valeur pour le consommateur vers une comptabilisation de la valeur que le consommateur peut apporter à l'organisation, ce qui correspond à une transformation du consommateur sujet en un consommateur objectivé – en d'autres termes, une réification du consommateur. Annick Bourguignon a analysé le même phénomène en critiquant la convergence au travers de la comptabilité de valeurs incompatibles, à savoir la *shareholder value* et la *customer value* (Bourguignon, 2005). Elle a ainsi montré comment les pratiques comptables peuvent servir à s'assurer qu'une décision rationnelle du consommateur soit aussi une décision rationnelle pour l'actionnaire, en masquant les conflits et les incompatibilités entre les deux. Ainsi, la comptabilité permettrait avant tout une « connaissance délocalisée » du consommateur (Jeacle & Walsh, 2002), ce qui a par exemple été abordé dans un article séminal d'*Accounting, Organizations and Society* sur le consommateur quantifié chez Unilever (Vaivio, 1999). La discipline comptable reste ainsi isolée du monde du consommateur (Jeacle, 2006) et cherche avant tout à reconstruire un consommateur qui serve les intérêts de l'entreprise en matière de création de valeur, plutôt que de permettre la participation de ceux-ci à l'activité économique : « *it entails continuing to construct the customer in an effort to control them, with little interest in engaging customers and learning from them* » (Roslender & Hart, 2010, p. 740). Comme on a pu le voir, la préoccupation principale des contrôleurs de gestion en matière de consommateurs est de recréer un lien entre les couts et la création de valeur actionnariale (McNair et al., 2001). On retrouve ici l'idée d'objectivation du consommateur développée par Annick Bourguignon.

La recherche en comptabilité souffre donc d'un angle mort en ce qui concerne le consommateur ; et ce, alors qu'elle a également pris acte que la comptabilité s'étend dans de plus en plus de domaines, y compris dans la vie privée (Hopwood, 1994). Même la littérature normative en CSE, qui appelle de ses vœux l'intégration de nouvelles parties prenantes dans les pratiques comptables, reste à peu près silencieuse sur la figure précise du consommateur (voir par exemple J. Brown, 2009 ; J. Brown & Dillard, 2015a, et la partie I.5. de cette revue de littérature). Pour ma part, j'émets l'hypothèse que si la comptabilité classique a échoué à s'intéresser au consommateur autrement que pour l'objectiver, c'est bien parce cette objectivation est indispensable si l'on entend considérer un projet de croissance infinie comme rationnel. Quant à la littérature critique, son relatif silence au sujet du consommateur pourrait justement s'expliquer par l'identification du consommateur comme pièce maitresse de la rationalité capitaliste de l'entreprise.

c. La construction du consommateur responsable

Parallèlement à cette construction comptable d'un consommateur rationnel et objectivé, émerge la figure du consommateur responsable. Celle-ci est un produit à la fois d'une représentation néoclassique du marché (le consommateur rationnel et parfaitement informé oriente le marché) et de l'idéologie néolibérale (c'est au sein du marché que doivent se régler les problématiques sociétales, notamment au travers de signal-prix et de l'internalisation des externalités). Le consommateur responsable est en fait le seul acteur du marché qui soit doué de moralité ; c'est donc à lui que revient la tâche de prendre les décisions à même de résoudre les controverses écologiques. Cette figure du consommateur responsable s'ajoute donc aux multiples représentations du consommateur dans la littérature. Surtout, cette injonction à la responsabilité du consommateur vient mettre en danger le processus de rationalisation comptable, menaçant de révéler la situation paradoxale du consommateur vis-à-vis de l'entreprise. C'est ce que l'on verra dans la partie suivante.

La recherche en marketing identifie le consommateur comme une entité complexe, qui peut consommer pour satisfaire des besoins, répondre à des désirs, produire des signes ; cet entité peut être rationnelle ou irrationnelle, un acteur à part entière ou un « enfant » à guider (Marion, 2004 ; Pinto, 2018). La lecture de ces différents consommateurs est elle-même multiple : par exemple, le consommateur post-moderne producteur de signes peut être tour à tour vu sous un

jour positif – l'acte de consommation produit du sens dans un monde incertain (Douglas & Isherwood, 2002) – ou négatif : le consommateur prolétaire est contrôlé par les signes de la consommation (Baudrillard, 1970). Dans son récent ouvrage *L'invention du consommateur*, Louis Pinto retrace la généalogie du consommateur et ses constructions successives. Pour lui, le consommateur est une fiction théorique, à la fois vulnérable et rationnel (Pinto, 2018, p. 92). Cette fiction est le résultat d'une neutralisation progressive d'un mode de consommation ouvrier, collectif et politique au début du 20ème siècle, au profit d'une consommation individuelle et dépolitisée. Ainsi, la consommation critique, reliant l'acte de consommation au modèle capitaliste, est évacuée au profit d'une consommation vigilante et dépolitisée (p. 125-127). Pour Pinto, c'est notamment le droit qui a permis la naturalisation et l'objectivation du consommateur dépolitisé, passant sous silence les autres modes de consommation possibles. Cela s'est notamment fait en imposant les associations de consommateurs et les associations familiales comme des interlocuteurs privilégiés lors des controverses, plutôt que d'autres membres de la société civile tels que les syndicats (p. 201). Ces associations sont ainsi devenues de manière performative les représentantes des intérêts de tous les consommateurs, alors que rien ne permettait d'établir *a priori* que Familles de France ou UFC-Que Choisir soient plus légitimes que d'autres. Par ailleurs, le droit instaure une double fiction au travers d'un consommateur à la fois mineur (au sens où c'est le vendeur, le professionnel, qui détient le savoir sur le produit et doit éduquer le client) et vigilant (c'est au consommateur de légitimer un produit par son acte d'achat). Par exemple, les prix fixes enlèvent un pouvoir de négociation au consommateur, et donc le cadrent implicitement. « *C'est parce qu'il y a des mesures, une monnaie, des normes, un prix et des informations, en bref un état d'institutionnalisation du marché, que le vendeur est délivré de donner des gages et peut se concentrer sur la persuasion de la clientèle* » (Pinto, 2018, p. 239). Conjointement, cela engendre le principe qui veut que le consommateur doive être mieux informé pour savoir mieux choisir (p. 224) au sein d'une relation commerciale rigoureusement encadrée qui permet la collaboration de deux individus aux intérêts pouvant en opposition, le vendeur et l'acheteur (Pinto, 2017) ; ce qui prépare le chemin pour l'avènement de la figure du consommateur responsable.

Au final, Louis Pinto montre comment la figure du consommateur dépolitisé a permis de justifier l'ordre marchand en soutenant un marché qui seul ne peut passer pour un principe de légitimité civique (Pinto, 2018, p. 206). Le consommateur est donc une fiction théorique ; ce qui n'est pas un problème en soi. Il n'est pas nécessaire de croire intimement que le consommateur est parfaitement rationnel et informé pour que le marché fonctionne : il suffit de

se conformer implicitement à cette règle (Hatchuel, 1998). Cependant, comme on le verra dans la partie suivante, l'injonction à la responsabilité du consommateur dans les controverses écologiques risque de remettre en cause cette fiction.

En effet, de la même manière que le consommateur est, selon Pinto, construit socialement comme « mineur » mais « vigilant », il est également construit pour être responsable. Comme on le verra dans la partie I.3. sur les controverses, la mise en retrait de l'État régulateur et l'impératif de profit maximum des entreprises font que le consommateur est finalement la seule entité à même de prendre sur ces épaules la charge de l'orientation du marché : il reste le seul acteur moral du marché. De multiples instruments de *qualcul*[6] sont là pour l'assister dans cette fonction : « *pour qu'un agent soit en mesure […] de s'engager dans un travail d'évaluation, il doit être doté de compétences lui permettant d'introduire un ordre dans l'univers des biens qui tournent autour de lui […] Si je ne suis pas capable d'accomplir ces opérations élémentaires, tout n'est plus que chaos et indifférenciation* » (Callon, 2017, p. 155) ; « *même si un consommateur ne recourt pas explicitement à l'arithmétique, il qualcule* » (p. 198). Ainsi, les labels, les étiquettes énergie, et pléthore d'autres instruments sont là pour soutenir le consommateur dans sa fonction de responsabilisation et de moralisation de l'activité marchande. On assiste ainsi à un renversement de la relation de reddition de comptes : le consommateur n'est plus un *accountee,* quelqu'un à qui on doit rendre des comptes) mais un *accountor,* quelqu'un qui doit rendre des comptes (Gray, Brennan, & Malpas, 2014).

Ainsi, le consommateur responsable n'est plus l'acteur qui doit être protégé par le reste de la société, mais au contraire celui qui doit s'assurer que par ses actions, la société est protégée. Ceci est illustré par Grégoire Chamayou dans son livre *La société ingouvernable* (2018). Dans son chapitre sur la consommation responsable, il montre comment entre les années 30 et les années 70, les vendeurs de boissons américains sont passés d'un système de consigne des bouteilles en verre (à la charge du producteur), à un système de recyclage des canettes en aluminium (donc à la charge du consommateur et des collectivités). Le système de la consommation responsable n'est pas une réponse aux attentes des consommateurs, mais bien le résultat d'une construction des consommateurs comme sujets moraux (Giesler & Veresiu, 2014). Ainsi, le marché est devenu un « *gouvernement métaphorique* » (Crane, Matten, & Moon, 2004) où les consommateurs exercent leurs devoirs politiques de citoyens. Les

[6] Instruments permettant des opérations de qualification et de quantification des produits sur le marché (Callon, 2017).

entreprises quant à elles rendent possibles par leurs propositions de produits et de service cet exercice politique (Scherer & Palazzo, 2011). Ce mode particulier de moralisation encourage une vision néolibérale de la citoyenneté et de la société civile (Shamir, 2008). Ceci signifie que le consommateur responsable devient sujet au sens où il est doué d'agence et exerce son pouvoir sur le marché ; comme on le verra par la suite, cette subjectivation peut rentrer en conflit avec la réification comptable et capitaliste de ce même consommateur.

i. *L'impact des réseaux sociaux*

L'essor des réseaux sociaux depuis le milieu des années 2000, en conjonction avec la connexion croissante des individus (il est possible aujourd'hui d'avoir en permanence un accès à Internet dans sa poche, y compris quand on fait ses courses) a un lien direct avec la responsabilisation du consommateur. Je voudrais revenir à présent sur cette évolution, notamment parce que les réseaux sociaux sont au centre de l'une des des études de cas de cette thèse. L'augmentation du contenu généré par les utilisateurs en ligne (Ritzer & Jurgenson, 2010) dans ce qu'on appelle le « web 2.0 », conduit à l'émergence de nouvelles formes de valeurs et de valorisation (Arvidsson, 2011). Les réseaux sociaux rendent plus confuses la distinction entre centre et périphérie en matière de contrôle, ce qui stimule des pratiques conjointes de valorisation entre consommateurs et producteurs (Agostino & Sidorova, 2017) ; les acteurs externes peuvent davantage agir sur les organisations, ce qui fait écho aux propos de Kristin Asdal sur la dilution de l'autorité lorsque la comptabilité rapproche le sujet et l'objet du contrôle (Asdal, 2011) et remet en question les frontières tracées entre entreprises et consommateurs. La nécessité de faire davantage d'études sur la manière dont les utilisateurs se saisissent de notions telles que les « couts » sur les réseaux sociaux a été soulignée par la littérature comptable (Jordan, Mitterhoffer & Jørgensen, 2018).

Susan Scott et Wanda Orlikowski ont montré comment des sites tels que Tripadvisor décuplent le pouvoir des systèmes de notation (Scott & Orlikowski, 2012). Ingrid Jeacle et Chris Carter ont montré grâce aux exemples d'Amazon et (toujours) de Tripadvisor, comment les réseaux sociaux font effectuer aux consommateurs un travail d'experts et permettent d'insuffler « *an expertise that derives its warrant from real-world experience and is more democratic in flavour* » dans les systèmes comptables (Jeacle & Carter, 2011, p. 305). Là encore, cela s'accompagne de pratiques de relocalisation du contrôle et de l'audit, des pratiques qui s'éloignent de la discipline et se rapprochent de la facilitation et du dialogue. On passe ainsi à une philosophie

du contrôle basée sur une faible confiance, une longue distance, et le recours à la quantification, à des pratiques locales, basées sur la confiance et sur des informations qualitatives, qui facilitent le dialogue entre des pairs (Jeacle, 2017). C'est l'accumulation et la prolifération de narrations subjectives qui garantit alors la formation d'un jugement objectif (Mellet, Beauvisage, Beuscart, & Trespeuch, 2014, p. 21), plutôt que la quantification. Cela signifie également que, pour faire écho à Louis Pinto (2018), on évolue grâce aux réseaux sociaux d'un consommateur cadré par l'économie et le droit, à un consommateur cadré par ses pairs.

Cependant, ces réseaux sociaux n'apparaissent bien sûr pas *ex nihilo* et sont cadrés par certaines structures. Bernard Cova et Daniele Dalli ont montré comment les communautés d'utilisateurs en ligne prenaient le rôle d'acteurs collectifs dans le marché, telles des entreprises, et pouvaient simultanément contrôler leur propre processus de valorisation, ou au contraire être exploitées et laisser le marché prendre le contrôle de ce processus (Cova & Dalli, 2007). Les communautés de co-consommation qui existent sur Internet peuvent être considérés comme des plateformes de création collective de valeur entre consommateurs (Pongsakornrungsilp & Schroeder, 2011). Par ailleurs, l'essor de l'internet mobile et des smartphones ces dernières années a permis aux outils calculatoires d'être au plus près possible du processus de décision des consommateurs et d'être de plus en plus personnalisé ; l'application Yuka, qui permet d'afficher le Nutri-Score[7] des produits directement sur son téléphone et qui produit un tableau de bord résumant l'impact nutritionnel et environnemental des achats d'un consommateur, en est un excellent exemple (Soutjis, 2019).

Martin Kornberger et ses collègues ont proposé une typologie pour les pratiques de contrôles rendues possibles par les réseaux sociaux : à partir du cas d'eBay, ils parlent ainsi d'infrastructures d'évaluation plutôt que de contrôle. Pour eux, la vision hiérarchique du contrôle n'est plus valable pour ces organisations basées sur des plateformes, qui permettent l'évaluation grâce à une pléthore d'instruments telles que des rankings, des notations, des commentaires, etc., tout en structurant l'activité économique et les échanges (Kornberger, Pflueger, & Mouritsen, 2017). Le fonctionnement de ces infrastructures fait que le contrôle n'est plus central mais délocalisé chez tous les utilisateurs, tandis que le pouvoir, lui, reste concentré. Cette ambivalence avait déjà été constatée par Thierry Viale et ses collègues qui critiquaient la néolibéralisation rampante de la société derrière l'apparente liberté de production

[7] Note de A à E accompagnée d'une couleur (du rouge au vert) qui informe sur l'impact nutritionnel des produits.

du savoir sur la consommation en ligne au travers de la création de profils d'utilisateurs et de diverses données analytiques : « *behind the front of "free" conduct lies an increasingly powerful network of technologies and expertise aimed at rendering consumer conduct knowable and predictable* » (Viale et al., 2017, p. 270).

On retrouve ici cette tension entre le consommateur-sujet, c'est-à-dire le consommateur responsable, et le consommateur-objet, celui qui est quantifié et connaissable par la comptabilité (Miller & Rose, 1997 ; Vaivio, 1999), mais passif. Cette tension a logiquement fait l'objet de critiques, parfois déjà anciennes (Barthes, 1957 ; Baudrillard, 1970) dans la littérature, et continue de le faire (Chamayou, 2018 ; Keucheyan, 2019).

ii. *Les critiques du consommateur responsable*

La responsabilisation du consommateur est une évolution sociétale positive, au sens où elle permet de satisfaire un besoin croissant de sens et d'individualisation de la consommation et d'expression du consommateur (François-Lecompte & Valette-Florence, 2006). Cependant, elle fait également l'objet de nombreuses critiques (Dubuisson-Quellier, 2013) qui sont centrées premièrement sur le fait que le consommateur n'est pas la bonne personne à responsabiliser – parce qu'il est irrationnel, et parce qu'il ne révèle pas ses préférences mais seulement des compromis entre ces préférences (Marion, 2004). Dans le même ordre d'idées, le consommateur a été décrit comme souffrant « d'aveuglement éthique » : la consommation étant un processus de création de sens qui repose sur plusieurs cadres de référence sociaux moralement incompatibles entre eux, un consommateur peut tout à fait prendre des décisions d'achat non-éthiques tout en étant lui-même une personne morale ; « *when ethically blind, even people with high levels of integrity may deviate from their own values* » (Palazzo, Krings, & Hoffrage, 2012, p. 334). Une fois de plus, on constate que le consommateur est une entité hautement paradoxale.

La deuxième catégorie de critiques consiste à pointer du doigt le lien entre consommation responsable et néolibéralisme. Ce n'est pas un hasard si beaucoup de chercheurs qui remettent ce concept en question se servent de la gouvernementalité (Foucault, 2004) pour ce faire (Barrère, 2018 ; Chamayou, 2018 ; Cova & Cova, 2009 ; Jeacle, 2012 ; Shankar, Cherrier, & Canniford, 2006 ; Zwick et al., 2008). Ainsi par exemple, c'est parce que l'État, ayant perdu son rôle de régulateur, n'est pas en mesure de canaliser ou de réduire la surproduction de

l'industrie laitière, qu'il a recours à des disciplines de consommation pour orienter les comportements des consommateurs et à plus long terme transformer la filière (Barrère, 2018).

Bien sûr, des critiques sont possibles hors de tout cadre foucaldien : la littérature a ainsi montré qu'une des principales limites de la consommation responsable est qu'elle rejette la non-consommation comme une réponse possible à un problème (Barnett, Cloke, Clarke, & Malpass, 2005). Une autre critique est celle de l'hyperchoix : Un consommateur parfaitement responsable serait mis en face d'une infinité de choix possibles, débouchant sur un blocage psychologique (Larceneux, Rieunier, & Fady, 2007 ; Mick, Broniarczyk, & Haidt, 2004). Au-delà du marketing, l'hyperchoix a été problématisé en sociologie par Alain Ehrenberg : la responsabilisation de l'individu entraine toujours une certaine forme de violence : « *l'un des problèmes majeurs de l'individualisation réside dans le report de responsabilités illimitées sur l'individu, qui réduit la capacité à agir et conduit à cette face sombre de la subjectivité qu'est l'impuissance psychique* » (Ehrenberg, 1995, p. 309). Notons au passage que cette violence n'est pas nécessairement réservée au consommateur ; on peut dire cependant que le consommateur est moins protégé que d'autres acteurs organisationnels au sens où son statut est moins normalisé au sein de structures comptables ou organisationnelles (il ne dispose pas de contrat de travail, par exemple). Effectivement, des études ont montré que le consommateur n'est que peu rationnel dans ses décisions, même mis en face d'indicateurs quantitatifs (Cadario, Parguel, & Benoit-moreau, 2016 ; Carrington, Neville, & Whitwell, 2010 ; Okada et al., 2008 ; Parguel, Benoit-Moreau, & Russell, 2015).

Une autre critique de la consommation responsable est qu'elle apporte une solution individuelle et dépolitisée à un problème collectif et politique. Pour André Gorz, cela fait du consommateur une forme sociale purement antisociale : « *L'industrie publicitaire […] promet la recherche de solutions individuelles aux problèmes collectifs. Le marché est censé pouvoir résoudre ceux-ci sans empiéter sur la souveraineté et l'intérêt individuel de chacun* » (Gorz, 2003, p. 67). Une récente étude du cabinet Carbone 4 a d'ailleurs montré en quantifiant les émissions de CO2 individuelles que même un comportement individuel « héroïque » de l'ensemble des français n'aboutirait qu'à une réduction d'un quart des émissions de CO2 du pays (Carbone 4, 2019). Les leviers d'action individuels sont donc limités, la majeure partie du changement devant se faire par les entreprises et par l'État. Ce qui ne veut pas dire qu'une évolution des pratiques de consommation ne doit pas avoir lieu : seulement, il doit s'agit d'un processus public, et non d'initiatives individuelles.

Enfin, plus près de la comptabilité, la littérature critique sur la comptabilité dialogique (qui sera présentée en détail dans la partie I.5.) a appelé à reconsidérer la manière dont les parties prenantes (donc y compris le consommateur) doivent être intéressées à des processus de prises de décision et de responsabilisation qui, dans un contexte de controverses sociales et environnementales, sont forcément des problèmes complexes – des *wicked problems*, au sens où leurs conditions sont changeantes, contradictoires et difficiles à appréhender (Frame & Brown, 2008). La comptabilité dialogique telle que préconisée par ces auteurs serait en fait une forme de technologie conviviale (Illich, 2014), c'est-à-dire une technologie qui en démocratisant l'expertise et en permettant l'intégration de tous les acteurs à la consultation (au processus de rationalisation, dans le cadre de la présente thèse) et en abattant le mur entre ceux qui pensent l'action et ceux qui font l'action, rendrait possible l'autonomisation des individus ; technologie conviviale qu'André Gorz appelait d'ailleurs lui-même de ces vœux pour régler le problème de la consommation (Gorz, 2015).

d. Le consommateur responsable confronté au consommateur comptable

On l'a vu, le consommateur est une entité hautement paradoxale. Il est à la fois destructeur (pour la comptabilité classique) et créateur (pour la stratégie et le marketing) de valeur. La *customer value* est irréconciliable avec la *shareholder value* (Bourguignon, 2005 ; Boyce, 2000). Ceci montre d'ailleurs qu'il est nécessaire d'étudier pragmatiquement la valeur comme une pratique intersubjective et non comme une qualité objective ou subjective (Lorino, 2018 ; Muniesa, 2011). Par ailleurs, le consommateur responsable semble difficilement compatible avec le consommateur isolé et dépolitisé décrit en sociologie. On peut dire en fait que le consommateur dans l'action collective est un double paradoxe : créateur et destructeur de valeur, mais aussi dominant et dominé. Ce double paradoxe est maintenu en place par des philosophies axiomatiques de l'action collective ; on a vu qu'en comptabilité, le consommateur est réifié comme réceptacle extérieur de croissance infinie pour la valeur actionnariale de l'entreprise. On a établi également que l'affrontement entre vendeur et client est construit socialement pour en faire un conflit « acceptable » (Pinto, 2018).

La comptabilité est constitutive de la manière de penser le capitalisme (Chiapello, 2007). Or, le capitalisme sous-entend la séparation nette entre production et consommation. C'est en séparant le producteur de l'objet de sa production et donc en supprimant la possibilité de

consommer ce que l'on a soi-même produit, que le capitalisme permet l'instrumentalisation tant de la production que de la consommation, l'extension de la maitrise rationnelle et la croissance infinie (Castoriadis, 1997 ; Gorz, 2004). Ceci se traduit par une volonté comptable de rendre le consommateur de plus en plus connu, quantifié, un objet sur lequel on peut agir à distance (Miller & Rose, 1997 ; Viale et al., 2017). Ainsi, les représentations du consommateur dans l'action collective auraient tendance à être totalisantes, c'est-à-dire que le consommateur est vu soit comme un objet incapable de réflexivité (représentation comptable), soit comme un sujet parfaitement informé et omnipotent (représentation néoclassique/stratégique). Dans le premier cas, l'entreprise n'a rien à apprendre du consommateur (elle possède l'intégralité des savoirs). Dans le second cas, c'est l'inverse. Ces différentes figures du consommateur évoluent dans une réalité qui est bien entendu infiniment plus complexe. Tout individu, selon ses habitudes, ses humeurs, ses pratiques, peut être tour à tour un acheteur compulsif et un consommateur informé (Callon, 2017). En revanche, l'émergence du consommateur responsable, du consommateur comme partie prenante de l'entreprise, remet en cause ces figures de l'action collective. Ainsi, si l'on pousse jusqu'au bout le concept du consommateur parfaitement informé, la notion de profit et donc de croissance disparait. En effet, des consommateurs parfaitement informés dans un marché parfait privilégieraient les entreprises ayant la marge la moins élevée (toutes choses égales par ailleurs), ce qui pousseraient à terme les entreprises à ne pas pouvoir vendre au-dessus du prix de revient. Ainsi, il est nécessaire de conserver intact le paradoxe du consommateur dans une société en croissance. En d'autres termes, rapprocher comptablement le consommateur de l'entreprise mettrait au jour leurs intérêts contradictoires : payer le moins cher possible pour l'un, augmenter le plus possible sa marge pour l'autre. Ces intérêts ne peuvent trouver une satisfaction mutuelle que tant que la figure du consommateur reste paradoxale, ou alors en admettant une société à l'équilibre, ce qui remet en cause le système capitaliste lui-même. Le consommateur doit donc être rejeté hors du processus de rationalisation comptable de l'entreprise, et ne doit en rester que le validateur externe.

Si le capitalisme étend toujours plus sa maitrise rationnelle sur le consommateur, c'est par le marketing, les *focus groups*, les divers concepts de *consumer value*, qui restent, comme on l'a vu, extérieurs à la comptabilité (Malleret, 2009). Le profit nécessite que la relation comptable entre l'entreprise et le consommateur soit réifiée, c'est-à-dire qu'elle « *takes on the character of a thing and thus acquires an "illusory objectivity", which has a proper, rigorous, thoroughly closed and apparently rational system of laws, so as to conceal every trace of its fundamental*

nature: the relation between people » (Lukács, 1959, cité par Bourguignon, 2005, p. 357). La réification est un processus qui permet une transition vers l'objectivité (en d'autres termes, un processus de rationalisation) qui écrase les mondes subjectifs et leurs conflits potentiels, empêchant l'émergence de conflits et donc facilitant le maintien de l'ordre social. Ce processus permet l'exploitation purement utilitariste des consommateurs, des hommes mais aussi de la nature. Elle empêche de considérer l'individu comme sujet et donc interdit toute possibilité de dialogue comptable fructueux (tel que prôné par la littérature normative sur la comptabilité dialogique – voir la partie 1.5.).

Cependant, si l'on fait le postulat que des relations totalitaires sont impossibles dans le cadre d'une action collective, et notamment celle d'une entreprise, il est alors permis de penser que la pratique comptable, et non l'outil comptable figé, peut créer les conditions de ce dialogue. On a vu plus haut qu'il est impossible de séparer conception et utilisation des outils comptables. Dès lors, il convient de différencier l'étude d'un consommateur réifié par les outils comptables, et l'étude d'un consommateur qui pourrait être subjectivé dans la pratique, c'est-à-dire dans le processus de rationalisation. Il s'agit de déterminer quelles sont les conditions qui font qu'un processus de rationalisation peut s'orienter vers plus de démocratie ou plus de totalitarisme. Armand Hatchuel, dans un commentaire sur le tournant foucaldien en théorie des organisations (Hatchuel, 1999) explique que le processus de rationalisation produit avant tout des dispositifs de savoirs/relations, qui apparaissent comment des dispositifs de pouvoir seulement quand les relations entre acteurs se sont stabilisées, exprimant des contraintes et des dominations agréées sans possibilité de révision : des formes disciplinaires. Si le pouvoir est seulement parmi les modalités de rationalisation et de visibilisation, on peut concevoir un espace social qui ne dégénère pas nécessairement dans le totalitarisme, puisqu'on peut réorienter la rationalisation vers l'exploration d'autres régimes disciplinaires. Pour le dire autrement, toute action collective est réifiante car simplificatrice ; reste à voir dans quelles conditions cette réification peut être considérée comme socialement acceptable.

Quoiqu'il en soit, nous vivons dans une société où se développent de plus en plus de controverses écologiques, où l'État a abandonné son rôle de « despote éclairé » (Hatchuel, 1998), et où les citoyens ont accès à de plus en plus d'informations, ce qui contribue à la défiance envers l'expertise traditionnelle et à l'émergence de « l'expert amateur » (Jeacle, 2017). C'est à chacun d'être vigilant (Fœssel, 2010) et de vérifier que ce à quoi on tient n'est pas lésé. C'est même précisément la diminution du rôle de l'État qui a fait advenir l'individu

au premier plan. Le rapprochement entre entreprise et consommateur semble donc simultanément souhaitable et inévitable. Thomas Princen a montré que la distance entre entreprise et consommateur est pour partie responsable des tragédies sociales et environnementales actuelles, car elle entraine la séparation entre les décisions de production et les décisions de consommation d'une part, et la dissimulation des couts d'autre part. Augmenter la distance accroit le risque de réduire les couts par externalisation (c'est-à-dire en captant la valeur d'autres capitaux) plutôt que par efficience, car cette externalisation devient invisible pour les autres parties prenantes (Princen, 1997). Ceci fait d'ailleurs écho à ce que j'ai mentionné plus haut sur l'augmentation des prix mieux supportée par les consommateurs quand ceux-ci savent qu'elle fait suite à une augmentation des couts (Campbell, 1999 ; Kachelmeier et al., 1991). De plus, pour Émilie Hache, « *la modification des modes de calcul exigée par le fait d'essayer de fixer un prix plus juste n'implique pas nécessairement une augmentation des prix ; cette croyance relève d'un préjugé économiste. Une autre répartition des couts et des bénéfices n'engage pas nécessairement une augmentation, et peut même parfois amener à dépenser moins* ». Par « *préjugé économiste* », on peut ici comprendre la croissance infinie et la réification du consommateur. Encore une fois, c'est au processus de rationalisation dans l'action collective qu'il faut s'intéresser, car c'est uniquement le collectif qui permet de déterminer ce qu'est un prix juste : « *l'évaluation de la justesse d'un prix n'est possible que parce que la notion de juste prix est relative […]* Savoir « *combien ça coute en vrai » ne peut s'entendre qu'au sens pragmatique de la vérité, c'est-à-dire quand le prix juste est mis en relation avec les différents protagonistes concernés. De fait, le prix juste (en soi) ne veut rien dire […] et si pourtant il existe, c'est toujours au regard d'une expérience collective relative à une situation donnée* » (Hache, 2011). Armand Hatchuel, dans sa théorisation de la philosophie de l'action collective, ne dit pas autre chose : il existe une « *équivalence formelle entre "A sait X" et "A sait X vrai". Nous n'avons pas à prendre une position extérieure sur le contenu de ce savoir : qu'il soit vrai ou faux, émotionnel ou raisonnable n'est pas une propriété du savoir mais des "relations" qu'un acteur entretien avec autrui. Donc, dire que l'action de A est "rationnelle" ou "intéressante" ou "juste" suppose un moyen d'apprécier par autrui le savoir de A. L'opérateur savoir débouche sur la nécessité d'un second opérateur qui lui est corrélatif : il n'y a pas de jugement de l'action de A, sans un acteur B, qui puisse construire […] un savoir de B sur le savoir de A* » (Hatchuel, 2012, p. 55). Aucun acteur ne peut déterminer seul le cours d'une action collective : « *cela signifierait qu'il dispose d'un savoir infini et que les relations qu'il entretient avec les autres fondent des rapports de prescription extrêmes* » (Hatchuel, 2012, p. 56). Un acteur ne saurait dominer un autre pour tout le champ possible des savoirs, comme

on l'a vu plus haut. En d'autres termes, le consommateur reste un partenaire indispensable de l'action collective, que cette action débouche sur une croissance économique infinie ou sur le maintien des capacités écologiques.

Dans de telles conditions, il me parait nécessaire de s'éloigner de la critique traditionnelle de la consommation qui décrit le consommateur comme impuissant et aliéné (Gorz, 2004 ; Keucheyan, 2019). L'autonomie du consommateur ne se fait pas aux dépens de celle de l'entreprise, ou inversement. Il semblerait plutôt que l'autonomie, c'est-à-dire l'autodétermination de la suffisance de ses propres besoins et donc l'autolimitation du travail effectué pour y subvenir, doive nécessairement être envisagée comme un projet collectif. C'est la définition de l'autonomie donnée par Cornelius Castoriadis (2010) : l'« *autonomie collective d'une communauté qui institue son nomos, sa loi, au lieu de la recevoir d'une autorité transcendante* » (p. 20). Cette définition fait d'ailleurs écho à ce que j'écrivais un peu plus haut sur la nécessité d'un processus de rationalisation capable de rester « ouvert » : « *qu'est-ce que l'autonomie ? C'est que l'on puisse dire à chaque moment : cette loi est-elle juste ? L'hétéronomie, c'est quand la question ne sera pas soulevée* » (p. 106). Il faut ainsi que l'autolimitation se déplace du niveau du choix individuel au niveau d'un projet social (Gorz, 1992).

Il est donc possible, théoriquement du moins, d'envisager une intégration non réifiée du consommateur dans la comptabilité. Ce sera l'objet de la partie empirique de cette thèse que de comprendre les tenants et aboutissants d'une telle intégration. En revanche, rien ne permet d'assurer qu'il soit possible de combiner un consommateur sujet avec la croissance infinie du capitalisme ; « *rien ni personne ne peut protéger l'humanité contre sa propre folie* » (Castoriadis, 2010, p. 113).

On peut résumer les problématiques qui entourent le processus de rationalisation du consommateur de la manière suivante. L'objectivation du consommateur est indispensable à la croissance économique propre au système capitaliste. À l'opposé, sa subjectivation et son rapprochement de l'action collective de l'entreprise semblent également indispensables pour traiter les controverses écologiques. Le consommateur n'est jamais ni totalement dominant ni totalement dominé, et il est permis d'envisager une transformation du processus de rationalisation par des innovations comptables, vers une meilleure prise en compte de « ce à quoi nous tenons ». En revanche, que cela puisse se faire sans sacrifier la notion de croissance

infinie reste à voir. Rob Gray a mentionné que s'il est possible de créer de la valeur ex nihilo grâce à l'effort et l'intelligence humains, le plus souvent le profit est une affaire de captation de valeur : « *a great deal of "value created" is almost certainly the appropriation of environmental capital, the appropriation of someone else's capital, and/or the appropriation of somebody else's effort and income. It is relatively easy to demonstrate that a considerable proportion of current profits are the result of the appropriation of environmental capital and therefore entirely fictitious* » (Gray, 2006, p. 813). Peut-on faire de la comptabilité qui respecte réellement le consommateur ? Delphine Gibassier et ses collègues, en étudiant l'*integrated reporting*, ont montré l'importance de l'adhésion des innovations comptables aux mythes fondateurs d'une organisation, si l'on veut que cette organisation adopte l'innovation (Gibassier et al., 2018). Or, quel est le mythe fondateur le plus profondément ancré dans une entreprise si ce n'est pas celui de la recherche de la croissance ? Il reste donc à voir comment des innovations comptables prenant au sérieux la volonté du consommateur pourront s'adapter à cette situation.

***

J'ai tenté dans cette seconde partie de problématiser la place du consommateur dans l'action collective organisationnelle, et plus spécifiquement dans le processus de rationalisation de l'entreprise ; en d'autres termes, quelle est l'influence du consommateur sur le caractère « raisonnable » de l'activité d'une entreprise ? Plusieurs champs de la littérature en sciences de gestion se sont attaqués à cette question. Ce que l'on peut retenir, c'est que le consommateur est une entité hautement paradoxale, tour à tour créatrice/destructrice de valeur et dominante/dominée. Ce constat met en évidence l'aspect socialement construit et intersubjectif de la rationalité de l'action collective. Par ailleurs, on a montré que le processus de rationalisation comptable dominant dans une entreprise capitaliste entraine nécessairement la réification du consommateur pour alimenter la croissance infinie. Il s'agit donc de déterminer quelles sont les conditions qui font qu'un processus de rationalisation peut s'orienter vers plus de démocratie ou plus de totalitarisme. Il est permis d'imaginer des innovations comptables permettant une action collective démocratique entre l'entreprise et le consommateur – la littérature normative en comptabilité en regorge. Cependant, que ces innovations puissent être adoptées dans des entreprises capitalistes est une question qui reste en suspens. Certains auteurs ont en effet avancé que la nature limité des besoins du consommateurs est un obstacle à la rationalisation économique (Gorz, 2004) : la réintégration du consommateur dans cette rationalisation remettrait donc en cause le concept capitaliste de croissance infinie.

3. Controverses écologiques et processus de rationalisation

Nous assistons depuis plusieurs décennies à une multiplication des enjeux et des conflits sociaux et environnementaux. Citons, dans le désordre : l'énergie nucléaire, les OGM, le glyphosate, la maladie de la vache folle, et bien sûr le réchauffement climatique. Ces événements peuvent être qualifiés de *controverses écologiques* (Callon, Lascoumes, & Barthe, 2009), c'est-à-dire l'exploration par de multiples acteurs de nos modes d'existence (Latour, 2012) : ce qu'ils sont et ce qu'ils devraient être. Une controverse débute par la multiplication des personnes concernées par un problème : « *il ne s'agit pas de contester l'évidence qu'il y a toujours eu des ami-e-s des animaux comme des amoureux de la montagne, mais de prendre en compte le fait que la multiplication des personnes intéressées change quelque chose* » (Hache, 2011). Au cours d'une controverse, des acteurs sont constitués, se regroupent ou s'opposent, des problèmes apparaissent et des solutions sont recherchées par l'exploration des mondes possibles. Les controverses écologiques sont un mode particulier de l'action collective : les acteurs dialoguent et s'opposent au sein d'une controverse pour déterminer ensemble ce à quoi ils tiennent, trier les « cosmogrames », c'est-à-dire leurs représentations du monde (Latour, 2015), afin de trouver ensemble « où atterrir » (Latour, 2017). En d'autres termes, il s'agit de construire une réalité commune, une intersubjectivité.

Ainsi, une controverse écologique peut être interprétée comme un « moment » sociétal durant lequel le processus de rationalisation dominant est mis à mal, c'est-à-dire que des liens de causalité sont remis en cause. De nouveaux savoirs sont acquis sans que les relations entre acteurs puissent être transformés ; ou inversement, de nouvelles relations sont tissées qui ne sont pas accompagnées d'une remise en question des savoirs (Hatchuel, 1998). Par exemple, je prends soudainement conscience que le CO2 émis par le SUV de mon voisin impacte directement mes perspectives d'avenir et celles de ma famille, sans pouvoir rien y faire (nouveau savoir) ; où je subis une injonction à la consommation responsable sans avoir les outils, la formation ou le temps nécessaire pour m'assister dans mes décisions (nouvelle relation). Le développement d'une controverse nécessite donc une « reconfiguration » du processus de rationalisation, une modification des critères de jugement de l'action collective. Par exemple, tout l'objectif de l'analyse extra-financière et de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) est de modifier les critères de jugement de la performance des entreprises, c'est-à-dire de modifier ce que doit être le comportement rationnel d'une entreprise.

La reconfiguration d'un processus de rationalisation n'implique pas nécessairement une « meilleure » prise en compte des problématiques posées par une controverse, mais seulement que les acteurs concernés sont tombés d'accord sur certains liens de causalité ; parfois en évinçant ou en réifiant d'autres acteurs. Ainsi par exemple, le passage d'une comptabilisation d'un actif en valeur actuelle au lieu du cout historique dans une norme comptable ne garantit pas une « meilleure » représentation de la performance de l'entreprise ou une diminution des risques ; seulement que les acteurs impliqués sont tombés d'accord sur de nouvelles relations de causalité.

Ce mode d'action collective ne s'applique pas bien sûr dans toutes les controverses. Il existe de nombreux débats de société pour lesquels l'État joue encore un rôle majeur de législation et de régulation : la Gestation Pour Autrui ou l'euthanasie en France, par exemple. Les controverses écologiques sont directement rattachées à l'activité économique et concernent donc des « choses » qui ont un prix et sont échangés sur le marché, qui devient dès lors leur principale arène de débats et de résolution. On ne se pose pas la question de savoir si telle pratique est polluante en elle-même, mais si cette pollution est acceptable par rapport au bénéfice de l'activité économique ; de même pour la durée du temps de travail, par exemple. L'émergence de l'ISR du côté des investisseurs, et celle de la consommation responsable du côté des consommateurs, montrent une volonté de régler les problématiques écologiques dans les marchés financiers ou les marchés tout court, et non dans un parlement ou un tribunal. Ceci est encouragé par le recul de l'État et le passage du gouvernement à la gouvernance sous un système néolibéral (Harvey, 2007 ; Miller & Rose, 1990 ; Rose & Miller, 1992), et plus généralement par l'extension de critères de jugement propres à la rationalité moderne, tels que l'efficience et la neutralité des valeurs (Miller & Power, 2013).

J'ai jusqu'à maintenant employé le terme de controverse « écologique » de manière ambiguë. Je ne fais volontairement pas de distinction dans cette thèse entre les impacts sociaux et environnementaux de l'activité économique. L'écologie désigne l'étude des relations entre les humains et leur milieu, non seulement naturel mais aussi socio-économique. Dans la perspective d'action collective que l'on adopte, ce sont bien des humains qui « disent ce à quoi ils tiennent » : une forêt, une espèce animale n'a d'importance que parce que leur sort inquiète des individus. De la même manière, il n'y a pas d'impact environnemental de l'augmentation des émissions de CO2 mais des impacts sociaux des dégradations environnementales dues à cette augmentation. Tout dépend en fait de la place et de la spécificité que l'on accorde à ce qui

est « naturel » par rapport aux autres acteurs. Mais pour ce qui concerne l'étude des pratiques comptables, il ne me semble pas pertinent de distinguer environnemental et social, d'où le terme de controverse écologique[8].

L'objectif de cette partie sera de comprendre comment le processus de rationalisation se retrouve remis en cause par les acteurs d'une controverse écologique. Dans un premier temps, je reviendrai sur le développement des controverses et notamment sur leur « marchandisation », c'est-à-dire leur intégration à la vie économique et plus particulièrement au marché. Dans un second temps, j'établirai le lien entre les controverses et l'action collective telle que je l'ai décrite jusqu'ici. On verra notamment le lien entre controverses et pratiques calculatoires, et plus spécifiquement le rôle de la confiance et de la responsabilité dans l'action collective. Dans une troisième et dernière partie, je m'intéresserai plus directement au lien entre controverses et rationalité, notamment la dichotomie valeurs/faits, et l'émergence de nouveaux modes de jugement et d'expertise.

a. Le développement des controverses écologiques

On peut avancer qu'une controverse apparait quand un acteur (humain ou non-humain) de la société s'estime ou est estimé lésé. En d'autres termes, il y a controverse quand il y a un problème de répartition de la valeur, quand certains acteurs estiment que la valeur est *captée* par d'autres. Deux aspects sont à clarifier dans l'émergence des controverses ; premièrement, le rôle de l'État. On constate en effet que celui-ci abandonne progressivement son rôle de régulateur et se refuse de plus en plus à imposer un mode de règlement « *top-down* » de la controverse. Les autres acteurs sont alors pour ainsi dire laissés à eux-mêmes pour traiter entre eux la controverse en négociant d'égal à égal : ça ne pose pas de problème par exemple de réunir des associations de consommateurs, des consultants et des grands groupes industriels pour discuter à une table ronde sur l'information environnementale à mettre à disposition aux consommateurs (comme on le verra dans le chapitre empirique sur l'Affichage Environnemental). Deuxièmement, comme je l'ai mentionné dans l'introduction, ce retrait de l'État est concomitant au (ou encourage le) passage par le marché pour traiter la controverse, c'est-à-dire par des rapports marchands entre entreprises et consommateurs. Le marché apparait donc comme la plateforme privilégiée pour faire se rencontrer les acteurs de manière égalitaire

[8] J'utilise néanmoins le terme de Comptabilité Sociale et Environnementale, qui est celui consacré par la littérature.

et est outillé pour traiter la controverse puisque son rôle est justement de faire émerger les préférences de chacun (Callon & Muniesa, 2003).

Le terme de controverse est largement employé dans la littérature, comptable ou sociologique, dès lors qu'il s'agit d'étudier un conflit entre acteurs autour de « ce à quoi ils tiennent ». Cependant, peu d'auteurs, sorti du cadre des *Science & Technologies Studies*, prennent la peine de préciser ce qu'ils entendent exactement par ce terme. La référence en la matière est l'ouvrage de Michel Callon, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe, *Agir dans un monde incertain*. Les controverses sont une exploration des problèmes et des solutions qui s'effectue en trois mouvements (Callon et al., 2009). Tout d'abord, une controverse met en scène les groupes concernés par un dossier, favorise l'émergence d'argumentaires, provoque des alliances, etc. Puis, elle établit des connexions avec d'autres acteurs et d'autres dossiers pour constituer des situations problématiques (par exemple, le prix du lait devient un problème de moralité du consommateur, comme on le verra dans le chapitre empirique sur « C'est qui le Patron ?! » ; c'est-à-dire que les savoirs et les relations évoluent car une nouvelle connexion est faite entre les conditions de vie du producteur, le prix du lait et le consommateur). Dans un dernier temps, la converse évolue grâce aux essais et aux expérimentations des acteurs : elle ouvre des portes et en ferme d'autres, contribuant finalement à définir une réalité commune. Pour finir, employer le terme de controverse ne signifie pas que les débats sociétaux soulevés par tel ou tel problème sont « mauvais » et devraient être réduits à leur minimum : « *controversies are not simply a nuisance to be kept at bay, but what allows the social to be established and the various social sciences to contribute in its building* » (Latour, 2006, p. 25).

Dans le contexte des controverses, de nombreux acteurs se mobilisent pour faire entendre leurs voix. « *Il est ainsi devenu assez habituel que des personnes et groupes issus de différents mondes – monde scientifique, monde du travail, monde associatif – se mobilisent et cherchent à donner une audience large à leur action (notamment via les différents médias et nouvelles technologies de communication) pour convaincre les autorités de prendre en compte des problèmes nouveaux ou insuffisamment instruits, et, ce faisant d'assumer leur responsabilités et obligations en la matière* » (C. Gilbert, Henry & Bourdeaux, 2009, p. 10). Depuis le tournant néolibéral des années 80 (Harvey, 2007), le rôle de l'État diminue, au sens où les gouvernements au pouvoir dans les pays occidentaux se voient de moins en moins comme des régulateurs. L'État manque de capacité d'intervention ou rejette la responsabilité d'orientation des controverses sur d'autres acteurs (Abbott & Snidal, 2010). Ce retrait de l'État entraine une

modification du mode « *d'arrangement de l'orientation de la société* » (Maher, Valenzuela, & Böhm, 2019, p. 3) : du gouvernement à la *gouvernance* (Rosenau & Czempiel, 1992), c'est-à-dire que l'orientation est le fait d'interaction entre des acteurs privés dans des marchés et des réseaux (Rhodes, 2007). D'ailleurs, il faut faire attention à l'emploi de ce terme, « retrait », qui certes témoigne bien d'une mise en retrait des structures gouvernementales dans les débats autour des controverses ; mais l'État en lui-même continue d'intervenir, par d'autres modes d'action et d'organisation, qui encouragent la participation des acteurs privés aux décisions (Dardot & Laval, 2010 ; Maher et al., 2019). C'est ce que Grégoire Chamayou a appelé le « *libéralisme autoritaire* » (2018).

La résolution des problèmes est donc laissée à la charge d'acteurs privés, principalement les entreprises et les groupements professionnels (associations de filières, consultants, etc.) d'un côté et les organisations de la société civile de l'autre (ONG, syndicats, associations de consommateurs, coopératives, etc.) (Knudsen & Moon, 2017). Le caractère politique des éléments constitutifs de la démocratie est remplacé par un caractère économique (W. Brown, 2015). Plus largement, on peut dire que l'on s'en remet à la responsabilité individuelle pour remédier aux défaillances du marché (Cooper, 2015), ce qui se traduit notamment par l'émergence de l'investissement responsable (ISR), de la RSE, ou encore de la consommation responsable. En effet, puisque les prix du marché ne parviennent pas à orienter les entreprises vers plus de responsabilité – un billet d'avion restant par exemple moins cher qu'un billet de train pour la même destination - c'est la responsabilité des acteurs en amont et en aval de l'entreprise que l'on va chercher à stimuler. « *Government is not identified with the public, but only as an alternate market actor. Citizens, meanwhile, are rendered as investors or consumers, not as members of a democratic polity who share power and certain common goods, spaces, and experiences* » (W. Brown, 2015, p. 176). Le siège du gouvernement (au sens de gouverner, c'est-à-dire rendre visible une coalition d'intérêts divergents et décider d'une marche à suivre) devient l'entreprise : « *corporations are regarded as metaphorical governments in relation to their stakeholder citizens* » (Crane, Matten, & Moon, 2004, p. 125).

Ainsi, en amont des entreprises, le gouvernement se déporte également sur les investisseurs. L'explosion de l'investissement responsable ces dernières décennies montre bien que l'on doit compenser l'absence de signal du marché - la littérature étant incapable de dire s'il y a une causalité entre performance financière et extra-financière (Orlitzky, 2011) - par la responsabilisation des investisseurs. Même chose en aval : il s'agit de responsabiliser le

consommateur, celui-ci ne choisissant pas de lui-même des produits et services plus sobres. Comme on l'a vu dans la partie précédente, il devient responsable, et cette responsabilité est exercée prioritairement dans le marché. « *Obviously, the main mechanism of influence open to consumers is the market. Indeed the basic idea of consumer sovereignty, which underlies much neoclassical economic thinking, suggests that consumers have power over producers* » (Crane et al., 2004, p. 114). On l'a vu, ce pouvoir du consommateur sur le producteur est avant tout une fiction, un mythe qui permet de faire fonctionner l'action collective. La partie amont avec l'investisseur responsable a été largement étudiée (voir par exemple Chelli & Gendron, 2013 ; Déjean, Gond, & Leca, 2004) ; le consommateur responsable en revanche a été à peu près ignoré par la recherche en comptabilité jusqu'ici.

Précisons pour finir qu'il ne s'agit pas ici de formuler une critique du néolibéralisme, c'est-à-dire décrire une réalité comme mauvaise et demandant donc des améliorations (Lagasnerie, 2017), mais plutôt de constater un fonctionnement qui est avéré depuis les années 80. À ce stade, rien ne permet de dire que le désengagement de l'État dans le règlement des controverses et la montée en puissances d'acteurs individuels et de négociation d'égal à égal dans un marché soit un mode de fonctionnement mauvais ou plus mauvais qu'un autre. Dès lors, je ne me rattache pas au positionnement critique et foucaldien (par exemple Cooper, 2015 ; Miller & Rose, 1990) de certains auteurs que je cite ; je ne rentre pas pour autant en contradiction avec ma propre réflexion théorique, puisque je ne reprends ici que leurs conclusions empiriques. Je ne prétends pas non plus que l'État est devenu inexistant dans les controverses ; des recherches récentes ont montré que son retrait n'était pas devenu la norme mais plutôt un nouveau mode de gouvernance (Maher et al., 2019). Cependant, dans les deux cas empiriques qui forment le cœur de cette thèse, on ne peut nier qu'à chaque fois, l'État a pris la décision de ne pas intervenir directement ; dans le cas de l'AE, le gouvernement a mis en place la plateforme de travail puis a laissé les acteurs privés discuter entre eux. Dans le cas de CQLP, il s'agit d'une initiative privée (l'État nous facilitant ici la tâche d'interprétation en annonçant par la bouche d'Emmanuel Macron qu'il veut voir davantage d'initiatives de ce genre apparaitre[9]).

i. *Marchandisation des controverses*

L'émergence de controverses écologique comme mode d'exploration et de construction d'un

[9] Discours de Rungis, octobre 2017.

monde commun, c'est-à-dire comme processus de rationalisation, ainsi que la mise en retrait de l'État et du gouvernement, remplacé par la gouvernance des acteurs privés, donnent donc un rôle de premier plan au marché. Les controverses accompagnent en cela un mouvement généralisé vers le paradigme du marché (Chiapello, 2015 ; Müller, 2014 ; Power, 2012), qui au-delà des enjeux écologique peut se traduire par exemple en comptabilité par l'émergence de la juste valeur comme concept de mesure (Hayoun, 2019). Avec le transfert de la gouvernance au domaine du privé, on assiste à « *la gouvernance marchande des externalités* » (Chamayou, 2018, p. 186). Faire passer les questions écologiques dans le domaine marchand conduit d'ailleurs à considérer de plus en plus de choses en termes de prix et de couts, ce qui conduit à l'extension du domaine du calcul. Il ne s'agit pas ici de faire de la sociologie de l'économie, mais bien de faire l'exploration comptable des interactions marchandes entre entreprise et consommateur et de donner à voir le processus de rationalisation. Rappelons qu'un consommateur qui achète un produit porte un jugement sur l'activité d'une entreprise : le marché est donc bien un lieu de l'action collective. Plusieurs auteurs rappellent d'ailleurs à toutes fins utiles que la comptabilité précède l'économie : « *parce que l'économie concerne l'échange de choses qui ont un prix, les manifestations des relations économiques sont d'ordre essentiellement comptables. On peut même considérer de ce fait que l'économie est un sous-produit de la comptabilité. Elle concerne une explicitation de ce qui se passe lorsque s'établissent des relations comptables. […] S'il n'y pas une forme de comptabilité, il n'y a pas d'économie* » (Boltanski & Esquerre, 2017, p. 144-145).

Le capitalisme tardif, c'est-à-dire une société peuplée d'individus entrepreneurs cherchant à mettre en valeur leurs capitaux et non plus d'*homo oeconomicus* intéressés uniquement par l'échange pour la satisfaction de leurs besoin, souhaite étendre à toute la reproduction sociale le modèle du marché et en faire le principe général de l'organisation – le marché autorégulateur (Polanyi, 2009). Dans cet optique, l'État est effectivement rendu obsolète et inutile (sauf pour créer et maintenir les conditions d'existence de ce marché) : « *Toute la théorie sociale du néolibéralisme vient ainsi démentir l'idée selon laquelle il y aurait besoin d'un « plan » supérieur venant instaurer du « consensus » entre les individus. On peut fort bien imaginer un monde fondamentalement pluriel, qui laisse les divers modes d'existence et les contradictions s'exprimer. Et c'est précisément dans cette optique que s'inscrit l'utopie d'une « marchandisation » de la société et de la formulation du modèle du marché* » (Lagasnerie, 2013, p. 68-69). Je n'entends pas montrer ici que le marché néolibéral tel qu'il est décrit ci-dessus serait intrinsèquement mauvais ou même qu'il existe réellement ainsi. Cependant, il s'agit d'un

mythe rationnel (Hatchuel, 1998 ; Hatchuel & Weil, 1992) puissant auxquels les acteurs se rattachent pour penser la controverse, la faire évoluer et agir. Si par exemple un individu estime que c'est à lui en tant que consommateur de faire bouger les choses en changeant ses habitudes d'achat, et non à l'État de légiférer, c'est que ce mythe fonctionne pour lui.

Le marché permet de résoudre des problèmes qu'il ne serait pas possible de traiter autrement, notamment le problème de la valeur, qui est une autre manière de « dire ce à quoi on tient ». *« Les marchés sont des dispositifs collectifs qui permettent d'atteindre des compromis […] Le résultat obtenu est d'autant plus remarquable que les situations de départ sont souvent ambiguës, qu'elles impliquent fréquemment un grand nombre d'agents aux conceptions et intérêts contradictoires* » (Callon & Muniesa, 2003, p. 191). Selon cette définition, les marchés sont donc des lieux privilégiés de déploiement d'une controverse. Ils peuvent être vus comme des lieux d'expérimentation collective face à l'incertitude. Cependant, pour être « efficaces », ils doivent être un espace de dialogue et non un espace d'oppression de certains acteurs par d'autres, oppression dissimulée par le jeu truqué de l'offre et de la demande (Callon, 2009). C'est parce que les acteurs sont mis face à des tâches complexes qu'ils conçoivent des outils, des règles et des routines pour soulager leur cerveau et améliorer leur performance (Callon & Muniesa, 2005). Le marché permet ainsi des apprentissages croisés entre acteurs sans « *agir communicationnel direct* », et est en cela un élément central de l'action collective (Hatchuel, 1998, p. 183). Ces outils sont des *market devices* (Callon, 1998 ; Muniesa, Millo, & Callon, 2007) : « *computational tools, science and technology management, econometric models that equip economic cognition in order to make the existence of empirical calculating agents possible* » (Cochoy & Dubuisson-Quellier, 2013, p. 5-6). Les *market devices* servent à la qualification des biens, c'est-à-dire d'une part la singularisation des produits (transformer par exemple le lait sorti du pis d'une vache en une brique de lait demi-écrémé UHT) et d'autre part l'attachement et le détachement des consommateurs aux biens qui leurs sont proposés - c'est-à-dire rendre le consommateur conscient de la possibilité d'acquérir ce bien, et évoquer en lui le désir de se faire. C'est grâce aux *market devices* qu'un bien peut être décrit par les caractéristiques qui font sa singularité ; et cette singularité est toujours relationnelle (Callon, Méadel, & Rabeharisoa, 2002). On retrouve ici le concept de relations propre à l'action collective.

Par ailleurs, les *market devices* permettent au consommateur de réduire les choix qui lui sont offerts, et donc, de rendre possible sa prise de décision en prescrivant un jugement (Mallard,

2007). En termes d'action collective, cela pourrait s'apparenter à une limitation des savoirs et des relations de manière à pouvoir prendre une décision. Callon (2017) parle d'agences de « qualcul » comme combinaison entre les équipements de qualculs (outils, rankings, labels, etc.) et les acteurs, humains et non-humains, du marché. « *L'agent qui calcule ses bénéfices et l'augmentation de ses actifs est un agent équipé. Cependant, et c'est ce point qu'il faut retenir, ses équipements ne sont pas des instruments neutres […] Les agences qualculatrices, nom que je donne à ces couples qualculateurs, contribuent puissamment à instaurer la réalité qu'elles qualculent* » (Callon 2017, p. 180). Ces agences permettent la *distributed cognition* (Callon & Muniesa, 2005) au sein du marché, et donc d'envisager le marché comme un lieu de résolution de problèmes qui resteraient insolubles autrement. La notion de *distributed cognition* permet ainsi d'aller plus loin dans la réflexion que simplement « un acteur rationnel se sert d'un outil pour découvrir la réalité » ou bien de manière diamétralement opposée « l'acteur est subjectivé par l'outil ». Les relations de domination sont alors plutôt inscrites dans des relations de calcul. (Callon & Muniesa, 2005). Plus généralement, les *market devices* rendent possible l'enchainement entre de multiples acteurs dans le marché, et par là-même, le jugement sur un produit et donc l'émergence d'une rationalité. « *Dans le face à face de deux agents, même s'ils sont entourés d'une multitude d'agents déconnectés qui transforment le marché en pure machine à calculer, vient se glisser la foule invisible mais déterminante des relations sociales, qu'il s'agisse de réseaux, de champs, de systèmes de régulation ou de détermination culturelles. Ces relations pèsent de tout leur poids sont antérieures à la rencontre et la formatent de manière irréversible* » (Callon, 2017, p. 326).

Michel Callon et ses collègues ne mentionnent pas directement la comptabilité comme *market device*. Mais quelle que soit la manière dont on les nomme : *market devices*, agences de qualcul ou *accounting inscriptions* (Dambrin & Robson, 2011), on peut dire que ce sont des pratiques calculatoires qui permettent et facilitent (ou handicapent et empêchent - cela peut varier selon le point de vue des acteurs) l'action collective. Il ne s'agit pas d'affirmer qu'une action collective ne peut exister sans pratique calculatoire, mais plutôt que le mode dominant d'organisation des controverses dans le marché pousse à la multiplication des pratiques calculatoires ; et si ces pratiques sont si puissantes, c'est bien parce qu'elles permettent l'action à distance en étant mobiles, stables et combinables, des qualités qui sont justement rendues possibles par la quantification (Robson, 1992).

b. Controverses et action collective

Instaurer le marché comme lieu central de règlement des controverses tend ainsi à multiplier les liens calculatoires entre les acteurs de ce marché et à une réorganisation des liens de confiance au travers de liens calculatoires. L'accélération du monde et de l'action collective nécessite en fait de plus en plus d'outils quantitatifs pour « déléguer » notre jugement (Jeacle, 2012 ; Rosa, 2012). Ainsi, on assiste à une extension du domaine de la quantification et des pratiques calculatoires, dont certaines peuvent être désignées comme des pratiques comptables, ou des pratiques venant se confondre avec la comptabilité. L'un des enjeux de cette thèse est notamment de donner à voir la comptabilité au-delà de ses outils et au-delà du métier des comptables et des auditeurs, et de comprendre comment des pratiques comptables hétéroclites peuvent s'intégrer, ou non, dans des systèmes comptables. Ces pratiques engendrent notamment une modification de relations de confiance et des relations de responsabilité.

i. *Quantification*

« *Calculative practice is ubiquitous in the maintenance and reproduction of contemporary social order* » (Vollmer, 2003, p. 373). De nombreux auteurs s'accordent à dire que notre société est de plus en plus basée sur des rapports quantifiés (Bardet, 2014 ; Desrosières, 2008b, 2008a ; Giddens, 1990 ; T. M. Porter, 1995 ; Supiot, 2016). « *One clear trend is the increasing expansion of quantification into all realms, including people's personal lives* » (Mennicken & Espeland, 2019, p. 16). Les pratiques calculatoires se diffusent de plus en plus dans la vie quotidienne (Jeacle, 2009). Ce constat n'est pas nouveau : « *Accounting is now evident in many aspects of our everyday life* » (Hopwood, 1994, p. 299). Il n'est donc pas étonnant que les chercheurs se soient emparés du sujet du calcul et de la quantification, cette chose si puissante qui rend la prise de décision plus aisée, qui réduit la quantité d'informations que l'on doit traiter chaque jour, qui permet de comparer des choses et des individus distincts et qui réduit les biais politiques ou personnels dans les décisions (Espeland & Lom, 2015). les pratiques de calcul jouent un rôle essentiel dans la construction du monde commun, notamment parce qu'elles permettent la cohabitation de rationalités contradictoires : « *Calculation is finally just as much about ordering as it is about mixing things up: the financial and the non-financial, the real and the hyperreal, the conventional and the creative* » (Vollmer, 2003, p. 373). Or, de telles pratiques ne sont pas neutres : « *[quantification] can be used to limit political or personal biases*

in decision-making. But these virtues of quantification come at a price, one that is too easy to ignore. » (Espeland & Lom, 2015).

La quantification est donc très puissante dans la société moderne : « *Quantification, with its capacity to enhance predictability, coordination, and impersonality, is the hallmark of bureaucratic authority and helps explain why bureaucracies outperform other institutions.* » (Espeland & Sauder, 2007, p. 4). Nikolas Rose a parlé des liens très forts entre la pratique démocratique moderne (à partir du 18ème siècle) et la quantification. Les chiffres permettent de représenter la réalité en détail d'une part, et de diminuer l'arbitraire d'autre part, ce qui en font une technologie de gouvernement essentielle à la démocratie (Rose, 1991). C'est vrai pour les statistiques (Desrosières, 2008b, 2008a) mais aussi plus directement pour la comptabilité. Cependant, on peut aussi argumenter que la rationalisation conduit à la neutralisation du débat démocratique car elle fait une distinction arbitraire entre les faits et les valeurs (Latour, 1999 ; Malsch, 2013) ; « *awash in numbers, we now take social statistics for granted so much that we forget how hard it is to make them and how revolutionary their effects can be* » (Espeland & Sauder, 2007, p. 4). Dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Weber (2009) nous apprend que la rationalisation de la comptabilité est ce qui permet de séparer clairement le monde économique du monde du foyer, une séparation purement moderne et une première historique. Nous assistons ces dernières décennies avec l'extension du néolibéralisme à un mouvement inverse : l'économie et le marché élargissent leurs frontières et en viennent à englober et réguler de plus en plus de relations sociales. Les principes économiques deviennent le modèle de la conduite de l'État (W. Brown, 2015). Progressant de concert avec l'économie et le marché, les relations de calcul et la comptabilité gagnent du terrain, grâce au « *displacement of the rule of law with instruments of governance such as benchmarks, guidelines, buy-ins, and best practices* » (W. Brown, 2015, p. 171). Le capitalisme néolibéral fait évoluer l'individu d'un acteur du marché motivé par les échanges, à un entrepreneur de lui-même qui cherche à valoriser les capitaux à sa disposition. Cela encourage la concurrence entre les personnes et va donc modifier les liens qui se font et se défont au sein du marché. Dans un article séminal sur les modes gouvernance néolibéraux, Peter Miller et Nicholas Rose montrent que ces nouvelles pratiques de la politique étendent le domaine du calcul ; ils mentionnent « *the importance of an analysis of language in understanding the constitution of the objects of politics, not simply in terms of meaning or rhetoric, but as intellectual technologies that render aspects of existence amenable to inscription and calculation* » (Miller & Rose, 1990, p. 1).

Les nouvelles technologies sont venues encourager cette extension des pratiques de calcul. Il était traditionnellement complexe de déployer ou même d'utiliser un dispositif de calcul ; cela était couteux en temps et en argent. « *Another general feature of quantification is that to count or calculate accurately on a big scale often is resource intensive and requires training, discipline, and standardization, especially in classification* » (Mennicken & Espeland, 2019, p. 16). Ce qu'oublient ces deux autrices cependant, c'est que nous sommes depuis quelques années de plus en plus connectés, au point d'emporter partout avec nous dans notre poche un ordinateur puissant et en permanence connecté à Internet. Ceci permet à tout un chacun d'être relié à une multitude de systèmes experts. L'exemple le plus parlant en est l'explosion des notations d'utilisateur sur Internet (pour des produits, des restaurants, des hôtels et ainsi de suite). Chacun peut dorénavant faire partie d'un système d'audit. Cela a notamment été étudié dans la littérature en comptabilité avec les cas d'Amazon (Jeacle, 2017) et de Tripadvisor (Jeacle & Carter, 2011). C'est une extension supplémentaire du domaine de l'audit que Mike Power n'avait probablement pas envisagée quand il a écrit *The Audit Society* (Power, 1997).

ii. *Confiance*

La reconfiguration de la démocratie et la transformation du gouvernement en gouvernance détruisent des liens et en recréent d'autres. « *We have lost the recognition of ourselves as held together by literatures, images, religions, histories, myths, ideas, forms of reason, grammars, figures, and languages. Instead, we are presumed to be held together by technologies and capital flows* » (W. Brown, 2015, p. 188). L'extension du domaine du calcul a conduit à une explosion des pratiques de l'audit et de la vérification (Power, 1997) et leur application à des relations de confiance qui en étaient jusque-là exemptées. Cela signifie également que l'audit et la vérification se transforment et réapparaissent sous de nouvelles formes, ce que nous aurons l'occasion de constater à loisir dans les chapitres empiriques de cette thèse. L'explosion de l'audit change la manière dont on fait les choses, car une activité doit pouvoir être rendue auditable avant de pouvoir être auditée (Pentland, 2000). Selon Power, cette explosion entraine deux phénomènes : la colonisation et le découplage. « *Colonization occurs when an organization internalizes the values of the audit process: ``when the values and practices that make auditing possible penetrate deep into the core of organizational operations'' (p. 97). The work becomes truly auditable, but the result may be ``effective in unintended ways'' (p. 13). At the other extreme, decoupling occurs when an audit process is disconnected from what is really going on.* » (Pentland, 2000, p. 310, citant Power, 1997). L'intégration des profanes dans les

systèmes experts, notamment avec les évaluations d'utilisateurs sur Internet, entraine une perte de confiance dans l'expertise classique (Jeacle, 2017, p. 14). Les structures modernes de la confiance sont de plus en plus endommagées. Ainsi l'audit est décrédibilisé (Mueller, Carter, & Whittle, 2015 ; Unerman & O'Dwyer, 2004). Plus généralement, on ne fait plus confiance aux journalistes, aux scientifiques, aux chercheurs, et aux experts. C'est l'avènement des *fake news* et de la post-vérité. La multiplication des canaux d'information et la participation à la production de l'expertise fait que nous ne sommes plus obligés de faire confiance à un expert que nous ne comprenons pas, ou tout du moins c'est ce que nous croyons.

La progression du domaine du calcul est directement liée à ces modifications dans notre attitude vis-à-vis de la confiance. « *Pour la période récente, on peut en partie comprendre l'attrait du chiffre dans le cadre d'une perte de confiance à l'égard du jugement des personnes : le jugement chiffré est alors là pour remplacer un jugement élaboré par des personnes* » (Chiapello, Eyraud, Lorino, & Supiot, 2015, p. 176). Les chiffres prennent de plus en place dans l'action collective et donc dans le développement des controverses écologiques. La confiance dans les chiffres augmente lorsque l'on pense l'humain moins capable de prendre des décisions prudentes et avisées : « *cette extrême confiance dans les chiffres […] va de pair avec une perte de confiance terrible dans la possibilité d'avoir des êtres humains capables de juger en homme prudent ou en femme prudente.* » (Chiapello et al., 2015, p. 183) ; ceci fait perdre son rôle d'exploration des possibles et de dialogue à la comptabilité, ce que j'avais appelé sa capacité de questionnement dans la partie I.1.c.i.

Dans une société moderne, la confiance dans les individus est remplacée par la confiance dans les systèmes experts. Contrairement à une société traditionnelle où un individu ne rencontrait que rarement des personnes qu'il ne connaissait pas personnellement et depuis suffisamment longtemps pour forger des liens de confiance interpersonnels, nous sommes aujourd'hui quotidiennement confrontés à des dizaines voire des centaines de personnes que nous n'avions jamais rencontrées jusqu'ici, et à qui nous devons faire confiance, faut d'être réduits à la paralysie sociale. C'est ici qu'interviennent les systèmes experts, médiateurs de cette confiance abstraite. Dès notre plus jeune âge, nous sommes entrainés à porter une confiance particulière aux nombres et aux informations quantifiées (Chiapello et al., 2015 ; Desrosières, 2008a, 2008b ; T. M. Porter, 1995 ; Supiot, 2016) ; ce qui nous pousse à porter plus de confiance aux prix, aux labels et à d'autres types de *market devices*. Des acteurs qui nous sont inconnus peuvent alors susciter notre confiance en maniant ces *devices* (Giddens, 1990). En d'autres termes, les

systèmes experts servent d'intermédiaire pour permettre une action collective à grande échelle, sans « *agir communicationnel direct* » (Hatchuel, 1998, p. 183). On peut donc dire qu'au fur et à mesure que le marché recouvre de plus en plus d'interactions sociales, les pratiques comptables elles-mêmes jouent un rôle de plus en plus important.

Au-delà de la simple perte de confiance entre les hommes, limiter les relations humaines aux relations quantifiées correspond aussi à un idéal typiquement Moderne : le jugement humain devient inutile dès lors qu'on a à notre disposition un système expert qui représente parfaitement la réalité. Même si ce système parfait n'existe pas, se reposer ainsi sur les nombres permet d'évacuer la question du politique : il ne s'agit plus pour décider entre deux alternatives (c'est-à-dire déterminer laquelle serait rationnelle) de peser le pour et le contre et de jugement de valeur, mais seulement d'appliquer la décision préconisée par le système expert. « *Plutôt que la perte de confiance entre les hommes, la gouvernance par les nombres traduit ce nouvel imaginaire normatif, d'une gestion scientifique du monde qui rendrait la question de la confiance superflue. Cela évite de se poser la question du politique* » (Chiapello et al., 2015, p. 184). Le processus de rationalisation se retrouve ainsi délocalisé dans des systèmes experts (ou *market devices*, etc.). La confiance dans les systèmes experts et dans les outils de calcul est donc un élément central de l'action collective, et par là du traitement des controverses par les acteurs impliqués.

iii. *Responsabilité et reddition de comptes*

Comment des acteurs se voient-ils impartis la responsabilité de « dire ce à quoi ils tiennent » ? Ceux qui manient les systèmes experts sont rendus responsables de leurs actions ; l'un des rôles de la comptabilité est justement l'allocation de la responsabilité. « *The constitution of territories or entities for accounting and the mediation of ideas and techniques, the linking of different actors, is indissociable from the allocation of responsibility* » (Miller & Power, 2013, p. 581). Ainsi du consommateur *responsable* qui par exemple fait le choix d'ignorer, ou non, un label Agriculture Biologique. Ces pratiques créent donc une forme de subjectivation des acteurs. Apposer un label sur un produit rend le consommateur libre de choisir ou non et en même temps le responsabilise. Ce phénomène a été largement étudié en comptabilité, souvent sous l'angle foucaldien : « *as a technology of power, [accounting] acts upon the actions of others. The agent who is acted upon thus remains an agent faced with a whole field of possible responses and*

reactions » (Miller, 2001, p. 379). Ceci nous ramène à ce que j'écrivais dans la partie I.2.d : le consommateur comptable est objet, tandis que le consommateur responsable est sujet.

La responsabilité oriente nos actions et nos relations avec les autres, et est donc essentielle à l'action collective. Une relation de responsabilité entraine le pouvoir de l'un sur l'autre, de celui à qui sont rendus des comptes sur celui qui rend des comptes (Roberts, 1991). On pourrait donc dire que le processus de rationalisation est un processus de reddition de comptes, et que c'est sa stabilisation qui désigne des responsables. Une fois qu'il est entendu ce qu'est la performance d'une entreprise et comment elle se mesure, qui est désigné responsable de cette performance ? À ce stade, il est nécessaire de faire une autre clarification sémantique. Les anglo-saxons ont à leur dispositions les deux mots *responsibility* et *accountability*, alors que nous ne disposons que de « responsabilité ». John Roberts fait une différence entre les deux termes anglais : l'*accountability* est hiérarchique, comptable, permet de rendre des comptes et implique une notion de pouvoir ; la *responsibility* correspond plutôt à une forme de prudence et de souci pour l'autre dans un contexte d'incertitude quant aux raisons et aux conséquences de nos actions (Roberts, 1991). Cette distinction a été reprise à peu de choses près par Bino Catasús, qui argumente que la multiplication des mesures et des pratiques calculatoires permet d'établir des chaines de causalités et donc favorise l'*accountability* individuelle aux dépens de la *responsibility* envers les autres (Catasús, 2008). Wafa Ben Khaled et Jean-Pascal Gond ont démontré ce phénomène dans le cas du contrôle de l'éthique dans les firmes multinationales : les outils de contrôle servent alors à rejeter la responsabilité sur des employés individuels, plutôt qu'à créer un dialogue sur le sens de l'éthique dans l'activité d'une entreprise (Ben Khaled & Gond, 2020). Je ne fais pas de distinction aussi franche entre *accountability* et *responsiblity* dans cette thèse. Il me semble justement que la dichotomie *accountability/responsibility* émerge justement à cause des deux grandes fonctions que la comptabilité a sur la réalité : comme représentation de la réalité ou comme exploration voire construction collective de la réalité (Quattrone, 2015). Ainsi, un système comptable « refermé » ne posant aucune question politique pourrait être utilisé de manière mécanique et donc former des relations d'*accountability* : tel acteur est responsable de suivre les chiffres fournis par la comptabilité. Au contraire, un système comptable agissant dans une controverse encore ouverte devrait privilégier des pratiques de *responsibility*. On peut également dire que la *responsibility* d'une prise de décision intervient quand la logique calculatoire touche à sa fin : on est *responsible* de prendre une décision seulement une fois que les systèmes de représentations ne permettent plus de décider en suivant les chiffres et d'être *accountable* pour cette décision (Messner, 2009).

Les difficultés surviennent lorsque les deux notions se confondent dans une controverse. On peut argumenter par exemple, et ce sera le cas dans cette thèse, qu'un label environnemental sollicite les consommateurs au sein d'une controverse : aucune institution ne déclare que c'est le consommateur qui est responsable pour les impacts sociaux environnementaux de toute une filière. Pourtant, en faisant figurer un label sur un produit, le consommateur est implicitement responsabilisé (on dirait « *made accountable* »). J'utiliserai dans cette thèse la notion de reddition de comptes, qui a l'avantage de rester plus floue que les termes anglais, dont les deux formes peuvent se retrouver dans les systèmes comptables.

Quoiqu'il en soit, rendre des comptes n'est pas sans conséquence. Pour John Roberts, c'est un acte « individualisant », qui nous force à nous comporter uniquement en fonction de ce que les autres attendent de nous, qui favorise la compétition et l'entrepreneuriat du soi (Roberts, 1991). Les pratiques de reddition de comptes entrainent donc un risque de narcissisme et d'hypocrisie car elles poussent les acteurs à agir uniquement en fonction de l'image qu'ils veuillent renvoyer aux autres (Roberts, 2009). Par ailleurs, la reddition de comptes renferme implicitement une forme de violence, en nous forçant à justifier chacune de nos actions : *« if someone is subject to a permanent need for justification, then this can turn into a burden that is ethically problematic insofar as the concern for accountability ends up ''colonizing" the conduct of the accountable self* » (Messner, 2009, p. 919). Quand nous sommes sommés de nous expliquer sur nos actions, on commence par remonter la chaine de causalité mais on finit tôt ou tard par devoir déclarer « j'agis ainsi parce que j'agis ainsi » (Wittgenstein, 2014), car beaucoup de nos décisions sont prises intuitivement, même les plus importantes (Messner, 2009). Cette violence apparait encore plus aisément dans le cadre de controverses, lorsqu'une personne peut être responsabilisée vis-à-vis de parties prenantes dont les demandes sont conflictuelles. C'est le cas d'une entreprise qui doit satisfaire à la fois les demande de ses actionnaires (le profit maximum) et de la société (le moindre impact social et environnemental). C'est le cas également d'un consommateur qui reçoit simultanément des injonctions pour acheter plus (car la consommation est créatrice de sens) et d'autres pour acheter moins.

L'information comptable crée un champ de visibilité qui assure le pouvoir sur les sujets (Roberts, 2005). Elle rend l'environnement visible en même temps qu'elle rend possible le pouvoir sur lui, de la même manière qu'elle rend visible le consommateur responsable et permet de le diriger. Hervé Corvellec et ses collègues ont par exemple montré comment des pratiques comptables pouvaient modifier la distance entre les habitants d'une ville et la gestion des

déchets, à partir de l'utilisation d'indicateurs. Pour eux, la distance n'est pas un donné mais bien le produit d'un réseau d'inscriptions comptables qui peut être modifié ou contesté (Corvellec, Ek, Zapata, & Zapata Campos, 2018). En se servant de l'exemple de l'*open-book accounting*, cette pratique qui consiste à ouvrir sa comptabilité de gestion à ses clients et fournisseurs, Chapman *et al.* ont par ailleurs montré comment certaines activités pouvaient ainsi réduire la distance cognitive (Chapman, Cooper, & Miller, 2009, p. 147) entre acteurs et diminuer l'asymétrie d'information. Ceci est à mettre en parallèle avec un autre exemple, celui des circuits d'alimentation plus courts et le rôle de cette distance réduite dans la formation d'un « juste » prix entre producteur et consommateurs (Prevost, 2012). On assiste ici paradoxalement à une double fonction des pratiques calculatoires : d'un côté elles permettent de réduire la distance, de l'autre les chiffres permettent « l'action à distance » (Latour, 1987 ; Robson, 1992), la « distanciation » (Gorz, 2004) et donc la déresponsabilisation : « *only on the basis of close proximity may the relationship to others be enacted in a responsible way* » (Messner, 2009, p. 925). Sur un plan plus critique, on peut aussi argumenter que le concept de la transparence tel qu'il s'est inséré dans les pratiques comptables comme idéal de la Modernité et de liberté, et tel qu'il est véhiculé par le marché, s'est transformé, évoluant d'une transparence émancipatrice (« *exposing the few to the many* ») vers une transparence de gouvernance (« *exposing the many to the few* ») (Mehrpouya & Djelic, 2014). Les propos d'Afshin Mehrpouya et de Marie-Laure Djelic éclairent sous une certaine lumière la CSE à destination du consommateur : ces pratiques permettent-elles de rendre les activités des entreprises plus visibles aux yeux des consommateurs, ou bien facilitent-elles le contrôle des consommateurs par les entreprises ? Qui est responsable envers qui ? En termes d'action collective, au sujet de quels acteurs de nouveaux savoirs sont-ils créés, et qui porte des jugements sur ces savoirs ?

Enfin, on peut également chercher à responsabiliser des « acteurs théoriques » pour stabiliser une controverse. Joni Young a montré comment les rapports financiers sont écrits non en fonction des besoins réels des parties prenantes d'une entreprises, mais en fonction des besoins fantasmés d'utilisateurs théoriques (Young, 2006). Ceci permet de dénigrer les utilisateurs potentiels qui ne rentrent pas dans ces categories virtuelles : « *Rather than focusing on readers who might be ''irrational'' in their selection of what information to use and how to use this information, the models construct the financial statement user as a rational economic decision-maker* » (Young, 2006, p. 591). On voit ici comment la construction de figures d'acteurs peut transformer une rationalité, c'est-à-dire le jugement porté sur l'action collective. L'article de Joni Young concerne l'information financière mais on peut tout à fait extrapoler les mêmes

problématiques pour la CSE, où il n'est pas rare que certaines informations soient exclues parce qu'elles seraient trop difficiles à rendre quantifiables, où parce qu'elles sont jugées non pertinentes par des comités d'experts qui ne s'adressent qu'à un seul type d'acteur. Ainsi, les systèmes comptables en rapport avec l'information du consommateur excluent par définition les non-consommateurs, ce qui peut devenir problématique si l'on fait de la consommation responsable un enjeu démocratique (au sens où il faut alors acheter et donc payer pour pouvoir s'exprimer).

c. Controverses et rationalité

L'ouverture d'une controverse n'est rien d'autre que le rejet d'une rationalité établie (« l'énergie nucléaire est propre », « nourrir des vaches avec des farines animales n'est pas dangereux », et ainsi de suite), ce qui peut se traduire par le refus du jugement des acteurs dominants (tel acteur ne peut plus dire ce qui est juste, bon, etc.), et par la recherche d'une nouvelle rationalité. Les sciences ont un rôle à jouer dans ce processus de rationalisation. Or, depuis quelques années, il semble qu'elles ne viennent plus clore les incertitudes mais ajouter de la complexité. « *Les controverses scientifiques se multiplient. Pensons, pour ne citer qu'elles, au réchauffement climatique ou à la question de l'utilisation des OGM. Le quatrième rapport du GIEC concernant l'évolution du climat insiste à chaque page sur le caractère « probable », « vraisemblable », « incertain » de ses conclusions*[10] » (Hache, 2011). Les sciences elles-mêmes remettent en cause la distinction entre faits et valeurs. « *Au lieu de suspendre le cours incertain des controverses politiques, juridiques, morales, [les sciences] ajoutent leurs propres incertitudes* » (Latour, 1997, cité par Hache, 2011). Le fait que les experts scientifiques ne soient plus là pour simplifier la réalité ou clore le débat, signifie qu'il n'est plus dans leur seul pouvoir d'imposer un processus de rationalisation. Il serait donc nécessaire de transformer la manière dont on fait de la science, et de rentrer dans la pratique d'une science post-normale, plus soucieuse d'inclure les opinions et croyances de « profanes ». La pratique comptable doit refléter cette approche ; les systèmes comptables doivent être conçus de telle manière à ce que les nombres ne représentent pas une réalité unique et absolue : « *the complexity of our reality is neither merely objectifiable nor completely subjective, but is a changing entanglement of objective and subjective elements […] A genuine integration in accounting of complex socio-environmental issues, which go beyond the restrictive reality of markets, would lead to a more*

[10] Le GIEC, poussé par le déni des climato-sceptiques, a depuis renforcé ses affirmations.

pragmatic approach of numbers, where at the same time, no absolute truth would exist and pure relativism would be rejected » (Demeestère, 2005 ; Rambaud & Richard, 2015, p. 16). Ainsi, dans le cas des controverses écologiques, il est nécessaire de se doter de nouvelles pratiques de l'action collective pour aboutir à de nouvelles rationalités. Cela passe par une exploration à nouveaux frais de la distinction moderne entre les valeurs et les faits, et par l'émergence de nouvelles expertises. C'est également le rôle de la recherche en sciences sociales sur le développement soutenable que de s'écarter de la « science normale » consubstantielle au paradigme de la Modernité. « *Un paradigme n'est jamais rejeté du fait l'accumulation de preuves à son encontre, aussi accablantes soient-elles ; il l'est toujours du fait de l'apparition d'un nouveau paradigme, qui rend possible le remplacement de l'ancien* » (Falque, 2010, p. 2). Il faut dès lors se donner pour objectif de comprendre comment un nouveau processus de rationalisation peut en remplacer un ancien dans les controverses, et selon quelles conditions ce remplacement peut nous rapprocher des critères d'un développement soutenable.

i. *Valeurs et faits*

J'ai établi précédemment que dans mon approche, la distinction entre faits et valeurs n'a pas lieu d'être : celle-ci nécessiterait une source extérieure de rationalité, introuvable dans le cas de l'action collective organisationnelle. Une entreprise n'est pas performante en elle-même ; un consommateur n'a pas un comportement « juste » en lui-même. Bruno Latour parle de *matters of concern* (Latour, 1999) pour court-circuiter cette dichotomie entre faits et valeurs ; « *Fabricated within networks, our facts are inextricably connected to those matters that engage the attention, interest and care of actors connected to the network* » (Young, 2014, p. 719). Il n'y a pas d'un côté ceux qui parlent pour le monde commun (faits) et de l'autre ceux qui parlent pour le bien commun (valeurs) : la seule différence est entre ceux qui sont seuls et ceux qui sont nombreux. Les *matters of concern* doivent être en mesure de montrer à la fois les étapes successives de leur fabrication, de trier entre les propositions, et de ne pas se camoufler derrière une fausse distinction faits-valeurs. Il s'agit évidemment d'une notion normative, développée par Bruno Latour notamment pour sa proposition de constitution et de parlement bicaméral dans *Politiques de la Nature* (1999). Elle est importante cependant car appliquée à la comptabilité, elle permet d'envisager ce que serait un processus de rationalisation (de construction du monde commun) qui ne lèse pas un acteur par rapport à un autre (par exemple, le consommateur vis-à-vis de l'entreprise). Ce n'est pas un hasard si *Politiques de la Nature* et l'ANT en général sont abondamment utilisés dans la littérature normative sur la comptabilité

dialogique (voir par exemple Vinnari & Dillard, 2016). Ces auteurs, en mobilisant Latour, ne cherchent en effet qu'à ouvrir la boite noire de l'outil comptable et donner à voir comment la comptabilité en profitant de cette imprécision ontologique sur les faits et les valeurs, objective et réifie (Bourguignon, 2005) les valeurs. La comptabilité est ainsi régulièrement accusée de limiter les débats possibles sur la notion de valeur (Spence, Husillos, & Correa-Ruiz, 2010), de n'intégrer que certaines conceptions de la valeur (Hines, 1988), ou de « naturaliser » des enjeux politiques (Chiapello & P. Gilbert, 2013).

Les controverses écologiques nécessitent donc de nouvelles pratiques de la rationalité, c'est-à-dire de nouvelles manières de stabiliser un processus de rationalisation. Cela passe notamment par des pratiques comptables qui soient à-même d'aller au-delà de cette distinction Moderne entre faits et valeurs, et qui puissent saisir l'aspect intersubjectif de, par exemple, la performance écologique d'un produit de consommation.

ii. *Nouvelles expertises*

L'ouverture d'une controverse bouleverse le processus de rationalisation. Cela signifie qu'elle remet en cause la frontière entre experts et profanes, un partage typiquement Moderne (Hache, 2011). Dans les termes de l'action collective, cela signifie que de nouvelles relations se nouent autour de nouveaux savoirs : tout d'un coup, un nouvel acteur est impacté par l'action collective et, puisque nous avons exclu la possibilité d'actions collectives entièrement totalitaires, cet acteur va forcément avoir son mot à dire, d'une manière ou d'une autre (ce qui n'exclue pas des rapports de domination *a posteriori*). Quel est donc le lien entre processus de rationalisation, controverses et expertise ?

Anthony Giddens a théorisé le rôle des experts dans les sociétés modernes dans *The Consequences of Modernity* (Giddens, 1990). Pour lui, l'expertise est en lien direct avec la confiance. C'est le rôle des systèmes abstraits (« *abstract* systems ») que de réguler les relations de confiance avec ces inconnus, dominantes dans une société moderne (voir I.3.b.ii.). Ces systèmes s'appuient sur les nombres et sur le pouvoir des représentations quantifiées pour créer des relations de confiance – nous sommes en effet formés dès notre plus jeune âge à accorder une confiance particulière aux chiffres. Ils produisent des gages symboliques (« *symbolic tokens* ») auxquels nous accordons notre confiance. Les prix, les labels sont des exemples de gages symboliques. Ils ont pour caractéristique de pouvoir être extraits de leurs contextes spatiaux et

temporels sans perdre de leur efficacité : un label Agriculture Biologique est toujours efficace même en dehors de la ferme de l'agriculteur (du moins en théorie). Giddens cherche avant tout à élucider la question « pourquoi faisons-nous confiance à des systèmes qui reposent sur des techniques auxquelles nous ne comprenons rien ? ». En effet, le consommateur moyen ne comprend rien à la filière de l'agriculture biologique, ce qui ne l'empêche pas de faire ses courses. L'auteur avance pour répondre à ce paradoxe la figure de l'expert. L'expert est celui qui maitrise le système abstrait et qui produit les gages symboliques, et qui va, notamment par un travail en face-à-face (« *facework* ») effectué à un point d'accès (« *access point* ») susciter la confiance dans un gage symbolique. Très pragmatiquement, si vous êtes dans un magasin et que vous devez choisir entre un réfrigérateur à 500 euros et un autre à 1000 euros (deux gages symboliques), vous ne pouvez prendre de décision (si vous n'êtes pas un expert en réfrigérateurs). En revanche, un expert, ici un vendeur aimable et compétent, pourra vous expliquer la différence entre ces deux prix et vous aider à choisir.

Armand Hatchuel développe une notion similaire dans *Les marchés à prescripteurs*. Pour lui, l'échange équitable entre deux acteurs économiques parfaitement informés est une fiction, au même titre que l'organisation scientifique du travail ou la représentation comptable objective (Hatchuel, 1995). Les échanges commerciaux réussissent le plus souvent seulement parce qu'ils sont prescrits par des experts, qui peuvent soit faire une prescription de fait, c'est-à-dire affirmer un état du produit, soit une prescription technique, c'est-à-dire faire intervenir dans le processus d'achat des notions initialement inconnues de l'acheteur, soit enfin une prescription de jugement : dire ce qui est bien et ce qui n'est pas bien. La réflexion d'Hatchuel est donc similaire à celle de Giddens en cela que c'est l'autorité (plus ou moins socialement légitimée) de l'expert qui rend l'échange possible dans le marché. Ainsi, plutôt que de produire des nombres qui donneraient à voir la réalité et permettraient de juger soi-même (dans un marché parfait, le consommateur n'aurait besoin que du prix pour information), les experts ont plutôt pour rôle d'entretenir la foi dans les systèmes experts (et la confiance dans les prix et autres gages symboliques) en établissant des liens de causalité (Chua, 1995). Pour Giddens donc, la vie moderne est rendue possible grâce à l'entremise des systèmes abstraits et des gages symboliques qu'ils produisent ; notre incompréhension face à ces systèmes est compensée par le travail des experts. Pour que cela fonctionne, une partie de ce travail doit être dissimulée aux yeux des profanes. Toute expertise est subjective et orientée d'une manière ou d'une autre (Gendron, Cooper, & Townley, 2007 ; Power, 2003) : il est important que cette partie subjective soit dissimulée pour que le profane continue de prêter confiance aux gages symboliques. Les

experts sont ainsi en permanence sous tension dans leur travail, entre les valeurs privées qu'ils mettent réellement en œuvre pour émettre un jugement, et les valeurs qu'ils sont capables d'exposer au public (Heinich, 2017). Un expert en sécurité nucléaire peut ainsi en privé considérer que l'énergie atomique est « verte » par exemple, et la défendre pour cette raison, mais se retiendra de le dire en public à cause de la mauvaise image de cette énergie, et utilisera alors d'autres arguments (par exemple celui de l'indépendance énergétique).

Callon, Lascoumes et Barthe ont longuement disserté sur le rôle des experts dans les controverses. Ils en donnent la définition suivante : « *quelqu'un qui maitrise des compétences dont la qualité est reconnue (voire certifiée) et qu'il mobilise (soit de sa propre initiative, soit en réponse à des demandes qui lui sont formulées) dans un processus de prise de décision* » (Callon et al., 2009, p. 380). Ils différencient cependant l'activité d'un expert pendant une controverse, et après. Pour eux, faire confiance à des experts, c'est reconnaitre que l'inventaire des mondes possibles est terminé. Ainsi, l'expert n'acquiert sa fonction de promotion des gages symboliques une fois seulement que la controverse est refermée. Sheila Jasanoff va plus loin en montrant que de nouvelles expertises se créent à chaque nouvelle controverse, et rappelle que la légitimité des experts n'est assurée que quand le caractère contingent de l'expertise est reconnu : « *expertise has legitimacy only when it is exercised in ways that make clear its contingent, negotiated character and leave the door open to critical discussion. In other words, expertise, like other forms of democratically delegated power, is entitled to respect only when it conforms to norms of transparency and deliberative adequacy* » (Jasanoff, 2003, p. 161). De fait, les experts potentiels sont souvent en lutte les uns avec les autres pour établir leur expertise, pour dire ce qui est un fait (Lefsrud & Meyer, 2012) ou en d'autres termes, ce qu'est un jugement rationnel. Ainsi, dans des situations de doute, c'est à dire dans des controverses, des acteurs peuvent tenter de s'appuyer sur des pratiques calculatoires (Tan, 2014) et d'exploiter des opportunités entre différents cadres de connaissance (une connaissance scientifique établie d'un côté, une connaissance organisationnelle de l'autre, par exemple) pour s'établir en tant qu'experts ou « arbitres épistémologiques » (Himick & Brivot, 2018 ; L. Seabrooke, 2014 ; Leonard Seabrooke & Wigan, 2016) qui se situent à la confluence de plusieurs rationalités et sont donc capables d'asseoir leur autorité en jugeant ce qui est rationnel et ce qui ne l'est pas.

Si l'on fait confiance uniquement aux experts consacrés dans un débat tel que le nucléaire ou les OGM, on fait alors l'erreur de confondre les valeurs qu'ils portent avec des faits : il faut recourir à une expertise multiple quand la réalité est trop complexe pour démêler faits et valeurs.

C'est ici un argument supplémentaire en faveur de la prise en considération de nouvelles parties prenantes dans les systèmes de CSE : chacun doit avoir son mot à dire sur ces systèmes et sur les jugements de valeurs qu'ils entrainent. L'apparition de nouvelles expertises chez des acteurs jusque-là ignorés a d'ailleurs fait l'objet d'études, par exemple sur le rôle des consommateurs sur les réseaux sociaux. Ingrid Jeacle et Chris Carter ont montré comment sur des plateformes telles que Tripadvisor et Amazon, les utilisateurs profanes pouvaient développer leur propre expertise (Jeacle, 2017 ; Jeacle & Carter, 2011) grâce au déploiement de nouveaux systèmes abstraits et de nouveaux gages symboliques (les notations pour les produits vendus, les évaluations des hôtels, etc.). Plus précisément, ils ont montré comment les commentaires laissés par les utilisateurs donnaient une impression de proximité et de légitimité aux informations quantifiées ; pour reprendre la classification d'Anthony Giddens, les plateformes Internet sont donc de nouveaux points d'accès où les utilisateurs travaillent en « face à face » via les commentaires qu'ils postent, pour légitimer les gages symboliques que sont les étoiles ou les notes sur 5. Il est intéressant de voir que la société n'est alors plus divisée entre experts et profanes, mais que chacun peut tour à tour prendre les deux rôles. C'est ce qu'Ingrid Jeacle a nommé « *rise of the amateur expert* » (Jeacle, 2017, p. 201), phénomène appelé à prendre de l'ampleur avec la multiplication des interactions sociales sur les réseaux numériques. Cela signifie également que les experts traditionnels, « professionnels » perdent petit à petit de leur superbe. Avec la multiplication des sources d'information et des possibilités de vérification, le consommateur a l'embarras du choix pour effectuer ses opérations d'évaluation qui peuvent être expertisées de différentes manières : pour choisir un hôtel, nous ne sommes plus obligés de nous fier au nombre d'étoiles décernés par un comité de professionnels : il suffit d'aller lire les avis sur Tripadvisor (S. David & Pinch, 2007). Les experts traditionnels n'ont plus l'exclusivité sur l'expertise (Napoli, 2010). La sagesse populaire devient une source de légitimité concurrençant la sagesse de l'expert professionnel (Power, 2011), phénomène qui trouve un écho particulier dans notre monde de « post-vérité ».

Cette nouvelle configuration remet en cause la traditionnelle division tayloriste entre ceux qui font et ceux qui pensent l'action : chacun a le pouvoir, théoriquement du moins, non seulement d'évaluer mais également de décider de l'étalon de son évaluation. C'est d'ailleurs un souhait qui est formulé dans la littérature normative sur la comptabilité dialogique ou sur le statactivisme (Bruno, Didier, & Prévieux, 2014 ; Tregidga, 2017), et plus loin dans le passé, par des philosophes considérant l'organisation du travail dans le capitalisme tardif (Gorz, 2015). Ainsi donc, ces nouvelles expertises pourraient être une réponse aux critiques qui sont

régulièrement formulées envers l'expertise traditionnelle. On sait par exemple que dans le cadre de l'audit, la légitimité des experts est socialement construite (Power, 2003) grâce à une forme de validation « circulaire » entre différents professionnels (Gendron et al., 2007) qui encourage le conformisme plutôt que la véracité (Chelli & Gendron, 2013, 2015). Les experts mobilisent volontiers le pouvoir des chiffres pour forcer un consensus (Farjaudon & Morales, 2013). La question de l'apparition et donc de l'intégration de nouvelles expertises est donc déterminante pour le déroulement des controverses écologiques. À défaut, le discours peut être capté par certains acteurs aux dépens d'autres, comme ce fut le cas en France avec l'Analyse de Cycle de Vie (ACV) qui a reproduit les intérêts des élites techniciennes des grandes écoles (Gibassier, 2017), ou plus largement avec la colonisation des discours RSE par des logiques de marché (Malsch, 2013). Enfin, la démocratisation de la pratique de l'expertise pourrait également venir contrecarrer la privatisation de l'expertise traditionnelle (Chiapello, 2017), qui va de pair avec le néolibéralisme (Rose, 1991).

De fait, dans le cadre d'une action collective organisationnelle liée à une controverse, il semblerait que chacun doive, qu'il le veuille ou non, prétendre à sa part d'expertise. L'action collective se nourrit du mythe de la participation de tous. « *Le mythe du client-roi, paradoxe de l'échange marchand, se transmute aisément en mythe du citoyen-roi, c'est à dire en conseiller qui souhaite dire ses attentes et veut être entendu* » (Hatchuel, 1998, p. 201). Ainsi, la marchandisation des controverses, décrite plus haut, requiert nécessairement que chacun prenne part à l'action collective. La mise en retrait de l'État implique une exploration à nouveaux frais et une redéfinition de que peut être l'intérêt général. Et dans un tel contexte, « *tout le monde ici se vit comme un expert et peut se projeter aussi bien sur la figure du résistant (ça ne se passera pas comme ça...) que sur celle de l'entrepreneur (c'est moi qui ai eu l'idée)* » (p. 201). Armand Hatchuel note d'ailleurs la nécessité d'une plus grande implication de toutes les parties prenantes de l'entreprise, y compris des consommateurs : « *la conception collective constitue simultanément un champ de rationalisation important pour beaucoup d'entreprises industrielles confrontées, elles aussi, à la multiplication des techniciens et des experts […] Les mots d'ordre de cette rationalisation sont […] la consultation des clients ou des intermédiaires commerciaux* » (Hatchuel, 1998, p. 201-202).

***

On a vu que de plus en plus de controverses écologiques ont émergées ces dernières années. Une controverse, en tant qu'arène où chaque individu, citoyen ou consommateur, aurait son mot à dire sur « ce à quoi il tient » est un mode de l'action collective de plus en plus répandu, particulièrement pour les enjeux sociaux et environnementaux. Ce constat peut s'expliquer par la mise en retrait de l'État, qui appelle chacun à définir ce qu'est l'intérêt général ; et également par la marchandisation de la société, un phénomène lié à ce retrait.

En tant qu'action collective, une controverse consiste en une déstabilisation de la rationalité dominante. Cela se traduit par de plus en plus d'individus qui prennent conscience de nouvelles relations (avec des acteurs humains ou non-humains) et de nouveaux savoirs (par exemple, les dangers de l'amiante) et qui cherchent à développer processuellement une nouvelle rationalité pour les accommoder. En d'autres termes, une controverse est d'abord une opération de découverte, c'est-à-dire la recherche de nouveaux apprentissages croisés et de nouveaux compromis sur la simplification collective, par des acteurs doués de réflexivité ; elle est par la suite une opération de conditionnement, c'est-à-dire une stabilisation de la rationalité collective et une diminution de la réflexivité (notamment par la solidification de multiples instruments et outils ainsi que des rôles qu'ils attribuent) (Hatchuel, 1998) : la mise en place d'une sorte d'objectivité mécanique (Daston & Galison, 2007 ; Mehrpouya & Samiolo, 2016). Ce sont ces deux opérations que je m'attacherai à modéliser dans la partie suivante, consacrée au cadre théorique du Mythe Rationnel.

En effet, j'ai tâché de montrer ici les rôles que la pratique comptable peut jouer dans ces deux opérations du processus de rationalisation. On a vu que les controverses en tant que mode de l'action collective entrainent dans leurs sillages de plus en plus de pratiques calculatoires, et remettent en cause le fonctionnement traditionnel de la confiance, de l'attribution de la responsabilité, de l'expertise et du discours des experts. Les systèmes comptables se trouvent au centre de ces enjeux. Parce qu'elle compte et enregistre dans des comptes, la comptabilité financière conduit à reconfigurer les savoirs des acteurs. Parce qu'elle fait rendre des comptes, elle conduit à reconfigurer les relations des acteurs. Parce qu'elle rationalise et simplifie le concept de performance, elle donne son unité à l'entreprise dans l'action collective. Le même constat peut être dressé pour la comptabilité de gestion. Celle-ci établit la performance économique de l'entreprise en cartographiant la consommation de ressources pour fournir des activités, et la consommation d'activités pour fournir des produits (Bouquin, 2011). On retrouve ici l'idée de la production d'une rationalité sur les savoirs et les relations d'une action collective

organisationnelle. Il me reste maintenant à établir un cadre théorique cohérent pour me permettre d'étudier et d'expliquer ces phénomènes comptables dans le cadre de ma recherche empirique.

4. Modéliser la comptabilité dans l'action collective : une approche par les mythes rationnels

La cadre théorique du Mythe Rationnel (MR) permet de donner à voir comment un changement organisationnel s'opère via un processus de rationalisation dans l'action collective. Ce cadre s'appuie sur deux postulats importants que j'ai déjà eu l'occasion de mentionner : l'impossibilité d'une théorie métaphysique de l'action collective dans les organisations, et la réflexivité indispensable à toute action collective. Le premier postulat trouve son origine dans le fait que l'entreprise n'est pas une entité naturelle et n'a pas de but transcendantal : au contraire, sa raison d'être est sa capacité d'adaptation à des contraintes extérieures changeantes. Dès lors, on ne peut demander aux acteurs organisationnels de « croire » en la performance ou le profit de la même manière qu'ils peuvent croire en un symbole national ou religieux. Ceci explique le second postulat : « *la pensée même de toute dynamique organisationnelle devient impossible dans le cadre de telles théories [métaphysiques] car la dynamique organisationnelle vient justement du caractère réflexif de l'action collective : il faut qu'il y ait un écart entre l'action et le récit de l'action* » (Hatchuel, 2012, p. 58). Ces deux postulats permettent d'affirmer qu'il ne peut y avoir d'action collective totalitaire. Aucun acteur ne peut être omniscient (il a besoin du savoir d'autres acteurs pour orienter son action) ni omnipotent (il a besoin du concours d'autres acteurs pour accomplir son action). Ainsi, la nécessité d'une croyance « axiomatique » crée l'impératif de la réflexivité, qui interdit le principe totalitaire. Ce mode de fonctionnement réflexif, où les acteurs prennent du recul par rapport à leurs outils, a été largement étudié en comptabilité. On a vu que les pratiques comptables peuvent conduire à de la friction entre des principes d'évaluation différents, friction qui peut être productive ou destructrice (Chenhall et al., 2013) ; que la comptabilité peut faire le lien entre le cadre contextuel et le cadre général, c'est-à-dire entre valeurs subjectives et valeurs objectives (Lorino et al., 2017) ; que les inscriptions comptables peuvent ménager simultanément une valeur économique (la performance du commercial) et une valeur morale (la déontologie du médecin) (Dambrin & Robson, 2011) ; que la comptabilité peut créer un débat productif et du compromis entre différents modes d'évaluation (Jordan & Messner, 2012) ; enfin, que la comptabilité peut reproduire des valeurs industrielles et techniciennes au sein d'un organisme de contrôle environnemental (Asdal, 2011).

Les postulats du MR me semblent donc tout à fait adaptés à l'étude du problème qui m'intéresse dans cette thèse. En mobilisant ce cadre théorique, il s'agit premièrement de mieux comprendre

comment s'opère un changement organisationnel dans le contexte d'une controverse : comment une innovation comptable peut-elle orienter un processus de rationalisation ? Deuxièmement, en modélisant l'action collective par des interactions entre savoirs et relations, le MR permet de mettre en évidence le fonctionnement d'un système comptable, au-delà de simples « traces » comptables, comme un cout ou un indicateur : comment ce système mobilise-t-il une connaissance et des rôles organisationnels au sein d'une rationalité précise, pour donner un but à l'organisation ? Troisièmement, le MR peut donner des clés de compréhension pour aborder le double paradoxe d'objectivation/subjectivation et domination/soumission du consommateur dans toute sa complexité, et donc de mieux donner à voir le rôle du consommateur dans le processus de rationalisation comptable.

Je commencerai dans cette partie par expliciter les enjeux du MR. Il s'agit en fait d'une boite à outils permettant de décrire les philosophies de l'action employées par les acteurs pour former leurs apprentissages croisés dans le cadre de l'action collective ; « *chacun peut alors [y] situer ses propres savoirs, aussi bien qu'interpréter ses propres relations avec les autres* » (Hatchuel, 1998, p. 183). Dans un second temps, je détaillerai les trois éléments du MR : substrat formel, champ de connaissance-progrès et ensemble de figures d'acteurs. Je reviendrai ensuite sur l'intérêt du MR comme cadre théorique, notamment pour penser l'innovation en termes critiques. Enfin, dans une deuxième partie, je proposerai des critères de jugement des innovations comptables au travers du prisme de ce cadre théorique.

a. Enjeux du Mythe Rationnel

Le MR est un pas de côté par rapport aux théories traditionnelles de l'action collective, c'est-à-dire les théories économiques néoclassiques et les théories sociologiques. Il s'agit d'obtenir une représentation de l'action collective qui évite à la fois l'atomisme social de l'économie de marché, qui ne s'intéresse qu'aux savoirs d'acteurs individuels sans relations, et la modélisation sociologique par agrégats ou grands sujets qui ne s'intéressent qu'aux relations en oubliant les savoirs que peuvent développer des acteurs individuels (Hatchuel, 1998, p. 178). De plus, en plaçant au centre de la représentation la réflexivité des acteurs, le MR permet d'aller plus loin que la notion de performativité, de rendre leur agence aux acteurs qui sont ainsi capables de réaliser un décalage entre leur réflexion et leur action, et de dépasser la dichotomie conception/utilisation d'un outil de gestion. Le MR permet ainsi de rendre compte de la relation récursive, ou mutuellement constitutive (Miller & Power, 2013) entre la comptabilité et

l'activité organisationnelle. En offrant la possibilité de stabiliser une rationalité, le MR donne une importance certaine aux structures dans la construction de la réalité ; mais en refusant tout principe totalisateur et en laissant leur réflexivité aux agents, il permet la remise en cause de ces structures et donc d'une rationalité préexistante. Enfin, pour Armand Hatchuel, c'est bien l'étude de l'action collective cadrée par le MR qui permet de singulariser les sciences de gestion par rapport à la sociologie et à l'économie : « *L'individualisme propre à la pensée économique conduit à concevoir l'action comme l'exercice d'un savoir privé (sur soi, autrui ou les choses) ; à l'inverse, les traditions sociologiques pensent l'action comme l'expression d'un lien ou d'une relation (de soi à soi, des autres aux choses). Les sciences de gestion ont toujours mêlé ces deux visions: elles devaient penser à la fois les savoirs nécessaires à la construction d'outils de gestion et la formation de "structures", c'est-à-dire, de relations de dépendance ou de complémentarité* » (Hatchuel, 2012, p. 48-49). En cela, le MR est similaire aux « technologies invisibles » décrites antérieurement par Michel Berry : « *Comme en économie, nous retenons une hypothèse d'une rationalité extrinsèque aux agents, qui régit leurs comportements, mais d'une rationalité locale tenant aux informations dont ils disposent et aux jugements dont ils sont l'objet […] Comme en sociologie nous retenons l'hypothèse que l'organisation est un lieu d'affrontements et de rapports de forces, en montrant toutefois que ces affrontements sont canalisés par un ensemble de contraintes dans lesquelles les instruments de gestion jouent justement un rôle central* » (Berry, 1983).

Le MR permet la transformation de la rationalité dans une organisation Moderne, basée sur des principes de neutralité et d'efficience, parce qu'il possède à la fois la capacité de mobilisation et de stimulation de l'imagination propre à un mythe, et les propriétés opérationnelles du raisonnement scientifique. Ainsi, le MR stimule et motive les acteurs à coopérer vers un but commun (Gibassier et al., 2018), en parant une visée utopique des atours d'un objectif logique (A. David, 1996). Le cadre théorique du MR est donc particulièrement adapté à l'étude de la transformation des organisations selon des critères de développement soutenable. Celui-ci combine une forte dimension mythologique (la négation de tout impact de notre activité économique sur la nature, la poursuite de la croissance infinie sur une planète finie, etc.) avec une dimension rationnelle : la transformation d'organisations réputées neutres et efficientes, le développement d'outils adaptés pour la conduite de ce changement, etc. La comptabilité fait par ailleurs bien évidemment partie des MR : elle est l'instrument par excellence de la rationalisation Moderne (Chiapello, 2007) ; elle permet ainsi de relier un mythe ou une utopie à des critères de rationalité auxquels l'entreprise est habituée (Gibassier et al., 2018), facilitant

ainsi l'adoption de l'innovation. Il faut donc passer par elle dans la dynamique de l'action collective organisationnelle. Enfin, le MR permet de comprendre l'action collective d'une multitude de parties prenantes hétérogènes aux intérêts variés (Hatchuel & Weil, 1992a) – comme dans le cadre de controverses écologiques.

i. *Apprentissages croisés*

L'apprentissage croisé est au centre de l'action collective. Il confère à cette action un caractère processuel (les apprentissages se propagent temporellement – comme une innovation) et un caractère réflexif (les acteurs peuvent se penser eux-mêmes dans cette temporalité). Cet apprentissage croisé est réduit axiomatiquement aux savoirs et aux relations des acteurs. Il peut se définir comme la capacité des acteurs à transformer leurs idées et leurs représentations sur la base d'échange avec les autres acteurs (Hatchuel, 1998). Il nécessite des philosophies de l'action, qui fournissent les cadres conceptuels nécessaires : « *chacun peut alors situer ses propres savoirs, aussi bien qu'interpréter ses propres relations avec les autres. Les philosophies de l'action sont ainsi les grands opérateurs de la réduction axiomatique dont nous parlions. Elles peuvent prendre des formes variées allant du concept générique jusqu'à une prescription détaillée […] Principes, normes, règles, valeurs, fins, moyens ou objectifs constituent autant de déclinaisons de ce concept, déclinaisons dont la signification dépend de la nature même de l'apprentissage engagé* » (Hatchuel, 1998, p. 183).

ii. *Savoirs et relations*

J'ai mentionné ci-dessus les savoirs et relations comme réductions axiomatiques. Celles-ci sont nécessaires à toute action collective : « *nous ne pourrions ni agir ensemble, ni apprendre les uns des autres, sans commencer par « réduire » le monde qui nous entoure, ou ce que nous voulons savoir les uns des autres. […] Ces réductions n'ont rien de particulièrement "raisonnable" ou "rationnel". Elles n'acquièrent de tels attributs qu'en s'inscrivant comme projet dans la réflexion des acteurs, et donc lorsque ces opérations de réduction sont elles-mêmes prises comme objet de connaissance et d'intervention* » (Hatchuel, 1998, p. 181-182). Le processus de rationalisation est donc un processus de réduction ou de simplification des savoirs et des relations sur la réalité ; par exemple la réduction du phénomène de changement climatique et de son impact sur l'organisation à des tonnes de carbone et à des permis

d'émissions, qui permettent à l'organisation de situer son rôle et son action par rapport à ce phénomène.

Le savoir va de pair avec la réflexivité, c'est-à-dire la possibilité de réviser l'action. La réflexivité, qu'elle précède ou suive l'action, suppose que quelque chose soit modifié par la réflexion : ce quelque chose, c'est le savoir (Hatchuel, 2012, p. 49-50). Si l'acteur ne sait pas quelque chose de son action, il n'y a plus ni action, ni acteur. De plus, il n'y a pas de jugement extérieur possible sur la « justesse » de ce savoir : qu'il soit vrai, faux ou raisonnable n'est pas une propriété du savoir mais des relations qu'un acteur entretient avec autrui. On commence ici à entrevoir le processus intersubjectif de construction de la rationalité organisationnelle. Cela signifie qu'il n'y a pas de rationalité du savoir sans relations : savoirs et relations sont mutuellement constitutifs. Un acteur B doit pouvoir émettre un jugement (c'est-à-dire un savoir) sur le savoir d'un acteur A si l'on veut qu'une rationalité émerge. Cela permet au passage de montrer que le consommateur est essentiel pour établir la rationalité économique de l'entreprise ; et que cette rationalité s'en trouvera modifiée si les relations du consommateur avec celle-ci évoluent. Ainsi, une action réflexive est forcément collective. Une relation entre A et B définit tout lien que A ou B peut établir entre le savoir de A et celui de B. « *Une relation est donc à la fois un savoir sur ce qui relie les acteurs et une condition pesant sur les savoirs détenus par chacun* » (Hatchuel, 2012, p. 51). Et ce même dans le cadre d'une relation « extrême » : pour que A soit le maitre et B l'esclave, il faut bien que les deux soient au courant de cette situation. Savoirs et relations sont donc inséparables : le savoir ne peut exister sans relations ; symétriquement, il est impossible de reconnaitre des relations indépendamment des savoirs détenus (p. 52). En d'autres termes, cela signifie par exemple que la performance d'une entreprise ne peut être jugée que parce que cette entreprise entretient certaines relations – avec des consommateurs, par exemple ; mais symétriquement, ces consommateurs ne sont consommateurs et cette entreprise n'est une entreprise que parce que les deux rentrent en relation autour d'un certain savoir – comme la détermination des justes prix par les mécanismes de marché. Il n'y a donc pas de savoir absolu (c'est-à-dire pas d'objectivité hors de toute observation humaine), ni d'organisation absolue (indépendamment de jugement sur les objectifs à atteindre). C'est ce qui rend possible l'existence de l'entreprise en tant qu'entité d'une action collective non transcendantale.

Les MR se construisent comme des philosophies de l'action collective permettant aux acteurs de se situer dans celle-ci ; ils peuvent concerner prioritairement les savoirs (et ne contenir

qu'une représentation simplifiée des relations) ou prioritairement les relations (et ne contenir qu'une représentation simplifiée des savoirs). Il peut aussi y avoir des MR « mixtes » qui contiennent les deux. Ainsi, un tableau de bord intégré s'intéresse d'abord aux savoirs et ne fait que présupposer l'existence d'une relation de subordination entre l'employé responsable de la performance derrière les indicateurs, et le manager qui observe ces indicateurs. À l'opposé, un contrat de travail contient avant tout une relation de subordination et peu d'informations sur le savoir sur l'employé, c'est-à-dire sur ce qui va constituer sa performance (A. David, 1996, p. 16). En se rapprochant de la problématique écologique, on peut dire par exemple qu'une étiquette énergie peut s'apparenter à un MR orienté savoir ; tandis qu'un supermarché coopératif peut s'apparenter à un MR orienté relations. J'argumenterai que les systèmes comptables, quand ils sont déployés d'une certaine manière dans l'action collective, font partie de MR mixtes intégrant simultanément savoirs et relations ; c'est ce qui permet de différencier une pratique comptable d'une simple pratique calculatoire ; ceci notamment parce qu'un système comptable est la seule pratique à même d'identifier l'entreprise en tant qu'acteur indépendant et de produire un savoir sur cette entité ; il permet donc des relations de redditions de compte et de responsabilisation.

iii. *Réflexivité*

J'ai mentionné en introduction l'impératif de la réflexivité dans l'action collective. Un acteur ne peut penser son action sans opérer des réductions ou des restrictions pour la décrire, mais aussi pour apprendre d'autrui. La réflexivité peut être définie comme la capacité mentale d'un acteur à se considérer lui-même et ses pratiques en relation à un contexte social (Modell, 2017). Le décalage réflexif est nécessaire à un acteur pour penser l'action sans la détruire : « *S'il se croit omniscient, le récit de son action lui est connu d'avance, et ce récit envelopperait complètement l'apprentissage d'autrui et le déroulement de l'action. S'il se pense comme simple maillon d'une tradition qui le dépasse […], il inscrira son action dans les rituels de la tradition. Les mythes rationnels permettent d'échapper à ces alternatives aliénantes car ils réalisent le décalage réflexif essentiel à toute tentative de penser l'action sans détruire celle-ci* » (Hatchuel, 1998, p. 190). Les MR permettent d'engager la transformation de l'action collective. Ils proposent des modèles qui ne sont pas des descriptions exactes de l'action présente ou future, mais des décalages qui rendent justement la transformation possible et ouverte à l'intervention des acteurs. Ainsi, une entreprise peut par exemple mobiliser un MR autour de la consommation responsable pour pousser à la transformation du comportement du consommateur. Inversement,

le consommateur peut se référer à des MR de l'entreprise (par exemple la Responsabilité Élargie du Producteur) pour pousser l'entreprise à se transformer. Le MR permet de modéliser cet apprentissage croisé et de mettre en évidence que le rapport de soumission/domination entre l'entreprise et le consommateur n'est jamais complet. En revanche, le consommateur tout-puissant ou le consommateur aliéné peuvent être mobilisés par les acteurs comme autant de MR pour penser l'action. Ce cadre théorique permet ainsi d'étudier les possibilités d'aliénation en répondant à la critique que celle-ci ne peut être que subjective et donc n'est pas appréhensible comme réalité sociale (Jaeggi, 2016 ; Rosa, 2018). De la même manière, le MR permet de décrire l'objectivation et la réification d'acteurs par d'autres (Bourguignon, 2005), sans remettre en cause la capacité de ces acteurs à potentiellement remettre en question cette objectivation. « *L'action collective n'est elle-même que lorsqu'elle peut réfléchir sur ses propres conditions : lorsqu'elle peut prendre la mesure des totalisations devenues inadéquates à son propre développement […] Un processus de rationalisation a nécessairement des initiateurs, mais il n'a pas réellement de maitres* » (Hatchuel, 1998, p. 187).

Au niveau comptable, cela se relie à la description de la pratique comptable comme celle d'un questionnement, d'une dialectique, d'une « *machine maïeutique* » (Busco & Quattrone, 2018 ; Gibassier et al., 2018 ; Quattrone, 2015). Cette littérature montre que la pratique comptable ne sert pas tant à représenter la réalité et à simplifier la prise de décision qu'à créer un décalage permettant de poser des questions sur ce qui n'est pas connu. Ainsi, l'adoption de nouvelles inscriptions comptables tend à créer un espace dans lequel les acteurs organisationnels s'engagent pour poser des questions et réinventer une rationalité. La comptabilité est dès lors une pratique rhétorique (Busco & Quattrone, 2015 ; Gibassier et al., 2018) qui permet de faire émerger une nouvelle rationalité parce qu'elle est imparfaite et génère donc une volonté d'amélioration, tout en donnant une direction à suivre parce qu'elle est incomplète : « *accounting […] is not worth so much because of the content it contains, but rather due to the actions it enables and makes more concrete by providing a heterogeneous group of participants with ways of defining and establishing logical connections among the various concepts and concerns* » (Busco & Quattrone, 2018, p. 13).

La nécessaire réflexivité de l'action collective entraine la simplification de l'action dans des représentations. C'est cette simplification qui est « rationalisante » : elle permet de faire émerger une rationalité de l'action collective car les apprentissages croisés d'acteur réflexifs permettent de comprendre quelles réductions et simplifications seront acceptées par autrui

(Hatchuel, 2012). Par exemple, ce sont les apprentissages croisés qui permettent d'établir que le prix est la seule information nécessaire pour la prise de décision des consommateurs, ou au contraire qu'avec l'émergence de la figure du consommateur responsable, ce prix n'est plus une simplification acceptable.

iv. *Processus de rationalisation*

On a vu que les MR ne représentent pas précisément une action présente ou futur mais qu'ils sont un décalage par rapport à un idéal qui permet de transformer l'action tout en la rationalisant ; les modèles rationnels ne sont pas fait pour être implémentés ou appliqués à la lettre (Hatchuel & Molet, 1986). En revanche, les MR peuvent faire émerger une rationalité parce qu'ils permettent aux acteurs de se situer et de se penser par rapport à une structure organisationnelle stable. Sans cette stabilité, les humains ne savent pas quels sont les comportements attendus d'eux et ne peuvent prendre des rôles d'acteurs. Un comportement n'est rationnel, c'est-à-dire que la même cause produit toujours les mêmes effets, que dans un cadre stabilisé. « *Without this continuity all behaviours are equally rational or irrational, no referential behavior can be defined* » (Hatchuel & Molet, 1986, p. 180). Ainsi, le fait de vouloir transformer l'activité d'une entreprise par l'évolution des pratiques d'achat des consommateurs (orientées par exemple par des indicateurs et d'autres pratiques de calcul) n'apparait comme une trajectoire rationnelle que parce qu'il existe un MR, que l'on pourrait qualifier de « marchand » et « néolibéral », de l'influence du consommateur sur l'activité de l'entreprise ; il est accepté par les acteurs que cette influence existe, dans le passé et aujourd'hui.

Le processus de rationalisation est défini comme « *le processus par lequel des philosophies de l'action contribuent à la formation d'actions collectives, en venant modifier aussi bien les acteurs, leurs savoirs, leurs relations et leurs apprentissages croisés* » (Hatchuel, 1998, p. 185). Ce processus n'a rien à voir avec des notions Modernes comme l'efficience, la productivité, la neutralité ou même la calculabilité. Ainsi, la protection de l'environnement ou la nécessité d'un travail créateur de sens peuvent être des rationalités de l'action collective (p. 186). La rationalité ne peut échapper à l'action collective, ce qui signifie qu'elle est nécessairement interne à cette action (pas de jugement extérieur) et qu'elle ne peut pas être « totalisante » : « *il n'y a jamais de schéma instrumental pur qui puisse déterminer l'ensemble des apprentissages croisés et donc le déploiement d'une rationalisation. Les apprentissages sont nécessairement multiples et hétérogènes* » (p. 187). La rationalité est donc un attribut tautologique des philosophies de

l'action (p. 186). « *L'action réfléchie […] n'exige aucune rationalité per se qui préexisterait à l'action. Elle suppose, en revanche, l'existence d'un processus de rationalisation* » (Hatchuel, 2012, p. 43).

b. Les trois éléments du Mythe Rationnel

J'ai mentionné que le MR tient une position intermédiaire entre le mythe et l'hypothèse scientifique (Hatchuel, 1998, p. 188), position qui permet justement aux acteurs utilisant ce MR comme philosophie de l'action de penser et de transformer cette dernière. « *Les philosophies de l'action ne peuvent donc être complètement assimilées à des mythes « purs » car elles y perdraient tout pouvoir de réflexivité. Mais elles ont une dimension mythique car elles ne seront jamais de parfaites descriptions du monde qu'elles veulent quitter ou de celui qu'elles veulent atteindre* » (p. 188). Un mythe seul est trop vague pour guider l'action collective. Sa « *polysémie proliférante* » peut fournir son élan initial mais finit par la paralyser s'il n'est pas cadré par des instruments rationnels (phénomène que l'on verra notamment dans l'empirie sur l'Affichage Environnemental). A l'inverse, un modèle scientifique est trop exigeant et suppose un désir totalitaire de connaissance sur les savoirs et les relations de l'action collective (une entreprise n'est pas une expérience que l'on peut recréer en laboratoire sous des conditions maitrisées). Hatchuel et Weil, suite à une recherche empirique sur les processus de rationalisation dans les entreprises industrielles, ont décomposé le MR en trois éléments pour expliquer le maintien de cette tension entre mythe et hypothèse scientifique (Hatchuel & Weil, 1992a), et comment cette tension permet la transformation de l'action collective : substrat formel, champ de connaissance-progrès, et ensemble de figures d'acteurs.

i. *Substrat formel*

Le substrat formel est une abstraction logique, mathématique ou géométrique, une forme de rationalité pure à laquelle les acteurs se réfèrent pour organiser et simplifier les savoirs et les relations. Les circonscriptions athéniennes étaient basées sur des cercles concentriques ; la bureaucratie est basée sur une pyramide (Hatchuel, 1998) ; la comptabilité financière est basée sur le principe de l'équilibre de la partie double et sur une *équation* fondamentale. Sachant que nul ne peut détenir la mémoire complète de l'action collective, ce sont les substrats formels qui permettent d'enregistrer cette mémoire pour pouvoir s'y référer en cas de besoin : ainsi des états financiers de la comptabilité – aucun humain n'est censé se souvenir de la performance de

toutes les entreprises cotées sur un marché boursier. Enfin, le substrat formel permet de stabiliser un processus de rationalisation en connectant le MR à tout un ensemble d'acteurs par-delà l'espace et le temps. Armand Hatchuel donne comme exemple le système des notes données aux étudiants par leurs professeurs. Ces notes sont basées sur l'abstraction d'une échelle de valeurs partant de la pire performance possible (0) et montant jusqu'à la perfection (20). Elles permettent l'enregistrement de la performance des étudiants (le professeur n'a pas besoin de savoir « par cœur » si tel ou tel étudiant est bon ; il peut se référer à ses notes), tout comme sa transmission (l'étudiant constate sa note quand on lui rend sa copie). Enfin, l'équivalence entre une performance et une note est accepté tacitement comme un principe rationnel par l'ensemble de la société, et permet par exemple de transmettre la performance d'un étudiant à un autre établissement. Le substrat formel pourrait presque conférer au MR le statut d'outil et d'instrument ; mais il ne suffit pas à former le mythe, qui nécessite aussi une épistémologie de la valeur : « *on peut noter de 1 à 20 des copies, mais que signifie 15/20* » ? (p. 183).

ii. *Champ de connaissance-progrès*

C'est ici qu'intervient l'espace de connaissance-progrès. Celui-ci contient une connaissance problématisée, c'est-à-dire simultanément un problème et la manière de le résoudre. Le champ de connaissance-progrès est ainsi une épistémè de la valeur (Hatchuel, 1998). L'action collective ne peut pas se diriger à partir de valeurs qui lui sont extérieures. Rien ne dit ce qu'est une bonne performance, ou ce qui doit être protégé dans la nature et la société, en dehors de cas extrêmes (par exemple, une vie humaine n'est pas quantifiable et sa destruction en vue de créer un profit financier est toujours inacceptable) ; « *la vie des entreprises montre que sans repères, il est aussi complexe de savoir où se trouve notre intérêt, que de savoir où se situe notre honneur, ou ce qu'il faut faire pour être respectueux de l'environnement naturel* » (Hatchuel, 1998, p. 192-193). Toute philosophie de l'action et tout MR porte donc en eux un système de valeurs, ou champ de connaissance-progrès. Par exemple, la notion d'impact environnemental d'un produit peut être établie comme telle. Elle porte à la fois en elle une problématique de la connaissance : quels sont ses impacts, comment les reconnaitre et les quantifier, et une injonction normative : il faut réduire ces impacts, comment faire. C'est pour cela qu'il s'agit d'une connaissance problématisée ou d'un système de valeurs « localisé » dans l'action collective.

iii. *Ensemble de figures d'acteurs*

« *Les substrats formels et les espaces de connaissance-progrès préparent et délimitent des apprentissages, encore doivent-ils être distribués parmi plusieurs acteurs* » (Hatchuel, 1998, p. 194). Les deux éléments précédents sont donc rattachés à des figures d'acteurs, c'est-à-dire à des opérations de différenciation entre les individus. Une figure d'acteur possède des attributs assignables à l'intervention d'un acteur et aux relations qu'il entretient avec d'autres. Par exemple, le professeur est légitime pour juger la performance de ses étudiants. Le manager est légitime pour juger la performance de ses subalternes au travers de tableaux de bord. « *Poser des figures d'acteurs, c'est décrire des places, des compétences, des légitimités : cela revient à dresser le portrait simplifié d'une organisation ou d'une société. Mais seul l'apprentissage collectif, avec son cortège d'assentiments et de contestations, dessinera véritablement les contenus de ces places, de ces compétences ou de ces légitimités* » (Hatchuel, 1998, p. 195). Cette dernière citation rappelle que ce sont avant tout les pratiques qui font l'action collective ; les acteurs se saisissent d'un MR pour penser leurs pratiques et apprendre les uns des autres.

Comment se situent alors les pratiques comptables par rapport aux MR ? La comptabilité est à la fois un système d'information, un instrument de modélisation, et une pratique sociale et organisationnelle (Colasse, 2007). Elle permet de mesurer la valeur des moyens et des résultats d'une entité (Richard et al., 2018). On voit donc que la pratique comptable contient bien en elle-même tous les éléments du MR : des substrats formels (partie double, indicateurs, échelles de valeurs, unités monétaires…), des espaces de connaissance-progrès (diverses définitions de la performance et comment l'atteindre) et un ensemble de figures d'acteurs (qui est responsable, à qui est rendu des comptes, qui est légitime pour formuler un discours expert…). La pratique comptable est donc bien constitutive de l'action collective.

c. Intérêt du Mythe Rationnel comme cadre théorique

Utiliser le MR pour donner à voir et expliquer des phénomènes empiriques a plusieurs avantages. C'est un cadre théorique particulièrement adapté pour étudier le changement organisationnel, donc par exemple le rôle des innovations comptables dans les controverses écologiques. Par ailleurs, il permet de penser les acteurs comme concepteurs individuels des choix collectifs, ce qui est, là encore, adopté au mode de résolution dominant des controverses. Enfin, il n'interdit pas de formuler une analyse critique : le rejet de savoirs et de relations

totalitaires n'interdit pas de mettre en évidence des enjeux de pouvoirs et des systèmes disciplinaires, qui correspondent alors à des applications de MR stabilisés.

i. *Un cadre théorique de l'innovation dans les controverses*

Le MR permet de dépasser la dichotomie entre conception de l'outil et usage de l'outil (de Vaujany, 2006), et il s'agit avant tout d'un modèle pour expliquer l'innovation organisationnelle (Canet & Tran, 2017). Il permet de penser l'innovation comme la transition d'une rationalité A vers une rationalité B, c'est-à-dire comme un processus de rationalisation. Le MR donne deux mouvements possibles à une action collective : reconstruire des relations compatibles avec une modification des savoirs, ou reconstruire des savoirs compatibles avec une modification des relations ; « *toute tentative de faire l'un sans l'autre est vouée à mettre en danger les apprentissages collectifs nécessaires et à susciter l'incompréhension ou la dérive vers des formes autoritaires de l'action* » (Hatchuel, 2012, p. 53). L'apprentissage croisé, relu grâce au MR, permet ainsi de comprendre l'action collective comme l'apprentissage de nouvelles épistémè (une nouvelle connaissance devient problématique), l'apprentissage du maniement de nouveaux substrats formels (l'adoption d'une nouvelle grille de notations ou d'un code-couleur), ou l'apprentissage de nouvelles relations et de nouveaux rôles (le consommateur devient soudain évaluateur) ; « *les éléments du MR sont autant de champs d'apprentissage initiés par un mouvement* » (Hatchuel, 1998, p. 195).

On peut détailler deux types d'opérations rendues possibles par les MR pour les apprentissages croisés. Tout d'abord, des *opérations de découverte* lorsque la rationalité dominante est remise en cause, quand les acteurs constatent une insuffisance des savoirs ou des relations inacceptables. L'opération de découverte nécessite la réflexivité des acteurs, pour que le MR puisse être remanié et contesté au sein de l'action collective. Ensuite, des *opérations de conditionnement* permettent de stabiliser une nouvelle rationalité (Hatchuel, 1998), de former un nouveau mythe, un récit que les acteurs peuvent croire et qui les rend inséparables de leurs actions. Ainsi, le cadre théorique du MR permet de penser les différents stades de l'adoption d'une innovation. La découverte et le conditionnement peuvent ainsi s'apparenter à la politisation/dépolitisation d'un sujet. Les cinq niveaux du politique tels que décrits par Bruno Latour (2007), peuvent nous aider à comprendre cela :

1. Une entité non-humaine (le CO_2, une bactérie…) se connecte d'une nouvelle manière

aux humains, ce qui pousse les individus à produire de nouveaux cosmogrames (de nouveaux savoirs).

2. Un public préoccupé (de nouvelles relations) se crée en réaction à l'événement précédent, qui devient du même coup un « problème ».
3. Les instances traditionnellement désignées par la société comme légitimes échouent à articuler ce problème comme une question de bien commun.
4. Au contraire, le problème est « métabolisé » avec succès et peut être réglé par les processus habituels au sein d'instances délibératives, d'assemblées, etc.
5. Enfin, au dernier niveau, le problème est vidé de sa substance politique ; il devient une question d'administration, de gestion, de routine. Il a été transformé avec succès en un problème *apolitique*.

Ces cinq niveaux montrent comment le politique entre et sort sans cesse de nos préoccupations, comment les boites noires sont ouvertes et refermées, et précisent ce que Bruno Latour veut dire quand il déclare « *everything is political, but not at all in the same way* » : des processus complexes peuvent faire passer des problèmes d'un niveau à un autre ; les premiers et cinquième niveaux sont quant à eux dépourvus d'enjeux politique pour tout le monde si ce n'est les *« historians of science, feminist scholars and various science students* » (Latour, 2007, p. 7). Finalement, le passage d'une opération de découverte à une opération de conditionnement correspond à un passage du niveau 1 au niveau 5. On notera par ailleurs que la comptabilité, et notamment la CSE sous ses multiples formes, a un rôle à jouer à tous les niveaux : « *By influencing the accepted language of negociation and debate, accounting systems can help to shape what is regarded as problematic, what can be deemed a credible solution and, perhaps most important of all, the criteria which are used in their selection* » (Burchell et al., 1980, p. 17). Au premier niveau, elle représente les entités non-humaines et leurs impacts. Aux niveaux 2 à 4, elle sert d'outil de confrontation et de négociations au sein d'un dialogue. Au cinquième niveau enfin, elle agit comme une boite noire pour vider un problème de sa substance politique. Des auteurs ont étudié ces deux fonctions que peuvent avoir les pratiques comptables dans la contestation d'une rationalité et l'établissement d'une autre : Philippe Lorino et ses collègues ont ainsi montré comment les chiffres comptables peuvent être utilisés pour cadrer une réalité de plusieurs manières (Lorino et al., 2017) ; Hendrik Vollmer a opposé la reproduction des chiffres (qui a lieu au sein de représentation idéales et scientifiques) à leur consommation (au sein de pratiques socialisées) (Vollmer, 2007). D'autres auteurs ont montré l'importance de l'imperfection et de l'incomplétude dans le processus d'adoption des innovations comptables

(Busco & Quattrone, 2015, 2018). En exploitant le cadre théorique du MR, Delphine Gibassier et ses collègues ont par ailleurs insisté sur l'importance de sa dimension mythologique dans l'adoption d'un outil ou instrument (l'*integrated reporting* dans le cadre de leur étude) ; cette dimension permet de rapprocher l'innovation des mythes fondateurs de l'organisation, et par ailleurs d'instaurer des rituels qui permettent de propager la foi des initiateurs de l'innovation au reste des acteurs (Gibassier et al., 2018).

Le MR permet également d'appréhender le succès des innovations organisationnelles selon une approche non positiviste. Les MR ne sont pas des théories scientifiques, ils ne sont donc pas vérifiables ; mais ils peuvent être mis à l'épreuve. Ainsi, le marché peut être considéré comme un MR ; un tel mythe ne permet alors pas de dire ce qu'est un prix juste, mais il nous renseigne sur ce que peut être un prix acceptable par ses acteurs (Hatchuel, 1998). Le succès d'un MR se mesure à l'aune des apprentissages croisés qu'il rend possible ; une innovation est adoptée quand tous les acteurs concernés estiment qu'elle fonctionne, une vision proche d'une lecture ANT du succès des innovations comptables (Alcouffe et al., 2008).

ii. *Un cadre théorique critique ?*

Le MR est une conception collective des choix sociaux ; chacun peut y être à sa manière concepteur des objectifs et des moyens de l'action collective (Hatchuel, 1998, p. 200). Cette idée de la conception collective se nourrit du « *mythe de la participation de tous* » (p. 202), rejette l'idée d'une société planifiable et tient pour acquis la disparition de l'État en tant que « *despote éclairé* », que j'ai déjà eu l'occasion de détailler dans la partie I.3.a. Ainsi, le MR pourrait, si l'on n'y prend pas grade, être considéré comme une philosophie de l'action collective néolibérale, au sein de laquelle chaque acteur serait entrepreneur de lui-même, concepteur à la fois des objectifs et des moyens de l'action. En bref, le MR modéliserait une action collective où chacun a la responsabilité personnelle de se mettre d'accord avec les autres, « oubliant » les enjeux de pouvoir. Ainsi, il se rapprocherait avant tout d'une interprétation ANT des controverses (Callon et al., 2009) : chaque citoyen peut intervenir, devenir consultant, expert, etc. *« L'intérêt général n'est plus dogmatiquement posé mais découvert par apprentissage croisé, et le réseau des "conseillers-experts" concepteurs se déforme selon les événements et les interactions produites par le développement d'un dossier* » (Hatchuel, 1998, p. 201). Cette conception n'empêche pourtant pas de mettre au jour et de critiquer des relations de pouvoir ; au contraire, le MR permet d'apporter une lecture fine aux phénomènes

d'objectivation et de réification, parmi lesquels ceux qui ont pour cible le consommateur. « *Toute structure d'action collective se situe comme système de pouvoir* » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 25) et le MR n'y déroge pas. Des sets consolidés de figures d'acteurs qui peuvent devenir des formes de subjectivation disciplinaires. La rationalité peut devenir un dispositif de pouvoir quand les relations entre acteurs sont stabilisées sans possibilité de remise en question (Hatchuel, 1999). Au sein du MR, le pouvoir n'est donc pas une structure qui échappe aux sujets et s'exerce à travers eux, mais est une modalité de la rationalisation et de la visibilisation, qui peut donc être transformée. Par ailleurs, le fait qu'un MR soit plus ou moins incomplet selon qu'il explicite plus ou moins les trois éléments de sa structure rend possible une autre forme d'analyse critique. Ainsi, un MR qui se focalise sur les relations en simplifiant les savoirs (ou l'inverse) peut générer des problématiques de domination. Un label environnemental par exemple ne contient que des savoirs, mais sous-entend certaines formes de relations : le fait que le consommateur soit responsable des impacts de la filière agricole. S'il n'est pas possible de le remettre en question, ce sous-entendu peut engendrer l'existence d'une situation de domination sur le consommateur. À l'inverse, un MR focalisé sur les relations pourrait engendrer un sentiment d'aliénation chez certains acteurs, conscients de leurs responsabilités mais impuissants à les satisfaire (car ignorant les savoirs pour ce faire).

iii. *Établir des critères de jugement sur les innovations de Comptabilité Sociale et Environnementale*

Il s'agit pour terminer cette partie de rendre le cadre théorique du MR utilisable pour ma recherche, c'est-à-dire d'établir grâce à lui des critères de jugement sur les innovations de CSE. En d'autres termes, il s'agit de pouvoir apporter des éléments de réponse à la question : telle innovation permet-elle à cet acteur de « dire ce à quoi il tient ? » Empêche-t-elle tel autre acteur de faire de même ?

Rappelons qu'une controverse correspond à un moment social de désalignement de l'intérêt général, à une déstabilisation de la rationalité dominante. Il est nécessaire d'explorer à nouveaux frais les mondes subjectifs de chaque acteur (y compris ceux des nouveaux venus) au sein d'un processus de rationalisation pour tenter de résoudre la controverse. Dans ce contexte, les MR permettent aux acteurs de penser leur action, en fournissant des réductions et des simplifications des savoirs et des relations. « *Les mythes rationnels favorisent une dynamique de l'action collective parce qu'ils expriment un savoir novateur et donc une*

nouvelle perception des relations » (Hatchuel, 2012). Dans le cadre de cette thèse, on peut simplifier en disant qu'au sein d'une controverse écologique, les consommateurs acquièrent de nouvelles connaissances sur l'entreprise ; il va donc s'agir de recréer des relations qui en tiennent compte. Par exemple, la performance environnementale de l'entreprise devient un critère de jugement. Comment un acteur peut-il juger cette performance ? Inversement, une controverse peut engendrer de nouvelles relations. Quelles innovations comptables peuvent les compléter par de nouveaux savoirs ? Par exemple, le consommateur reçoit une injonction sociétale à un comportement plus responsable. Comment peut-il mieux contrôler l'entreprise pour assurer la rationalité de ce nouveau comportement ?

Pour traiter ces questions, on peut établir plusieurs critères de jugement de l'innovation comptable au travers des MR :

1. *L'innovation est-elle orientée savoirs, orientée relation, ou mixte* (A. David, 1996) ? On a vu qu'une innovation comptable peut concerner avant tout les savoirs (un nouvel indicateur), les relations (un nouveau processus de reporting), ou les deux (on aurait alors affaire à un système comptable complet).

2. *Quel est le degré de formalisation de l'innovation ?* Un MR peut être très précis, proche d'un modèle scientifique, ou au contraire très vague. Ainsi, mettre en place une plateforme de normalisation avec des membres choisis à l'avance[11] correspond à une innovation orientée relations très formalisée. À l'opposé, une injonction comme la diminution des émissions de CO2 des emballages correspond à une innovation orientée connaissances, très peu formalisée.

3. *Quel est le niveau de contextualisation de l'innovation* (A. David, 1996 ; Gibassier et al., 2018) ? Un MR peut être plus ou moins éloigné de l'organisation que les acteurs qui l'emploient entendent transformer. Par exemple, un label environnemental est très contextualisé : il ne modifie pas en profondeur le comportement des acteurs (le produit labélisé est toujours vendu au même endroit, etc.). En revanche, un supermarché coopératif est très peu contextualisé : il demande carrément une nouvelle organisation juridique et une

[11] Le cas, par exemple, de l'Affichage Environnemental.

transformation des comportements des acteurs (les producteurs doivent livrer ailleurs ; les consommateurs doivent se déplacer ailleurs).

4. *L'innovation permet-elle une opération de découverte ou une opération de conditionnement ?* Ou bien peut-elle être utilisée pour les deux ? Certaines pratiques ont avant tout un objectif de questionnement (Busco & Quattrone, 2015) et d'exploration des possibles. C'est par exemple le cas d'un système d'évaluation en ligne (Jeacle & Carter, 2011) ou d'une application sur smartphone permettant d'afficher des informations nutritionnelles et environnementales sur un produit (Soutjis, 2019). À l'inverse, d'autres ont un objectif de conditionnement ; la méthode de l'ACV, par exemple, consiste à harmoniser les méthodes de calculs d'empreinte environnementaux pour rendre comparables des produits fabriqués par des entreprises différentes. Certaines innovations peuvent avoir ces deux fonctions.

Ces quatre critères combinés peuvent permettre de porter un jugement sur une innovation comptable. Par exemple, une innovation ayant pour but une opération de conditionnement qui ne serait pas formalisée pourrait entrainer des abus au niveau des savoirs ou des relations (selon la partie qui n'est pas suffisamment détaillée et formalisée). À l'inverse, une innovation ayant pour objectif une opération de découverte et qui serait trop formalisée, pourrait empêcher l'émergence de questionnements, l'intégration de nouveaux acteurs, et finalement conduire à la paralysie d'une controverse. Par ailleurs, une innovation conservant le flou sur ses objectifs pourrait éviter d'avoir à se poser trop de questions sur les savoirs ou les relations à questionner. Comment savoir si l'on doit cadrer les rôles des acteurs ou au contraire encourager leur participation, si on ne sait pas si l'innovation doit servir à la découverte ou au conditionnement ? Ces critères de jugement me permettront de comprendre comment les innovations comptables réussissent ou échouent à orienter les controverses écologiques ; ils me permettront également de mieux comprendre les enjeux de domination et d'objectivation dans l'action collective, et d'aller au-delà de la dichotomie consommateur dominant / consommateur dominé.

***

Je me suis attaché dans cette partie à présenter le Mythe Rationnel en tant que cadre théorique, et j'ai tenté de montrer comment l'utilisation de ce cadre peut permettre une compréhension plus fine du déploiement des innovations comptables dans les controverses écologiques, ainsi

que l'impact de ces innovations sur les acteurs de ces controverses, en premier lieu desquels le consommateur.

Le Mythe Rationnel est un cadre théorique propre aux sciences de gestion. Plus spécifiquement, il autonomise les sciences de gestion par rapport à l'économie et à la sociologie, en jetant les bases d'une analyse de l'action collective organisationnelle qui considère les individus comme des acteurs capables de créer leurs propres savoirs sur l'action, tout en précisant que la rationalité de ces savoirs dépend entièrement des relations nouées avec les autres acteurs. Ainsi, savoirs et relations sont les deux composantes indispensables, mutuellement constitutives et axiomatiques d'une action collective caractérisée par des apprentissages croisés. L'apprentissage croisé peut se définir comme la capacité des acteurs à transformer leurs idées et leurs représentations sur la base d'échange avec les autres acteurs (Hatchuel, 1998). Cet apprentissage nécessite des philosophies de l'action, c'est-à-dire des Mythes Rationnels qui fournissent les cadres conceptuels nécessaires.

Les Mythes Rationnels possèdent à la fois la capacité de mobilisation et de stimulation de l'imagination propre à un mythe, et les propriétés opérationnelles du raisonnement scientifique. Ainsi, le Mythe Rationnel stimule et motive les acteurs à coopérer vers un but commun (Gibassier et al., 2018). Ils permettent d'engager la transformation de l'action collective, en proposant des modèles qui ne sont pas des descriptions exactes de l'action présente ou future, mais des décalages qui rendent justement la transformation possible et ouverte à l'intervention des acteurs. Un Mythe Rationnel est composé de trois éléments qui permettent de mieux comprendre comment est ménagée cette dichotomie entre le mythe et le modèle scientifique : substrat formel, champ de connaissance-progrès (représentant les savoirs et les jugements sur les savoirs) et ensemble de figures d'acteurs (représentation simplifiée des rôles que les acteurs peuvent occuper et de leurs relations).

Ce cadre théorique permet de modéliser l'impact des innovations comptables sur les controverses écologiques. J'ai établi dans la dernière sous-partie plusieurs critères de jugement pour m'aider dans cette démarche. Une controverse est une remise en cause d'une rationalité dominante : le Mythe Rationnel permet de comprendre comment les acteurs tentent de diriger le processus de rationalisation pour stabiliser une nouvelle rationalité ; en d'autres termes, reconstruire des relations compatibles avec de nouveaux savoirs, ou acquérir des savoirs compatibles avec de nouvelles relations. Le Mythe Rationnel permet également de se garder

d'une vision autonome de la comptabilité, en remettant l'étude empirique dans le contexte des pratiques de l'action collective organisationnelle. Il ne s'agit donc pas d'une analyse « hors-sol » d'un outil comptable et de ses prétendus effets sur les acteurs, mais plutôt d'une étude des pratiques des acteurs qui mobilisent des Mythes Rationnels dont font partie les systèmes comptables. Par ailleurs, ce cadre théorique a également un intérêt critique : il n'ignore pas la possibilité d'un pouvoir disciplinaire, mais en fait une conséquence d'un processus de rationalisation stabilisé sans possibilité de remise en question. Le pouvoir est donc une modalité de l'action collective, dont on ne saurait présupposer la permanence. Ainsi, le cadre théorique du Mythe Rationnel rend possible une analyse critique, en observant notamment la présence ou l'absence des trois éléments, leur niveau de formalisation ou encore leur orientation vers les savoirs ou les relations.

Cependant, si l'action collective n'est jamais entièrement totalitaire, rien ne permet de garantir sa « réussite », au sens d'une résolution satisfaisante d'une controverse écologique vers plus de soutenabilité. Le Mythe Rationnel peut seulement aider à comprendre comment des acteurs « tombent d'accord » pour « dire ce à quoi ils tiennent », mais ne permet pas de produire un jugement sur le caractère plus ou moins soutenable d'un tel accord. Quoiqu'il en soit, cette approche permet d'aborder sous un nouveau jour la recherche normative sur l'intégration des parties prenantes en CSE : le Mythe Rationnel, en détaillant le processus de rationalisation et donc la manière dont les acteurs établissent la rationalité des pratiques organisationnelles, va au-delà d'une simple vision dominant/dominé des relations entre parties prenantes, et permet donc d'aborder la figure du consommateur dans toute sa complexité.

5. La Comptabilité Sociale et Environnementale comme programme

Le but de cette partie est de présenter certains courants normatifs de littérature en Comptabilité Sociale et Environnementale (CSE). Il ne s'agit pas de faire un historique de tout ce qui a été fait en matière de CSE ces cinquante dernières années. L'objectif est plutôt de présenter certains auteurs qui ont montré théoriquement et empiriquement l'importance de l'intégration des parties prenantes de l'entreprise dans l'action collective au sein d'un processus de rationalisation, notamment en ancrant leurs analyses dans la science politique et en décrivant comment les pratiques comptables contiennent en elles-mêmes certaines logiques démocratiques ou anti-démocratiques. L'étude de cette littérature sera donc bénéfique pour la problématisation de cette thèse ainsi que pour discuter les résultats des deux cas empiriques, en donnant à voir le potentiel transformatif d'une recherche normative en CSE (Thomson, Grubnic, & Georgakopoulos, 2014). Ainsi, les théories étudiées dans cette partie, et les contributions de cette thèse, ont pour double objectif d'expliquer ce qui ne va pas, et d'apporter une justification au changement souhaité (Gray, Owen, & Adams, 2010).

La CSE sous sa forme moderne a émergé dans les années 1960-70, et trouve ses origines chez les praticiens plutôt que chez les normalisateurs ou les chercheurs, un phénomène qui s'est confirmé depuis (Gray et al., 2014, p. 73). L'objectif global de la CSE peut être résumé de la manière suivante : il s'agit de rendre visible les externalités négatives du marché, de pointer du doigt les responsables, et enfin d'y remédier (Unerman, Bebbington, & O'Dwyer, 2018). Ces principes généraux sont aujourd'hui globalement acceptés, mais les pratiques restent très disparates, et de qualité bien moindre que celles du reporting traditionnel. De plus, il ne semble pas que ces nouvelles pratiques aient eu un impact sérieux sur le bien-être de la société ou sur la santé de la planète (Gray, Adams, & Owen, 2017). Bien que cet état de faits conduise à un certain pessimisme chez les auteurs les plus engagés (Bebbington & Larrinaga, 2014 ; Gray, 2010), la littérature comptable fait consensus sur la nécessité de pousser davantage les recherches au sujet de la CSE (Hopwood, 2009).

La recherche critique a fait une distinction entre trois orientations possibles de la CSE : *business (almost) as usual*, gagnant-gagnant et soutenabilité profonde (Gray, 1992). Le *business (almost) as usual* consiste en des pratiques comptables qui ne changent foncièrement rien au statu quo, des ajustements à la marge, comme présenter comme de la RSE une économie d'énergie qui aurait été faite de toute façon. Le gagnant-gagnant consiste à cadrer la RSE comme à la fois

bénéfique pour l'entreprise et pour la société ou la planète : c'est le modèle dominant ayant cours aujourd'hui ; ainsi le cas de la *shared value* de Michael Porter (Porter & Kramer, 2011). La soutenabilité profonde enfin consiste à s'assurer par les pratiques comptables que l'activité économique s'exerce dans des limites humaines et environnementales préétablies, et que tout est fait pour ne pas dépasser ces limites (Rubenstein, 1992), ce qui passe nécessairement par le maintien indépendant de plusieurs « capitaux » (Figge & Hahn, 2004). La littérature de CSE critique et normative obéit généralement à cette contrainte de soutenabilité forte, qui peut bien sûr se définir de diverses manières selon les auteurs. Il va de soi qu'en pratique, aucune activité économique n'obéit aux critères de la soutenabilité forte ; il s'agit avant tout d'un idéal à atteindre, ce qui montre d'ailleurs l'intérêt du cadre théorique du Mythe Rationnel pour étudier ces innovations comptables.

Je me concentre dans cette partie sur trois champs de la littérature en CSE : la contre-comptabilité (*counter-accounting*) et le statactivisme, la comptabilité dialogique (*dialogic accounting*), et enfin le modèle CARE. Ces trois courants ont un point de départ similaire : l'intégration dans la CSE de parties prenantes auparavant délaissées par la comptabilité. Ceci se rapporte à la problématique des controverses écologiques : comme on l'a vu, il s'agit d'intégrer de nouveaux savoirs et de nouvelles relations dans un processus de rationalisation, intégration rendue possible par des innovations comptables. La contre-comptabilité se concentre sur les pratiques comptables en dehors de l'organisation voire en opposition à l'organisation (par exemple les rapports des ONG) et est ancrée à la fois empiriquement et sur un plan normatif. La comptabilité dialogique quant à elle est avant tout théorique et ancrée dans les sciences politiques - tirant son nom de la démocratie dialogique (Mouffe, 2005). Le modèle CARE quant à lui consiste une extension des principes d'amortissement de la comptabilité financière en cout historique à des capitaux naturels et humains, ceux-ci étant définis comme des choses à maintenir (Rambaud & Richard, 2015 ; Richard, 2012).

L'étude de ces trois courants est pertinente pour moi dans la mesure où ils replacent au centre des enjeux le potentiel de dialogue et de résistance (J. Brown, 2009) de la comptabilité, c'est-à-dire la comptabilité comme exploration des possibles plutôt que comme représentation d'une réalité (Quattrone, 2015). Ils répondent ainsi au besoin de mieux représenter des visions du monde pluralistes et incompatibles entre elles (Vinnari & Skærbæk, 2014 ; Yang & Modell, 2015) et se rattachent également aux préoccupations sur les technologies conviviales formulées par des penseurs historiques de la soutenabilité et de la décroissance (Gorz, 2015 ; Illich, 2014)

; c'est-à-dire des technologies qui ne divisent pas les tâches et ne concentrent pas les pouvoirs de décision (Gorz, 2015, p. 52). Cette étude de la littérature me permettra donc de voir en quoi les cas empiriques se rapprochent où s'éloignent de telles préconisations normatives. Par ailleurs, mes deux études de cas présentent des liens forts avec les courants de la contre-comptabilité et du statactivisme, tandis que la littérature sur la comptabilité dialogique est celle qui a le plus développé théoriquement l'intégration de nouvelles parties prenantes (dont le consommateur fait partie) dans les pratiques comptables. Enfin, je compte apporter une contribution normative au modèle CARE, l'un des systèmes de CSE les plus ambitieux et parmi les plus expérimentés aujourd'hui en France, mais qui reste cependant silencieux sur la question du consommateur.

Je commencerai cette partie avec un rapide état des lieux de la CSE pour montrer la nécessité de la recherche normative. J'aborderai ensuite les courants de la contre-comptabilité et du statactivisme, puis de la comptabilité dialogique. Dans un dernier temps, je présenterai le modèle CARE.

a. La nécessité normative

Les critiques envers la CSE telle qu'elle se pratique aujourd'hui sont nombreuses. Les rapports RSE seraient une forme d'auto-conversation, n'étant écrits que pour les investisseurs et les employés de l'entreprise (Spence, 2009). Les modes de reporting largement institutionnalisés tels que le *Global Reporting Initiative* favoriseraient une approche *business as usual* et seraient en fait néfastes pour la soutenabilité (Milne & Gray, 2013). Les processus de consultation des parties prenantes ne seraient là que pour donner une façade de délibération démocratique sans considération des disparités de pouvoir (Archel, Husillos, & Spence, 2011) et légitimeraient un discours hégémonique (Spence, 2007). Ce fossé entre le discours et la pratique serait dû aux injonctions sociales et institutionnelles contradictoires reçues par les entreprises, qui les forcent à l'hypocrisie et remettent sérieusement en question le potentiel transformatif de la CSE (Cho, Laine, Roberts, & Rodrigue, 2015). Comme on le voit, le fait que l'organisation se trouve au centre des enjeux de soutenabilité et soit l'interlocuteur principal pour la société civile impacte fortement la manière dont la CSE est pratiquée. Il est nécessaire d'agir pour modifier cela. Il faut décentrer la CSE et imaginer des versions plus holistiques de la reddition de comptes (Bebbington, Russell, & Thomson, 2017).

La CSE est un des principaux champs d'études sur les liens entre comptabilité et émancipation pour les chercheurs critiques. Certains ont souligné le potentiel des outils comptables pour donner une voix et une visibilité à de nouveaux acteurs et pour confronter des visions du monde divergentes ; d'autres ont émis l'idée que la CSE et notamment la consultation avec les parties prenantes n'ont aucun effet émancipateur ; au contraire, la comptabilité peut parfois se montrer aliénante pour les acteurs marginalisés (Morales & Sponem, 2017). Plus spécifiquement, le concept de la participation de multiples parties prenantes à la pratique comptable reposerait sur une conception pluraliste, qui fait fi de l'asymétrie entre les acteurs (par exemple, entre l'entreprise et le consommateur) et des différentiels de pouvoirs (Cooper, Taylor, Smith, & Catchpowle, 2005). Ce point est important pour cette thèse puisque j'ai placé la question de la relation du consommateur avec l'entreprise en centre de ma problématisation ; j'ai établi plus haut que le consommateur en comptabilité est un double paradoxe, à la fois dominant et dominé, objet et sujet. Dès lors, il me semble que la mobilisation du cadre théorique du Mythe Rationnel peut justement permettre d'aborder la question de ces différentiels de pouvoir sous l'angle d'un processus de rationalisation des relations entre acteurs ; ceci pourrait constituer une contribution aux critiques de la conception pluraliste de la CSE.

Même quand on la considère comme un programme transformatif, on trouve peu de consistance dans la CSE, que ce soit dans les théories employées pour comprendre ou préconiser le changement, ou dans les stratégies conçues pour promouvoir la soutenabilité (Bebbington et al., 2017). Cette thèse traitant du rapport entre consommateur et comptabilité, je choisis de m'intéresser aux littératures en CSE qui, indépendamment des orientations théoriques, chercheraient à comprendre et à faciliter ce rapport. Il faut donc s'éloigner de la comptabilité conventionnelle, qui sied davantage à des objectifs et des liens de causalité bien définis, à des situations de consensus, de rationalité « stabilisée ». Il faut en fait davantage s'intéresser aux pratiques comptables qui permettent d'agir sur le processus de rationalisation dans les controverses écologiques, des pratiques qui restent encore largement inexplorées : « *the potential for authentic social and environmental accountability through organized crowd-sourced participation accessible to all citizens with a stake in a sustainable future is under explored* » (Bebbington et al., 2017, p. 12). La délibération consensuelle propre à la pratique libérale de la démocratie a montré ses limites (J. Brown & Dillard, 2013b). Parce que l'entreprise, tout comme le consommateur, fait face à des injonctions contradictoires (Cho et al., 2015), c'est-à-dire des rationalités conflictuelles, il faut prendre du recul par rapport à la structure organisationnelle et ancrer les programmes normatifs dans une vision sociétale plus

globale si l'on veut comprendre comment de nouveaux acteurs de la comptabilité pourraient faire entendre leurs voix : « *social accounts should be produced independently of the management of organizations, and in order to disrupt current ideological understandings they should be theoretically driven* » (Cooper et al., 2005, p. 951). La CSE doit ainsi pouvoir devenir une « technologie d'humilité » (Bebbington & Larrinaga, 2014 ; Jasanoff, 2007) qui reconnait la partialité de la connaissance scientifique et l'incertitude : « *humility instructs us to think harder about how to reframe problems so that their ethical dimensions are brought to light, which new facts to seek and when to resist asking science for clarification. Humility directs us to alleviate known causes of people's vulnerability to harm, to pay attention to the distribution of risks and benefits, and to reflect on the social factors that promote or discourage learning* » (Jasanoff, 2007, p. 33). Ceci se rapporte à la nécessité d'une science « post-normale » (Falque, 2010) que j'ai mentionnée plus haut. Enfin et pour résumer, la critique ne suffit pas, il faut être en mesure de décrire le chemin vers une transformation possible (Latour, 1999).

b. Deux formes d'opposition comptable

La contre-comptabilité et le statactivisme étudient le même phénomène, à savoir la récupération des pratiques de calcul et leur retournement contre les institutions par des acteurs profanes, des non-experts jusqu'alors dépourvus de rationalité calculatoire. La contre-comptabilité provient de la littérature comptable constructiviste et critique anglo-saxonne, tandis que le statactivisme provient d'auteurs français et traite davantage de la quantification que de la comptabilité, suivant la tradition française d'étude des conséquences sociales de la quantification (Chiapello et al., 2015 ; Desrosières, 2008a, 2008b ; Supiot, 2016).

i. *Contre-comptabilité*

La contre-comptabilité (*counter-accounting*, que l'on retrouve parfois également sous le terme de *shadow accounting*) nait du besoin précédemment évoqué d'avoir une CSE relativement autonome de l'organisation, qui soit à même de mettre en évidence les contradictions et l'insoutenabilité de l'activité économique. L'histoire des audits externes[12] des impacts sociaux des entreprises est au moins aussi longue et riche que celle des audits internes (Spence, 2009). Le but de la contre-comptabilité est de donner à voir les contradictions entre ce que les

[12] Externe au sens « réalisé hors du contrôle et de la volonté de l'entreprise », à ne pas confondre avec les audits externes couramment réalisés par les Big4 et autres cabinets.

entreprises choisissent de montrer et ce qu'elles passent sous silence, de problématiser leurs activités et d'apporter davantage d'informations sur leurs impacts sociaux et environnementaux (Dey, Russell, & Thomson, 2012). Plus précisément, on peut identifier deux types de contre-comptabilité : le contre-audit, qui jette la lumière sur l'activité d'une entreprise, et la contre-comptabilité au sens strict, qui fait entendre les voix de parties prenantes jusqu'alors délaissées. La distinction entre les deux peut être floue – une ONG qui fait un contre-audit peut très bien interroger les riverains d'une usine, par exemple. L'information fournie par la contre-comptabilité est subjective (tout comme la comptabilité standard - cependant, la contre-comptabilité ne se prétend pas objective ou neutre) et orientée. Orientée, au sens où elle ne cache pas qu'elle produit des nombres dans un but précis, qui est généralement au moins ouvrir un dialogue sur l'utilité sociale de l'activité d'une entreprise (Spence, 2009a, p. 219). En d'autres termes, la pratique de la contre-comptabilité dans une controverse peut s'expliquer comme une volonté de la part de certains acteurs, généralement externes à l'entreprise, de créer de nouveaux savoirs ou de nouvelles relations. Ainsi, l'information produite est souvent perçue comme ayant un potentiel émancipatoire, selon Sonja Gallhofer et ses collègues qui furent parmi les premiers à documenter un cas de contre-comptabilité sur Internet (Gallhofer, Haslam, Monk, & Roberts, 2006). À la même époque, Prem Sikka était plus circonspect dans un article d'*Accounting, Audit and Accountability Journal* : pour cet auteur, le web est juste une technologie, qui peut être aussi bien utilisée à des fins d'émancipations que pour poursuivre le programme de gouvernementalité néolibérale (Sikka, 2006).

La lutte d'une ONG contre l'industrie du tabac au Royaume-Uni a été étudiée comme un cas particulier de contre-comptabilité (Thomson, Dey, & Russell, 2015). Ian Thomson et ses collègues ont montré comment des représentations individuelles produites par une ONG ont permis de construire une image holistique et problématisée du tabac ; la contre-comptabilité est ici une puissante technologie de problématisation, ce qui montre son intérêt dans le traitement d'une controverse. La comptabilité peut dès lors devenir une pratique transformative si elle est couplée avec une stratégie d'activisme ; on retrouve ici le fait que les savoirs sont toujours liés à des relations dans l'action collective, faute de quoi celle-ci se retrouve paralysée. Les auteurs posent néanmoins un bémol en montrant les limites du cas qu'il étudient : il ne s'agit pas tant d'une émancipation démocratique mais plutôt du remplacement d'une rationalité monologique par une autre : « *It may be argued that [the NGO] did not operate in a genuinely democratic and emancipatory fashion, but sought instead to impose its values upon others* » (Thomson et al., 2015, p. 23).

Une autre étude de cas a par ailleurs montré l'intérêt de la contre-comptabilité pratiquée par des ONG pour défendre les droits humains de communautés locales au Nigéria face à l'action du gouvernement (Denedo, Thomson, & Yonekura, 2017). Dans un cas comme dans l'autre, la recherche a donc montré que la contre-comptabilité peut réussir, même lorsqu'elle est produite par des acteurs marginalisés à l'encontre de puissants intérêts, ce qui souligne bien l'impossibilité du totalitarisme dans l'action collective. Dans une troisième étude de cas sur l'industrie de la viande, Vinnari & Laine (2017) se sont concentrés sur les aspects moraux plutôt que politiques de la contre-comptabilité, détaillant un peu plus son potentiel transformatif. Ainsi la contre-comptabilité serait-elle plus efficace quand elle permet une éducation morale des individus, en suggérant de manière répétée à une audience comment celle-ci doit se sentir face à une situation (ici, la condition animale). On retrouve ici la notion des apprentissages croisés, au centre de toute philosophie de l'action collective.

Enfin, Helen Tregidga est allée plus loin en interrogeant à la fois les rédacteurs d'un « contre-rapport » à destination d'une entreprise, et les dirigeants de l'entreprise elle-même (Tregidga, 2017). Suivant une approche foucaldienne (le pouvoir ne se détient pas, il s'exerce), elle montre que les enjeux de pouvoir sont au centre de la contre-comptabilité : en reprenant les formes quantifiées de la rationalité dominante, des groupes marginalisés peuvent ainsi exercer un contre-pouvoir. On retrouve ici la notion de « contextualisation » d'une innovation comptable : plus celle-ci repose sur un Mythe Rationnel proche de la rationalité dominante qu'elle cherche à critiquer, plus elle a de chances d'être adoptée (c'est-à-dire d'être considérée comme permettant un jugement rationnel par les acteurs), ce qui rejoint les conclusions de Delphine Gibassier et de ses collègues sur l'adoption de l'*integrated reporting* (Gibassier et al., 2018). Helen Tregidga conclue en déclarant que la contre-comptabilité doit forcément être dialogique, c'est-à-dire qu'elle doit problématiser l'exercice du pouvoir, et donc contenir en elle une conception des rapports de force politiques.

ii. *Statactivisme*

Le concept de statactivisme a été développé dans un article (Didier & Tasset, 2013) puis élargi dans un ouvrage collectif (Bruno et al., 2014). Comme je l'ai dit en introduction de cette partie, ce courant s'appuie sur une tradition française de critique de la quantification qui est plus ou moins ignoré par les anglo-saxons (Mennicken & Espeland, 2019). Très proche de la contre-

comptabilité si ce n'est ces ancrages littéraires qui s'ignorent mutuellement, le statactivisme représente l'utilisation de nombres par des activistes en vue de dénoncer ou de critiquer. Moins directement lié à la pratique comptable dans et contre les organisations que la contre-comptabilité, le statactivisme concerne non seulement l'opposition aux pratiques des entreprises considérées néfastes, mais également à celles de de l'État (Didier, 2018) et de la société plus généralement. Les auteurs montrent ainsi le double rôle des statistiques dans la représentation et dans la critique de la réalité. Il s'agit soit de promouvoir de nouveaux objets quantifiés et les actes qu'ils permettent de réaliser, soit de défaire ceux déjà existants en les détournant ou les critiquant (Didier & Tasset, 2013). Le propre du statactivisme est donc, plutôt que de rejeter purement et simplement le carcan des nombres qui sont responsables de l'hégémonie du marché (par exemple), de récupérer le pouvoir de ces nombres au profit de la lutte politique : « *le statactivisme n'attaque pas toujours les statistiques officielles depuis l'extérieur de la forteresse, il peut aussi agir de l'intérieur, en empruntant ses ascenseurs et ses couloirs* » (Sujobert, 2014, p. 213) ; on retrouve ici cette idée du pouvoir que peut avoir une innovation comptable fortement contextualisée par rapport à une organisation.

Pour les auteurs de ce courant, il n'y a pas de raison que la quantification soit toujours du côté de l'État et du capital (Didier & Tasset, 2013) ; au contraire, l'histoire a montré que les statistiques peuvent avoir un rôle émancipateur, y compris pour des individus sans grande compétences mathématiques ; « *calculer, c'est produire du savoir, donc acquérir du pouvoir* » (Didier & Tasset, 2013, p. 124). Si le statactivisme est une forme de lutte politique, c'est bien à cause du rôle capital joué par la quantification dans le maintien des inégalités et la dissimulation des impacts écologiques. Le statactivisme met en évidence les dangers de la réification des procédures de quantification, et le fait qu'une fois celles-ci codifiées et routinisées, elles se confondent avec la réalité (Desrosières, 2008b ; Didier & Tasset, 2013).

Le statactivisme n'est pas directement lié à la discipline comptable mais plus largement aux pratiques calculatoires et à l'emploi des nombres pour convaincre. Un exemple du potentiel émancipateur du statactivisme est le livre de Thomas Piketty, *Le Capital au XXIème siècle*, qui fait un usage intensif des statistiques nationales pour relier la montée des inégalités en ce début de siècle, au capitalisme tardif (Piketty, 2013). Par ailleurs, c'est un concept qui intègre, tout comme le Mythe Rationnel, un dépassement de l'opposition objectif/subjectif dans la construction de la réalité : *« la réalité sociale est à la fois objective et construite. Elle est objective au sens où, soutenue par des institutions, elle guide et contraint les acteurs dont les*

actions concourent par là à la reproduire. Mais elle est construite au sens où elle résulte de la sélection de certains formats dans la pluralité des formes possibles qu'enferme le monde, compris comme l'ensemble, jamais complètement totalisable, de ce qui arrive » (Boltanski, 2014, p. 43). On retrouve ici la propriété récursive d'un Mythe Rationnel, qui constitue la réalité des acteurs en leur permettant de penser savoirs et relations, et en même temps rend possible la transformation de la réalité, parce qu'il autorise un décalage par rapport à cette réalité : « *c'est précisément cette incomplétude de la réalité par rapport au monde qui constitue l'un des facteurs par l'intermédiaire desquels s'opère le changement des formats établis. [Les acteurs] peuvent prendre appui sur celles de leurs expériences qui ne concordent pas avec les formats institutionnellement garantis et promus pour tenter d'en mettre en cause la réalité, et de les modifier en transformant leurs insatisfactions en revendication* » (p. 43) ; ainsi, la réflexivité des acteurs, aspect central du Mythe Rationnel, est également indispensable au concept d'émancipation dans le statactivisme.

c. Comptabilité dialogique

Tout comme les deux courants que l'on vient d'aborder, la comptabilité dialogique poursuit avant tout un objectif d'émancipation des acteurs opprimés. Elle s'ancre néanmoins beaucoup plus fortement dans la théorie politique. Mentionnons tout d'abord que ce courant est intellectuellement proche des concepts développés parallèlement par Bruno Latour et Michel Callon et ses collègues dans *Politiques de la nature* et *Agir dans un monde incertain* à quelques années d'intervalle : il s'agit de donner à tous les acteurs d'une controverse les moyens de s'exprimer et d'être entendus, de « dire ce à quoi ils tiennent » (Callon et al., 2009 ; Latour, 1999). Michel Callon et ses co-auteurs reconnaissent d'ailleurs eux-mêmes le potentiel dialogique de leur ouvrage (ainsi que les fortes similitudes avec Latour) dans un article : « *La démocratie dialogique, proche de la prolifération des identités nouvelles, est pourvoyeuse de volontés individuelles qui s'élaborent dans les procédures dialogiques et qui sont reprises par les procédures de la démocratie délégative* » (Callon, Lascoumes, & Barthe, 2003, p. 125).

Le courant de la comptabilité dialogique considère les systèmes comptables comme des vecteurs potentiels pour favoriser les interactions démocratiques, plutôt que comme un set de techniques servant à maximiser le profit des actionnaires et construire des individus gouvernables (J. Brown, 2009, p. 317). On note ici la volonté d'opposer une comptabilité subjectivante à une comptabilité objectivante ou réifiante (Bourguignon, 2005). D'autres

auteurs ont défini la comptabilité dialogique comme une opposition comptable à des cadres unidirectionnels institutionnalisés et à des approches technocratiques (Aleksandrov, Bourmistrov, & Grossi, 2018), ce qui peut s'apparenter à une lutte contre la rationalité dominante.

Ce courant prend corps en 2007 avec un article sur les *Sustainability Assessment Models* et leurs avantages par rapport à l'omniprésente analyse couts-bénéfices (Bebbington, Brown, & Frame, 2007). Cet article reconnait le besoin de comptabilités qui facilitent des formes plus participatives de prises de décisions et de responsabilisations. Le dialogisme est perçu ici comme un processus d'éducation : prendre connaissance du monde et acquérir d'autres points de vue. Dans cette version « primitive » de la comptabilité dialogique, les auteurs prennent l'exemple de l'encyclopédie participative Wikipédia pour montrer un processus de construction du consensus qu'il reste néanmoins possible de remettre en question et de rouvrir à n'importe quel moment. Par la suite, c'est l'article théorique de Judy Brown dans *Critical Perspectives on Accounting* (2009) qui consacre la comptabilité dialogique et l'ancre dans les sciences politiques, en reprenant notamment la vision de Chantal Mouffe sur la démocratie dialogique en opposition à la démocratie délibérative, cette dernière encourageant finalement le néolibéralisme (W. Brown, 2015). Dans une démocratie dialogique, le consensus est toujours provisoire et les conflits (constructifs) ne sont jamais entièrement résolus. Judy Brown établit les huit principes de la comptabilité dialogique qui seront reproduits dans les recherches ultérieures :

1. Reconnaitre l'existence d'orientations idéologiques diverses, multiples et incompatibles, de représentations et de rationalités correspondant à des perspectives politiques différentes et qui nécessitent des comptabilisations différentes.
2. Éviter le réductionnisme monétaire – éviter les représentations simplificatrices de choix politiques complexes et d'arbitrage ; la quantification, monétaire ou non, nécessite un parti-pris parfois injustifiable sur les valeurs et la réalité.
3. Reconnaitre la nature subjective et discutable des calculs et des faits présentés, pour faciliter les représentations alternatives et la réouverture des boites noires.
4. Rendre possible l'accès aux non-experts ; toutes les parties prenantes doivent pouvoir comprendre et évaluer les implications des diverses représentations et rationalités proposées.

5. S'assurer que les processus participatifs le sont vraiment – permettre aux participants de s'engager dans des discussions critiques.
6. Être attentif aux relations de pouvoir – avoir conscience que certaines parties prenantes jouissent d'un pouvoir de cadrage et d'un pouvoir d'imposer leur vision.
7. Reconnaitre que la comptabilité dialogique est transformative, qu'elle a un potentiel critique et qu'elle est donc un enjeu non seulement technique mais aussi social.
8. Résister aux nouvelles formes de monologisme qui ne manqueront pas d'essayer de s'imposer ; toute nouvelle hégémonie doit être immédiatement remise en question.

Par la suite, Judy Brown a écrit deux articles avec Jesse Dillard pour ancrer un peu plus la comptabilité dialogique dans la science politique, et démontrer théoriquement les limites de la délibération consensuelle telle qu'inspirée par Jürgen Habermas (J. Brown & Dillard, 2013b, 2013a), argumentant que la pratique de la CSE doit reconnaitre sa nature politique et adopter une posture clairement pluraliste et agonistique. Puis, dans un article de 2014, toujours théorique, Blackburn *et al*. se concentrent davantage sur le design « dialogique » des outils de CSE. Ils montrent la nécessité d'impliquer les parties prenantes dans la conception des outils, car c'est à ce moment que de multiples perspectives peuvent être comparées (on a cependant vu dans cette revue de littérature l'impossibilité à séparer la conception de l'utilisation). Les auteurs rapprochent également la comptabilité dialogique de la contre-comptabilité : « *better engagement with stakeholders and counter-accounts provides potential for not only providing stakeholders with quality information, but also for holding organizations accountable for their social and environmental impacts and challenging them to respond in a transparent manner to the information needs of stakeholders* » (Blackburn, Brown, Dillard, & Hooper, 2014, p. 84). Ils montrent également que le pouvoir de la comptabilité dialogique vient de ce qu'elle peut éveiller les consciences des individus, c'est-à-dire de leur faire réaliser qu'ils sont aliénés.

En 2014, Judy Brown et Jesse Dillard s'aventurent pour la première fois en dehors de la théorie pour appliquer la comptabilité dialogique à une critique de l'*integrated reporting*. Cet article fait également le lien entre comptabilité dialogique et préoccupations écologiques - auparavant la comptabilité dialogique était plutôt considérée comme une manière de traiter l'injustice sociale (J. Brown & Dillard, 2014). L'année suivante, les mêmes auteurs publient pour la première fois hors du champ de la comptabilité, avec un article dans *Journal of Management Studies* et un autre dans *Journal of Comparative Policy Analysis*, qui montrent une volonté d'élargir le champ de la réflexion (J. Brown & Dillard, 2015a, 2015b). Ils rappellent également

dans *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* le lien fort entre la comptabilité dialogique et les *Science and Technology Studies* (STS), donc des visions caloniennes et latouriennes des controverses (Dillard & Brown, 2015). En 2016, un autre article vient illustrer les enjeux dialogiques dans le secteur de la microfinance, où les incompatibilités de points de vue et d'objectifs entre acteurs sont largement reconnues et établies (Dillard, Yuthas, & Baudot, 2016). Les auteurs montrent comment certaines parties prenantes ont pu mettre en place des critères de performance pour redonner de l'importance à l'impact social de la microfinance par rapport à sa primauté économique. Dillard et ses collègues estiment ici qu'une comptabilité dialogique permet une sensibilité particulière aux demandes de parties prenantes marginalisées. Par ailleurs, toujours en 2016, Eija Vinnari et Jesse Dillard proposent une formalisation théorique des liens entre comptabilité dialogique et STS (Vinnari & Dillard, 2016). Selon eux, l'application du concept du parlement bicaméral de Latour (Latour, 1999) à la comptabilité dialogique permettrait de clarifier le « moment de la décision », afin de s'assurer que le débat démocratique puisse se refermer momentanément afin de permettre la prise de décisions et l'action, tout en maintenant l'objectif pluraliste. Pour accomplir cela théoriquement, ils appliquent les différentes étapes de Latour (perplexité, consultation, hiérarchisation, institutionnalisation) à un hypothétique outil comptable dialogique. Ceci peut s'apparenter à une tentative de théoriser une pratique de la comptabilité dialogique comme des opérations successives de découverte et de conditionnement.

Enfin, deux articles ont récemment mis en évidence les limites empiriques de la comptabilité dialogique. Un premier article paru dans *Journal of Business Ethics* a exploité ses principes pour étudier la mise en place d'un outil comptable au sein d'une coopérative. Cette étude de cas montre que si certains des préceptes dialogiques trouvent effectivement une application dans le monde réel, le dialogisme a une tendance certaine à se concentrer sur des aspects secondaires de la vie de la coopérative, indépendants de l'activité économique (Passetti, Bianchi, Battaglia, & Frey, 2017). Le deuxième article (Aleksandrov et al., 2018) étudie la mise en place d'un budget participatif dans une commune russe. Il montre notamment comment une volonté initiale d'exploration, de découverte et de dialogue a transformé cette pratique comptable en une compétition pour l'obtention de financements municipaux. Il souligne l'importance de la réflexivité des acteurs, de leur curiosité initiale, de leur désir d'apprendre et de leur recherche d'informations pour enclencher le processus de rationalisation, ce qui peut s'apparenter à une opération de découverte. Cependant, se met ensuite en place ce que les auteurs nomment un « piège de réflexivité » : « *we demonstrated several examples of how*

particular forms of reflexivity have trapped the choice and the nature of the institutional work performed. There is, therefore, a kind of "vicious circle," where actors' possible future institutional embeddedness, their reflexivity and choice of institutional actions are becoming trapped by their past embeddedness, reflexivity and choice of institutional actions » (p. 1098). La réflexivité des acteurs et leur exploration au sein d'une opération de découverte peut ainsi les conduire à adopter certains rôles et une certaine rationalité dont ils auront du mal à se défaire par la suite, dans une sorte de « dépendance au chemin » ; ainsi la liberté des débuts s'est transformée en compétition pour les financements. En d'autres termes, l'opération de découverte a construit des nouveaux savoirs et relations qu'il a été impossible de défaire par la suite. Cet article apporte donc un point de vue intéressant, qui fait écho aux critères de jugement que j'ai développés dans la partie précédente, sur l'adoption d'une innovation comptable en fonction de son niveau de détail et de son orientation.

Pour résumer, nous sommes face ici à un courant de recherche très vivant, qui a été repris par plusieurs auteurs à la suite de Judy Brown, Jesse Dillard et Eija Vinnari qui restent centraux. Il est intéressant de noter que la comptabilité dialogique, en partant de bases très critiques, a réussi à essaimer dans des revues plus *mainstream* et moins colorées politiquement. Cependant, il faut bien admettre que ce courant reste quasi-exclusivement théorique, avec quelques études de cas empiriques mais qui ne font qu'utiliser le dialogisme comme cadre explicatif. Cette littérature entretient d'ailleurs une certaine confusion entre théorie normative et théorie explicative.

Quoiqu'il en soit, l'intérêt de cette réflexion est évident en ce qui concerne le traitement des controverses (comme en témoigne le rapprochement opéré avec les STS). Néanmoins, si les différents auteurs cités ici ont abondamment montré les avantages d'une approche dialogique pour la confrontation de points de vue des parties prenantes, un point qui reste à élucider est effectivement celui de la fermeture de la boite noire : ce que Jesse Dillard et Eija Vinnari (2015) ont appelé le « moment de la prise de décision », qui n'est rien d'autre que le passage d'une démocratie participative à une démocratie délégative selon les termes calloniens *:* « *dans les controverses et débats qui organisent cette confrontation et son évolution, des points de vue se stabilisent, des arguments s'élaborent et se fixent ; les volontés individuelles se renouvellent, se dessinent, se modifient. Une fois forgées, elles peuvent être travaillées par la démocratie délégative qui est profilée pour agréger des volontés individuelles et faire exister un collectif abstrait, le souverain capable s'il le faut de prendre des décisions* » (Callon, Lascoumes, & Barthe, 2003, p. 125). Comment les systèmes comptables peuvent-ils à la fois rendre l'action

organisationnelle possible et s'assurer du respect de valeurs démocratiques dialogiques ? Cette question n'est résolue ni dans le champ des STS ni dans la comptabilité dialogique (comme le montre l'exemple d'Alexandrov et de ses collègues ci-dessus), et j'espère pouvoir y apporter quelques éclaircissements lors de mon étude empirique.

d. Le modèle CARE

Le modèle CARE, *Comprehensive Accounting in Respect of Ecology* est développé d'abord par Jacques Richard (2012) puis structuré dans une thèse, et plusieurs articles d'Alexandre Rambaud et de Jacques Richard (Rambaud, 2015 ; Rambaud & Richard, 2015, 2016 ; Richard et al., 2018). Il a fait l'objet de deux recommandations du Conseil Économique Social et Environnemental[13]. Il a par ailleurs été mentionné dans le rapport sur le rôle des entreprises dans la société remis aux Ministères de l'Écologie, de l'Économie, de la Justice et du Travail (Notat, Senard, & Barfety, 2018) en mars 2018, comme possible voie de prise en compte des enjeux écologiques dans la comptabilité (Richard et al., 2018).

CARE est « *un projet de recherche et de développement pour une refonte, méthodique et scientifique, des normes comptables, dans une optique d'intégration pleine et entière, à visée réellement écologique* » (Richard et al., 2018, p. 307). Il a fait, et continue de faire, l'objet d'expérimentations en conditions réelles : dans des exploitations agricoles, dans une crèche, et dans un réseau d'entreprises en région PACA, entre autres. Conceptuellement, il correspond à une extension de la représentation du capital financier comme chose à maintenir (et non comme réservoir de ressources) à des capitaux naturels et humains, qui deviennent des sources de préoccupations qui ne sont pas réduites à leur productivité. Ainsi, « *le concept de capital est défini dans CARE comme une "chose" matérielle ou non, offrant une potentialité d'usages et reconnue comme devant être maintenue sur une certaine période prédéterminée* » (p. 307). Dans CARE, les capitaux apportés à l'entreprise constituent les passifs. Un des principes fondamentaux est donc de les traiter comme des choses à protéger et non des moyens, des actifs (p. 309). En d'autres termes, le modèle CARE est conçu empêcher la réification (Bourguignon, 2005) des choses à maintenir, ou plutôt pour s'assurer que cette réification est acceptée socialement. Ainsi, l'usage qui est fait de ces capitaux est conçu comme une dette sociale et écologique qu'il s'agit de s'assurer pouvoir rembourser, ce qui devient l'objectif principal du

[13] *Vers une bioéconomie durable*, mars 2017 ; *Quels leviers pour renforcer la compétitivité de l'agriculture et de l'agroalimentaire français ?*, janvier 2018.

système comptable et de l'activité de l'entreprise – tout comme celle-ci doit pouvoir rembourser les banques, fournisseurs, et théoriquement les actionnaires. La distinction entre la chose à maintenir au passif, et la ressource disponible pour l'usage à l'actif assure ainsi que l'instrumentalisation de la nature et des humains est acceptable, en d'autres termes « rationnelle » pour l'ensemble des acteurs. Par exemple, l'inscription au passif des travailleurs comme capital à maintenir implique une réflexion et une validation de ce qu'est leur maintien (salaires, assurance-maladie, retraite, etc.) pour que ceux-ci puissent être « exploités » (dans un sens neutre de ce terme) dans l'activité de l'entreprise. On retrouve donc dans CARE une notion d'apprentissage croisé des savoirs et des relations : il s'agit de déterminer ce qu'est la chose à maintenir et comment la maintenir. Les charges du compte de résultat apparaissent alors comme des consommations des différents capitaux du fait de leur emploi. Ces consommations génèrent des produits (des ventes) ; ainsi, la création de valeur de l'activité ne l'entreprise ne s'entend pas seulement comme une conséquence de l'emploi du capital financier, mais comme l'emploi conjoint de tous les capitaux (Richard et al., 2018, p. 311). Ce sont les ventes qui apportent de nouvelles ressources, qui servent d'abord à supporter les couts de maintien des différents capitaux ; le résidu seulement peut être assimilé à un profit financier.

i. *La question de l'ontologie des capitaux et du consentement à payer du consommateur*

La conséquence majeure de l'implémentation d'un système comptable basé sur CARE est bien sûr l'apparition de capitaux extra-financiers comme choses à maintenir, ce qui nécessite une « *description ontologique* » qui soit la plus précise possible (Rambaud & Richard, 2015). Sur le plan de l'action collective, ces capitaux correspondent à la stabilisation d'une nouvelle rationalité : il devient irrationnel que l'activité économie pollue de telle ou telle manière – selon les définitions qui ont été retenues pour ces capitaux. Alexandre Rambaud, dans ses travaux sur l'intégration de limites d'exploitation de la nature dans les systèmes comptables, donne quatre conditions à l'existence de capitaux extra-financiers (Rambaud, 2015 ; Rambaud & Richard, 2015, 2016). Tout d'abord, il faut savoir ontologiquement ce qu'est la chose à maintenir, de manière à pouvoir la préserver malgré le changement que peut occasionner son usage (Jourdain, 2019). Deuxièmement, la chose à maintenir est intrinsèquement liée à une période de maintien, à un temps de régénération qui lui est propre (un champ ou une forêt ne nécessite pas le même laps de temps pour se reconstituer). Troisièmement, il faut être en mesure de garantir le maintien de la chose malgré son usage. Et enfin, cette chose doit être une source de préoccupation, c'est-

à-dire que les acteurs en présence autour de l'activité économique doivent avoir conscience de la chose et doivent vouloir la maintenir.

J'ai mentionné ci-dessus que CARE plaçait au centre de son modèle un apprentissage croisé sur ce que doivent être les capitaux à maintenir, et comment les maintenir. Il me semble cependant que, une fois cette question ouverte, la littérature reste relativement silencieuse sur comment la traiter. Pour reprendre les termes du Mythe Rationnel, il me semble que, si CARE met bien en place un substrat formel (la partie double, l'égalité du passif et de l'actif, etc.) ainsi qu'un champ de connaissance-progrès (la chose à maintenir et comment la maintenir), le modèle reste relativement silencieux sur le rôle des acteurs dans l'action collective (l'ensemble de figures d'acteurs). Ainsi par exemple la question de la responsabilité du consommateur final. D'après Richard (2012), l'entreprise ne doit comptabiliser que ce qui est sous sa responsabilité directe : les impacts du consommateur final sont pris en compte car on considère qu'il ne participe pas à la manière dont est conçu le produit (p. 138). En revanche, si on considère qu'il peut faire varier les impacts d'un produit dans sa phase d'utilisation (imaginons par exemple un automobiliste qui peut avoir une conduite sportive ou économique et faire varier sa consommation de carburant), alors l'entreprise n'est pas entièrement responsable. On note ici une sorte de présupposition du rôle du consommateur, qui n'est pas traitée dans la comptabilité mais rejetée ailleurs : « *Ces inputs ou outputs ne seront pris en compte que dans les limites du périmètre de pouvoir réel de l'entreprise, c'est-à-dire de son contrôle effectif sur telle ou telle entité dépendante ou sur des clients finaux dépendants ; le point délicat concerne précisément les consommateurs finaux. Sauf preuve du contraire, on considérera qu'ils sont généralement dépendants parce qu'ils ne peuvent participer à la définition du produit* » (p. 139). Ici, le modèle CARE va donc à l'encontre d'une vision néoclassique du consommateur en tant que validateur et donc entité rationalisante de la proposition de valeur de l'entreprise.

De la même manière, Jacques Richard précise que CARE « *est un type de démarche basée sur la valeur cout ; la plupart des propositions [en matière de CSE] se focalisent sur une valeur prix* » (p. 142). L'auteur insiste ici sur le fait que la démarche est basée sur des couts de maintien et non sur des signaux de prix (comme le prix qu'on serait prêt à payer pour sauver une espèce en voie de disparition), ce qui permet de faire le lien avec des conditions de maintien « réelles », et non de se baser sur l'utilité pour un consommateur, qui n'a rien à voir avec les enjeux de maintien. Ce raisonnement est inattaquable, mais en se focalisant uniquement sur les couts, Jacques Richard oublie le processus de rationalisation qu'est l'action collective : un cout, pour

devenir rationnel, doit être validé par un prix payé par le consommateur. En d'autres termes, un système comptable comme CARE ne peut être considéré comme rationnel et donc adopté par une entreprise que si les couts de maintien peuvent être reliés à des prix ; on voit donc ici la fonction comptable essentielle du consommateur.

Enfin, pour Jacques Richard, la question des limites environnementales et humaines relève du « *travail de scientifiques compétents (agronomes et ergonomes par exemple)* » (p. 140). CARE est donc « *une méthode basée sur des données* ***scientifiques*** *[emphase de l'auteur] : la définition de la soutenabilité forte du développement et des limites environnementales sont fondées […] sur des analyses menées par des experts de l'environnement* » (p.149). À mon sens, cette vision fait l'impasse sur le nœud du problème, qui est la notion d'apprentissages croisés au centre de toute action collective. En appelant à se fier à des experts et des scientifiques, Jacques Richard exclue la controverse, pourtant au centre de toute activité économique problématique, et propose une vision *top-down* de l'innovation comptable. Il est permis d'imaginer au contraire que CARE pourrait justement être mobilisé pour favoriser les questionnements (Quattrone, 2015) et les apprentissages entre des participants qui pourraient être « experts » chacun à leur tour (Callon et al., 2009 ; Hatchuel, 1998). En un sens, on peut dire que Jacques Richard (2012) ne théorise avec CARE qu'une partie d'un Mythe Rationnel, qui l'empêche d'être employé comme philosophie de l'action collective. Ce sera notamment le but de cette thèse que de s'appuyer sur des pratiques comptables issues de l'empirie pour tenter de montrer qu'un système de CSE doit s'emparer de cette opportunité d'apprentissages croisés pour devenir une réelle innovation comptable, c'est-à-dire une innovation en mesure de transformer la rationalité au sein d'une controverse écologique.

Dans leur article de 2015, Alexandre Rambaud et Jacques Richard semblent reconnaitre le caractère indissociable de l'apprentissage croisé et de l'ontologie des capitaux ; en exploitant Latour (1999), ils mentionnent notamment la nécessité de s'appuyer des acteurs qui représenteraient ou seraient les porte-parole des capitaux, et soulignent que la difficulté de déterminer des représentants explicites et légitimes est un enjeu majeur pour CARE. Ils posent donc ici implicitement la question de l'établissement de relations compatibles avec de nouveaux savoirs (sur les capitaux) et donc la nécessité de la mise en place d'apprentissages croisés ; ils indiquent notamment l'importance de consultations et de reconsidérations régulières pour s'adapter à une réalité forcément incertaine et mouvante (p. 20). Les auteurs reconnaissent également implicitement la contingence de la rationalité (de l'exploitation rationnelle d'une

ressource, c'est-à-dire du maintien d'un capital) à l'action collective. « *The description of a resource can be based on pure subjective assessments (an altruistic consumer can be a representative of the capital concerned, for instance) or on more objective scientific indicators (scientists become representatives of the capital concerned)* » (p. 5-6) : l'ontologie d'un capital doit donc nécessairement être le résultat d'un processus intersubjectif. Plus largement, on constate que la question de l'ontologie des capitaux et celle du consentement à payer du consommateur sont nécessairement liées. En effet, une certaine définition d'un capital comme une chose à maintenir entraine des couts supplémentaires (de maintien, de réparation, d'évitement, etc.) – hors du cas particulier pour lequel une diminution d'impact s'accompagne d'une réduction des couts, comme par exemple pour une réduction du poids de l'emballage d'un produit ; ces cas sont très minoritaires et ne sont pas l'enjeu de controverses écologiques, puisqu'ils respectent la rationalité dominante de la performance économique. Les couts supplémentaires doivent donc être répercutés. Deux possibilités : ils sont répercutés sur les actionnaires, c'est-à-dire que le profit financier diminue ; ou bien ils sont répercutés sur les consommateurs, c'est-à-dire que le prix de vente augmente (on met de côté l'hypothèse d'une répercussion sur les salaires des employés ou sur les fournisseurs). Il est permis de penser que dans une telle situation, les couts supplémentaires seront répercutés majoritairement sur les consommateurs. En effet, augmenter les prix est la seule manière d'intégrer cette nouvelle ontologie des capitaux sans remettre en cause la rationalité de l'entreprise (dont le maintien est le résultat d'un jugement du consommateur, comme on l'a vu dans la deuxième partie de cette revue de littérature) ; une diminution du profit serait une « innovation » décontextualisée par rapport à l'activité de l'entreprise. Cela pose dès lors la question de la « justice » d'une augmentation des prix par rapport à une diminution du profit, question qui peut faire l'objet d'un traitement dans une éventuelle controverse. On voit dès lors l'intérêt que peut avoir le dialogue comptable pour résoudre une controverse. Plus largement, si l'on réfléchit en termes d'action collective, on voit que la nouvelle ontologie des capitaux correspond à un nouveau savoir problématisé, c'est-à-dire qu'un capital nous apparait comme quelque chose à maintenir, avec une capacité d'exploitation maximale, et des actes à accomplir pour s'assurer du maintien ; en d'autres termes, un champ de connaissance-progrès lié à un Mythe Rationnel. Toute la question est alors de savoir comment les relations peuvent être reconfigurées autour de ce nouveau savoir ? Comment les relations des actionnaires et des consommateurs par rapport à l'entreprise vont-elles être modifiées, et comment déterminer une transformation du couple savoir-relations qui soit « acceptable » et non totalitaire ?

Notons enfin que la distinction entre la chose à maintenir au passif du bilan et la chose disponible pour l'activité de l'entreprise à l'actif est déjà une reconnaissance de l'inséparabilité des savoirs et des relations dans l'action collective. En cela, CARE représente une avancée par rapport à des modèles dominants comme l'*integrated reporting* qui ne font pas ces distinctions et considèrent seulement les capitaux comme des choses productives. En d'autres termes, l'*integrated reporting* noue des relations avec des capitaux (humains) ou leurs représentants (capitaux naturels), sans se préoccuper des savoirs à développer de manière concomitante (quelles sont les limites d'exploitation de ces capitaux) ? On pourrait dire finalement qu'un modèle comme l'*integrated reporting*, en tant que Mythe Rationnel, ignore la question des savoirs et ne peut pas constituer une philosophie de l'action viable. CARE évite cet écueil, mais semble peut-être « présupposer » des relations par rapport aux savoirs qu'il développe, sans permettre vraiment de remise en question de ces relations. Je traiterai ce sujet dans ma discussion (partie V.2.b.iv.).

***

Pour conclure, je me suis attaché à montrer dans cette partie que davantage de recherche, tant empirique que normative, est nécessaire pour juger du potentiel émancipateur de la CSE. Certains auteurs ont montré le potentiel des outils comptables pour donner une voix et une visibilité à de nouveaux acteurs ; d'autres au contraire parlent de pratiques comptables aliénantes. Le point d'achoppement semble être la conception du pluralisme : est-il possible de développer une philosophie de l'action collective qui ne paralyse pas cette action ni ne nie les asymétries de pouvoir entre les différents acteurs ?

J'ai appliqué le prisme de l'action collective et du Mythe Rationnel à certains courants critiques et normatifs de la littérature en CSE. On a vu notamment que la contre-comptabilité et le statactivisme consistent en des tentatives plus ou moins détaillées et contextualisées de rouvrir un processus de rationalisation pour transformer une rationalité dominante. Par ailleurs, plusieurs auteurs soulignent l'intérêt de la comptabilité pour provoquer un décalage réflexif et donc permettre aux acteurs de se positionner par rapport à des idéaux et de penser une transformation de l'action. On a constaté de plus l'importance de telles pratiques comptables dans « l'éducation » des parties prenantes : la comptabilité tient donc un rôle central dans les apprentissages croisés de l'action collective. Par ailleurs, la littérature sur la comptabilité dialogique montre d'une part l'existence de questionnements majeurs sur les limites

démocratiques de la comptabilité ; mais d'autre part, elle souligne les difficultés empiriques de l'intégration de préoccupations dialogiques dans les pratiques comptables, notamment parce que l'ouverture de la réflexivité peut entrainer un blocage du processus de rationalisation, ce qui montre les difficultés de distinguer opérations de découverte et de conditionnement dans les pratiques comptables.

Dans un tel contexte, le modèle CARE apparait comme un projet de recherche ambitieux. CARE sépare un capital à maintenir au passif d'une ressource disponible à l'actif, et fait le postulat d'un questionnement précis sur l'ontologie des capitaux extra-financiers. Ainsi, ce modèle est à mon sens le premier à envisager un système comptable complet permettant d'orienter l'action collective dans les controverses écologiques, c'est-à-dire un système qui reconnait le caractère indissociable des savoirs et des relations d'une part, l'importance des apprentissages croisés dans l'action collective d'autre part. Néanmoins, si CARE propose un cadrage assez précis avec un substrat formel (le principe des capitaux à maintenir au passif) et des champs de connaissance-progrès (le questionnement sur l'ontologie des capitaux), il reste assez vague pour ce qui est de la définition des figures d'acteurs. Ce modèle laisse notamment en suspens la question du consentement à payer du consommateur pour rationaliser les couts supplémentaires induits par le maintien des capitaux. En d'autres termes, CARE reste ambigu sur la réflexivité des acteurs et notamment sur celles du consommateur, ce qui risque de fragiliser ce dernier qui est, on l'a vu, un double paradoxe comptable.

L'analyse empirique et la discussion de cette thèse s'attacheront notamment à éclaircir ces questionnements ; je tâcherai d'en apprendre plus sur le caractère émancipatoire des innovations comptables et sur le rôle du consommateur, ce qui me permettra je l'espère de formuler une contribution dans le champ de la CSE normative ainsi que d'apporter ma pierre à l'édifice de CARE. Il s'agira également de déterminer plus précisément le rôle que peut avoir la comptabilité dans l'action collective : celle-ci doit pouvoir permettre de faire la part des choses entre la nécessaire prise de décision propre à l'action collective, et de s'assurer que les choses à maintenir ne peuvent être rendues entièrement « disponibles » (Rosa, 2019) sous peine d'être réifiées. Il serait hasardeux de choisir la comptabilité comme point de départ pour résoudre les problèmes du monde (Gray, 2010) ; mais pour une gouvernance démocratique, il faut une comptabilité discutable (Lorino, 2018).

6. Formulation de la question de recherche

Cette ultime partie de la revue de littérature a pour objectif de synthétiser l'articulation de ma réflexion, qui me permet d'aboutir à une question de recherche pertinente pour traiter les études de cas de cette thèse. Je vais donc résumer mon itinéraire dans la littérature, afin de rappeler comment j'ai cherché à caractériser et à problématiser les phénomènes empiriques que j'étudie, tout en mobilisant les connaissances comptables pertinentes.

a. Itinéraire dans la littérature

i. *Les pratiques comptables dans l'action collective*

La comptabilité doit avant tout s'étudier et s'analyser au travers de ses pratiques, ce qui est d'autant plus vrai pour la Comptabilité Sociale et Environnementale, jeune et peu normalisée, qui ne reconnait plus de distinctions entre la comptabilité des états financiers et la comptabilité de gestion.

En tant que pratique, la comptabilité est constitutive de l'action collective organisationnelle ; plus qu'un moyen de représentation, elle est une machine permettant de poser des questions et de susciter des réponses. Elle oscille entre la représentation de la réalité et la formulation d'un idéal. La comptabilité fait donc partie du processus de rationalisation de l'action collective. Elle peut ainsi avoir tour à tour une fonction exploratoire (recherche de nouvelles rationalités) et une fonction de solidification (agrégation de ces rationalités – on tend alors à confondre la représentation avec la réalité). À partir de là, on comprend le rôle essentiel que peuvent avoir les innovations comptables dans le développement et la résolution de controverses écologiques. De plus, dans une économie capitaliste, la comptabilité sert notamment à rationaliser le concept de croissance endogène infinie en renvoyant le consommateur à un rôle d'objet extérieur à l'entreprise.

En considérant la comptabilité comme une pratique et une machine rationalisante, je mets donc au jour son rôle à la fois dans le maintien d'une rationalité dominante et dans la recherche de nouvelles rationalités au travers des innovations comptables. Ceci pose les bases d'une réflexion sur la place du consommateur en comptabilité.

ii. *Le consommateur et la rationalité comptable*

Je me suis ensuite attaché à problématiser la place du consommateur dans l'action collective organisationnelle, et plus spécifiquement dans le processus de rationalisation de l'entreprise. Comment le consommateur peut-il par ses pratiques porter un jugement sur la rationalité d'une activité économique ?

Ce que l'on peut retenir, c'est que le consommateur est une entité hautement paradoxale, tour à tour créatrice/destructrice de valeur et dominante/dominée. Ce constat met en évidence l'aspect socialement construit et intersubjectif de la rationalité dans une organisation : le comportement d'un acteur n'est rationnel que parce qu'il est jugé tel par d'autres acteurs.

Ceci prend un sens particulier avec l'émergence de la figure du consommateur responsable, c'est-à-dire un consommateur devenu sujet, censé orienter l'activité économique vers plus de soutenabilité. Cette figure rentre en conflit avec le consommateur-objet construit par la comptabilité classique, qui rationalise l'activité capitaliste de l'entreprise grâce à l'apparition des ventes dans les produits du compte de résultat.

Il s'agit donc de déterminer quelles sont les conditions de l'action collective qui font qu'un processus de rationalisation peut s'orienter vers plus de subjectivation ou inversement vers plus d'objectivation du consommateur. Il est permis d'imaginer des innovations comptables permettant une action collective démocratique entre l'entreprise et le consommateur – la littérature normative en comptabilité en regorge. Cependant, que ces innovations puissent être adoptées dans des entreprises capitalistes est une question qui reste en suspens. Il s'agit néanmoins de tenter d'y répondre, si l'on entend comprendre la place du consommateur dans le processus de rationalisation des controverses écologiques.

iii. *Les controverses écologiques comme bousculement de la rationalité*

La controverse, en tant qu'arène où chaque individu aurait son mot à dire sur « ce à quoi il tient » est un mode de l'action collective de plus en plus répandu, particulièrement pour les enjeux sociaux et environnementaux. Une controverse résulte d'une déstabilisation de la rationalité dominante. Cela se traduit par de plus en plus d'individus qui prennent conscience de nouvelles relations et de nouveaux savoirs et qui cherchent à développer processuellement

une nouvelle rationalité pour les accommoder. Les controverses entrainent dans leurs sillages de plus en plus de pratiques calculatoires, et remettent en cause le fonctionnement traditionnel de la confiance, de l'attribution de la responsabilité, de l'expertise et du discours des experts. Les systèmes comptables se trouvent au centre de ces enjeux, car ils produisent une rationalité sur les savoirs et les relations de l'action collective organisationnelle. Ainsi, l'articulation entre la comptabilité, le consommateur et les controverses écologiques peut s'exprimer ainsi :

- Le système comptable, de par sa relation avec le consommateur, est constitutif d'une certaine rationalité de l'activité économique de l'entreprise ;
- Les controverses écologiques « marchandisées » réclament l'entrée en jeu d'un consommateur responsable, qui doit réorienter l'activité économique, c'est-à-dire changer son jugement sur ce qu'il est rationnel de faire ;
- Par conséquent, le système comptable est un élément central du processus de rationalisation des controverses ; plus spécifiquement, il s'agit d'étudier les innovations comptables qui vont être mobilisées pour tâcher de faire advenir le consommateur responsable.

iv. *Une approche du processus de rationalisation par les Mythes Rationnels*

Il s'agit donc d'établir un modèle pour penser cette articulation. C'est ici qu'intervient le cadre théorique du Mythe Rationnel. Ce cadre identifie les savoirs et relations comme les deux composantes indispensables, mutuellement constitutives et axiomatiques d'une action collective caractérisée par des apprentissages croisés. Dès lors, les controverses écologiques peuvent s'apparenter à la survenance de nouveaux savoirs (de nouvelles relations), autour desquels les acteurs vont s'attacher à recréer des relations (des savoirs) compatibles : une activité qui s'identifie comme étant le processus de rationalisation. Résumons avec un exemple basique : il émerge progressivement l'idée qu'il n'est plus rationnel de manger de la viande quotidiennement (nouveau savoir) : quelles relations doit-on transformer (avec les éleveurs, avec les associations œuvrant pour le bien-être animal, etc.) pour trouver une nouvelle rationalité ?

Les Mythes Rationnels sont des philosophies de l'action qui possèdent à la fois la capacité de mobilisation et de stimulation de l'imagination propre à un mythe, et les propriétés opérationnelles du raisonnement scientifique. Ils proposent des modèles qui ne sont pas des

descriptions exactes de l'action présente ou future, mais des décalages qui rendent justement la transformation possible et ouverte à l'intervention d'acteurs réflexifs. En détaillant le processus de rationalisation et donc la manière dont les acteurs jugent la rationalité des pratiques, ils vont au-delà d'une simple vision dominant/dominé des relations entre parties prenantes, et permettent donc d'aborder la figure du consommateur dans toute sa complexité. Je peux ainsi envisager sous un nouveau jour les débats sur l'ambition émancipatoire de la Comptabilité Sociale et Environnementale.

v. *Enjeux pour la recherche normative en Comptabilité Sociale et Environnementale*

Ces débats peuvent être résumés de la manière suivante : est-il possible de développer un système comptable qui, faisant partie d'une philosophie de l'action collective, ne paralyse pas cette action ni ne nie les asymétries de pouvoir entre les différents acteurs ? L'application du cadre théorique du Mythe Rationnel à plusieurs courants de recherche (contre-comptabilité, statactivisme, comptabilité dialogique et modèle CARE) permet de montrer comment les innovations comptables peuvent orienter les controverses écologiques : en favorisant ou en diminuant la réflexivité des acteurs et les apprentissages croisés notamment. Dans ce contexte, le modèle CARE semble être la seule innovation comptable qui contienne en elle-même l'indissociabilité des savoirs et des relations essentielle à toute action collective, même si elle semble beaucoup plus orienté vers les savoirs et ne faire que présupposer des relations. La question du consommateur y reste donc en suspens. Les conclusions de l'analyse empirique de cette thèse formuleront donc une contribution à la recherche normative en Comptabilité Sociale et Environnementale, et plus spécifiquement à l'intégration de la figure du consommateur responsable dans des innovations comptables telles que le modèle CARE.

b. Question de recherche

Partant, je pose la question de recherche suivante : **en quoi le positionnement du consommateur par rapport à un système comptable résulte-t-il d'un processus de rationalisation particulier, et comment ce processus est-il remis en cause dans les controverses écologiques ?** Il y aura trois mouvements dans le traitement de cette question. Je mènerai tout d'abord une analyse inductive de mes deux terrains dans les chapitres III et IV. Ensuite, je mobiliserai au chapitre V le cadre théorique du Mythe Rationnel que j'ai

développé dans cette revue de littérature, et notamment les critères de jugement que j'ai établis, pour formuler une première discussion sur les succès et échecs constatés dans les deux études de cas. Il s'agira de donner à voir le processus de rationalisation des préoccupations écologiques. Enfin, dans une seconde partie de ce chapitre de discussion, je reviendrai sur le rôle des systèmes comptables dans la rationalité du consommateur et m'attacherai à contribuer à la littérature normative en Comptabilité Sociale et Environnementale à la lumière de mes résultats.

Conclusion de la revue de littérature

La partie précédente tenant lieu de résumé, ma conclusion sera très brève.

J'ai mobilisé une littérature essentiellement comptable, parfois critique mais le plus souvent constructiviste. Je n'ai pas tenu compte de distinctions disciplinaires entre comptabilité financière, reporting et comptabilité de gestion : ces distinctions ne s'appliquent plus dans le cas de la Comptabilité Sociale et Environnementale, qui est simultanément interne et externe, et qui a tour à tour des fonctions d'exploration et de légitimation. Cette analyse de la littérature comptable fut complétée là où c'est nécessaire par des incursions en marketing (pour la contribution du consommateur à l'activité de l'entreprise) et en sociologie (*Science and Technology Studies* et sociologie de la quantification).

J'entends exploiter un cadre théorique propre aux sciences de gestion : le Mythe Rationnel. Celui-ci propose d'ailleurs autonomiser la gestion par rapport à l'économie et à la sociologie en accordant une importance égale aux savoirs et aux relations des acteurs, les deux aspects indispensables et indissociables des apprentissages croisés qui ont lieu dans toute action collective. Ce cadre théorique m'a permis de modéliser le rôle des pratiques comptables dans l'action collective, et en premier lieu le lien entre pratiques comptables et processus de rationalisation. Comme on l'a vu, ce lien est particulièrement important dans le cas des controverses écologiques, qui sont caractérisées par une remise en question de la rationalité dominante. Cette modélisation me permet ainsi d'unifier les travaux qui ont été effectués sur l'intégration de nouvelles parties prenantes en Comptabilité Sociale et Environnementale (contre-comptabilité, dialogisme, statactivisme), ainsi que sur la prise en compte de critères de soutenabilité forte (modèle CARE). Ainsi équipé, je pense être en mesure d'aborder la question du rôle du consommateur dans le processus de rationalisation comptable.

Celui-ci a effectivement une fonction centrale dans les systèmes comptables, bien qu'il ait jusqu'ici été délaissé par la recherche en comptabilité. C'est le comportement du consommateur qui permet de rationaliser l'action collective capitaliste de l'entreprise, c'est-à-dire la recherche d'un profit infini. Les produits de la vente viennent valider l'instrumentalisation de facteurs de production naturels et humains dans le processus de création de valeur. Cette vision comptable classique du consommateur rentre en conflit avec la figuré émergente du consommateur responsable dans les controverses écologiques ; en poussant la logique de la consommation

responsable à sa limite, il faut admettre que le consommateur a un droit de regard sur les couts ainsi que sur la distribution du profit. Ceci, comme on le verra, risque de remettre en cause le processus de rationalisation comptable de l'entreprise dans sa totalité.

II. Méthodologie – Une approche pragmatique et pluraliste

Résumé de la méthodologie

1. Positionnement
La contribution principale de la thèse est une réflexion sur les systèmes comptables et la rationalité, c'est-à-dire une réflexion sur la théorie comptable, plutôt que l'explication d'un phénomène empirique ; elle n'est pas une « explication » des deux terrains mais plutôt une exploration théorique et normative nourrie par des illustrations empiriques. J'ai un positionnement pragmatique et pour partie critique. Il ne s'agit pas de produire une connaissance pour la gestion, mais sur la gestion (Perret, 2019) et à visée de progrès social. Plus précisément, je réponds à l'appel d'Alain Falque (Falque, 2010) qui pointe du doigt la nécessité de sortir du paradigme des sciences normales pour prendre l'urgence sociale et environnementale à bras le corps. Je cherche à donner à voir les processus comptables de rationalisation des controverses écologiques, et non à valider des hypothèses échafaudées dans une revue de littérature.

2. Choix des terrains
L'approche des terrains est le résultat d'une démarche abductive, c'est-à-dire d'une construction du projet et du design de recherche au fur et à mesure, avec des allers et retours entre la littérature, la théorie et le terrain. Les choix de CQLP et de l'AE furent « intuitifs », au sens où il s'agit des deux initiatives les plus développées en France, et même dans le monde, concernant la Comptabilité Sociale et Environnementale. On suit la logique de Yin dans le choix des études de cas : privilégier des terrains qui sortent de l'ordinaire et qui montrent un phénomène de manière exemplaire (Yin, 2014). Il s'agit ici d'un choix de cas extrêmes qui font parler un maximum d'acteurs (Flyvbjerg, 2001). Leur comparaison montre l'évolution en matière de régulation et d'encadrement du rôle comptable du consommateur ; elle témoigne d'une réelle scission entre une « ancienne » et une « nouvelle » responsabilité du consommateur au travers de la comptabilité, et entre une « ancienne » régulation étatique et une « nouvelle » régulation marchande de la question sociale et environnementale.

3, 4, 5. Données
Cette thèse qualitative ne s'appuie pas en premier lieu sur des entretiens mais plutôt sur des données produites naturellement, à savoir des documents et surtout des discours sur les réseaux sociaux (netnographie), ce qui peut s'apparenter à une forme innovante d'observation non participante, qui a l'avantage de nécessiter moins de temps de collecte dans un contexte d'accélération de la recherche (Rosa, 2012). Si des entretiens ont été réalisés pour le premier terrain, c'est qu'il s'agissait là du seul moyen possible d'aborder la plateforme de l'Affichage Environnemental qui était un passage obligé dans le cadre d'une thèse sur le lien entre Comptabilité Sociale et Environnementale et consommateurs. Les données principales consistent en 1200 pages et 800 minutes d'entretien pour AE, 1617 posts Facebook, 30 291 commentaires et 31 998 tweets pour CQLP.

6. Traitement des données
Le choix des méthodes retenues pour l'analyse, pluralistes et qui combinent des entretiens semi-directifs, une analyse documentaire et une netnographie (Kozinets, 2002), est dicté avant tout par la nécessité de traiter un problème capital : l'injustice sociale et environnementale. La netnographie est une méthode qui est basée principalement sur l'observation des discours communiqués sous forme de texte (Kozinets, 2002). Les avantages de la netnographie sont multiples : facilité d'accès aux données, qualité des jeux de données (qui sont généralement produits sous des formats aisément exploitables) et collecte de données auxquelles le chercheur n'aurait pas eu accès autrement.
Les entretiens sont analysés au travers d'un codage inductif. Pour les données issues des réseaux sociaux, une première analyse est effectuée dans NVivo sur les données brutes ; puis, on rentre dans le détail en retournant sur Facebook et Twitter pour des observations *in situ*.

7. Analyse intra-cas vs. analyse inter-cas
Les chapitres III et IV correspondent à l'analyse inductive et indépendante de chaque cas, avec pour but de faire apparaitre les pratiques calculatoires des acteurs. Le chapitre V tient lieu de discussion, en deux parties : « l'analyse inter-cas » tout d'abord, avec l'application du cadre théorique du Mythe Rationnel qui permettra de comparer et commenter le processus de rationalisation dans les deux études de cas. Ceci permettra ensuite un dialogue avec la littérature normative en comptabilité.

> *« Mes paroles ne reflétaient donc nullement mes sentiments. Si le lecteur n'en a que l'impression assez faible, c'est qu'étant narrateur je lui expose mes sentiments en même temps que je lui répète mes paroles. Mais si je lui cachais les premiers et s'il connaissait seulement les secondes, mes actes, si peu en rapport avec elles, lui donneraient si souvent l'impression d'étranges revirements qu'il me croirait à peu près fou. Procédé qui ne serait pas, du reste, beaucoup plus faux que celui que j'ai adopté, car les images qui me faisaient agir, si opposées à celles qui se peignaient dans mes paroles, étaient à ce moment-là fort obscures ; je ne connaissais qu'imparfaitement la nature suivant laquelle j'agissais ; aujourd'hui, j'en connais clairement la vérité subjective. »*
>
> - Marcel Proust, *La prisonnière*

Introduction au chapitre méthodologique

Ce chapitre a pour objectif de donner à voir au lecteur de la manière la plus claire et la plus concise possible comment j'articule mes deux terrains dans le cadre de ma réflexion sur les systèmes comptables et la rationalité du consommateur. J'adopte une approche pragmatique, qui reflète l'évolution de ma réflexion tout au long des années de thèse ainsi que les impératifs de la collecte de données. La contribution principale de la thèse est une réflexion sur la rationalité des systèmes comptables, c'est-à-dire sur la théorie comptable, plutôt que l'explication d'un phénomène empirique. Cette thèse n'est donc pas une « explication » des deux terrains mais plutôt une exploration théorique et normative nourrie par deux études de cas empiriques.

Mon positionnement épistémologique est pragmatique. L'empirie combine des entretiens semi-directifs et une étude documentaire pour le premier cas (AE) ; une netnographie pour le deuxième (CQLP). Afin de s'assurer de la restitution de la richesse des données, les résultats sont présentés de manière inductive selon la méthode Gioia (structures de données), puis sont confrontés à la littérature lors de la discussion ; ainsi, le chapitre V consistera en une « analyse inter-cas » et l'application du cadre théorique développé lors de la revue de littérature aux résultats combinés des deux terrains, puis j'explorerai dans la seconde partie de ce même chapitre la possibilité concrète d'une Comptabilité Sociale et Environnementale émancipatrice pour le consommateur.

1. Positionnement épistémologique du chercheur

Je me suis attaché à montrer dans ma revue de littérature qu'une étude pertinente de la comptabilité doit se faire avant tout en observant les pratiques comptables. Dans un tel contexte, faire une distinction entre subjectivité et objectivité en comptabilité n'aurait donc pas nécessairement de sens pour le chercheur. Le caractère objectif d'une connaissance ou d'un phénomène n'a pas d'existence en dehors du jugement de celui qui observe et juge cette connaissance ou ce phénomène : c'est un des postulats du cadre théorique du Mythe Rationnel (Hatchuel, 1998), que j'emploie dans cette thèse. Étudier la comptabilité par ses pratiques implique donc de se placer dans une épistémologie antipositiviste : « *notre connaissance de la comptabilité et des organisations est construite par l'échange social, dans lequel la distinction objectif-subjectif perd sa pertinence […] La recherche positiviste traditionnelle aboutit à des résultats qui ne peuvent pas donner un aperçu satisfaisant des déterminants des systèmes comptables, en particulier de la réalité sociale qui les crée* » (Mickhail, Kolkman, & Nauta, 2002).

Pour préciser mon positionnement épistémologique, commençons par rappeler le tableau ci-dessous, inspiré de Avenier & Thomas (2012), et adapté de Avenier & Gavard-Perret (2012). Les cases en gris représentent celles qui correspondent à mon propre positionnement. Comme on le verra, j'emprunte à plusieurs courants : constructivisme, constructivisme pragmatique et interprétativisme ; ceux-ci se recoupant en plusieurs points, un tel positionnement ne me parait pas contradictoire, comme je vais à présent m'attacher à le montrer en détaillant mes hypothèses ontologiques, épistémologiques, le but de la connaissance que je produis dans cette thèse et enfin les critères de sa validité.

	Post-positivisme	*Réalisme critique*	*Constructivisme pragmatique*	*Interprétativisme*	*Constructivisme*
Hypothèses d'ordre ontologique	Il existe un réel, indépendamment du regard du chercheur.	Il existe un réel, indépendamment du regard du chercheur.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.	Il existe de l'activité humaine structurée. La signification accordée à des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité intersubjective.	Il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autres sortes.
Hypothèses d'ordre épistémologique	Le réel n'est pas complètement connaissable (faillibilité de la mesure).	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs qui sont à l'origine des événements perçus.	Est connaissable l'expérience humaine active. Il y a interdépendance entre le chercheur et le sujet qu'il étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Il y a interdépendance entre le chercheur et le sujet qu'il étudie.	Il y a interdépendance entre le chercheur et le sujet qu'il étudie.
But de la connaissance	Décrire ou expliquer des phénomènes observables. Conception représentationnelle de la connaissance.	Mettre au jour les mécanismes générateurs.	Construire de l'intelligibilité dans le flux d'expérience. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les processus de construction de sens, de communication et d'engagement des sujets dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens dans le phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance. Pas de généralisation.
Critères de validité de la connaissance	Neutralité, objectivité, réplicabilité.	Pouvoir explicatif des mécanismes générateurs identifiés.	Viabilité et mise à l'épreuve de la connaissance dans l'action.	Validité communicationnelle, pragmatique et transgressive. Description épaisse du processus et de la méthodologie.	Authenticité. Description épaisse du processus et de la méthodologie.

Les différentes approches possibles de la recherche en sciences de gestion.

a. Hypothèses d'ordre ontologique

J'ai établi dans la revue de littérature qu'il n'y a pas de rationalité indépendante du jugement des acteurs dans les controverses écologiques. Ceci exclue d'entrée les approches post-positivistes et réalistes critiques. Il ne s'agit pas ici de produire une connaissance pour la gestion, mais sur la gestion (Perret, 2019) et à visée de progrès social. Plus précisément, je réponds ainsi à l'appel d'Alain Falque (Falque, 2010) qui pointe du doigt la nécessité de sortir du paradigme des sciences normales pour prendre l'urgence sociale et environnementale à bras le corps. Cette urgence étant le résultat d'une vision Moderne et d'une dichotomie

nature/culture artificielle, il serait inefficace de faire usage d'une science positiviste qui émane elle-même de cette Modernité et qui considérerait les systèmes comptables comme de simples outils de représentation objective. Il s'agit plutôt de se placer, à l'humble niveau d'une thèse de doctorat, dans « *le registre de la science révolutionnaire* » (Falque, 2010), qui nécessite notamment de revisiter les objets traditionnels d'étude, de clarifier les enjeux démocratiques et d'adopter une perspective normative.

Ici, il me semble que je me situe clairement dans une perspective interprétativiste. Par ma définition de la rationalité et ma caractérisation du rôle des acteurs dans le processus de rationalisation, je rejette l'existence d'une réalité hors de l'observation des acteurs et de mon propre regard. En revanche, l'existence de rationalités stabilisées et le rôle joué par les systèmes comptables dans cette stabilisation me pousse à faire l'hypothèse que l'activité humaine est structurée. Il ne s'agit pas seulement de flux d'expérience (constructivisme pragmatique) : ces flux sont structurés et peuvent l'être hors de la perception directe des humains ; par exemple, ils peuvent être stabilisés dans des systèmes comptables, lorsque ceux-ci sont acceptés par tous (ce qui serait le cas par exemple de la comptabilité financière normalisée). De même, le processus de rationalisation fait émerger des lois causales (c'est la définition même de la rationalité), ce qui exclue un pur constructivisme.

b. Hypothèses d'ordre épistémologique

Qu'est-ce qui est connaissable ? La différence entre pragmatisme, interprétativisme et constructivisme pur se joue ici entièrement sur la différence entre l'expérience active et l'expérience ressentie. Dans le cadre de cette thèse, le mode de collecte de données, qui repose en majeure partie sur des données secondaires ou produites « naturellement » plutôt que sur des entretiens, me pousse à étudier bien davantage l'action des agents plutôt que leur ressenti, qui reste hors de mon champ d'analyse. Il me semble donc que je suis plus proche ici d'une épistémologie constructiviste pragmatique.

c. But de la connaissance

Le but de la connaissance que je produis est clairement et sans ambiguïté de montrer les processus de construction de sens – en d'autres termes, les processus de rationalisation. Ceci me rapproche de l'interprétativisme et du constructivisme pur, la différence principale entre les

deux étant la généralisation de la connaissance produite. Celle-ci est impossible dans le cas du constructivisme pur. Il me semble que je me situe ici davantage dans le camp de l'interprétativisme. En effet, l'objectif principal de cette thèse est la production d'une proposition normative qui contient implicitement la promesse d'une certaine généralisation. Que cette généralisation soit possible ou non relève d'une validation externe de la connaissance.

d. Critères de validité de la connaissance

Voici peut-être le point où il sera plus difficile d'établir une classification. Il me semble tout d'abord que le critère « d'authenticité » privilégié pour le constructivisme pur est également valable pour les deux autres types de positionnement ; j'y adhèrerai donc. De même, je me livrerai dans ce présent chapitre, ainsi que dans la restitution des résultats de l'analyse empirique, à une « description épaisse » de mon processus et de ma méthodologie.

Cependant, il me semble que ma démarche se rapproche plus d'un constructivisme pragmatique. Ainsi, je ne cherche pas à établir la vérité mais je recherche l'utilité ainsi que le progrès scientifique (Girod Seville & Perret, 2002) : « *le progrès scientifique, pour les pragmatistes, n'est pas de rendre plus ténu un voile d'apparences qui nous cacherait la nature intrinsèque de la réalité, mais d'accroitre notre aptitude à répondre aux préoccupations de groupes de gens sans cesse élargis, et en particulier aux préoccupations de ceux qui font des observations de plus en plus précises et des expériences de plus en plus poussées* » (Rorty, 1995, p. 116, cité par Girod Seville & Perret, 2002). Accroitre l'aptitude des systèmes comptables à répondre aux préoccupations de plus en plus d'acteurs, c'est bien l'un des enjeux de cette thèse : il s'agit de réfléchir à « l'outillage » comptable de controverses écologiques de plus en plus nombreuses et à l'intégration de plus en plus d'acteurs, humains et non-humains, dans ces controverses. Il s'agit donc « *d'intégrer de plus en plus d'informations dans un réseau cohérent de convictions […] informations extirpées grâce à l'expérimentation d'expériences qui ont toujours été à notre portée* » (Rorty, 1995, p. 118, cité par Girod Seville & Perret, 2002).

La connaissance dans un tel contexte est forcément normative, et elle a pour espoir d'améliorer les choses (Girod Seville & Perret, 2002) ; elle est cependant différente d'une recherche critique en cela qu'elle ne cherche pas à montrer la déviation de la réalité par rapport à un grand méta-narratif de l'émancipation ; on se positionnera en revanche, dans la deuxième partie de la

discussion, par rapport à une littérature qui exploite de tels narratifs (notamment le courant de la comptabilité dialogique).

Ainsi, mon interprétation n'est pas en elle-même plus ou moins vraie qu'une autre, de la même manière que le comportement d'un acteur que j'étudie n'est pas plus ou moins rationnel qu'un autre. Ce qui compte, c'est l'utilité de mon interprétation. Mais sera-t-elle jugée utile, et par qui ? Il faut ici différencier deux types d'acteurs : ma communauté de recherche d'une part, les acteurs des controverses écologiques d'autre part. Si la première jugera la validité des connaissances que j'ai produites selon les critères propres à l'exercice de la thèse de doctorat, qu'en est-il de la seconde ? N'ayant pas été impliqué dans une recherche-action, il est difficile d'en présumer. Et de fait, force m'est de reconnaitre que ce design de recherche aurait peut-être été mieux adapté à ce type de pratique. Il me semble cependant que la nouveauté du sujet et sa difficulté d'accès justifient mon approche par deux études de cas, qui me permettent de jeter un regard plus exhaustif sur les enjeux de la question de recherche posée. De plus, même si c'est en dehors du cadre strict de cette thèse, mon implication (présente et future) dans des groupes de travail avec des non-chercheurs (autour du modèle CARE notamment) et mes interventions dans des médias grands publics me permettent de juger régulièrement de l'utilité que d'autres peuvent accorder ou non à ma recherche.

Par ailleurs, la pluralité des méthodes d'analyse (entretiens, analyse documentaire, netnographie) ne remet pas en cause la validité des résultats. En effet, dans le cadre d'une approche pragmatique, cette validité n'est pas dictée par un quelconque rapport avec des faits : il est impossible de distinguer les faits des valeurs. La validité repose alors plutôt sur l'utilité de la connaissance produite, c'est-à-dire ici sur la qualité de la proposition normative construite à partir de l'étude empirique. De plus, je fais le postulat que j'aborde un problème capital, celui de l'injustice écologique (environnementale et sociale) ; dans un tel contexte, tant le pluralisme méthodologique que la posture pragmatique sont justifiés : « *we argue for pluralism in method choice grounded in pragmatic philosophy driven firstly by a concern for the research problem, and an absence of a fact-value distinction. We suggest that such pluralism is especially important in an area concerned with social and environmental issues which, ultimately, are matters of life and death* » (Gray and Milne 2015, p. 1).

***

Pour finir sur le positionnement épistémologique, il me semble utile de préciser que celui-ci est finalement un prolongement du positionnement des acteurs que j'étudie dans mes terrains de recherche : en effet, je produis un jugement sur les processus de rationalisation comptables que j'étudie. En reprenant la typologie du Mythe Rationnel, on pourrait donc dire que je soumets des rationalités à l'épreuve en les connectant à d'autres problématiques (par exemple, le maintien d'un capital naturel ou humain) ; en d'autres termes, je les juge par rapport aux nouveaux savoirs ou aux nouvelles relations. Je poursuis ainsi le travail de rationalisation des acteurs, ce qui s'accorde avec une épistémologie pragmatique et une recherche qui sera jugée avant tout sur son « utilité ».

2. Logique du choix des terrains

La partie empirique de la thèse comporte deux terrains : la plateforme de l'Affichage Environnemental (AE) et la coopérative « C'est qui le Patron ?! » (CQLP). Ce choix résulte de considérations pragmatiques et de contraintes temporelles. En effet, au moment de débuter la thèse, je n'avais pas de terrain précis en tête, m'intéressant avant tout au rôle de la valeur dans les systèmes comptables et au lien entre producteurs et consommateurs sur le plan théorique. L'approche des terrains est donc le résultat d'une démarche abductive, c'est-à-dire d'une construction du projet et du design de recherche au fur et à mesure, avec des allers et retours entre la littérature, la théorie et le terrain. Finalement, j'ai suivi la logique de Yin dans le choix des études de cas : privilégier des terrains qui sortent de l'ordinaire et qui montrent un phénomène de manière exemplaire (Yin, 2014). Il s'agit ici d'un choix de cas extrêmes qui font parler un maximum d'acteurs (Flyvbjerg, 2001).

Ce qui est rapidement apparu comme une évidence lors de mes premiers mois de thèse, c'est que le travail de terrain ne serait pas facile. En effet, il ne s'agissait pas simplement d'aller étudier un phénomène, par exemple l'utilisation d'un outil en entreprise. La fonction comptable du consommateur n'est pas quelque chose d'avéré et de reconnu, que ce soit par les praticiens ou par les chercheurs (ce qui, au passage, interdit l'étude du « ressenti » des acteurs). Il s'agissait plutôt d'étudier des pratiques comptables en société, ou au niveau d'une controverse, plutôt que dans une organisation. En fait, cette question n'est le plus souvent pas formulée de manière « consciente » dans l'esprit des personnes que j'allais interroger. Il n'y avait pas de « *gatekeepers* » pour donner un accès au terrain comme cela est souvent préconisé dans les manuels de méthodologie. La plupart des personnes interrogées n'avaient pas conscience de faire de la comptabilité ; souvent elles effectuaient un travail de valorisation ou de rationalisation tout en considérant que les aspects comptables ou de quantification étaient absolument secondaires voire carrément inexistants. De fait, à l'insécurité ontologique du questionnement théorique sur les liens entre systèmes comptables et consommateur, s'ajoutait l'insécurité des données, qui sont pourtant le capital indispensable à tout doctorant en gestion (Bluntz, 2020).

Il s'agissait donc de progresser en théorie pour comprendre comment interroger les données, tout en faisant face à un terrain qui se transformait, se métamorphosait et se dérobait sous mes questions. Comment s'assurer d'une vraie démarche de recherche qui permettrait de ne pas

seulement trouver ce que l'on voulait chercher, sachant que ce que l'on cherche reste quasiment entièrement à construire ? La construction finale de l'empirie dans cette thèse traduit ces tâtonnements et ces hésitations. Il me semble cependant que j'ai finalement réussi à construire quelque chose de pertinent avec un réel apport, ce que je vais m'attacher à montrer dans les pages suivantes.

Une de mes premières tâches de doctorant fut d'effectuer une cartographie des pratiques existantes en matière de Comptabilité Sociale et Environnementale impliquant le consommateur. CQLP fut l'un des premiers à être approché, l'initiative ayant démarré à peu près en même temps que je préparais mon projet de thèse. AE est arrivé un peu plus tard, en cours de première année. Rétrospectivement, on peut dire que les choix de CQLP et de l'AE furent « intuitifs », au sens où il s'agit des deux initiatives les plus développées en France, et même dans le monde, concernant la Comptabilité Sociale et Environnementale, ou tout du moins la quantification d'impacts, et le rôle du consommateur. En effet, la plateforme de l'Affichage Environnemental, qui a existé de 2008 à 2017, portait un projet unique en son genre : développer une méthodologie unique permettant de mesurer et de communiquer l'impact environnemental de tous les produits et services vendus en France. Il s'agissait donc en quelque sorte d'un « passage obligé » pour mon travail de recherche. Cette initiative est sans équivalent au niveau européen (il existe un projet de *Product Environmental Footprint* au niveau de Bruxelles, qui reste moins développé que ce qui a eu lieu en France, tout du moins à l'heure où j'écris ces lignes) et mondial. Quant à CQLP, là encore il s'agit, à ma connaissance, d'une première française, européenne et mondiale. Jamais auparavant une organisation n'avait ouvert d'une telle manière la comptabilité de gestion et le calcul des couts en l'intégrant à un discours marketing à destination du consommateur. Les autres initiatives qui s'en rapprochent sont beaucoup moins développées et ont rencontré un écho bien moins large : on pense par exemple à des opérations temporellement limitées de fixation d'un prix par les consommateurs (« *pay what you want* ») qui sont apparues chez certaines marques de mode (un secteur où le questionnement sur la valeur « réelle » des produits et sur le prix « juste » est très présent et se fait de manière « consciente »). On peut citer également, toujours dans le secteur de la mode, des initiatives de communication transparente sur les marges, le plus souvent chez des marques jeunes et de niche. Quoiqu'il en soit, seul CQLP a intégré autant le consommateur en s'organisant sous forme de coopérative, et seule cette initiative est rentrée véritablement dans le débat public tout en rencontrant un grand succès commercial.

La mise en comparaison de ces deux terrains a l'avantage de très bien montrer l'évolution en matière de régulation et d'encadrement du rôle comptable du consommateur ; elle témoigne d'une réelle scission entre une « ancienne » et une « nouvelle » responsabilité du consommateur au travers de la comptabilité, et entre une « ancienne » régulation étatique et une « nouvelle » régulation marchande de la question écologique ; des comparaisons plus poussées seront bien sûr faites dans l'analyse inter-cas du chapitre V.

Pour terminer sur la logique du choix des terrains, abordons rapidement la question des terrains abandonnés. Comme je le disais au début de cette partie, une portion non négligeable du travail de recherche a contribué à cadrer et même à donner une existence aux phénomènes qu'il serait possible d'étudier sur le terrain ; le rôle comptable du consommateur étant pour le mieux nébuleux dans l'esprit de la plupart des acteurs, j'ai cherché successivement plusieurs fois à élargir puis resserrer mon point de vue. Dans ce contexte, je suis donc également allé interroger des salariés d'une entreprise de mise en relation d'investisseurs particuliers et d'entreprises de l'économie sociale et solidaire dans le cadre d'investissements participatifs. Ce terrain n'a finalement pas été retenu car même s'il y avait une activité d'intéressement comptable auprès d'acteurs non experts (les investisseurs particuliers), on s'éloignait alors trop du rôle traditionnel du consommateur. Par ailleurs, j'ai également conduit des entretiens avec un supermarché coopératif à Lille ; ces données ont finalement été mises de côté car si les membres consommateurs de cette coopérative s'intéressaient de près à la question de la valeur des produits et du mode de vie des agriculteurs qui les fournissaient, les réflexions d'ordre comptables étaient en revanche trop peu poussées. Il fut donc comme on le voit difficile de formuler des terrains réunissant à la fois la comptabilité et le consommateur. Finalement, on peut dire que la logique du choix des terrains est le produit d'une démarche abductive qui pourrait se résumer ainsi : construire le design de recherche en même temps que l'on pratique la recherche. Cette démarche résulte elle-même d'un terrain particulièrement difficile à aborder car se situant dans l'inconscient des acteurs, ce qui explique d'ailleurs l'emphase mise sur les données « produites naturellement » plutôt que sur des entretiens. Au final, la construction de l'empirie permet néanmoins d'apporter un regard pertinent sur un questionnement essentiel : la construction comptable de la rationalité du consommateur, et plus globalement de la rationalité économique dans les controverses écologiques.

a. Pourquoi ne pas s'adresser directement au consommateur ?

Cette thèse n'a pas pour but de faire une contribution en marketing. Je ne considère pas le consommateur comme une entité monolithique à étudier en observant ses comportements et ses préférences, à la différence de la grande majorité de la recherche en marketing (la seule exception étant la *consumer culture theory*). Notons d'ailleurs que les relations entre informations quantifiées (par exemple, labels ou étiquettes énergie) ont fait et font toujours l'objet d'études dans cette discipline (voir par exemple Cadario, Parguel, & Benoit-Moreau, 2016 ; François-Lecompte, Gentric, & Audigier, 2013 ; François-Lecompte, Gentric, & Vendeville, 2015 ; François-Lecompte & Gentric, 2016 ; Parguel, Benoit-Moreau, & Russell, 2015).

Dans le cadre de cette thèse, il n'y a pas de consommateurs. Il y a des êtres humains qui peuvent, selon le contexte, la situation et les interactions en cours, prendre une ou plusieurs fonctions habituellement attribuées au consommateur ; dans le cadre du Mythe Rationnel, ce dernier n'est alors qu'une « figure » à laquelle les acteurs peuvent choisir de s'identifier. C'est ce qui nous arrive à nous tous quand nous rentrons dans un supermarché pour faire des courses. L'idée n'est pas tant d'étudier le consommateur ou les comportements du consommateur mais d'apporter une réflexion sur les rôles de la figure « consommateur » dans les systèmes comptables et dans le processus de rationalisation : quelle est la fonction de l'acte de consommation dans la validation d'un modèle d'affaires ? Quel rôle la figure du consommateur joue-t-elle dans la rationalisation comptable de l'entreprise ? Voilà les questions que j'ai posées dans ma revue de littérature et que je souhaite traiter dans le cadre de cette thèse.

3. Logique de la collecte des données

Comme j'ai déjà eu l'occasion de l'aborder, cette thèse qualitative ne s'appuie pas en premier lieu sur des entretiens mais plutôt sur des données produites naturellement, à savoir des documents et des discours produits sur les réseaux sociaux, ce qui peut s'apparenter à une forme innovante d'observation non participante, qui a l'avantage de nécessiter moins de temps de collecte dans un contexte d'accélération de la recherche (Rosa, 2012). Si des entretiens ont été réalisés pour le premier terrain, c'est bien qu'il s'agissait là du seul moyen possible d'aborder la plateforme de l'Affichage Environnemental qui, comme on l'a vu, était un passage obligé dans le cadre d'une thèse sur le lien entre Comptabilité Sociale et Environnementale et consommateurs. Ci-dessous, je passe en revue les différents modes de collecte de données et je reviens en détail sur la manière dont ces données ont été récupérées et regroupées.

a. Entretiens et refus d'entretiens

Pour le terrain AE, j'ai conduit des entretiens semi-directifs, un mode de collecte standard de la recherche qualitative. Un guide d'entretien est disponible en annexe de la thèse (VII.2.h). Sachant que la plateforme de l'Affichage Environnemental a été officiellement mise en pause au début de ma deuxième année de thèse, et qu'elle était en sommeil depuis un certain temps déjà, ces entretiens ont été conduits avant tout dans un but de recherche historique ; plus que l'expérience actuelle des personnes interrogées, je cherchais à avoir leur opinion sur l'évolution de la plateforme, ses modes de gouvernance, les enjeux de pouvoir entre acteurs, le rôle des experts sur la méthodologie de l'ACV, l'implication ou l'absence d'implication des consommateurs, etc.

Pour le deuxième terrain, j'ai également collecté un entretien avec le co-fondateur de CQLP lors de ma première année de thèse. Malgré mes relances successives, je n'ai pu en obtenir d'autres. J'ai donc pris la décision de me concentrer sur une netnographie, c'est-à-dire sur une observation netnographique de l'activité de la coopérative CQLP sur les réseaux sociaux, au travers de leur page Facebook et de leur communication sur Twitter. Ce changement contraint d'approche s'est avéré payant : les réseaux sociaux sont au centre de l'activité de la coopérative et de sa stratégie de dialogue avec les consommateurs. De fait, comme on le verra dans la partie empirique, les réseaux sociaux peuvent être considérés comme faisant partie de systèmes comptables et donc de nouveaux modes d'organisation de l'action collective ; une contrainte

de collecte de données s'est donc transformée en potentielle contribution pour cette thèse. Notons, pour finir sur les refus d'entretiens, que j'ai publié un article critique de CQLP en mars 2019 sur The Conversation France[14]. Cet article a été retweeté et reposté sur Facebook un certain nombre de fois, y compris par la coopérative elle-même qui en a profité pour m'écrire directement pour corriger un certain nombre d'imprécisions que j'aurais, selon eux, faites dans le papier. J'en ai alors profité pour leur proposer de nouveau des entretiens avec la possibilité d'un deuxième article à la clé, et à nouveau, je n'ai pas reçu de réponse. J'aborderai cet épisode plus en détail dans la partie empirique consacrée à CQLP. Quoiqu'il en soit, le refus de la coopérative de conduire plus d'entretiens a conduit à m'intéresser à d'autres modes de collectes de données et à développer une méthodologie originale et pertinente d'analyse et de restitution, mais aussi à des résultats et des contributions qui m'auraient sans cela échappés.

Mon étude netnographique prend la suite d'autres études similaires sur les pratiques comptables sur Internet et les réseaux sociaux (Barret & Gendron, 2006 ; Jeacle & Carter, 2011 ; Scott & Orlikowski, 2012 ; Suddaby et al., 2015). Internet ouvre de nouvelles perspectives pour les chercheurs en leur offrant de nouveaux jeux de données (Jones, 1999). La netnographie est une méthode qui est basée principalement sur l'observation des discours communiqués sous forme de texte (Kozinets, 2002). Les avantages de la netnographie sont multiples : facilité d'accès aux données, qualité des jeux de données (qui sont généralement produits sous des formats aisément exploitables) et collecte de données auxquelles le chercheur n'aurait pas eu accès autrement. Cette méthode est particulièrement pertinente dans le cas de CQLP, qui a construit depuis ses débuts l'ensemble de sa communication autour de sa présence sur Facebook et sur Twitter. Ainsi, la netnographie permet réellement d'observer la naissance et l'évolution sur trois ans de cette initiative unique en son genre.

b. Discours sur les réseaux sociaux

J'ai collecté des données sur les réseaux sociaux dans le cas de CQLP (Facebook et Twitter). Ces données sont les plus imposantes en quantité et sont à mon sens une des forces de la thèse. Pour Facebook, il s'agit de la page officielle de « C'est qui le Patron ?! », de tous ces posts et des commentaires laissés par les utilisateurs de Facebook, qui ont été récupérés grâce au plug-in NCapture développé par NVivo, qui permet de rapatrier automatiquement les données dans

[14] L'article est disponible en annexe VII.3.f.

le logiciel d'analyse (Bazeley & Jackson, 2013 ; Sloan, Quan-Haase, Kitchin, & Beninger, 2017). Pour ce qui est de Twitter, là encore NCapture est la méthode privilégiée, même si l'usage en est moins simple que sur Facebook. Je m'étends en détail sur la collecte des données netnographiques dans la sous-partie II.4. Ajoutons ici simplement que j'ai en fait effectué une double collecte des données sur Facebook et Twitter : en effet, si le plug-in NCapture permet de sauvegarder l'ensemble des textes et parfois les photos (pour Facebook, pas pour Twitter), il dénature complètement leur présentation : les données ainsi transférées dans NVivo sont brutes et totalement sorties de leur contexte. Or, dans le cadre d'une netnographie, il s'agit au contraire d'étudier les interactions des acteurs, les discours, les dialogues, *in situ*. Aussi les données récoltées par NCapture ne servent que pour une première analyse « quantitative » (par exemple pour repérer les utilisateurs les plus actifs, les thèmes qui reviennent souvent, les posts les plus « likés », etc.). Une seconde analyse, la principale, a ensuite eu lieu directement sur les sites de Facebook et Twitter, ce afin d'assurer une observation « en conditions réelles », qui permet l'étude la plus riche et la plus proche de l'expérience des utilisateurs eux-mêmes (Julliard, 2015, 2016). Je reviens en détail sur cet aspect du design de recherche dans la partie II.6. sur le traitement des données.

c. Documents

Une analyse documentaire a été effectuée pour les deux études de cas. Il s'agit à chaque fois de données que je traite comme « secondaires » et venant compléter les sources principales (entretiens dans le premier cas, données netnographiques dans le deuxième). Ainsi, ces documents ne sont pas forcément lus intégralement ni codées de manière inductive, mais ils viennent compléter l'analyse et la production des résultats. Il s'agit principalement des comptes rendus de la plateforme dans le cas de l'AE (ceux-ci sont considérés comme des données primaires et traités de manière inductive, pour compenser l'aspect « historique » des entretiens réalisés postérieurement à l'initiative de l'AE, et de divers documents de la coopérative dans le cas de CQLP (cahier des charges, statuts, comptes rendus d'assemblées générales, etc.), mais aussi de vidéos (comme celle de l'assemblée générale 2019 de CQLP). Ces documents sont décrits en détail dans la partie suivante sur la présentation des données.

4. Aparté : les aléas de la collecte de données sur les réseaux sociaux

Facebook et Twitter constituent des sources de données importantes pour cette thèse. Cela n'est pas sans poser un certain nombre de questions. L'utilisation des réseaux sociaux pour la recherche est pertinente : ce sont des arènes de dialogue où les acteurs peuvent se retrouver, discuter et demander des comptes (Tufekci, 2017). Un avantage non négligeable est que tout le monde peut s'y exprimer, à condition d'être pourvu d'un ordinateur ou d'un smartphone et d'une connexion à Internet ; il n'y a pas de *gatekeepers* qui déterminent qui peut produire un discours comptable comme cela peut être le cas dans des journaux ou des documents publiés par des entreprises (Neu, Cooper, & Everett, 2001 ; Neu, Saxton, Rahaman, & Everett, 2019). Les réseaux sociaux transforment donc les pratiques comptables (She & Michelon, 2019). « *As prominent social media researchers note, Twitter and Facebook have become important sites for disseminating publicly-interested information and for assembling social movements* » (Neu et al., 2019, p. 4). De plus, il ne s'agit pas seulement de la somme de participations individuelles mais aussi de la potentialité de création d'un collectif (Gerbaudo & Treré, 2015 ; Kavada, 2015).

S'il est possible de récolter rapidement et facilement un grand nombre de données sur les réseaux sociaux, il est plus difficile de s'assurer de la qualité et de l'exhaustivité de ces données, et la tentation de s'effacer et de « *faire parler les données elles-mêmes* » au travers d'analyses quantitatives classiques est grande (Kaczmirek et al., 2013), et ce alors que ce mode d'analyse sort entièrement les données de leur contexte et donc n'est pas à même d'étudier les interactions et le dialogue des utilisateurs. Un autre problème des réseaux est leur accès contrôlé par de grandes entreprises privées américaines, Facebook et Twitter respectivement. Twitter par exemple est un « *walled garden* » (Berners-Lee, 2010) contrôlé par des intérêts privés et dont on ne peut affirmer que les algorithmes soient dépourvus de biais. Ceci est problématique d'abord pour les utilisateurs, dont les interactions sont régies par ces algorithmes propriétaires et insondables. Ça l'est également pour les chercheurs, qui doivent redoubler de prudence et de soin dans leur collecte de données. Par exemple, l'utilisation des moteurs de recherche internes à Facebook et Twitter est absolument nécessaire si l'on veut rester dans l'analyse qualitative et étudier les données dans leur contexte. Prenons un exemple simple : je fais des recherches dans les données récoltées grâce à NVivo. J'identifie un tweet intéressant. Je vais souhaiter, pour pousser l'analyse, observer ce tweet dans son contexte, avec les retweets, la conversation qui en découle, les images éventuelles, etc. Pour ce faire, il faut nécessairement que je repasse par la version *live* du site du réseau social, et que j'utilise le moteur de recherche. Même si l'on

peut se prémunir contre certains biais (par exemple en demandant d'afficher les résultats par date plutôt que les résultats « les plus pertinents » selon Twitter), rien ne permet de garantir que le moteur de recherche interne à Twitter permette absolument de retrouver tout ce qui fut un jour écrit sur ce réseau social. De plus, certains messages sont supprimés par leurs auteurs, d'autres par les modérateurs pour des raisons de non-respect de charte d'utilisation. Cependant, ce contrôle sur la liberté du discours des utilisateurs des réseaux sociaux est probablement moins important que celui exercé sur le discours des salariés d'une entreprise lors d'entretiens, que ce soit par leur hiérarchie ou par eux-mêmes.

Passons à présent à la question de la technique de collecte en elle-même. En ce qui concerne Facebook, celle-ci est relativement simple. Il existe un plug-in pour le navigateur Chrome, NCapture, développé spécialement pour NVivo. Ce plug-in permet de capturer l'intégralité des posts d'une page (pour peu que celle-ci soit publique, évidemment, ce qui est le cas de celle de « C'est qui le Patron ?! ») dans un format de fichier lisible par NVivo. Cette méthode capture également les images postées sur la page, ce qui porte le poids final du fichier créé en mai 2019 à plus de 180 mégaoctets. Avec une telle capture, on perd le contexte des données puisqu'on a affaire à du texte et des images brutes, très loin de l'expérience des utilisateurs eux-mêmes. Par exemple, les emojis ne sont pas sauvegardés, ce qui dénature profondément le texte, ces caractères symboliques étant monnaie courante sur les réseaux sociaux. Par ailleurs, j'ai également effectué une sauvegarde en janvier 2019 de l'intégralité de la page Facebook de CQLP au format HTML, ce qui permet d'assurer l'enregistrement des données à peu près au format auquel elle s'affiche pour les utilisateurs (certains détails de mise en page sont cependant perdus). Cette sauvegarde permet d'assurer une analyse qualitative sans rester dépendant de Facebook, mais ne permet pas d'accéder à tous les commentaires laissés sur la page. Au final, la collecte de données pour Facebook s'organise donc en trois mouvements : récupération des données brutes et première analyse par NCapture et NVivo, recherches et captures d'écran directement sur le site de Facebook ensuite pour assurer la récupération des données dans leur contexte, et enfin capture « partielle » de la page au format HTML par sécurité.

Pour ce qui est de Twitter, ce n'était pas aussi simple. Les géants de l'industrie numérique et des réseaux sociaux ont depuis longtemps compris que les données qu'ils gèrent sont pour eux un capital essentiel, et ils en font usage. Si récolter des tweets « en direct » datant de moins de sept jours est assez simple, Twitter laissant cet accès à peu près libre pour les besoins des développeurs d'application tierces, il en est tout autrement pour les tweets « historiques ».

L'accès aux tweets remontant à plus de sept jours est soigneusement contrôlé par l'entreprise. Il existe plusieurs options pour y accéder. En créant gratuitement un compte « développeur », il est possible, si l'on maitrise le codage, d'accéder à l'intégral de l'archive historique de Twitter, mais seulement à raison de cinquante requêtes par mois, sachant que le site retournera un maximum de 100 tweets par requête ; ce qui nous fait 5 000 tweets par mois au maximum, ce qui est bien trop peu pour n'importe quel sujet d'ampleur (on a vite à faire à plusieurs centaines de milliers de tweets sur des sujets « confidentiels », des millions pour peu que le sujet fasse l'objet d'un débat public). Pour récolter plus de tweets, il faut payer. C'est l'une des sources de revenus de Twitter, qui fournit des accès payants aux entités intéressées, le plus souvent des agences de communication et de marketing qui veulent surveiller l'image d'une marque sur les réseaux sociaux. La facture s'élève alors potentiellement à plusieurs milliers d'euros pour récolter un corpus de tweets suffisant pour une recherche de qualité, ce qui rend dès lors cette méthode inaccessible pour la plupart des chercheurs. Ainsi donc, pour ceux qui entendent faire usage de Twitter pour faire de la recherche historique gratuitement, il n'y a que deux possibilités : effectuer une collecte au fur et à mesure, ce qui est le cas de beaucoup d'articles utilisant cette méthodologie (Antolinos-Basso, Paddeu, Douay, & Blanc, 2018 ; Douay & Reys, 2016 ; Julliard, 2015, 2016 ; Neu et al., 2019), ou passer par des méthodes tierces. Certains développeurs ont exploité les failles ou les possibilités offertes par Twitter pour contourner les limites que je viens de mentionner, par exemple en simulant un grand nombre de recherches HTML sur le site pour récolter des tweets. C'est-à-dire qu'un programme « fait croire » à Twitter que le site reçoit des recherches légitimes effectuées par des humains, alors qu'en fait il s'agit d'un code qui cherche ainsi à récupérer tous les tweets répondant à certains critères de recherche. Sachant que le moteur de recherche disponible sur le site est assez puissant et qu'il permet sans problème de faire des recherches historiques (par exemple demander uniquement les tweets d'un certain compte pour l'année 2015), il est possible de constituer un corpus de cette manière. C'est ce que permet par exemple de faire Orgneat[15], qui a l'avantage de disposer d'une interface graphique et qui ne nécessite donc pas de compétences en codage. Cependant, le problème de ce programme et des autres méthodes « de contournement » est qu'elles sont officieuses et profitent de failles du système de Twitter. Il est donc difficile de s'y fier dans le cadre d'un design de recherche ; Twitter peut modifier son mode de fonctionnement du jour au lendemain, ou bien le programme lui-même peut disparaitre de la toile, ce qui rend toute l'entreprise très risquée. De plus, même si ces programmes sont

[15] https://github.com/rahulha/OrgneatUI

généralement publiés avec le code-source accessible, il est difficile, sans solides connaissance de codage de s'assurer qu'ils récoltent bien tout ce qu'on leur dit de collecter et donc de s'assurer de l'exhaustivité des données.

On reviendra plus longuement sur l'analyse dans les parties suivantes consacrées au traitement des données. Pour résumer, une première analyse est effectuée dans NVivo sur les données brutes ; puis, on rentre dans le détail en retournant sur Facebook et Twitter pour des observations *in situ*. Pour finir, rappelons certaines critiques du discours sur les réseaux sociaux : du côté des plateformes, on ne sait s'ils encouragent une discussion raisonnée ou des émotions à outrance (Damodar, 2012 ; Neu et al., 2019). Concernant les utilisateurs, une proportion non négligeable d'entre eux n'est là que pour « troller » c'est-à-dire rendre le débat impossible (Neu et al., 2019 ; Tufekci, 2017). Cependant, parfois, les conversations Twitter peuvent conduire à un changement sociétal (Neu et al., 2019 ; Tufekci, 2017).

5. Présentation des données

Cette partie revient très en détail sur l'ensemble des données collectées pour chaque empirie. Ceci permet de fournir une vue d'ensemble sur le matériau collecté et analysé sans encombrer inutilement les parties de restitution des résultats.

a. Affichage environnemental - AE

Les données pour le cas AE comportent des entretiens semi-directifs réalisés en 2017 avec plusieurs acteurs de la plateforme (données primaires) complétées par des comptes rendus de réunions de la plateforme de 2008 à 2017 auxquels j'ai pu avoir accès. La totalité des comptes rendus comptant plus de 2500 pages, je me suis limité de manière purement pragmatique aux comptes rendus des réunions « générales » et des réunions du groupe de travail sur la méthodologie d'affichage, c'est-à-dire le groupe qui travaillait sur le format des traces comptables directement à destination du consommateur. L'étude de ces sources secondaires permet de remettre en perspective les données obtenues lors des entretiens qui se sont forcément déroulés *a posteriori*, parfois plusieurs années après l'expérience réelle des personnes interviewées. Enfin, d'autres documents de natures diverses ont été exploités. L'annexe VII.2.a. donne la liste des entretiens réalisés ; VII.2.b. la liste des comptes rendus de la plateforme générale ; VII.2.c. les autres sources secondaires mobilisées.

b. « C'est qui le Patron ?! » - CQLP

Les données pour le cas CQLP consistent principalement en celles récoltées lors de l'analyse netnographique, en premier lieu la page Facebook officielle de « C'est qui le Patron ?! », l'ensemble des posts et réponses des utilisateurs, récoltées grâce à NCapture et NVivo 12 et étudiées par des allers-retours entre NVivo et l'analyse *in situ*. Ces données netnographiques sont complétées par plusieurs comptes Twitter directement identifiés comme ayant un lien avec la coopérative : le compte de « C'est qui le Patron ?! », le compte du fondateur, de la laiterie, etc. Par ailleurs, un entretien a été réalisé avec le co-fondateur de l'initiative en 2017. Il s'agit là des données que je considère comme « primaires » et qui font donc l'objet d'une analyse inductive/abductive et d'un codage ouvert. Par ailleurs, je suis membre de la coopérative depuis 2017, ce qui m'a permis de collecter l'ensemble des documents à destination des coopérateurs : cahier des charges, statuts, mails, etc. La coopérative possède également une chaine YouTube

avec 112 vidéos (en date de mai 2019). La plupart ne font que quelques minutes et consistent en des extraits de reportage ou de courts extraits d'interview du fondateur. Ces vidéos sont étudiées lorsqu'elles sont reproduites sur Facebook et Twitter et qu'elles suscitent des réactions. Des vidéos plus longues, notamment des émissions avec les consommateurs, sont exploitées en totalité. Enfin, l'enregistrement vidéo de l'assemblée générale 2019 est également utilisé. L'ensemble du corpus de données est détaillé dans le tableau présent en annexe VII.3.a. de cette thèse.

6. Traitement des données : généralités

Cette partie présente quelques généralités sur le traitement et le codage des données et s'attarde également sur le cas particulier des réseaux sociaux. On reviendra ensuite dans les deux derniers temps de ce chapitre sur les méthodologies particulières pour les analyses intra-cas (chapitres III et IV) et l'approche utilisé pour l'analyse/discussion inter-cas (chapitre V).

a. Codage

Le codage des données est réalisé en partie sur NVivo 12 et en partie sur Apple Notes grâce aux données collectées via NCapture, sur les données collectées manuellement par recherche sur Facebook et Twitter (des captures d'écran, généralement) ou sur les retranscriptions des entretiens directement pour le cas AE. Comme on va le voir à présent, il s'agit d'un codage que l'on pourrait qualifier « d'inductif », voire « d'abductif ». Il s'agit donc d'un codage ouvert ou « *open coding* » *(Corbin & Strauss, 1990)* qui permet de déterminer des concepts de premier ordre avant de monter en conceptualisation et de construire progressivement la théorie (voir à ce sujet le passage ci-dessous sur la méthode Gioia). J'effectue un premier codage inductif dans NVivo puis je relis tous les passages codés que j'organise ensuite dans Apple Notes, en faisant émerger des similarités et des catégories, ce qui permet de faire apparaitre progressivement une structure de données via une organisation en dossiers/sous-dossiers etc. Cette combinaison des deux logiciels me permet d'avoir un processus de travail informatisé qui combine codage inductif (NVivo) et construction de la structure de données (Notes). Des captures d'écran présentes dans les annexes VII.1.a., b., c. et d. montrent quelques étapes de cette analyse, partant de la page web, passant par les données brutes, puis aboutissant à NVivo et Notes.

b. Analyse inductive/abductive et restitution de cette analyse

Le codage se fait de manière inductive, ce qui est justifié dans le cas d'un sujet nouveau qui trouve encore peu d'échos dans la littérature. Pour être parfaitement honnête, il est possible que le terme d'abductif soit plus pertinent. Comme j'ai eu l'occasion de l'expliquer dans la partie sur le positionnement du chercheur, l'analyse des données et même le choix des terrains s'est fait simultanément à une réflexion théorique poussée sur les systèmes comptables et sur le rôle du consommateur. L'analyse se déroule donc en quelque sorte en suivant le fameux « cercle herméneutique » entre théorie et données. Je conçois ainsi la recherche comme un processus

continu, fait de bifurcations et d'allers-retours permanents entre théorie et terrain (Allard-Poesi & Maréchal, 2014 ; Charreire & Huault, 2002). Évidemment, tout codage inductif reste en dernière instance un mensonge, puisque l'on ne se présente pas nu et ignorant face aux données : « *we are never completely uninformed about prior work, either, so one might also term this stance as ''willing suspension of belief'' or witting (as opposed to unwitting) ignorance of previous theorizing in the domain of interest. Some combination of knowing and not knowing amounts to another fine balancing act that allows for discovery without reinventing the well-ridden wheels.* » (Gioia et al., 2013, p. 21). C'est pour cette raison que j'hésite à sacraliser le terme « inductif » ; je parlerais plus volontiers d'analyse inductive/abductive pour signifier ces allers-retours entre la théorie et le terrain. Pour ce qui est de la restitution du codage, je m'appuie sur la méthodologie Gioia (Gioia et al., 2013 ; Langley & Abdallah, 2011), qui me parait la plus à même de montrer la richesse des données tout en permettant aux lecteurs de juger de la validité de l'analyse effectuée grâce à la méthodologie pour le moins particulière que je déploie. L'idée est de donner à voir la structure de données, point central de la méthodologie, qui permet de partir de l'analyse brute de l'empirie et de monter progressivement en conceptualisation, avant de pouvoir enfin discuter avec la littérature (dans mon cas, le cadre conceptuel du processus de rationalisation et des systèmes comptable, informé par le cadre théorique du Mythe Rationnel). Il ne s'agit pas de vérifier des hypothèses déterminées par la littérature, mais de mettre en lumière des processus sociaux (Miles & Huberman, 2014). La méthodologie Gioia me semble particulièrement indiquée pour faire émerger des concepts à partir de terrains qui restent inexplorés par la littérature, et où beaucoup de choses restent à découvrir.

7. Deux approches : intra-cas et inter-cas

a. Objectif de l'analyse intra-cas inductive

L'objectif de l'étude intra-cas, c'est-à-dire l'analyse séparée de AE et CQLP comme des cas indépendants dans les chapitres III et IV, est principalement de donner à voir les ressorts comptables au sein de deux controverses écologiques. Comme on l'a vu, on s'appuie sur un mode d'analyse inductif voire abductif, le plus à même de faire émerger des phénomènes et des tensions non prévues par la littérature, pour ensuite nourrir notre analyse théorique. Par ailleurs, cette analyse intra-cas permet également de faire ressortir des processus de construction et des temporalités. C'est une des forces de la méthodologie Gioia. Cela permet de montrer par exemple l'évolution du rôle du consommateur et sa disparition progressive dans le cas AE, ou la recréation d'une structuration entre experts et non-experts dans le cas CQLP. Ainsi donc, l'analyse de chaque cas de manière indépendante est essentielle pour découvrir les manifestations comptables du consommateur, faire émerger des caractéristiques, des typologies et des processus, enfin pour construire une cartographie du rôle du consommateur dans le processus de rationalisation.

i. L'analyse des discours

Au vu du matériau analysé dans cette thèse, on peut dire que l'analyse de discours joue un rôle essentiel dans l'étude de l'empirie. L'analyse de discours sert à étudier le rôle du langage dans la création et le maintien de relations de pouvoir (Hoque, Parker, Covaleski, & Haynes, 2017). L'utilisation d'entretiens est secondaire dans ce type de recherche, car l'on cherche à analyser principalement des données qui émergent naturellement : « *The emphasis on naturally occurring data within that approach, such as textual and audiovisual data, means that traditional methods known in the qualitative field, such as conducting interviews or focus groups tend to play only a minor role* » (Hoque et al., 2017). Ce positionnement vis à vis de l'analyse est cohérent avec ma posture épistémologique constructiviste pragmatique, ainsi qu'avec la portée partiellement critique des contributions de cette thèse : « *It is relatively safe though to argue that the genesis of discourse analysis lies in an interest in social constructionism questioning the taken-for-grantedness of things (e.g. concepts, ideas, knowledge, practices, understandings, power relations) within the historical and cultural context in which they are produced and reproduced* » (Dijk, 2011). Notons par ailleurs que

l'analyse de discours a souvent été utilisée dans le cadre de recherches comptables : Hoque et al. (2017) en donnent de multiples exemples. L'analyse de discours permet notamment de répondre aux questions suivantes : « *To what extent could the reader of accounting discourses decipher the meanings and intentions of those producing accounting numbers? To what extent could accounting textual and numerical representations be seen as the accomplishments of skilled social actors who have particular aims? How is accounting discourse implicated in the production of power-relations in society ?* » (Hoque et al., 2017). Ainsi, les thèmes traités par l'analyse de discours en comptabilité sont tout à fait en accord avec les miens : le questionnement de l'objectivité et du caractère désintéressé des discours comptables, la comptabilité comme construction sociale, etc.

Le discours ne se limite pas à des données « orales » ou « écrites ». Les discours visuels (images, graphiques, photos, vidéos) jouent un rôle essentiel, et notamment sur les réseaux sociaux. Callon (2017) souligne l'importance de la dimension matérielle dans la formulation des prix du marché. Les représentations comptables elles-mêmes, au-delà de leur simple aspect quantitatif, sont déjà des représentations visuelles : « *Accounts are in themselves visual artefacts, whose presentation has been influential on patterns of thinking from medieval times to present-day formats* » (Hoque et al., 2017). La communication sur Facebook et Twitter se fait souvent par de telles formes, soit parce qu'elles arrêtent le regard dans la lecture du flux d'informations, soit parce qu'elles permettent de condenser l'information pour pouvoir en dire plus malgré la limite de caractères présente sur Twitter (où, plus que jamais, une image vaut mieux qu'un long discours). Il faut donc porter une attention toute particulière à ces media sur les réseaux sociaux, ce qui est d'ailleurs une justification supplémentaire de la supériorité d'une analyse qualitative par rapport à une étude quantitative qui ne peut que traiter des données brutes et extraites de leur contexte.

ii. La netnographie

Le cas CQLP se base principalement sur des données issues des réseaux sociaux et peut être décrit comme une analyse netnographique (Kozinets, 2002). Ma thèse prend ainsi la suite d'autres études similaires sur les pratiques comptables sur Internet et les réseaux sociaux (Barret & Gendron, 2006 ; Jeacle & Carter, 2011 ; Scott & Orlikowski, 2012 ; Suddaby et al., 2015). Les études netnographiques sont particulièrement recommandées pour faire émerger de nouvelles idées et théories (Kozinets, 2010). Internet ouvre de nouvelles perspectives pour les

chercheurs en leur offrant de nouveaux jeux de données (Jones, 1999). La netnographie est une méthode qui est basée principalement sur l'observation des discours communiqués sous forme de texte (Kozinets, 2002). Les avantages de la netnographie sont multiples : facilité d'accès aux données, qualité des jeux de données (qui sont généralement produits sous des formats aisément exploitables) et collecte de données auxquelles le chercheur n'aurait pas eu accès autrement. Collecter une grande quantité de matériau ne veut pas nécessairement dire céder aux sirènes de l'analyse quantitative (Kozinets, 2015 ; Kozinets & Dolbec, 2014), qui est néanmoins tout à fait possible et pertinente pour traiter certaines questions (voir par exemple Antolinos-Basso et al., 2018 pour le cas d'une controverse sur Twitter, et She & Michelon, 2019, pour une analyse des discours RSE des entreprises sur Facebook). Cependant, il est pour certaines questions de recherche bien plus pertinent d'étudier les données *in situ* et de prendre connaissance des discours de la même manière que le font les utilisateurs des réseaux sociaux. Il faut traiter les données en ligne comme un « *acte social* » (Kozinets, 2010) De fait, mon étude netnographique a un premier aspect exploratoire « quantitatif », et un second aspect analytique et qualitatif. L'intérêt de conjuguer ces deux méthodes a été souligné par Julliard (2015) pour son analyse sémiotique des controverses sur Twitter, et cela a d'ailleurs déjà était fait dans la littérature comptable (voir par Suddaby, Saxton, & Gunz, 2015 pour leur analyse des Big 4 sur les réseaux sociaux). Ainsi donc, l'étude netnographique de CQLP se fait en deux temps. Tout d'abord, une étude exploratoire des données brutes récoltées par le plug-in NCapture dans NVivo 12. Il s'agit ici de déterminer les sujets de débat qui reviennent le plus, les traces comptables les plus citées et les plus commentées, les types de discours qui reviennent le plus, etc. Dans NVivo, cela peut notamment être fait avec le mode recherche simple (pour rechercher par exemple « prix du lait » et voir les occurrences) ou avec la méthode « fréquences de mots » qui permet de repérer les mots les plus utilisés. Une telle analyse est d'ailleurs rendue possible par les modes de fonctionnement même de Twitter et Facebook. Sur ces réseaux, chaque utilisateur est clairement identifié par un nom ou, plus rarement, un pseudo. Ceci permet de retrouver très rapidement ceux qui participent le plus, puisqu'ils apparaitront dans la liste de mots les plus utilisés. D'autres utilisations sont également possibles. Ainsi par exemple sur Twitter, les utilisateurs utilisent très régulièrement des hashtags, ces mots ou expressions précédées d'un # qui servent à marquer la tonalité d'un message, se raccrocher immédiatement à un débat précédent, et ainsi de suite. En quelque sorte, les hashtags sont une forme de codage des utilisateurs Twitter. Dans le cas de CQLP, on retrouve souvent *#lepatroncestleconso*, qui est d'ailleurs critiqué par les producteurs laitiers qui ne voient pas pourquoi ils ne devraient pas être leurs propres patrons. L'analyse exploratoire permet de faire ressortir ce genre d'enjeux.

Un autre exemple : sur Facebook, les utilisateurs les plus actifs d'une page sont classés dans une liste de « top fans ». Cela permet d'identifier rapidement les personnalités « piliers » de la communauté.

L'étude exploratoire est également facilitée par une option propre à NVivo : le « *wordtree* ». En effectuant une recherche dans le set de données sur un mot particulier, par exemple « valeur », on peut trouver toutes les occurrences de ce mot mais aussi les faire figurer dans une arborescence qui montre les mots qui précèdent et ceux qui suivent « valeur » (un exemple est visible dans l'annexe VII.1.f.). C'est une forme de représentation fort pratique pour observer rapidement les différents discours qui contiennent ce mot ainsi que les enjeux soulevés, car elle permet de voir d'un coup d'œil toutes les utilisations possibles d'un certain mot et surtout les mots couramment employés avec lui (pour le mot valeur, c'est par exemple répartition ou partage). Cette méthode a l'inconvénient de sortir totalement les données de leurs contextes (et de supprimer les images et autres médias). Cet inconvénient se transforme en avantage quand on l'utilise en première exploration, préalablement à une analyse inductive : une telle fragmentation force à oublier les préconceptions que le chercheur peut avoir et le filtre de la littérature qu'il peut imposer inconsciemment, et permet de considérer les données véritablement « brutes ». Suite à cette première étude exploratoire, on procède ensuite à un codage inductif de l'ensemble des données primaires (posts sur Twitter et Facebook), que j'ai décrit ci-dessus. Vu la quantité de matériaux, cela peut sembler infaisable mais n'oublions pas que les modes de discours sur les réseaux sociaux poussent à une densité d'information beaucoup plus importante sous un format plus concis. Au final, cela va bien plus vite de coder un plusieurs années de posts sur un compte Twitter, qu'un entretien de deux heures. Enfin, l'analyse de ces données brutes est complétée par un retour à l'analyse *in situ* au cas par cas. Quand un point intéressant est mis au jour par le codage, ou quand quelque chose se révèle incompréhensible dans un texte qui a perdu sa mise en forme et sa relation avec le reste d'un débat, on retourne directement sur le site Facebook ou Twitter pour observer et retraiter le cas échéant ces nouvelles données pour faire émerger de nouvelles informations. Cela permet également de sortir du cadre strict des réseaux sociaux. Twitter et Facebook n'existent pas dans un univers clos : leurs utilisateurs y repostent très souvent des données extérieures, par exemple des articles de presse ou des interviews. Il convient alors d'intégrer également ces éléments au matériau empirique. C'est l'une des forces de l'analyse netnographique : il faut être « *willing to follow multiple links to multiple sites and postings in order to gain a fuller and embedded*

understanding of the overlapping social worlds enacted through social media » (Kozinets & Dolbec, 2014, p. 264).

b. Analyse/discussion inter-cas, informée par le Mythe Rationnel

Une fois ce travail effectué pour les cas AE et CQLP, les résultats produits grâce à l'analyse inductive et la méthodologie Gioia sont rassemblés. C'est en quelque sorte un quatrième étage de la fusée Gioia : on monte progressivement en théorie à l'intérieur des cas en partant des thèmes de premier ordre, puis on poursuit avec les concepts de second ordre, pour finir avec les dimensions agrégées. La quatrième étape consiste alors à combiner ces résultats pour dialoguer avec la littérature, grâce à l'exploitation du cadre théorique du Mythe Rationnel. L'objectif de l'analyse/discussion inter-cas, présentée dans le chapitre V, est donc d'appliquer ce cadre théorique pour fournir une restitution problématisée des résultats des chapitres III et IV, afin de pouvoir traiter la question de recherche développée dans la revue de littérature. Ainsi, le cadre théorique du Mythe Rationnel doit servir de « boite à outils » pour rendre les résultats de chaque cas comparables et permettre d'établir des conclusions communes.

Ce travail est à mi-chemin entre une analyse et une discussion. Il est une analyse car il regroupe les deux cas pour les traiter ensemble et faire émerger de nouveaux résultats. Il est déjà une discussion car il apporte des réponses à des questionnements soulevés dans la revue de littérature. Il constitue une assise pour la discussion à proprement parler du chapitre VI, qui s'appuiera sur les résultats de l'analyse empirique, ordonnés et éclairés par le cadre théorique du Mythe Rationnel, pour entrer en discussion avec la littérature normative sur la Comptabilité Sociale et Environnementale (contre-comptabilité, statactivisme, comptabilité dialogique) et proposer une critique constructive du modèle CARE.

En fait, c'est bien parce que les pratiques comptables que j'analyse sont émergentes, qu'elles sont souvent inconscientes chez les acteurs, que j'ai besoin d'effectuer ce travail de « transition », cette analyse/discussion, pour montrer comment les pratiques comptables coagulent en systèmes comptables et processus de rationalisation. Il est à mon sens nécessaire de faire ce travail pour pouvoir rentrer en dialogue avec la littérature normative et apporter une véritable contribution sur le rôle du consommateur.

Conclusion du chapitre méthodologique

Ce chapitre m'a permis de clarifier mon design de recherche, dont la construction sort de l'ordinaire. Cette construction résulte de mon sujet et de ma question de recherche, qui portent sur un phénomène sociétal plutôt qu'organisationnel, et qui s'organisent autour d'une contribution à la théorie comptable.

Si le choix des terrains s'est fait de manière pragmatique et contingente, on a vu qu'il s'est révélé comme étant légitime et intéressant. Il s'agit de montrer des pratiques émergentes, pas encore normalisées, dont les acteurs n'ont souvent pas même conscience. Parmi tous les acteurs étudiés, quasiment aucun finalement n'a l'impression de faire de la comptabilité. Ceci complique le design de recherche ; la question que je pose n'en est pour autant pas moins légitime.

La méthodologie d'analyse est inductive (voire abductive), reposant sur la méthode Gioia. Les données analysées sont, dans leur majorité « produites naturellement », ce qui est cohérent avec l'étude de pratiques émergentes et inconscientes Les deux chapitres empiriques sont organisés autour de structures de données construites à partir du codage inductif/abductif des données. Le cas CQLP plus particulièrement fait l'objet d'une analyse netnographique, c'est-à-dire que je considère, dans mon analyse empirique de ce cas, les réseaux sociaux étudiés comme une organisation sociale propre, et pas seulement comme un proxy pour l'étude de la société « réelle ».

L'analyse se fait en deux temps. Les chapitres III et IV traitent de AE et CQLP respectivement. Pour chacun de ces cas, des résultats inductifs et des structures de données sont produits. Puis, la première partie du chapitre V, à mi-chemin entre ces résultats et la discussion à proprement parler, effectue une « analyse/discussion » ayant pour but de confronter les résultats des deux cas avec le cadre théorique du Mythe Rationnel, développé dans la revue de littérature. Il s'agit en quelque sorte de « problématiser » de manière comptable, de faire ressortir la comptabilité des résultats inductifs des chapitres III et IV, pour les faire dialoguer ensuite dans la seconde partie de ce dernier chapitre avec la littérature normative et critique en Comptabilité Sociale et Environnementale. Ceci me permettra d'apporter un éclairage sur son potentiel discursif et dialogique, de donner à voir les rôles comptables du consommateur, et enfin de formuler une proposition normative pour une extension du modèle CARE.

III. Empirie 1. Affichage Environnemental

Résumé de l'empirie 1

1. Tentative de codification et de normalisation d'un Affichage Environnemental
De 2008 à 2017, une plateforme publique de normalisation a eu pour mission de créer une méthodologie, basée sur l'Analyse de Cycle de Vie (ACV), pour calculer et communiquer aux consommateurs les impacts environnementaux de tous les produits et services vendus en France. Des entreprises, des consultants, des associations de consommateurs se sont réunis et ont expérimenté pendant près de dix ans, avant que toute l'initiative ne soit mise en pause permanente par le Ministère de l'Environnement.

Données
Les données primaires sont constituées par des entretiens semi-directifs avec d'anciens participants à la plateforme de normalisation. Ces données sont complétées par les comptes rendus des réunions qui ont eu lieu de 2008 à 2017 (plus de 1000 pages).

4. Impasse calculatoire
Le mode de fonctionnement de l'AE mène à une impasse calculatoire. C'est l'introduction des chiffres dans la controverse qui empêche les acteurs d'exprimer leurs préoccupations. On a d'une part la production des chiffres qui contraint les entreprises de plusieurs manières : par la création ou la recherche d'un avantage concurrentiel, par le contrôle des données et enfin par la difficulté d'établir une expertise sur les chiffres. D'autre part, on se rend compte que ces chiffres, une fois qu'ils sont produits, sont impossibles à utiliser : parce qu'on ne sait pas ce qu'ils devraient représenter, parce qu'on ne sait pas comment les vérifier, et parce que finalement, on ne sait pas quel devrait être leur usage. Voulant se donner une légitimité scientifique grâce à l'ACV, l'AE oublie que celle-ci n'est qu'une méthodologie qui n'apporte aucune réponse en elle-même. En l'absence d'une direction claire imprimée par l'État, il est impossible de « problématiser » l'AE, qui pour se donner une justification tente de recoller à une logique de concurrence et de marché.

5. Théorisation du consommateur
Le consommateur est construit à travers l'AE et ses paradoxes. On observe une « espérance » du consommateur responsable de la part des autres acteurs, pour donner une raison d'être à l'AE et résoudre ses contradictions. On constate une disparition progressive du consommateur, une fois que le consommateur espéré échoue à se manifester. Finalement, le consommateur est rejeté hors de l'AE et sert uniquement de justification théorique pour maintenir la plateforme et le concept de l'AE (son « mythe rationnel ») en vie.

6. Paralysie de la controverse
Le mode de gouvernance de la plateforme atteint rapidement les limites de ce que permettent la délibération et le consensus. Finalement, le seul moyen de faire subsister l'AE est d'éliminer toute forme de contrainte - ce qui revient à paralyser la controverse : sans contrainte, pas d'acteur lésé, donc pas d'émergence de conflits.

L'Affichage Environnemental a échoué à remplir son objectif principal : fournir au consommateur une information neutre et objective sur les impacts environnementaux des produits et services qu'il achète. J'explique cet échec sous trois angles différents : la complexité de la méthodologie qui entraine l'AE dans une impasse calculatoire ; le consommateur, « sauveur de l'AE » qui ne reste que théorique ; et la gouvernance par consensus qui entraine un refus de la contrainte et paralyse finalement tout débat politique. Ces trois aspects ne sont pas indépendants mais entremêlés.
L'AE rejette tous les choix politiques sur le consommateur théorique qu'il a construit – faisant par la même du consommateur un contrôleur de gestion et le récipiendaire de l'information comptable, au même titre que les investisseurs sont les lecteurs théoriques des rapports annuels (Young, 2006).
Mes résultats tendent à montrer qu'il est illusoire de vouloir fournir une information environnementale quantifiée « hors-prix ». Une telle information nécessiterait l'apprentissage et l'expérience d'une nouvelle rationalité. L'AE produit des pratiques de calcul, mais il manque une confrontation au marché pour faire émerger des choses à défendre, des nécessités d'arbitrage, et donc pour développer et faire avancer les controverses. En effet dans un marché, « dire ce à quoi on tient » passe forcément par la contrainte de l'arbitrage entre différentes choses à protéger (en termes comptables, de capitaux à maintenir). Parce que l'AE est incapable de trancher la moindre question politique, il n'engendre pas de considérations ou de pratiques de maintien. Ainsi, il paralyse la controverse. L'Affichage Environnemental est un assemblage de pratiques calculatoires qui sert à la diffusion de bonnes pratiques, mais n'est pas un système comptable. Ce cas montre les limites de la normalisation par consensus, qui interdit la contrainte et neutralise donc toute forme d'arbitrage et tout conflit – ce qui tend à montrer l'intérêt normatif d'une comptabilité dialogique. Par ailleurs, le cas de l'AE montre la difficulté pour l'État de réussir une régulation du marché « par le haut » ; peut-être vaudrait-il mieux encourager les initiatives « par le bas » comme on le verra dans le chapitre suivant.

Introduction de l'empirie 1

L'Affichage Environnemental (AE) est une initiative française, lancée en 2008 par le Ministère de l'Environnement, suite aux préconisations d'un des groupes de travail du Grenelle de l'Environnement qui s'est déroulé en 2007. Son objectif était de rendre obligatoire l'affichage d'impacts environnementaux quantifiés (calculés à partir de la méthodologie de l'Analyse du Cycle de Vie – ACV) sur tous les produits de consommation et les services commercialisés en France.

De 2008 à 2017, plusieurs centaines d'acteurs se sont réunis au sein d'une plateforme gérée par l'ADEME (établissement public chargé des programmes de réductions d'impacts économiques sur l'environnement) et par l'AFNOR : grandes et petites entreprises, fédérations, associations industrielles, associations de consommateurs, ONG environnementales, bureaux d'experts et consultants. Cette plateforme a produit plusieurs référentiels, bases de données et outils pour permettre la production de cet AE. Une grande expérimentation a été conduite par le Ministère de l'Environnement en 2012-2013, et un prédéploiement a eu lieu avec un nombre limité d'entreprises à partir de 2015, que certaines poursuivent encore à la date de rédaction de cette thèse. La plateforme, elle, a été mise en veille en septembre 2017, à l'initiative du Ministère[16] et de l'ADEME. L'idée de l'AE suit cependant son cours, que ce soit avec l'initiative similaire de l'Union Européenne ou avec le rapport du CESE préconisant un AE étendu, publié en 2019.

À ses débuts, l'AE entendait apporter une réponse à la demande des consommateurs pour des produits plus « responsables », c'est-à-dire à moindre impact environnemental, et donc par extension au besoin d'une meilleure information sur les impacts de ces produits. De nombreux études et sondages montrent en effet régulièrement que l'impact environnemental est une préoccupation majeure des consommateurs[17], même si la relation entre leurs souhaits et leurs actions n'est pas toujours évidente à établir.

L'AE entendait ainsi mettre de l'ordre dans la jungle des labels environnementaux présents sur les produits en France : le CESE en a recensé 463 sur le site www.ecolabelindex.com[18] en 2019 (beaucoup de ceux-ci ne sont cependant pas utilisés dans l'Hexagone). L'objectif des acteurs à

[16] « Ministère » dans ce chapitre désigne le Ministère de l'Environnement.
[17] CESE, préconisations pour l'Affichage Environnemental, mars 2019.
[18] Ibid.

l'origine de l'AE était donc de remplacer ces labels et de fournir une information objective (c'est-à-dire quantifiée) et compréhensible pour le consommateur, dont le format serait similaire d'un produit à l'autre. L'idée était de casser le côté « élitiste » des labels. L'AE entendait donc capitaliser sur le succès de l'étiquette énergie, qui existe en France depuis 1998, pour atteindre deux objectifs : d'une part, encourager le changement des habitudes de consommation grâce à une information quantifiée, accessible et objective ; d'autre part, encourager l'écoconception chez les entreprises en les aidant à prendre conscience et à calculer les impacts de leurs produits.

L'AE est défini de la manière suivante par le CESE dans son rapport de 2019 : « *L'Affichage Environnemental est un dispositif qui permet de communiquer aux consommateurs et consommatrices, au moyen de divers supports (étiquettes, applications...), des informations sur les impacts environnementaux des produits mis sur le marché les mettant à même de comparer la performance environnementale des produits. Cette démarche innovante, notamment en France et en Europe, se fonde sur une méthode d'évaluation multicritères s'appuyant sur l'analyse du cycle de vie (ACV) des produits et des services. Elle vise, en proposant une méthodologie, des référentiels et des modalités de contrôle des résultats affichés, à aller au-delà des différents signes distinctifs tels que les labels existants, auto-proclamés ou validés par une tierce partie, souvent établis au regard d'un ou plusieurs critères (bilan carbone...)* »[19].

Pour l'analyse empirique de l'AE, j'adopte une approche historique, avec d'une part des entretiens avec des personnes ayant participé à la plateforme, aux statuts très divers : membre de l'ADEME, fonctionnaire du Ministère, chargés de projets au sein de grandes entreprises, experts en ACV indépendants, membres d'associations industrielles, consultants, etc. Un exemple de guide d'entretien utilisé est présenté dans l'annexe VII.2.j. Dans les entretiens, ces acteurs s'expriment sur leur expérience passée, piochant dans des souvenirs qui remontent parfois à plusieurs années. C'est pourquoi je croise ces données primaires avec des sources secondaires, et en premier lieu les comptes rendus des réunions de la plateforme de 2008 à 2017, que j'ai pu obtenir et qui représentent plus de 1 000 pages. La liste complète des sources secondaires est disponible en annexe VII.2.c. de la thèse.

L'AE est un projet unique en son genre (François-Lecompte, Bertrandias, & Bernard, 2017),

[19] CESE, préconisations pour l'Affichage Environnemental, mars 2019, p. 12.

conduit de 2008 à 2017, avec plusieurs centaines d'entreprises et d'autres acteurs participants, visant à quantifier les impacts environnementaux de *tous* les produits commercialisés dans un pays. À ma connaissance, la France fut le premier pays à tenter quelque chose d'une telle ampleur. L'Union Européenne a lancé son propre programme d'Affichage Environnemental (*Product Environmental Footprint,* PEF) en 2013 et celui-ci est toujours en cours ; postérieur à l'AE, il n'a cependant jamais eu la prétention d'être obligatoire ni universel.

Ce premier chapitre empirique est le « miroir » du second. CQLP représente une initiative *bottom-up,* concernant un impact bien délimité (la rémunération des producteurs), sur un seul produit, et fait un usage intensif des nouvelles technologies pour être au plus près du consommateur. L'AE quant à lui représente plutôt un programme de normalisation *top-down* global et massif, finalement assez éloigné du consommateur. Pour empiéter un peu sur la discussion, l'AE pourrait en fait être considéré comme le dernier soubresaut d'un « ancien monde », une tentative de l'État à mi-chemin entre normalisation comptable et mécanismes de marché, qui refuse encore de prendre position entre le consommateur « vigilant » du XXe siècle, celui des associations de consommateurs, et le consommateur responsable créateur de sens du XXIème. CQLP au contraire n'hésite pas à faire le grand saut et situe clairement sa controverse dans le marché en faisant appel à des consommateurs responsables voire carrément entrepreneurs.

Ce chapitre est divisé en six parties. Je présenterai d'abord de manière factuelle et historique la plateforme de l'Affichage Environnemental (1). Ensuite, je synthétiserai la littérature qui a été produite sur ce sujet (2), avant d'introduire l'analyse empirique inductive avec la structure de données (3). Cette analyse sera divisée en trois temps : l'impasse calculatoire de l'AE (4), la théorisation du consommateur (5) et enfin la paralysie de la controverse (6).

1. Présentation et historique

L'idée de l'Affichage Environnemental émerge lors du Grenelle de l'Environnement qui s'est tenu à la fin de l'année 2007, faisant suite à l'engagement écologique pris par Nicolas Sarkozy lors de la campagne présidentielle. L'AE est une des recommandations du Comité Opérationnel 23, en charge de la consommation : « *donner une indication du « prix carbone » ou du « prix écologique », c'est-à-dire de l'impact sur des éléments essentiels de l'environnement, à travers l'étiquetage d'ici fin 2010* »[20]. Une plateforme de normalisation est mise en place courant 2008, pilotée par l'ADEME et avec un secrétariat (organisation des réunions, rédaction des comptes rendus, circulation des documents, etc.) de l'AFNOR. L'ambition est d'arriver à un AE obligatoire dans les deux ans, avec un double objectif : aider les consommateurs à choisir des produits plus vertueux d'une part, pousser les bonnes pratiques d'écoconception dans les entreprises d'autre part. L'AE est ainsi considéré comme un levier très efficace, puisqu'il permettra d'agir tant sur le producteur que sur le consommateur ; deux tiers des émissions de gaz à effet de serre en France sont liés aux différentes phases de cycle de vie des produits[21].

La plateforme conduit des réunions pluriannuelles avec des groupes de travail dédiés par secteur, un groupe méthodologique pour produire le référentiel technique de l'affichage, et un groupe consacré au format d'affichage. La participation se fait sous réserve de validation par l'ADEME et l'AFNOR, mais est dans les faits libre. Le principe de l'AE est encadré par trois lois : Grenelle I en 2009, Grenelle II en 2010, puis la loi sur la transition énergétique en 2015. Une première série d'expérimentations a lieu avec 168 entreprises en 2011-2013. A partir de 2015, un « prédéploiement » est lancé dans l'hôtellerie, l'habillement, ainsi qu'à la Fnac et chez Casino. En septembre 2017, la plateforme est mise en veille par l'ADEME, qui a d'autres priorités et considère que dans le contexte d'un AE uniquement volontaire (acté par le Ministère en 2014), celle-ci n'a plus aucun rôle à jouer.

a. À l'origine : une initiative gouvernementale

Si Casino était un précurseur en la matière, offrant un indicateur de CO_2 sur plus de 700 produits dès 2008[22], c'est bien le gouvernement de Nicolas Sarkozy qui donne l'impulsion pour le

[20] Rapport d'étape au Ministre d'État, mars 2008.
[21] CESE, préconisations pour l'Affichage Environnemental, mars 2019.
[22] Casino, Projet de prédéploiement alimentaire (présentation PowerPoint), octobre 2016.

lancement de la plateforme de l'AE. Cette plateforme est directement issue du Grenelle de l'Environnement voulu par le Président de la République et chapeauté par Jean-Louis Borloo, son ministre de l'environnement. La plateforme elle-même est encadrée par l'ADEME et l'AFNOR, deux organismes publics sous tutelle ministérielle. Les comptes rendus des premières réunions montrent que ce sont les personnes dépêchées par l'ADEME qui orientent les premiers débats et définissent ce qui est du ressort ou non des discussions de la plateforme ; en d'autres termes, c'est l'ADEME qui pose la ligne de démarcation entre politique et technique. Par exemple, c'est cette agence qui décide que le groupe de travail consacré au format d'affichage se saisira uniquement du format, et pas du support ; ce alors qu'une information environnementale directement sur l'emballage n'a rien à voir avec une information publiée, par exemple, sur un site Internet. Par ailleurs, ce sont l'ADEME et l'AFNOR qui ont constitué les premières listes de participants (sachant que les acteurs intéressés pouvaient par la suite être ajoutés sur simple demande). Ce sont également eux qui valideront les animateurs pour chaque groupe de travail (voir l'annexe VII.2.n. pour une liste des différents groupes de travail en 2008, avec les animateurs retenus), le plus souvent des associations ou fédérations industrielles. Enfin, la lecture des comptes rendus de la plateforme générale montre que le Ministère intervient souvent lors des premières années de la plateforme, notamment au début des discussions pour orienter les débats.

i. *Trois lois chapeautant l'Affichage Environnemental*

La première est la loi Grenelle 1 du 3 aout 2009, loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement. Cette loi formalise les engagements pris, et plus particulièrement en ce qui concerne l'AE, c'est l'article 54 qui nous renseigne :

> « *Les consommateurs doivent pouvoir disposer d'une information environnementale sincère, objective et complète portant sur les caractéristiques globales du couple produit/emballage et se voir proposer des produits respectueux de l'environnement à des prix attractifs. […]*
> *La mention des impacts environnementaux des produits et des offres de prestation de services en complément de l'affichage de leur prix sera progressivement développée […]*
> *L'État mettra en place des dispositifs incitatifs ayant pour objet d'accorder, pour des catégories spécifiques de produits, un avantage en termes de prix aux produits les plus respectueux de l'environnement financé par une taxation des produits portant le plus atteinte à l'environnement.* »

Plusieurs choses retiennent l'attention dans ce texte. Tout d'abord, l'information des

consommateurs doit être *objective* et *complète*. La loi semble ici ignorer qu'une information qui doit permettre de prendre une décision rapide doit forcément être simplifiée, sans quoi elle est inutilisable. Par ailleurs, l'article mentionne « *des produits respectueux de l'environnement à des prix attractifs* ». Clairement, la diminution des impacts environnementaux ne doit donc pas être financée par le consommateur. Par ailleurs, l'article de loi mentionne également un lien direct entre le prix et la performance environnementale des produits : « *l'État mettra en place des dispositifs incitatifs ayant pour objet d'accorder, pour des catégories spécifiques de produits, un avantage en termes de prix aux produits les plus respectueux de l'environnement financé par une taxation des produits portant le plus atteinte à l'environnement* ». On dénote donc à cette époque une volonté de relier l'AE avec le prix payé par le consommateur ; un principe qui ne sera jamais réalisé par la suite.

Puis vient en juin 2010 la loi Grenelle 2, portant engagement national pour l'environnement, censée décliner et opérationnaliser les engagements pris dans la première. Cette loi est promulguée vers l'époque où l'AE aurait dû être rendu obligatoire et être généralisé. C'est ici l'article 228, qui rajoute un article au Code de la Consommation, qui nous intéresse :

> *« À partir du 1er juillet 2011 […] une expérimentation est menée, pour une durée minimale d'une année, afin d'informer progressivement le consommateur par tout procédé approprié du contenu en équivalent carbone des produits et de leur emballage, ainsi que de la consommation de ressources naturelles ou de l'impact sur les milieux naturels qui sont imputables à ces produits au cours de leur cycle de vie.*
> *Sur la base de ce bilan, le cas échéant, un décret en Conseil d'État fixe les modalités de généralisation du dispositif. Il précise, en tenant compte de la spécificité des très petites entreprises à remplir l'objectif demandé, la nature de l'information à apporter, les supports de l'information, les responsabilités respectives des acteurs économiques, les modalités d'enregistrement des données et les modalités d'accès aux données scientifiques fondant cette information* ».

C'est donc la loi Grenelle 2 qui a lancé la première expérimentation de l'AE à grande échelle. Notons qu'on a ici abandonné tout lien avec le prix des produits. En revanche, le but de l'expérimentation est bien d'informer le consommateur. Pourtant, on verra plus bas que très peu d'entreprises ont poussé les informations environnementales jusqu'au consommateur dans cette expérimentation, préférant les conserver en interne. Par ailleurs, la loi met en évidence la problématique du contrôle des données : « *les modalités d'enregistrement des données et les modalités d'accès aux données scientifiques fondant cette information* ». Cette problématique

est apparue au cours des discussions de la plateforme : pour être pertinente, une ACV réclame des données complexes et couteuses à obtenir, ce qui crée un différentiel entre grandes et petites entreprises, ainsi qu'entre les entreprises qui importent et celles qui produisent en France, et confère un pouvoir particulier aux détenteurs des droits sur les bases de données, comme on aura l'occasion de le préciser dans la partie III.4.a. Enfin, cette loi prévoit la généralisation et l'obligation de l'AE, qui ne viendront jamais.

Enfin, en aout 2015 est promulguée la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte. Cette loi fixe les orientations d'un nouveau modèle énergétique français et comporte aussi des passages sur la réduction des déchets et sur l'économie circulaire. À ce titre, l'article 90 mentionne l'AE : « *Afin de garantir la qualité de l'information environnementale mise à la disposition du consommateur, les producteurs réalisant volontairement une communication ou une allégation environnementale concernant leurs produits sont tenus de mettre à disposition conjointement les principales caractéristiques environnementales de ces produits* ». Cette troisième et dernière loi acte donc la disparition de l'AE obligatoire : seules les entreprises qui font des allégations environnementales seront tenues d'apporter des preuves.

On voit donc que tout au long de la vie de la plateforme, deux gouvernements successifs (un de majorité UMP et l'autre de majorité PS) ont légiféré pour encadrer et légitimer l'AE. On constate également que le contenu des lois traduit les évolutions de la plateforme : problématique du contrôle des données et abandon de l'AE obligatoire. Enfin, on remarque que ces trois lois insistent principalement sur un des deux objectifs de l'AE : l'information du consommateur, alors qu'au sein de la plateforme, celui-ci sera laissé de côté par rapport à l'amélioration des pratiques des entreprises (voir III.6.).

b. L'Analyse de Cycle de Vie comme fondation

Dès ses débuts, l'AE est basé entièrement sur la méthodologie de l'Analyse de Cycle de Vie (ACV). Cette approche a été décidée dès les réunions du Grenelle de l'Environnement. Puis, durant les premières réunions de la plateforme, des experts et consultants sont régulièrement invités à faire des présentations d'ACV issues de divers secteurs.

L'ACV est régie par une norme (NF EN ISO 14044:2006), qui la définit comme suit : « *L'ACV traite les aspects environnementaux et les impacts environnementaux potentiels (par exemple*

l'utilisation des ressources et les conséquences environnementales des émissions) tout au long du cycle de vie d'un produit, de l'acquisition des matières premières à sa production, son utilisation, son traitement en fin de vie, son recyclage et sa mise au rebut (à savoir, du berceau à la tombe) ». Il s'agit de quantifier et de rendre compte des flux de matière et d'énergie qui rentrent et qui sortent d'un système qui représente l'ensemble du cycle de la vie d'un produit. La méthode de l'ACV a été privilégiée pour l'AE parce qu'elle est très répandue en France, qui fut l'un des deux premiers pays à la normaliser au début des années 90, et qu'il existe donc une certaine expertise, qui est d'ailleurs à faire valoir au niveau européen (Gibassier, 2017). L'ACV peut être considérée comme une forme institutionnalisée de comptabilité de gestion environnementale : il est difficile de prétendre mesurer des impacts environnementaux sans passer par elle (Klöpffer, 2006). L'ACV est notamment utilisé pour attribuer le label NF-environnement ainsi que le label européen équivalent. Notons enfin que la norme qui régit l'ACV exige que lorsque celle-ci est réalisée pour une analyse comparative (comme pour l'AE), une évaluation collégiale (*peer review*) soit réalisée.

L'ACV implique de faire un certain nombre de choix. Elle se pense en termes d'unité fonctionnelle : les impacts sont calculés et communiqués par rapport à une certaine unité de mesure qui représente l'usage qui est fait d'un produit. Par exemple, pour un t-shirt il peut s'agit de x ports, pour une machine à laver de x cycles, etc. Par ailleurs, il s'agit de répartir les impacts entre les produits et les coproduits. Par exemple, une vache émet des gaz à effet de serre tout au long de sa vie : quelle est la clé de répartition entre le lait, la viande et le cuir qu'elle fournit ? De plus, il est nécessaire d'appliquer des « règles de coupures » : on ne prend pas en compte la totalité de la chaine mais une partie « substantielle » de celle-ci, sans quoi les données seraient trop complexes à récolter. Enfin, il faut choisir entre des données primaires et les données génériques, c'est-à-dire par exemple entre la consommation d'énergie spécifiquement mesurée dans une usine ou une consommation moyenne pour un processus industriel donné. Autant de choix à faire qui ne sont pas scientifiques mais « politiques », et auxquels la méthode de l'ACV en elle-même ne peut pas répondre. Les enjeux d'unité fonctionnelle, d'allocation entre produit et coproduits et de données primaires ou génériques auront d'ailleurs animé à de nombreuses reprises la plateforme, et mettent en évidence la difficulté qu'il y a à établir un consensus sur la mesure des impacts environnementaux, comme on le verra ci-dessous dans la partie III.4.

Dans le cadre de l'AE, l'ADEME a retenu six grands types d'impacts qui devront être mesurés grâce à la méthodologie de l'ACV : l'effet de serre (utilisé pour toutes les catégories de

produits), l'épuisement des ressources naturelles non renouvelables, l'eutrophisation des eaux, la pollution photochimique, l'acidification et l'écotoxicité aquatique - chaque groupe de travail sectoriel devant piocher parmi ses différents impacts pour créer un AE pertinent (voir la partie sur le format d'affichage ci-dessous, III.1.e.). Par ailleurs, deux types d'impacts supplémentaires, la réduction de la biodiversité et l'artificialisation des sols, sont considérés comme essentiels ; mais la méthodologie de l'ACV ne pouvant rien dire à leur sujet, leur sort est laissé en suspens[23]. Par comparaison, au niveau européen (voir la partie III.1.g.i.) ce sont 13 impacts qui sont retenus : réchauffement climatique, empreinte carbone, épuisement des ressources, destruction de la couche d'ozone, émissions de radiations ionisantes, eutrophisation des mers, des sols et des cours d'eau, consommation d'eau, acidification des sols et des rivières.

c. Fonctionnement de la plateforme de l'Affichage Environnemental

Passons à présent au fonctionnement en détail de la plateforme de l'Affichage Environnemental. Comme le montre l'organigramme dans l'annexe VII.2.d., elle est divisée en plusieurs branches.

i. La plateforme générale

La plateforme générale chapeaute le tout. Ses réunions, qui ont lieu au départ quatre fois par an, servent à informer les participants des évolutions (avec notamment des interventions de l'ADEME et du Ministère) et à valider les référentiels élaborés dans les groupes de travail sectoriels. On n'y entend peu voire pas les ONG et les associations de consommateurs, qui se concentrent respectivement dans les groupes de travail sectoriels et le groupe de travail sur le format d'affichage. Les réunions durent en général la journée complète et, au début de la plateforme, il fallait arriver plusieurs heures à l'avance pour espérer y avoir une place assise ce qui, comme on le verra plus loin dans l'analyse inductive, interroge sur la manière dont les décisions étaient prises.

Durant les réunions de la plateforme générale, l'ADEME présente les avancées de la plateforme et les référents des divers groupes de travail présentent leurs travaux. Des acteurs extérieurs sont également souvent invités pour faire des présentations sur des sujets divers et variés. Les

[23] CESE, préconisations pour l'Affichage Environnemental, mars 2019.

participants peuvent poser des questions pendant la séance, auxquelles l'ADEME s'efforce de répondre. Cependant, la majeure partie du travail de normalisation se passe en dehors de la réunion : lorsque l'AFNOR fait circuler des documents, par exemple un nouveau référentiel à valider, chacun peut faire des commentaires et proposer des modifications. Ceux-ci sont ensuite approuvés ou rejetés en séance plénière. Il y a souvent peu de temps accordé pour ces modifications, ce dont certains acteurs se sont plaints lors des entretiens : il s'agit de comprendre des documents très techniques en quelques semaines, voire quelques jours seulement.

La plateforme générale, comme le reste de l'écosystème de l'AE, ne prend des décisions que par consensus : il suffit qu'un seul acteur s'oppose fermement à un point pour que celui-ci soit abandonné. Certains travaux se sont ainsi retrouvés complètement paralysés, ce que déplorent plusieurs des personnes que j'ai interrogées.

Très active aux débuts de l'AE, la plateforme générale s'endort petit à petit au fur et à mesure que les différents référentiels sont validés. Par exemple, les comptes rendus des réunions du 14 avril 2015 et du 18 juin 2015 montrent que quasiment aucun animateur de groupe sectoriel n'était présent pour présenter les travaux de son groupe.

ii. *Le groupe de travail méthodologique*

Piloté par l'ADEME, il a pour but d'élaborer et de mettre à jour le référentiel global de l'AE, également appelé « BPX30-323 », ainsi que son annexe méthodologique. Concrètement, il s'agit d'adapter l'ACV à la problématique de l'AE et de fournir des lignes directrices aux autres groupes de travail. Le référentiel en lui-même est adopté par la plateforme générale en juillet 2008, et son annexe méthodologique en mai 2009. Ils n'ont pas le statut de norme. En fait, il s'agit de « versions temporaires permanentes », ce que le CESE déplore d'ailleurs dans son rapport de mars 2019, tout en préconisant leur adoption définitive.

iii. *Les groupes de travail sectoriels*

Les groupes de travail sectoriels sont créés puis mis en veille au fil de l'eau, à la demande des acteurs. Ainsi, à une époque le cabinet de conseil Utopies a demandé puis pris la tête d'un groupe sur la finance responsable, parce qu'il menait au même moment un projet similaire avec

la Caisse des Dépôts et Consignations. Ce groupe n'a pas abouti. L'objectif des groupes sectoriels est d'écrire des référentiels pour des produits ou catégories de produits, qui sont ensuite validés par la plateforme générale : par exemple pour les vélos, les couches, etc. Ces groupes sont animés par des fédérations ou associations industrielles (voir l'annexe VII.2.n.). « *Le pilotage des GT est souvent confié […] aux fédérations professionnelles concernées, plus rarement à des acteurs privés (cabinets d'études ou entreprises du secteur). Ce sont majoritairement ces fédérations qui vont investir les réunions des GT et souvent tenir la plume lors de la rédaction des référentiels* » (Dubuisson-Quellier, 2017, p. 487). L'ADEME co-anime tous les groupes, afin d'assurer une cohésion et le respect du référentiel général. D'après les personnes interrogées, ces groupes de travail comptaient en moyenne entre 40 et 80 participants à chaque réunion, au moins dans les premières années.

Le premier référentiel produit par un groupe de travail sectoriel est adopté par la plateforme générale en juillet 2010 : il concerne les chaussures pour hommes. Plusieurs autres suivent : sacs à dos de sport, meubles en bois, shampoings, sièges rembourrés, raquettes, papier toilette, téléviseurs, literie, etc. On note « l'échelle » très différente selon les référentiels, certains s'intéressant à toute une catégorie d'objets, d'autre à un produit précis. Cela reflète la diversité des modes de travail dans les groupes sectoriels, qui sont laissés assez libres par l'ADEME. Certains visent très large tandis que d'autres préfèrent travailler de manière exhaustive sur un seul type de produit. À une certaine période, un groupe sur l'agro-alimentaire cohabitait avec un groupe qui ne se préoccupait que des couches à usage unique. Deux slides présentes dans l'annexe VII.2.e. issues d'une présentation faite par l'AFNOR à la réunion de la plateforme générale du 18 septembre 2008 résument le mode de fonctionnement des groupes de travail sectoriels.

Tout comme la plateforme générale, les groupes de travail sectoriels fonctionnent par consensus, ce qui n'est pas sans énerver certains participants. Ainsi, certains choix qui devaient être faits pour faire fonctionner l'ACV étaient difficiles :

> *« Y a un sujet aujourd'hui qui n'est pas réglé mais ça n'est pas lié au processus décisionnel, c'est le calcul de la durée de vie des produits. Dans nos produits, les industriels ont une durée de vie par défaut, 5 ans par exemple, et s'ils font un certain nombre d'essais mécaniques sur leurs composants, ils peuvent justifier d'une durée de vie plus longue, 10,15, 20 ans. Et cette durée de vie est un dénominateur du calcul de l'Affichage Environnemental […] Donc ça c'était un des*

points très très très sensibles […] Le problème c'est qu'en fonction des points de vue on n'arrive jamais complètement à se mettre d'accord. Le sujet est tellement complexe et sensible que c'est quasiment on va dire mission impossible de réussir à mettre tout le monde d'accord » (ManagerCSR, association industrielle).

iv. *Le groupe de travail sur le format d'affichage*

Le groupe de travail sur le format d'affichage, chapeauté par l'ADEME, est chargé d'établir une méthodologie pour communiquer les impacts environnementaux calculés grâce à l'ACV au consommateur ; en d'autres termes, il est chargé de rendre l'information environnementale intelligible et utile à la prise de décision pour des individus qui ne sont pas des experts de l'ACV. Il s'agit par exemple de décider entre un chiffre en valeur absolu ou relatif à une moyenne, aux modes de calcul d'une note environnementale (en chiffres ou en lettres), à un code couleur, etc.

v. *Le comité de gouvernance de la Base IMPACTS*

Enfin, le comité de gouvernance de la Base IMPACTS, également chapeauté par l'ADEME, est chargé de la gestion de la base de données des chiffres génériques sur les impacts. Cette base est particulièrement importante dans la mesure où les données sont couteuses à acquérir d'une part, et d'autre part les données disponibles dictent les possibilités en matière d'écoconception ; si une entreprise développe un processus innovant, mais que ce processus n'est pas pris en compte dans la base, il sera impossible de le valoriser. La gouvernance de la Base IMPACTS, et l'ajout de nouveaux processus, sont d'ailleurs un des points d'achoppement de la plateforme, comme on le verra plus loin dans l'analyse inductive.

d. L'Affichage Environnemental en « conditions réelles »

Deux expérimentations autour de l'AE ont eu lieu : la première en 2011-2013, et la seconde à partir de 2015 (et à la date de rédaction de cette thèse, elle a toujours lieu dans certaines entreprises, notamment la Fnac et Décathlon).

i. *Première expérimentation*

Fin 2010, la plateforme commence à s'essouffler. Les acteurs se rendent compte que l'objectif d'un AE universel et obligatoire n'est pas près d'être atteint. Les premiers référentiels ont été publiés, mais la traduction des impacts environnementaux dans un format compréhensible pour le consommateur reste très floue. Pour relancer la machine, le Ministère lance une expérimentation à l'échelle nationale et appelle les entreprises intéressées à candidater. La sélection se fait sur dossier, examiné par le Ministère. Ainsi, l'expérimentation est ouverte à tous, et pas seulement aux membres qui font vivre la plateforme depuis deux ans. Cette expérimentation est annoncée lors de la réunion du 7 octobre 2010, ce qui énerve certains acteurs qui considèrent qu'on leur a déjà beaucoup demandé et que cela risque de faire doublon avec le travail de la plateforme. En fait, l'expérimentation a été décidée par le Ministère en réponse à un lobbying d'associations industrielles et de la grande distribution, qui s'inquiétaient de voir le travail de la plateforme progresser sans que la question du format d'affichage et de l'implication du consommateur soit réglée.

L'expérimentation démarre en juillet 2011. D'après une enquête d'EY, 168 entreprises participent, pour un total de 10 000 produits. 90 % sont allées jusqu'au bout de l'expérimentation. 55 % ont déclaré le faire pour être à la pointe et 45% pour anticiper la législation. 74 % pensent que l'AE est une source potentielle de compétitivité. Trois quarts se déclarent satisfaites de l'expérience[24]. Il est intéressant de noter que seules 33% des entreprises participantes ont matérialisé l'AE sur le lieu de vente, sur ou à proximité du produit. La moitié n'envisage pas du tout de le faire. Ceci est quelque peu étonnant, sachant que l'information du consommateur est l'objectif principal de l'AE. Pour les entreprises qui se sont intéressées au consommateur, on note le peu de confiance du consommateur et la difficulté de compréhension de ces nouveaux indicateurs.

ii. *Phase pilote*

Jusqu'en 2014-2015, un semblant de volonté politique avait été maintenu, avec des interventions du Ministère ou du Commissariat Général au Développement Durable de loin en loin. Mais finalement, l'intention de rendre l'AE obligatoire est abandonnée en 2014 (puis en

[24] EY, Bilan des retours des entreprises sur l'expérimentation nationale de l'Affichage Environnemental, 2013.

2016, c'est l'AFNOR qui abandonne le secrétariat ; l'agence est remplacée par une entreprise privée, Quantis). Ceci met un clou supplémentaire dans le couvercle du cercueil de la plateforme. Son activité s'était déjà ralentie parce que tous les référentiels qui pouvaient être publiés sans trop de difficultés (ceux qui pouvaient être adoptés par consensus parce que ne présentant pas trop de choix complexes à faire au sujet des coproduits, allocations, etc.) l'avaient été. Lorsque l'idée d'un AE volontaire s'impose, cela diminue encore l'utilité d'une plateforme publique : puisqu'il n'y a plus d'obligation, inutile de s'assurer que chaque acteur puisse être entendu.

Dès lors, pour ne pas perdre le travail accompli depuis 2008, l'ADEME lance une opération de prédéploiement dans trois secteurs dont les groupes de travail fonctionnaient bien et où le consensus était possible : l'ameublement, l'hôtellerie et l'habillement. Casino et la Fnac participent également, ces deux entreprises ayant chacune de leur côté développé leurs propres outils (Casino en interne, la Fnac avec un prestataire) et étant assez avancés sur le sujet. De plus, le groupe sur l'habillement comprend Oxylane (Décathlon), qui travaille également sur l'AE depuis longtemps.

Ce « prédéploiement » est conduit non pas avec la plateforme mais en dehors : c'est ressorti de plusieurs des entretiens comme on le verra par la suite lors de l'analyse inductive. C'est également ce que montre le fichier Excel de suivi de prédéploiement utilisé pour les entreprises de l'habillement (voir les captures d'écran dans l'annexe VII.2.k.), auquel j'ai eu accès grâce à un lien hypertexte non protégé qui n'avait pas été effacé dans un fichier PDF. Ce fichier de reporting montre clairement les entreprises de l'habillement et l'ADEME se partager les différentes étapes du prédéploiement, faire des réunions entre elles et communiquer sur l'avancement et les difficultés du projet.

De même, le format final de l'AE (voir l'annexe VII.2.i.) retenu par le Ministère sera décidé uniquement entre les participants à ce prédéploiement. On a donc à partir de 2015 une mise à l'écart de la plateforme, ce qui peut certes s'expliquer par la volonté de progresser alors que cette dernière était de par son mode de prise de décision arrivée à une impasse ; cela pose néanmoins des questions au niveau du processus de normalisation, d'autant plus que des décisions étaient prises « en secret » alors que la plateforme continue officiellement d'exister jusqu'en septembre 2017.

Les secteurs sélectionnés sont accompagnés spécifiquement par l'ADEME, qui finance le développement des outils de calculs (spécifiques pour chaque secteur et développés par des prestataires) ainsi que les achats de jeux de données nécessaires pour le calcul. Une des conditions posées pour cet accompagnement est que cette fois-ci, les résultats devront être communiqués au consommateur.

Les résultats de ce prédéploiement sont encore inconnus à la date de rédaction de cette thèse. Il est cependant permis de penser au vu de la direction qu'a pris l'AE et des expériences passées, que quelques entreprises continueront les expérimentations de leur côté mais que toute forme de généralisation est à écarter.

e. Le socle technique

Passons maintenant au socle technique de l'affichage, c'est-à-dire l'appareillage calculatoire qui permet concrètement de construire les impacts environnementaux d'un produit et de produire un AE. Cet appareillage est constitué de plusieurs éléments auxquels j'ai déjà fait allusion, et dont l'articulation est présentée dans le schéma récapitulatif présenté en réunion par l'ADEME, visible dans l'annexe VII.2.f. Ainsi, un AE réussi repose sur quatre outils différents : un référentiel méthodologique, développé dans les groupes de travail sectoriels et validé par la plateforme ; des données génériques mise à disposition dans la base de données de l'ADEME, et des données spécifiques récoltées par le producteur ; un outil de calcul qui permet de traiter les données selon les directives du référentiel méthodologique, pour calculer les impacts environnementaux d'un produit ; et enfin, ces impacts doivent être communiqués selon un format d'affichage précis, généralement laissé au choix du distributeur du produit dans les deux expérimentations qui ont été conduites. Dans l'idéal d'un AE obligatoire et universel, il est essentiel que cet appareillage technique soit cohérent et identique chez tous les acteurs, sous peine d'obtenir un AE différent pour un même produit. La première expérimentation a ainsi mis en évidence la nécessité d'avoir un cadre harmonisé[25]. Je vais à présent revenir sur ces différents éléments.

[25] EY, Bilan des retours des entreprises sur l'expérimentation nationale de l'Affichage Environnemental, 2013.

i. *Référentiels*

On l'a vu, les référentiels sont produits dans les groupes de travail sectoriels. Plus spécifiquement, ils sont rédigés par des spécialistes de l'ACV, puis discutés lors des réunions des groupes de travail. Ils font ensuite l'objet d'une revue critique par des « experts » choisis par l'ADEME et qui sont censés appartenir non seulement au monde professionnel mais également à la société civile (associations de consommateurs, ONG environnementales). Comme on le verra plus loin, il apparait clairement dans les entretiens et dans les comptes rendus de réunions que la société civile a progressivement abandonné le champ de bataille, par manque d'expertise et de moyens (voir la partie III.5.b.i.).

Les référentiels doivent d'une part adapter la méthodologie du référentiel global, lui-même une adaptation de la norme de l'ACV, à un produit ou une famille de produits donnée. Il s'agit là d'un travail extrêmement complexe (pour certains produits il n'existe pas plus d'un ou deux experts ACV en France) mais qui ne provoque normalement pas de conflits particuliers. En revanche, les référentiels doivent d'autre part trancher toutes les questions de « ventilation » qui vont au-delà de la technique : la délimitation des frontières de l'ACV, l'allocation des impacts entre site de production et produits et entre produits et coproduits, la prise en compte du transport, le choix entre des données primaires ou des données génériques. L'annexe VII.2.l. présente plusieurs pages extraites d'un projet de référentiel « produits laitiers » du groupe de travail sur l'agroalimentaire, qui date de 2012. Celui-ci a été financé par le CNIEL (interprofession laitière) et rédigé par Quantis.

En 2018, on comptait 30 référentiels sectoriels validés[26]. En 2013, il y en avait déjà 20[27]. On note donc que la production de référentiels a suivi les évolutions de la plateforme : fort enthousiasme et dynamisme des débuts, puis enlisement dans des débats sans fin et impossibilité de prendre des décisions due à l'obligation d'avoir un consensus.

ii. *Base IMPACTS*

La Base IMPACTS, gérée par l'ADEME (qui, pour des raisons financières, tenait absolument à garder la main dessus), est importante à deux titres. Premièrement, il est essentiel que tout le

[26] CESE, préconisations pour l'Affichage Environnemental, mars 2019.
[27] Avis du Conseil National de la Consommation, 2013.

monde travaille avec les mêmes jeux de données génériques. Deuxièmement, l'acquisition des données coute cher. Il fallait donc d'une part centraliser les couts et réduire le prix d'accès pour les petites entreprises, et d'autre part s'assurer que l'ADEME garderait le contrôle des données pour lesquelles elle payait.

La question des données et de leur disponibilité est un sujet qui revient souvent dans les réunions de la plateforme. En 2011, un comité est créé par l'ADEME, qui inclue des industriels, des représentants de l'administration et deux acteurs de la société civile (France Nature Environnement et Familles de France). L'ADEME définit les critères de gouvernance.

La base reste l'entière propriété de l'ADEME, interlocuteur ultime. Cependant, des prestataires sont employés à la fois pour le développement informatique et pour fournir des bases de données. Par ailleurs, des bases de données précédemment constituées par l'ADEME sont intégrées : par exemple Agri-Balyse, utilisée pour quantifier les impacts de l'agriculture. Les données peuvent être intégrées de trois manières : en adaptant des jeux existants, en produisant ou en coproduisant des données propres, et enfin « sur demande d'un tiers ». Ce troisième type d'intégration est marginal (selon l'ADEME) mais important car c'est le seul moyen d'encourager l'écoconception en permettant à l'AE de refléter les innovations des entreprises, puisque le calcul des impacts se fait à partir des données de la base. Ce processus d'ajout est cependant très complexe et, comme cela a été confirmé dans un entretien avec un prestataire, aucun industriel n'a jamais ajouté de données ainsi. De fait, ce type d'intégration pose la question de la confidentialité de données issues de processus industriels que les entreprises ont tendance à protéger jalousement. Finalement, seules des données moyennes peuvent raisonnablement être échangées. Pour autant, la Base IMPACTS n'est pas seulement faite pour les industriels ; dès ses débuts, le comité de gouvernance rappelle qu'elle doit avoir une fonction de service public et qu'elle doit donc permettre les contrôles éventuels de l'AE, par exemple par la DGCCRF[28]. Cependant, aucun processus réel de contrôle n'a jamais été mis en place ; comme on le verra dans l'analyse inductive, dans le contexte des expérimentations c'est essentiellement les entreprises elles-mêmes qui contrôlent la fiabilité des données.

La Base IMPACTS a finalement ouvert en janvier 2014. Des extraits de cette base de données sont visibles en annexe VII.2.m. de cette thèse. Avec la disparition de la plateforme et la

[28] Compte rendu de réunion du comité de gouvernance de la base IMPACTS, 5 octobre 2011.

poursuite d'initiatives d'AE individuelles, elle a diminué en importance, mais reste essentielle pour l'ADEME qui centralise ainsi une grande quantité de jeux de données sur des processus industriels très divers.

iii. *Outils de calcul*

Les outils de calcul, construits à partir des différents référentiels et alimentés par la Base IMPACTS ainsi que par les données propres des entreprises, ont essentiellement été développés soit par des prestataires, soit en interne dans le cas de grands groupes. Ainsi, Casino a créé son propre outil dont j'ai pu assister à une démonstration. Pour l'hôtellerie, c'est Betterfly Tourism, anciennement EVEA Tourisme, qui a développé l'outil Winggy, dont une capture d'écran est visible dans l'annexe VII.2.h. L'ADEME en a également développé deux, pour les téléviseurs et les chaussures. Ceux-ci sont accessibles directement au travers du site de la Base IMPACTS.

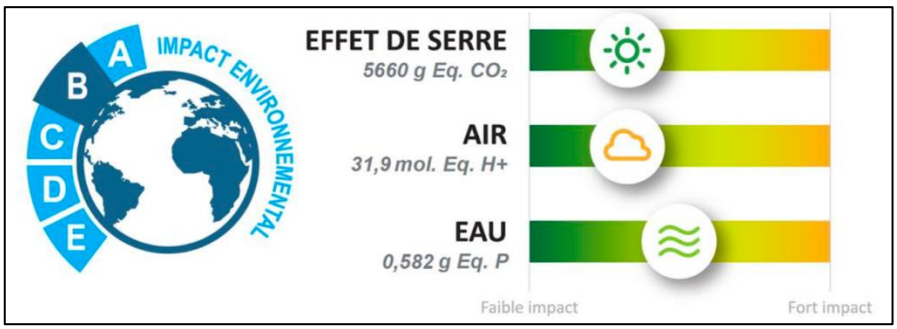
f. Le format d'affichage

Le format d'affichage est évidemment un point essentiel de l'AE ; à tel point que la plateforme n'a pas réussi à décider grand-chose là-dessus. En effet, il touche directement au consommateur et empiète donc sur les plates-bandes des départements marketing des entreprises. De fait, la plupart des entreprises qui participaient à la plateforme étaient ravis de le faire du moment que ce projet n'avait aucun impact sur leur activité habituelle et ne modifiait pas l'expérience du consommateur. La première expérimentation de 2011-2013 n'a que très peu impliqué le consommateur, comme on l'a vu plus haut. Le groupe de travail du format d'affichage, qui se réunit à partir de 2008, se met en pause dès 2010 quand les participants se rendent compte que le sujet est extrêmement sensible et qu'il sera impossible de formuler autre chose que des recommandations. Suite à la première expérimentation et au rapport au Parlement qui soulignait justement la difficulté d'intégrer le consommateur, il est réactivé à partir de 2014, toutes les parties prenantes ayant noté que c'était l'absence de consensus sur le format qui empêchait d'avancer[29]. Cette fois-ci, le groupe de travail passe cependant aux mains des acteurs les plus motivés pour continuer, qui participeront d'ailleurs ensuite au prédéploiement : Oxylane, Casino, Fnac, hôtellerie.

[29] Compte rendu de réunion de la plateforme générale, 4 septembre 2014.

Finalement, il est intéressant de constater que le consensus sur le format n'a pas émergé de la plateforme, mais s'est conclu dans un « petit groupe » d'acteurs motivés, ce qui a été confirmé par plusieurs entretiens.

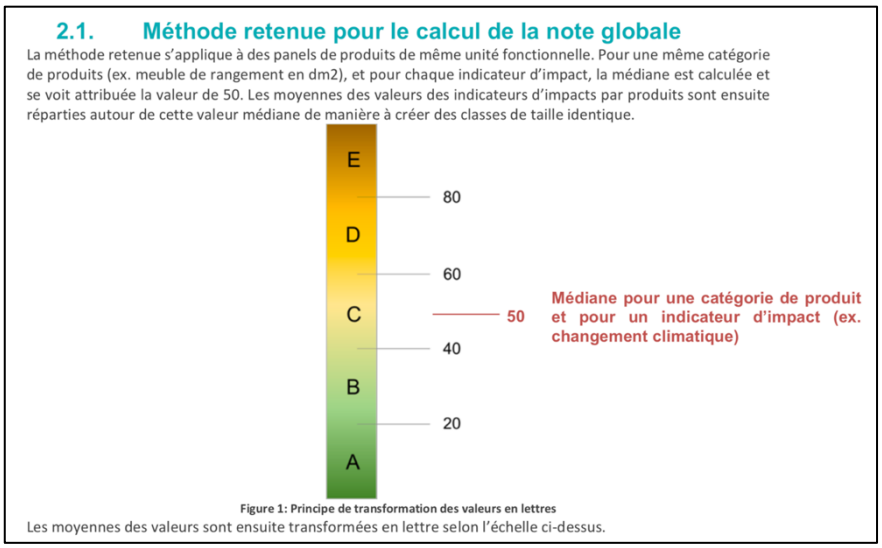
L'annexe VII.2.i. montre une évolution des formats d'affichage de 2008 à 2017, avec plusieurs exemples. Le format final retenu comporte deux parties ; d'une part, un affichage simple, avec une seule note agrégée sous forme de lettre ABCDE ou de pourcentage. D'autre part, une note détaillée avec les indicateurs retenus pour le secteur et des curseurs positionnés sur une échelle de couleur (valeur relative) ainsi que des chiffres d'impact (valeur absolue). L'image ci-dessous montre, à titre de référence, un modèle final d'étiquette environnementale validée par le Ministère peu avant l'arrêt final de la plateforme.



FCBA, 2017.

Il est intéressant de noter que plusieurs acteurs participant au prédéploiement, bien qu'ayant validé ce format avec le Ministère, en utiliseront ensuite un autre. C'est le cas de Casino, de Décathlon ou encore de la Fnac. L'un d'entre eux a ainsi privilégié une note sur 5, tout en évacuant l'utilisation du 0 pour des questions de marketing, et en préférant une échelle de couleur allant de l'ocre au vert, plutôt que du rouge au vert (je reviendrai sur ce point dans la partie III.4.b.iii.).

Comment les curseurs sont-ils positionnés ? Il s'agit de valeurs relatives : il faut donc une médiane de référence. Celle-ci est calculée à partir des impacts de tous les produits similaires référencés, comme le montre le document ci-dessous, issu d'un document pour le prédéploiement dans le secteur de l'ameublement :



ADEME, 2017.

On voit donc comment les valeurs absolues sont transformées en des valeurs relatives, qui vont de 0 à 100, qui peuvent à leur tour éventuellement être transformées en lettres et agrégées pour obtenir une note globale. Ce mode de représentations comporte deux faiblesses : premièrement, puisqu'il donne un écart par rapport à la moyenne des produits, il ne donne absolument aucune information sur la soutenabilité « réelle » d'un produit et sur l'impact de ce produit par rapport aux « limites » planétaires. De plus, la valeur médiane est calculée à partir de toutes les ACV déjà réalisées. Or, les entreprises qui réalisent des ACV le font en priorité sur des produits qu'elles savent de moindre impact environnemental : la médiane va donc être faussée - sans parler du fait qu'il faut accomplir un grand nombre d'ACV avant que cette médiane soit significative. Ce problème est d'ailleurs soulevé dans la dernière réunion de la plateforme générale[30]. Plusieurs participants font remarquer qu'une telle représentation risque de perdre le consommateur : si on ne met pas à jour la médiane, les notes progresseront d'année en année ; si on la met à jour, les notes ne bougeront pas. Dans les deux cas, le consommateur ne comprendra pas. Enfin, plusieurs participants insistent pour que la valeur médiane ne « pénalise » pas les entreprises : il faut conserver l'AE comme un outil d'encouragement des bonnes pratiques, non une punition.

g. La fin de l'Affichage Environnemental

Tous les acteurs que j'ai interrogés considèrent l'aventure de l'AE comme, au mieux, un demi-

[30] Compte rendu de la réunion de la plateforme générale, 19 septembre 2017.

succès. Certains n'hésitent pas à la qualifier d'échec. L'objectif originel d'un AE universel et obligatoire sur tous les produits de France n'a bien évidemment pas été rempli. Alors que l'obligation devait arriver en 2010, en 2014 les référentiels n'étaient disponibles que pour la moitié des références commercialisées (ce qui est déjà impressionnant). Au tournant de 2012/2013, la lecture des comptes rendus de réunions montre que la plateforme générale est de moins en moins un lieu de discussion et de débat et ne sert plus qu'à valider les référentiels, vérifiant qu'aucun acteur ne s'y oppose (auquel cas toutes les réflexions sont alors stoppées, voire le référentiel carrément abandonné). En 2015, l'idée d'un AE obligatoire est définitivement abandonnée. En 2017, la plateforme elle-même est fermée par l'ADEME et, si quelques entreprises continuent encore aujourd'hui les expérimentations, on est bien loin des centaines de participants et de l'enthousiasme des débuts.

L'ADEME, qui n'avait plus les moyens financiers pour poursuivre l'expérience (ayant investi près de 6 millions d'euros sur 9 ans, dont 30 % pour la Base IMPACTS[31]) annonce la fin de la plateforme lors de la réunion du 19 septembre 2017, et propose trois alternatives : une veille sur le sujet et une information sur le site internet de l'ADEME et par le biais de diverses publications ; une aide méthodologique sur les questions d'ACV, à assurer entre ADEME et Commissariat Général au Développement Durable ; et enfin le maintien des démarches volontaires dans le cadre du prédéploiement, afin que les référentiels continuent d'être confrontés au terrain. Cette annonce de l'ADEME lors de la réunion fut plutôt mal accueillie par la salle, mais il ne faut pas oublier que la fréquentation de la plateforme avait fortement diminuée depuis plusieurs années ; ceux qui restaient et venaient encore aux réunions étaient les derniers des derniers à être motivés.

Le futur de l'AE est flou. Comme on l'a déjà dit, le « prédéploiement » continue chez plusieurs entreprises. Chez Décathlon par exemple, l'AE a été valorisé auprès de plus de 200 000 clients en 2016 grâce à la mise en place de celui-ci sur 8,7 % des produits du site internet de l'enseigne ; cependant, on peut penser que ce chiffre est simplement celui de la fréquentation des pages produits concernées et ne veut absolument pas dire que 200 000 personnes ont vu et compris l'AE. Par ailleurs, un guide de l'ADEME récemment publié au sujet des étiquettes environnementales ne mentionne l'AE nulle part[32].

[31] CESE, préconisations pour l'Affichage Environnemental, mars 2019.
[32] ADEME, Déchiffrer les étiquettes environnementales, mars 2019.

En fait, il est probable que l'avenir de l'AE, si tant est qu'il en ait un, soit européen. L'Union Européenne, plus spécifiquement la Direction Générale de l'environnement de la Commission Européenne, a lancé sa propre initiative concernant l'Affichage Environnemental, le *Product Environmental Footprint* ou PEF, en 2011 (avec un démarrage réel à partir de 2013). Les efforts des acteurs intéressés se consacrent principalement là-bas. Le PEF est hors du champ de cette thèse, mais on peut néanmoins donner quelques informations. L'initiative européenne présente un mode de fonctionnement relativement similaire à la version française, dont elle s'est inspirée (l'ADEME notamment y a beaucoup participé, a procuré de nombreux retours d'expérience, et reste très présente dans les structures de gouvernance du PEF). Néanmoins, il est intéressant de noter des différences en termes de gouvernance. Là où les groupes de travail français étaient constitués librement, l'Europe réclame que pour un référentiel soit constitué et validé, les entreprises participant activement doivent représenter au moins 51 % du chiffre d'affaires européen du secteur ; en y ajoutant les membres moins actifs, on doit atteindre 75 % ; et enfin, toute entreprise représentant 10 % ou plus du CA d'un secteur doit forcément être invitée.

Le PEF a donné lieu à une expérimentation à l'échelle européenne en 2014. Tout comme la plateforme française, il s'agit surtout de mettre en place une modélisation des impacts dans des référentiels et de constituer des bases de données. La question de l'information au consommateur reste, encore une fois, secondaire. Selon le CESE[33], en 2019, de nombreux points restent à régler avant de parvenir à un affichage visible sur les produits. Plus prosaïquement, le responsable de la Base IMPACTS de l'ADEME m'a confié en entretien que, si le PEF est méthodologiquement plus solide que l'AE français, il rencontre exactement les mêmes difficultés de gouvernance après plus de 5 années de concertations.

[33] CESE, préconisations pour l'Affichage Environnemental, mars 2019.

2. La littérature sur l'Affichage Environnemental

L'AE a fait l'objet d'un certain nombre d'articles techniques, académiques, et d'un livre dont je vais à présent résumer les apports. Une thèse par articles a également été soutenue sur le sujet (Berquier, 2017). Celle-ci se concentre sur la plateforme en tant que lieu de production d'une norme ainsi que sur le travail de standardisation des acteurs de l'AE. Dans cette partie, je vais tout d'abord présenter chronologiquement la littérature sur l'AE, puis synthétiser les contributions : certains voient l'AE comme un échec, d'autres (plus rares) comme un succès ; enfin, un certain nombre de préconisations sont faites.

Le premier article sur le sujet fut publié dans la *Revue française de Gestion* (François-Lecompte et al., 2013). Les auteurs se concentrent ici sur le cas particulier du secteur de l'hôtellerie avec une étude menée sur 18 hôtels ayant mis en place une étiquette environnemental. Ils montrent notamment que l'AE est utile pour créer une interaction avec certaines parties prenantes (surtout les employés) plus qu'avec les consommateurs. Des conclusions similaires seront formulées dans un article de 2015 par les mêmes auteurs à peu de choses près (François-Lecompte et al., 2015) : l'utilisation de l'information environnementale par les consommateurs reste une question en suspens.

En 2014, après la fin de la première expérimentation et la publication du rapport au Parlement, un livre est publié qui résume l'histoire de la plateforme et présente les aspects techniques de l'AE (Raimbault & Tralan, 2014). L'ouvrage est publié par l'AFNOR et écrit par des professionnelles participant elles-mêmes aux travaux de la plateforme. La même année, un article propose de confronter les avis de managers et de consommateurs, compare les avantages et les inconvénients d'étiquettes multicritères ou monocritères, et formule des propositions managériales (Binninger, Robert, & Ourahmoune, 2014). Par ailleurs, un premier article en langue anglaise est publié dans *Journal of Cleaner Production* (Dendler, 2014). Il ne traite pas spécifiquement de l'AE mais le mentionne parmi d'autres initiatives de « *meta-labelling* ». Il montre que des pratiques telles que l'AE peuvent rencontrer des difficultés à être perçues comme légitimes : la construction d'un nouvel outil « pour les gouverner tous » engendre en effet plus de conflits qu'elle n'en résout ; un AE global et obligatoire risquerait donc finalement de souffrir du même déficit de légitimité que les labels qu'il chercherait à remplacer.

La revue *Annales des Mines – Responsabilité et Environnement* consacre la même année un

numéro spécial à l'AE, dont les articles cherchent avant tout à rendre compte de manière descriptive de la démarche et des progrès de la plateforme, qu'il s'agisse du socle technique (Schwarz & Ougier, 2014), des résultats de l'expérimentation (Albertini, 2014), ou encore de l'étude du comportement des consommateurs pendant cette expérimentation (Barreau & Vielliard, 2014).

En 2016, deux articles en marketing sont publiés. Le premier montre les résultat d'une large enquête auprès des consommateurs et insiste notamment sur le fait que les indicateurs environnementaux fonctionnent beaucoup mieux quand ils correspondent aussi à des bénéfices privés (par exemple, l'étiquette énergie, qui touche au portefeuille des consommateurs) que quand ils sont associés à des bénéfices strictement collectifs (par exemple, un indicateur d'impact sur la biodiversité) (François-Lecompte & Bertrandias, 2016). Le deuxième article quant à lui montre les principaux écueils qui pourraient freiner l'adoption de l'AE par les consommateurs : la nécessaire formation que l'AE nécessite afin d'être compris, et le temps supplémentaire qu'il requiert pour être lu lors d'un acte d'achat (François-Lecompte & Gentric, 2016).

En 2017, un nouvel article dans *Journal of Cleaner Production* présente l'AE comme un échec et propose pour l'expliquer une combinaison de facteurs : l'absence de supporters sérieux et solides, la présence d'opposants très actifs, un planning trop ambitieux (rappelons que, lancé en 2008, l'AE devait devenir obligatoire pour tous les produits en 2010), et une dérive des objectifs (on passe en effet d'un AE obligatoire pour aider les consommateurs dans leurs choix, à un AE volontaire pour diffuser les bonnes pratiques auprès d'entreprises) (François-Lecompte et al., 2017). La même année, un premier article sociologique est publié (Dubuisson-Quellier, 2017). Celui-ci se concentre sur le rôle de régulateur de l'État plutôt que sur les entreprises ou le consommateur. Pour l'autrice, l'initiative de l'AE est un succès, car l'État a réussi à s'appuyer sur les rapports de force au sein du marché pour contraindre des acteurs économiques à améliorer leurs pratiques d'écoconception par crainte et anticipation d'une concurrence accrue sur le sujet. L'AE aurait donc eu un effet performatif sur les pratiques environnementales des entreprises. Je reviendrai sur ce point dans l'analyse inductive : mes données montrent en effet que les acteurs proches du gouvernement n'ont plutôt pas pu empêcher une mainmise du secteur privé sur la normalisation de l'AE.

Les apports de la littérature sur l'AE peuvent être résumés en trois points : l'AE, un échec ;

l'AE, un succès ; et enfin, les préconisations faites par les auteurs.

a. Un échec

Plusieurs auteurs caractérisent l'AE comme un échec, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, un affichage sur tous les produits rentrerait en collision frontale avec la complexité et la diversité des points de vue sur le développement soutenable, ce qui renforcerait en fait le problème, surtout si le régulateur n'a que peu de pouvoir (Dendler, 2014). Il est en effet impossible de produire une information neutre et objective sur des sujets aussi complexes et politiques ; cependant, les informations doivent justement être perçues comme neutres et fiables pour être crédibles aux yeux des consommateurs (Raimbault & Tralan, 2014). Quantifier une telle complexité devient un point d'achoppement : les acteurs motivés consomment toute leur énergie pour développer des modèles et des méthodologies, tandis que leurs opposants peuvent à loisir pointer du doigt les défauts de leurs calculs et s'en servir pour critiquer l'initiative (François-Lecompte et al., 2017).

Une autre critique concerne la capacité réelle du consommateur à utiliser les informations de l'AE, surtout en l'absence de bénéfice individuel. Les promoteurs de l'AE utilisent souvent l'étiquette énergie comme preuve de l'efficacité d'un tel affichage, mais ont tendance à oublier que l'énergie consommée par un appareil a un impact non négligeable sur le portefeuille de son propriétaire. Les discours sur l'AE regorgent de déclarations positives de consommateurs, mais celles-ci restent des déclarations d'intentions, sans lien garanti avec un comportement effectif (François-Lecompte et al., 2013). Peu d'enquêtes sérieuses ont été réalisées (François-Lecompte & Bertrandias, 2016).

Enfin, l'AE est une extension de l'ACV, un outil dont la complexité a été souhaitée, encouragée et préservée par « *l'insistance têtue* » des élites françaises (Gibassier, 2017, p. 19). Une telle complexité permet de garder l'outil dans les mains de l'élite, ce qui est incompatible avec la démocratisation qui était voulue par le Grenelle de l'Environnement et par la plateforme. La question de la démocratisation d'un outil complexe et de la conservation de la qualité d'analyse, mise en évidence par Delphine Gibassier, est particulièrement importante dans le cas d'une controverse écologique, d'autant plus en ce qui concerne le consommateur, un acteur « non-expert » par essence. Comme on le verra dans la partie III.5., dans le cas de l'AE, le consommateur est totalement laissé de côté.

b. Un succès

Ignorer le consommateur n'empêche pas l'AE d'être considéré par certains comme un succès, et ce principalement parce qu'il peut être perçu comme un outil d'amélioration continue pour les entreprises, pour les aider à mieux comprendre leurs processus industriels, à identifier les origines de leurs impacts environnementaux, et à diminuer ceux-ci dans une stratégie gagnant-gagnant. La plateforme viserait donc moins à changer le comportement des consommateurs que les produits et donc les pratiques des entreprises (Dubuisson-Quellier, 2017). Lors de l'expérimentation de 2012-2013, une entreprise sur deux a déclaré que l'AE était un moyen d'amélioration de ses performances (Raimbault & Tralan, 2014). Pour les petites entreprises notamment, qui ne pourraient financièrement s'engager elles-mêmes dans une démarche d'écoconception, l'AE est une manière d'évaluer leurs pratiques à moindre cout et de proposer des améliorations (François-Lecompte et al., 2015). L'AE permet donc de générer une dynamique d'apprentissage organisationnel (Binninger et al., 2014).

L'AE aurait donc réussi comme outil de management interne (François-Lecompte et al., 2015) d'échange ou d'amélioration continue pour les entreprises. Son intérêt ne résiderait pas seulement dans la production finale, à savoir l'étiquette environnementale, mais aussi et surtout dans le processus d'échange qu'il permet entre une organisation et ses parties prenantes, mises au cœur de ce dispositif de reddition de comptes (François-Lecompte et al., 2013) ; l'AE aurait donc le potentiel pour devenir un véritable outil comptable. L'AE serait performant comme outil d'action plutôt que de représentation, une remarque qui est également faite par Delphine Gibassier quand elle mentionne l'importance du rôle constitutif (Napier, 2006) de l'outil comptable qu'est l'ACV : « *The story of the creation of life cycle assessment demonstrates how accounting can be constitutive of policy-makers' views* » (Gibassier, 2017, p. 19).

Si l'AE arrive à modifier durablement les pratiques des entreprises, c'est donc un succès pour l'État. C'est la thèse défendue par Sophie Dubuisson-Quellier pour qui la régulation publique aurait réussi, en agissant « discrètement » au sein de « l'arène de concertation » qu'est la plateforme de l'AE, à capter les intérêts privés en poussant les entreprises et les associations industrielles à croire que l'AE serait un avantage concurrentiel : « *on peut parler d'un gouvernement par le marché parce que c'est au sein même des rapports de concurrence ou des relations amont-aval que les acteurs publics identifient les ressorts de la contrainte qu'ils*

cherchent à faire peser sur les acteurs économiques pour les amener à réorienter leurs pratiques » (Dubuisson-Quellier, 2017, p. 493). Évidemment, le consommateur est ici totalement passé à la trappe, ainsi que le principal objectif de l'AE, à savoir fournir une meilleure information environnementale sur les produits. De plus, cette interprétation rejette également l'hypothèse d'un AE obligatoire (ou plutôt, rejette l'idée qu'un AE seulement volontaire serait un échec).

c. Préconisations

De fait, quel que soit l'objectif réel ou annoncé de l'AE, les auteurs tendent à recommander d'impliquer directement le consommateur. En effet, que le consommateur soit un utilisateur réel ou un destinataire théorique de l'information environnementale, il est essentiel que les entreprises soient convaincues que l'AE est utile pour lui, pour qu'elles s'y intéressent : « *L'étiquetage est un puissant vecteur de normalisation et d'amélioration des performances environnementales lorsque les industriels ou les entreprises de service croient qu'une mauvaise évaluation peut les pénaliser aux yeux des consommateurs* (François-Lecompte & Bertrandias, 2016, p. 18). Il s'agit donc de privilégier des indicateurs qui concernent directement le consommateur, comme c'était le cas pour l'étiquette énergie. Seulement, dans le cas des impacts environnementaux, le consommateur n'est le plus souvent pas directement concerné. Il est donc préconisé de mélanger « implicitement » bénéfices privés et bénéfices collectifs dans les indicateurs, ce qui s'apparente à une forme de *nudge* (Bergeron, Castel, & Dubuisson-Quellier, 2018), c'est-à-dire d'influence des comportements. Finalement, il semblerait que pour devenir réellement efficace, l'AE doive soit être détourné pour *nudger* soit les consommateurs (pour qu'ils pensent y trouver leur bénéfice), soit les entreprises – ce que préconise Sophie Dubuisson-Quellier dans son article de la *Revue française de Sociologie*. Dans les deux cas, on met de côté la rationalité des acteurs.

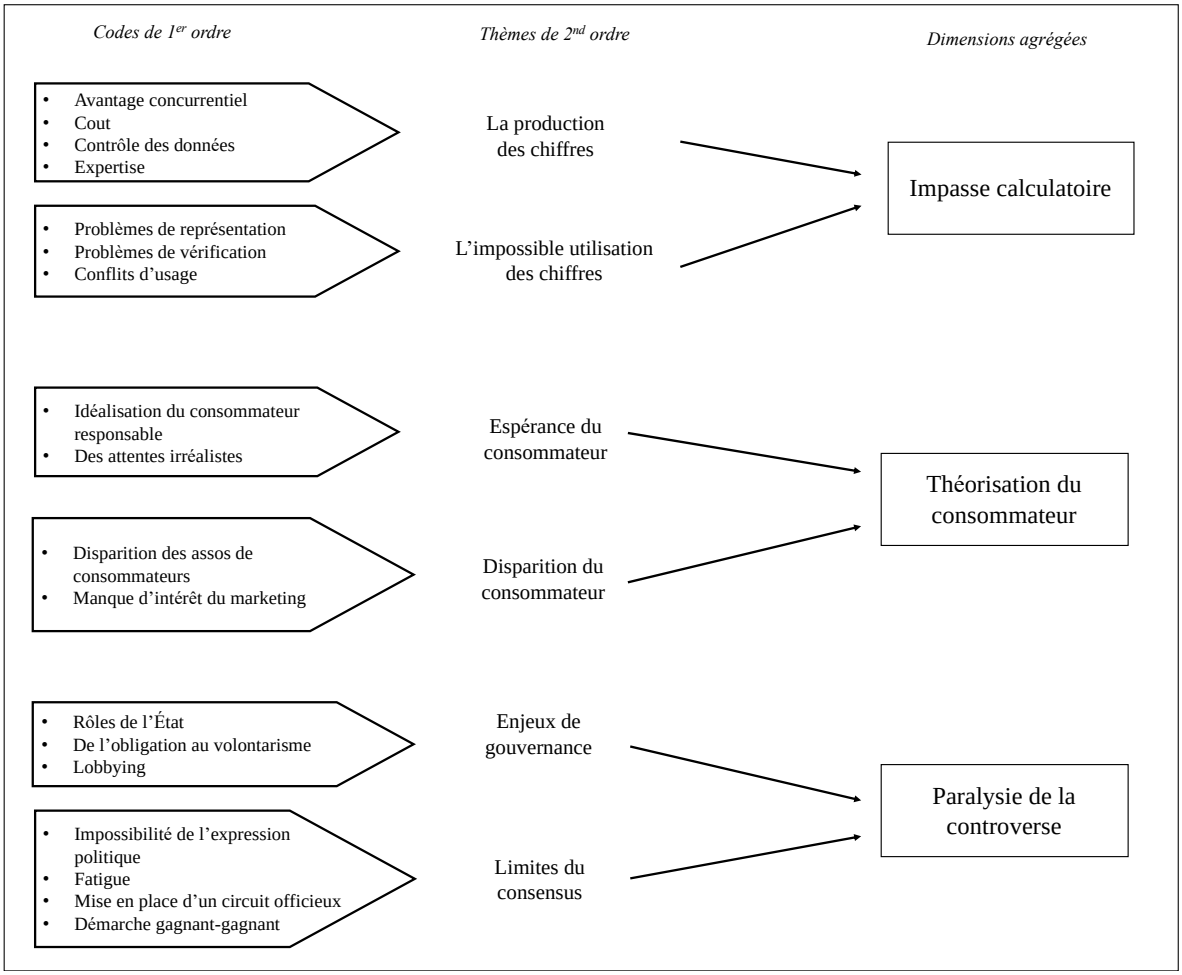
***

Voici ce qu'on peut retenir de cette brève revue de la littérature. La plupart des sources que j'ai citées sont avant tout descriptives et peu proposent une analyse critique de l'AE. Beaucoup d'auteurs sont d'ailleurs des professionnels et non des chercheurs. Finalement, seul l'article de Sophie Dubuisson-Quellier (2017) propose une approche véritablement académique du sujet (je n'entends pas par là qu'une approche « non-académique » soit de moindre qualité ; mais

elle suit des objectifs et emploie des moyens différents). En revanche, tous considèrent que le consommateur gagnerait à être mieux informé. Notons enfin qu'aucun, à une exception près (Binninger et al., 2014), ne s'interroge sur le potentiel (anti-)démocratique de la consommation responsable. Enfin, Delphine Gibassier (2017), si elle ne traite pas directement de l'AE, soulève une interrogation pertinente et en rapport avec les problématiques qui traversent cette thèse, au sujet de la confiance : comment des non-experts, dans ce cas précis les consommateurs, peuvent-ils faire confiance à des systèmes experts (Giddens, 1990) auxquels ils ne comprennent rien ?

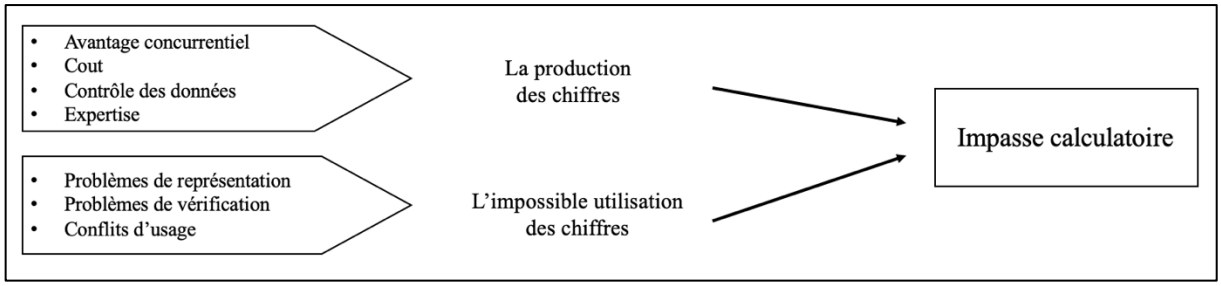
3. Structure de données

Le schéma ci-dessous montre la structure de données réalisée grâce à l'analyse inductive des sources. J'ai mis en évidence trois dimensions agrégées autour de l'AE : l'impasse calculatoire, la théorisation du consommateur et la paralysie de la controverse. Je montrerai ainsi que l'AE empêche les acteurs de « dire ce à quoi ils tiennent » : pour les producteurs, parce que la quantification de l'environnement et un mode de gouvernance qui rejette toute contrainte conduisent à une impasse calculatoire et à une paralysie de la controverse. Pour les consommateurs, parce que loin de devenir des parties prenantes actives de la controverse, ils sont au contraire rejetés hors de celle-ci et remplacés par leurs « clones théoriques » : les acteurs produisant les chiffres produisent également les utilisateurs théoriques de ces chiffres, pour éviter d'avoir à se poser la question de leur utilisation réelle.



Structure de données pour le cas AE.

4. Impasse calculatoire



On va tout d'abord voir que le mode de fonctionnement de l'AE mène à une impasse calculatoire. Par ce terme, je veux souligner que c'est l'introduction des chiffres dans la préoccupation envers l'environnement (dans la controverse écologique) qui empêche justement les acteurs d'exprimer leurs préoccupations. Ainsi, on a d'une part la production des chiffres qui contraint les producteurs de plusieurs manières : par la création ou la recherche d'un avantage concurrentiel, par le contrôle des données et enfin par la difficulté d'établir une expertise sur les chiffres. D'autre part, on se rend compte que ces chiffres, une fois qu'ils sont produits, sont impossibles à utiliser : parce qu'on ne sait pas ce qu'ils devraient représenter, parce qu'on ne sait pas comment les vérifier, et parce que finalement, on ne sait pas quel devrait être leur usage.

a. La production des chiffres

L'exercice du pouvoir par les chiffres est un thème récurrent de la recherche en comptabilité. Plus spécifiquement, le pouvoir viendrait de la capacité d'une organisation ou d'un acteur non seulement à produire mais également à faire circuler les chiffres. C'est ce que l'on remarque dans le cas de l'AE. Ici, beaucoup d'acteurs cherchent à produire des chiffres, et à réguler la manière dont les chiffres sont produits, parce qu'ils estiment que cela leur donnera un avantage concurrentiel dans leur secteur. C'est même, parfois, quelque chose qui est présenté comme un argument en faveur de l'AE. Au-delà de l'image positive qui peut être créée aux yeux des consommateurs ou plus largement de la société grâce à l'AE, l'avantage concurrentiel peut ainsi provenir de la maitrise des couts de production des informations environnementales et de l'étiquette. La production des chiffres donne par ailleurs du pouvoir parce qu'elle permet de contrôler les données, et plus particulièrement les données sur toute une chaine de production. En d'autres termes, l'acteur qui maitrise la méthodologie de l'AE acquiert un certain pouvoir

sur ses fournisseurs. Enfin, la production des chiffres pose la question de l'expertise : qui est déclaré expert, c'est-à-dire compétent pour produire les chiffres, et comment un outil censé être accessible au plus grand nombre peut-il s'accommoder du travail d'expertise, qui nécessite une séparation nette entre l'expert et le profane (Giddens, 1990) ?

i. *Avantage concurrentiel*

Pour convaincre les entreprises de participer, l'AE est régulièrement présenté comme un atout en termes de compétitivité. Le mot compétitivité se retrouve plusieurs dizaines de fois dans le rapport rédigé par le Ministère et communiqué au Parlement en 2013, après la clôture de la première expérimentation. Retenons cette phrase : « *d'une part la compétitivité écologique peut être un facteur de compétitivité (sic). D'autre part, l'Affichage Environnemental peut influer positivement sur nombre de ressorts de la compétitivité des entreprises* » (p. 87). Outre le fait que le rapport n'a pas forcément été relu avec attention avant sa publication, on peut néanmoins retenir le fait que pour les entreprises françaises, donner à voir les impacts environnementaux peut être un avantage concurrentiel, car cela permet de « valoriser » leur engagement environnemental. Plus précisément, l'AE peut apporter, toujours d'après le rapport au Parlement, une compétitivité prix et une compétitivité hors-prix. Une compétitivité prix parce que l'AE peut permettre d'identifier des réductions de couts potentielles et d'améliorer la traçabilité dans la chaine de production (p. 92-93) ; une compétitivité hors-prix parce que l'AE améliore l'image de marque de l'entreprise ainsi que la notoriété de ses produits (p. 95). On se situe bien ici dans une logique gagnant-gagnant de promotion de l'AE : il ne doit surtout pas diminuer la rentabilité des entreprises ; il doit au contraire permettre l'augmentation du profit financier.

L'AE comme critère de différenciation revient également lors d'entretiens :

> « *Mon impression c'est que c'est un critère de différenciation entre des produits. Les entreprises sont avides, celles qui sont un peu proactives, elles veulent se différencier de la concurrence. Et l'environnement, c'est un aspect de plus dans cette image concurrentielle. Après je ne suis pas sûr qu'en tant que tel, en dehors de ce qu'elles peuvent renvoyer au consommateur, je ne suis pas sûr que c'était une démarche altruiste et engagée, faire avancer l'environnement pour l'environnement.* » (Expert ACV2, Conseil)

Pour d'autres, l'AE permet de mettre en avant l'écoconception des produits de façon très compréhensible pour le client, comme le montre un document rédigé par les deux personnes chargées du projet chez Décathlon en 2017 : « *en 2012, nous avons subi une forte augmentation des prix et nous avons vu que de nombreuses actions étaient de plus en plus en risque. Nous avons donc mis tout notre énergie sur l'Affichage Environnemental et la notation des produits. Afin que cela soit la demande de nos clients qui fassent évoluer notre offre* ».[34]

Bien sûr, l'argument de l'avantage compétitif est avant tout performatif. Si tout le monde l'utilise, il va de soi qu'il disparait. C'est pourquoi certains acteurs préfèrent parler d'avantage au premier entrant plutôt que d'avantage concurrentiel : il faut se mettre à l'AE, parce que c'est l'avenir et qu'il vaut mieux être le premier que le dernier.

> « *Dans tous les cas on sera les premiers à communiquer, et sur ce genre de choses, être les premiers c'est un peu comme Leclerc avec les sacs plastique, on se rappelle du premier, donc c'est ça qui est important pour nous* » (Manager1, grande distribution).

> « *Lorsque j'ai défendu le projet il y a cinq ans, j'avais aussi comme arme de persuasion le fait qu'à l'époque, on disait qu'on allait être contraints de le faire assez rapidement. Ça m'avait beaucoup aidé à convaincre mon entreprise de se lancer sur le projet en amont, puisque de toute façon on allait être contraints : du coup ça valait la peine d'être considérés comme étant pionniers sur le sujet* » (Manager3, grande distribution).

> « *La Fnac a effectivement à un moment donné chercher à se différencier sur l'AE, grâce notamment à l'AE* » (Ingénieur2, Conseil).

Tout cela signifie que pour faire accepter l'AE, « on » (c'est-à-dire tant l'État, que les chargés de projets au sein d'entreprises, que les prestataires qui vendent les outils et les données) cherche à se reposer sur une logique de concurrence, en d'autres termes sur une sanction de l'AE par le marché. Cette injonction à la concurrence ne s'appuie pas seulement sur une opposition entre ceux qui font de l'AE et les autres, mais aussi directement entre ceux qui en font : l'AE, parce qu'il fournit une visibilité sur des paramètres auparavant invisibles, devient un nouveau vecteur de concurrence entre entreprises.

[34] Décathlon, projet de prédéploiement de l'Affichage Environnemental dans le secteur de l'habillement, juillet 2017, p. 21.

« *Ils sont curieux, ils veulent savoir comment ils se positionnent, donc ils veulent faire le calcul et puis l'outil que l'on a développé leur permet de voir par étape du cycle de vie où sont situés les impacts […] on sait très bien qu'au niveau des industriels, quand on a une information qui est donnée, ils veulent toujours se comparer à leurs concurrents pour être les meilleurs* » (Manager1, grande distribution).

« *On a intégré dans l'outil des fonctionnalités un peu supplémentaires au calcul, qui permettent à l'entreprise d'aller un peu plus loin. Elle a la possibilité de comparer ses produits entre eux, elle peut comparer un produit par rapport à tous les produits modélisés par tous les utilisateurs quand on est dans la même unité fonctionnelle* » (Manager1, grande distribution).

Ainsi, on constate que l'AE, pour être considéré favorablement par les entreprises, doit être intégré dans une logique de marché. Seulement, pour relier l'AE au marché, il est nécessaire à terme d'avoir un lien direct avec le consommateur : il ne s'agit pas seulement d'avoir un nouveau moyen de faire de l'écoconception, il faut également que les impacts environnementaux soient sanctionnés dans des opérations marchandes. On verra par la suite que cette liaison ne sera jamais faite.

Ce qu'il est intéressant de voir également, c'est que certains acteurs n'hésitent pas à tenter de passer d'un avantage concurrentiel à une suppression de la concurrence, dans une logique qui n'est pas sans rappeler celle de la recherche de monopole dans la destruction créatrice. Cela se fait parfois d'ailleurs en invoquant un consommateur hypothétique :

« *Le principal point de discussion, c'était l'inquiétude de Décathlon et de Casino notamment, que d'autres acteurs se lancent dans l'Affichage Environnemental et prennent le logo sans forcément la rigueur qu'on suit nous, en termes de méthodologie etc. Ça pouvait décrédibiliser l'ensemble, si certains se mettaient à utiliser le logo sans respecter toutes les exigences qu'il comprend, ça pouvait décrédibiliser le tout auprès des consommateurs* » (Manager3, grande distribution).

Les premiers entrants cherchent à verrouiller le champ, quitte à pénaliser l'innovation en matière d'écoconception, pourtant censée être un des objectifs premiers de l'AE. En effet, en verrouillant notamment l'accès aux bases de données et donc en supprimant la possibilité de mettre à jour ces bases pour permettre de mettre en valeur un procédé innovant, c'est toute la raison d'être de l'AE qui est remise en cause :

« *Le souci qu'on a si vous voulez, c'est que les industriels fabriquent leur produit en fonction du*

cahier des charges du référentiel en question. Ils s'affranchissent d'un certain nombre d'autres performances et qualités des produits pour satisfaire celles de ce cahier des charges. » (Manager4, Organisme Public).

La logique de concurrence risque par ailleurs également de retarder l'adoption de l'AE dans les entreprises qui ne sont pas arrivées les premières, pour les mêmes raisons qui ont poussé celles-ci à être les premiers entrants :

« *Les distributeurs entre eux, ils sont concurrents, Carrefour, Leclerc et autres. Ils ne vont pas adopter le système de Casino ; ils ne vont pas développer le leur non plus, c'est trop cher* » (ManagerCSR, association industrielle).

Ainsi, les partisans de l'AE se tirent une première balle dans le pied. En présentant l'AE comme un avantage concurrentiel, ils le lient à une logique de marché, ce qui pose deux difficultés : d'une part, pour que cette logique porte ses fruits, il faut relier l'AE aux consommateurs, sans lesquels il ne pourrait y avoir de véridiction par le marché ; d'autre part, l'avantage concurrentiel conduit les premiers entrants à chercher à établir une situation de monopole et à verrouiller l'AE. Autant de paramètres qui éloignent l'AE de son objectif d'identification et de diminution des impacts environnementaux.

Ceci se voit par exemple dans le comportement de Casino, lors de la présentation des progrès de son expérimentation en 2017 :

- **Projet de pré-déploiement : Casino** (présenté par Gabrielle ADAM)

Commentaires des participants durant la présentation :

- Caroline Marcouyoux demande si l'affichage de Casino couvre uniquement les produits de la marque distributeur.
  - Gabrielle ADAM précise que, dans un premier temps, il s'agit en effet d'un calcul fait sur les marques distributeurs afin d'établir des bases mais que dans un deuxième temps l'outil sera ouvert à d'autres industriels pour leurs marques propres. L'objectif étant de pouvoir calculer à termes les produits de toutes marques de tous distributeurs confondus.
- Évangéline BAEYENS demande si l'outil est gratuit et demande s'il est obligatoire pour les MDD ?
  - Gabrielle ADAM répond que l'outil est gratuit pour les marques Casino. Pour les autres, des licences seront mises en place. Il faudra aussi considérer le coût de vérification des données. Le reporting n'est pas obligatoire, cela reste une démarche volontaire.

Extrait du compte rendu de la réunion de la plateforme Générale du 19 septembre 2017.

On constate ici d'une part que l'outil (développé en interne par Casino), concerne en priorité la marque distributeur de l'enseigne ; et d'autre part, que l'outil ne sera gratuit que pour les marques Casino. « *Pour les autres, des licences seront mises en place* ». Ceci nous amène directement à la problématique du cout de l'Affichage Environnemental.

ii. *Cout*

Ce qui apparait clairement dans les données, c'est que l'AE coute cher. L'une des raisons données par l'ADEME pour son abandon de la plateforme en 2017, on l'a vu plus haut, c'est qu'elle n'avait plus d'argent à mettre dedans : la Base IMPACTS coutait trop cher.

> « *Il y a une BDD qui s'appelle Base IMPACTS, sauf que le processus pour ajouter une donnée, en fait je crois que j'ai jamais vu […] Pourquoi, parce qu'ils sont retombés sur un problème de moyens* » (Ingénieur2, conseil).

> « *L'ADEME est un acteur trop petit […] Des biais ne sont toujours pas réparés depuis des années* » (Ingénieur1, organisme public).

Tout le monde manque de moyens : les associations de consommateurs, les organismes publics d'aide aux associations de consommateur, les ONG, les petites entreprises…

> « *En tant qu'établissement public, il ne faut pas attendre grand-chose des pouvoirs publics aujourd'hui. Il faut qu'on se débrouille avec nos moyens* […] *Au bout d'un moment les associations elles se fatiguent. Elles ont énormément à assurer […] Si elles ne sont jamais écoutées… Il faut savoir se placer aussi* » (Manager4, organisme public).

> « *Il y avait deux, trois associations de consommateurs, mais elles ont aussi un problème de moyens. Ça reposait plutôt sur des individuels, membres de l'asso qui étaient OK pour faire telle ou telle chose* » (ExpertACV3, Conseil).

> « *Il faut faire la différence entre les grosses entreprises ou les fédérations qui ont un certain poids, qui peuvent se payer des experts et des bureaux d'étude, et les petites entreprises qui sont un peu plus indépendantes, qui ne sont pas vraiment représentées dans ce genre d'exercice* » (ExpertACV1, ONG environnementale).

Tout comme pour la concurrence, il est « normal » que la question des couts biaise le débat.

Elle exclue les moins bien lotis. Elle rend plus difficile l'entrée pour les retardataires, car il y a un effet de seuil sur la rentabilité : pour les entreprises, si la première ACV coute très cher (le rapport au Parlement de 2013 parlait de 20 000 € pour une première référence), le cout diminue fortement pour les suivantes. Et pour les prestataires, c'est l'accumulation de données qui leur permet de gagner de l'argent :

> « *Notre spécialité, c'est que dès qu'on veut analyser plus de cent produits, on est les leaders en gros, voilà on a à peu près 100 000 produits avec des ACV. Donc en fait ce qui nous intéresse c'est de faire de la systématisation d'analyse de produits* » (Ingénieur2, Conseil).

Surtout, le poids des couts encourage les acteurs ayant investi dans l'AE à mettre des bâtons dans les roues aux nouveaux entrants, ce qui renforce les comportements de recherche de monopole que j'ai décrits précédemment. Les entreprises ont peur que leurs efforts soient dévalués, on l'a vu un peu plus haut quand elles demandaient à l'ADEME d'assurer un rôle de contrôle et de vérifier que les autres qui utiliseraient le logo seraient « *des gens sérieux* » (Manager3, grande distribution). Le cout élevé pour les « pionniers » renforce logiquement la volonté de tirer un maximum de profit :

> « *Ça leur prend du temps, c'est des équipes, ils ont développé tout un outil, compatible avec les exigences de l'ADEME. Ils ont peur que ce soit, que tout le monde ne respecte pas la même rigueur et exigence, et il y a eu un gros débat autour de ça* » (Manager3, grande distribution).

Dès 2013, le rapport au Parlement soulignait la nécessité de fournir le socle technique à titre gratuit : cela « *diminuerait très fortement les couts de mise en œuvre de l'affichage pour les entreprises, qui pourraient être prohibitifs sans accompagnement. Le partage, entre les pouvoirs publics et les utilisateurs, des couts de développement et de maintenance d'outils dont il faudra assurer la pérennité, sera cependant à discuter en fonction des modalités arrêtées* ». Le point est également soulevé 6 ans plus tard en 2019 dans les préconisations du CESE : « *il reste que constituer et tenir à jour ces bases de données dans la durée constitue un travail qui requiert beaucoup de temps, de compétences et de moyens. Développer des données coute cher* ». Il est intéressant de noter d'ailleurs que le CESE recommande pour sortir de cette impasse de se reposer sur du *bottom-up* et du collaboratif : « *Il convient de s'interroger sur la possibilité de mettre en place un système collaboratif pour enrichir les bases de données, à l'instar de ce qui existe actuellement dans le domaine alimentaire avec la base Open Food*

Facts, enrichie en continu par les consommateurs ». Le CESE a ici identifié le principal problème de toute initiative comptable d'ampleur en lien avec une controverse écologique, à savoir le cout de collecte et de maintien d'une masse énorme de données, ainsi que la solution : partager le travail. CQLP, comme on le verra dans le second chapitre empirique de cette thèse, ne fait pas autre chose.

iii. *Contrôle des données*

Parce qu'elles coutent cher et que leur cohérence doit être assurée, les données, leur production et leur maintien doivent nécessairement être contrôlées. Ceci entraine des différentiels de pouvoir et des difficultés d'accès.

> « *C'était pas possible de dire aux gens, débrouillez-vous, achetez chacun de votre côté Ecoinvent ou d'autres bases de données pour faire vos calculs* » (ExpertACV2, Conseil).

La production des données entraine des problématiques de cout, mais surtout, elle génère un questionnement sur la comparabilité. Si deux entreprises utilisent deux jeux de données différents, même avec le même référentiel et le même outil, les résultats seront différents, un point qui est soulevé dans les préconisations du CESE en 2019 :

> « *Le socle technique (décrit dans la partie constat du présent avis), vise précisément à assurer la cohérence des calculs et la comparabilité des produits d'une même famille, l'entreprise procédant à l'affichage étant quant à elle responsable de la véracité des données spécifiques qu'elle fournit sur ses produits. Une vingtaine de données est requise pour chacun d'eux, dont une dizaine relative à sa composition. Les outils de calcul qu'elles alimentent devant être conformes au référentiel dont ils relèvent, ils devraient pouvoir être utilisés indifféremment et donner des résultats identiques. Or, il a déjà été constaté que deux outils de calculs utilisés dans une même catégorie de produits à partir des mêmes données pouvaient parvenir à des résultats divergents* » (p. 32-33).

Or, du fait justement des problématiques de cout, les industriels sont frileux quant au partage de leurs données :

> « *On s'est rendu compte assez rapidement qu'il n'y en avait pas beaucoup [d'ACV] car les industriels n'en avaient pas faites, soit les cabinets ou les industriels qui en avaient faites ne voulaient pas forcément les partager* » (ExpertACV3, Conseil).

Cette situation pose également la question du partage et de la confidentialité des données dans un contexte concurrentiel. Comment peut-on conjuguer la transparence et la comparabilité nécessaire d'un côté (rappelons que le format d'affichage nécessite des valeurs relatives ; il faut donc pouvoir calculer la médiane de tous les impacts d'un produit dans un secteur donné) et, de l'autre, le secret des processus industriels (d'autant plus dans un contexte où l'AE est censé encourager l'innovation et l'écoconception)[35] ? Dans l'hôtellerie par exemple, les gérants n'ont pas accès directement à leurs impacts environnementaux, seulement à leur note :

> « *L'hôtel n'a pas accès à son indice, ça c'est pour nous en interne pour calculer, il a juste accès à sa note […] Donc après s'il a E, mais qu'il a un indice très mauvais, il n'aura pas forcément l'information, mais après lui ce qui l'intéresse c'est la note, c'est l'évaluation, donc voilà* » (Manager2, Conseil).

Cette situation rentre donc en contradiction avec le discours d'amélioration continue présenté comme argument en faveur de l'AE. Il pose également la question du pouvoir des prestataires ou des entreprises qui développent des outils en interne sur leurs clients ou leurs fournisseurs. Certains insistent d'ailleurs sur les efforts qu'ils font en termes de confidentialité dans leurs chaines d'approvisionnement, comme ce manager d'une entreprise de la grande distribution :

> « *On fait ça de façon graphique, ce ne sont pas des colonnes à remplir mais des sites à positionner sur une sorte de page blanche, l'utilisateur va cliquer sur le site pour mettre l'adresse, qui ne sera pas visible par le vérificateur, il n'y aura que le nom du site pour préserver la confidentialité des approvisionnements* »
>
> « *On a besoin de mettre l'adresse, mais je ne vais pas la voir […] Pour rassurer, on avait un fournisseur, il demandait si un jour on allait ouvrir l'outil aux autres utilisateurs… Donc il a été testeur de notre outil, on lui a donné tous les accès en tant que distributeur ou vérificateur pour qu'il puisse regarder s'il y a des choses qu'il considérait comme gênantes* »
>
> « *Ils peuvent mettre un code pour gérer la confidentialité. On n'est pas censé, en tant que distributeur, connaitre forcément le nom de leur approvisionnement […] C'est quelque chose qu'on n'impose pas, il y a des filtres, des cloisonnements partout, on ne peut pas dire d'où vient la farine par exemple* » (Manager1, grande distribution)

Le soin que met ce distributeur à montrer qu'il n'y a aucun souci de confidentialité dans son

[35] La comptabilité financière a résolu ce paradoxe par le biais des auditeurs externes et des Commissaires aux Comptes.

outil montre bien la tension qu'il existe dans l'AE entre concurrence et transparence. Les verbatim ci-dessous pointent aussi du doigt le problème de la vérification des données, que j'aborderai un peu plus bas ; pour être considérées comme légitimes, les données doivent en effet dans l'absolu être certifiées, selon le principe comptable qui veut qu'une information ne soit valide que si elle a été auditée ; dans la réalité de l'AE, ce point ne sera jamais éclairci. Quoiqu'il en soit, contrôler les données procure un certain pouvoir sur les fournisseurs :

> « *On envisage, enfin c'est une question qui est en cours, on n'a pas encore statué, la possibilité d'avoir des exigences dans le cahier des charges pour que les industriels présentent un produit qui ait un indice inférieur à une certaine valeur, qu'on aura défini par rapport à toutes nos connaissances sur le marché* »
> « *Dans l'outil on a la possibilité de laisser des commentaires un peu partout. Ici on va pouvoir poser des questions ou dire à l'industriel qu'il n'a pas bien rempli telle ou telle partie, et il va avoir une petite bulle qui va apparaitre. Quand il aura répondu, ça passera en bleu, moi je verrai qu'il a répondu à la question* » (Manager1, grande distribution).

Le différentiel d'accès aux données ainsi que leur contrôle conduit donc à une possible redéfinition des rapports de force dans les relations économiques entre fournisseurs et clients ; en termes économiques, l'AE pourrait potentiellement conduire à une asymétrie d'information dans une transaction marchande, ce qui semble contradictoire par rapport à ses objectifs premiers. D'ailleurs, le distributeur tente de neutraliser la problématique de l'accès aux données en la recadrant sous un angle commercial ou d'innovation ; l'asymétrie peut ainsi être dissimulée par le côté innovant et précurseur de l'AE :

> « *On leur envoie un mail, c'est pas un courrier de la grande direction tout ça, c'est juste nous qui contactons les industriels pour leur expliquer […] On leur met le lien avec la page sur le site du Ministère, on leur indique qu'on est précurseurs sur le domaine et on les invite à être précurseurs avec nous* » (Manager1, grande distribution).

Ou, plus prosaïquement, les fournisseurs se voient rappelés les enjeux commerciaux :

> « *Aujourd'hui comme tous les industriels ne sont pas dans l'outil, on ne peut pas les obliger à faire ça, mais c'est quelque chose qui est visé à moyen terme* ».
> « *Certains fournisseurs ont refusé, au niveau de la confidentialité, ils ne veulent vraiment pas. Donc là après, on voit si on veut que certains acheteurs, les commerciaux de chez nous discutent avec les industriels pour les inciter* » (Manager1, grande distribution).

Cette situation est potentiellement problématique quand on sait que dans les négociations, le rapport de force est plus souvent en faveur des distributeurs. De fait, d'autres acteurs de l'AE soulignent cette difficulté :

> « **** met le pistolet sur la tempe à ses fournisseurs pour qu'ils s'adaptent. [La personne en charge du projet] a dû vous parler du dispositif, leur grande idée, c'est que tous les fournisseurs, et pas seulement des MDD, adoptent ce dispositif. Contre monnaie sonnante et trébuchante bien sûr* » (Dirigeant, association industrielle).

De plus, dans le cas d'un désengagement de l'État, l'AE reposerait de plus en plus sur la bonne volonté des précurseurs qui, comme on l'a vu, n'ont aucune raison économique de faire de la philanthropie :

> « *L'État se désengage, je ne sais pas ce qui va se passer. […] On peut imaginer ce truc-là, *** met à disposition de tout le monde, dans sa grande générosité, en open-source... Pourquoi pas* » (ManagerCSR, association industrielle)

Pour conclure sur le contrôle des données, on a vu que, puisque l'ACV nécessite de faire beaucoup de choix méthodologiques, il est essentiel que tous les acteurs de l'AE aient accès aux mêmes données ainsi qu'aux mêmes outils. Ceci entre en contradiction avec la présentation de l'AE comme avantage concurrentiel. De plus, la nécessaire transparence des données pose un problème d'asymétrie d'information, d'autant plus à partir du moment où l'État se retire du jeu et où ce sont les groupes précurseurs qui détiennent le pouvoir sur les outils et les données.

iv. *Expertise*

La production des chiffres pose enfin la question de l'expertise et des experts. On pourrait considérer que l'AE est un système expert (Giddens, 1990). Les chiffres que ce système véhicule, pour être considérés comme légitimes, doivent être produits, circulés et validés par des experts. Créer une nouvelle forme d'information environnementale implique de créer une nouvelle caste d'experts, ou bien de dériver un système existant et se reposer sur les experts de ce dernier. C'est en partie ce qui se passe avec l'AE, basé sur l'ACV, mais la réalité est plus complexe que cela. C'est l'État qui est censé apporter le financement et les moyens à la plateforme. En réalité, on l'a vu, l'ADEME et le Ministère manquent cruellement de moyens.

Si l'ADEME a effectivement financé la Base IMPACTS et accompagné l'ensemble des groupes de travail pour assurer une cohérence, ce sont en revanche les associations industrielles qui animent ces groupes, ainsi que les prestataires qu'elles mandatent, qui sont chargés du travail d'expertise :

> « *Comme on a besoin de documenter par les ACV, tout le débat sur le carbone biogénique ou des choses comme ça, on fait appel à des partenaires qui sont [nos amis], on va dire, ils ne sont pas adhérents bien évidemment, ils viennent supporter certains de nos groupes de travail, nos documents sont issus d'une intelligence collective avec 20 à 40 personnes autour de la table, metteurs en marché, parmi nos adhérents ou quelques expertises comme un avocat qui nous soutient, comme un expert en ACV comme Evéa. Ils viennent autour de la table pour dire, on a ça comme bibliographie, comme étude qu'on a fait, etc. On a des autorisations de publication, c'est comme ça qu'on fonctionne. On essaye de rendre robuste notre discours* » (Dirigeant, association industrielle).

Au vu de la complexité de la méthodologie de l'ACV, on court donc le risque d'aboutir, non seulement à une asymétrie d'information, mais également à une asymétrie d'expertise, entre les acteurs qui ont les moyens de payer des spécialistes de l'ACV, et les autres :

> « *Il y a une asymétrie claire d'expertise. Par exemple sur l'électronique, des gens qui savent faire de l'ACV en France il y en a peut-être deux ou trois. Donc du coup les questions que l'on soulèverait auraient très peu de réponses ou seraient très compliquées à résoudre* » (Ingénieur2, conseil).

Effectivement, cette asymétrie vient handicaper le mode de prise de décision dans la plateforme générale ainsi que dans les groupes de travail :

> « *Après le plus gros souci quand on est dans ce type de réunion, il y a quand même un peu une asymétrie, on n'est pas tous aussi à l'aise les uns que les autres de s'exprimer en public, a fortiori si on imagine qu'on a une connaissance moindre et qu'on est peut-être sur le point de dire une grosse connerie, bah forcément il y a des gens qui vont rester silencieux et cela sera moins perceptible pour les participants, ce déficit de connaissance, d'expertise* » (ExpertACV2, conseil)

> « *C'est parfois fait de façon très subtile […] La réunion à laquelle je pense en particulier, il y avait un désaccord sur un point, comment on comptait calculer, si on mettait dans la colonne de gauche ou de droite, je pense qu'ils ont écouté la petite minorité des gens qui avaient une idée sur la question. Les autres ils ne comprenaient rien* » (Expert ACV1, ONG environnementale)

Un autre problème se pose avec l'expertise et la complexité de la méthodologie de l'ACV : quand on manque d'experts sur un sujet, on a tendance à éliminer ce sujet, ce qui s'est passé par exemple dans le groupe de travail sur les couches : les couches lavables ont été éliminées du référentiel, alors qu'elles présentent a priori un impact environnemental moindre :

> « *Il est demandé pourquoi les couches lavables ne sont pas prises en compte et si elles le seraient. *** rappelle que ce point a été discuté lors des premières réunions et que le groupe a écarté les couches lavables dans la mesure où les experts ne sont pas présents* » (Compte rendu de la réunion de la plateforme générale du 02 février 2010).

L'AE a donc tendance à afficher avant tout ce qui va pouvoir être calculé avec robustesse, plutôt que ce qui serait pertinent. Ce problème est souligné dans le rapport du CESE de 2019, longtemps après la première expérimentation ; l'AE ne permet pas de correctement rendre compte de l'impact sur la biodiversité, ni de la réparabilité des produits (pour lutter contre l'obsolescence programmée), deux enjeux pourtant considérés comme essentiels :

> « *Il a été mis en avant lors des auditions que les aspects « biodiversité » ou encore « de réparabilité des produits » n'étaient pas pris en compte dans les actuelles ACV alors qu'ils constitueraient un enrichissement notable pour la mise en œuvre de l'Affichage Environnemental* » (p. 25).

Par ailleurs, dans le cadre des débats de l'AE, on peut s'avancer à dire que l'absence d'experts légitimes et indépendants a contribué à rendre la discussion plus complexe. Sans experts établis, il devient difficile, voire impossible, de faire confiance aux chiffres, qui perdent dès lors leur pouvoir. La complexité des calculs est utilisée comme argument contre l'AE :

> « *C'est la faille la plus souvent utilisée, je veux dire c'est la meilleure accroche des lobbies anti-AE, « ah oui mais votre référentiel je l'applique deux fois j'ai deux trucs différents, donc que va dire la DGCCRF ?* » (Ingénieur2, Conseil).

En l'absence d'experts légitimes, la simplification par les chiffres est impossible ; les seules représentations quantifiées acceptables devraient être des représentations parfaites, ce qui est impossible et va à l'encontre du principe d'un outil de prise de décision qui doit justement simplifier la réalité. Dès lors, la plateforme se perd dans le détail :

« *Je ne sais pas comment les gens qui connaissaient ont pris la décision de dire "On va lancer un groupe de travail pour tous les produits du monde." Je veux dire, c'est évident que ce n'est pas possible. […] Qu'il n'y ait pas quelqu'un qui ait dit "non on ne va pas faire ça, on va pas faire un référentiel sur le papier toilette […] je comprends pas pourquoi ils n'ont pas fait ça dès le début, mais bon, c'est facile à dire après. On ne peut pas se dire "on fait le papier toilette". Parce que si on fait le papier toilette, il y a peut-être mille catégories à faire. Et si on met deux trois ans pour le papier toilette, enfin je veux dire c'est assez mathématique, mais les moyens nécessaires sont infinis* » (Ingénieur2, Conseil).

Finalement, sans expertise clairement établie, c'est au consommateur final que doit revenir l'autorité. Idéalement, l'information sur les impacts environnementaux devrait lui arriver brute et non filtrée, pour qu'il puisse décider en toute connaissance de cause. Mais les acteurs de la plateforme reconnaissent pourtant que le consommateur ne peut pas être un expert :

« *On ne peut pas demander à un consommateur d'être plus à même qu'un expert qui réfléchit sur la question à longueur de journée, si c'est mieux d'acheter quelque chose qui plus économe en eau ou plus économe en énergie, ou qui pollue moins, c'est impossible* » (ExpertACV1, ONG environnementale).

« *On ne va pas dans un hôtel en comparant son impact environnemental. On y va parce qu'il est calme, parce qu'il y a un spa. Pour le dire de manière optimiste, ce n'est pas encore un élément de choix pour le consommateur. Mais moi j'espère que ça le sera un jour...* » (Dirigeant, Association industrielle).

« *Vous entendez bien tout ça, le bruit de fond du consommateur qui en veut toujours plus sur son étiquette, sur son emballage, et en même temps il ne le lit pas, y'a une espèce d'incohérence de bizarrerie...* » (ManagerCSR, association industrielle).

On aboutit donc, une fois de plus, à un paradoxe, dans lequel le consommateur devient « l'expert par défaut » ; si les chiffres veulent dire tout et leur contraire, alors on se repose sur la logique de marché et on laisse le consommateur décider. Certains ont même proposé de rajouter un indicateur de fiabilité pour que le consommateur puisse savoir si les informations qu'il doit exploiter pour faire son choix sont fiables ; en d'autres termes, un indicateur pour évaluer la fiabilité d'un indicateur. Le consommateur se transforme alors en contrôleur de gestion :

> « *Il ne doit avoir aucune ambigüité sur ce point : un indicateur de fiabilité constitue une information capitale car elle est garante de la pertinence des résultats obtenus pour quantifier les impacts prédéfinis* » (note du collectif d'associations de consommateurs sur le format d'affichage, juillet 2011, p. 5).

Les associations de consommateurs sont pourtant conscientes que le consommateur expert reste un paradoxe :

> « *Malgré cela, cette information doit être exclue de l'affichage sur le produit car, faute de clés de compréhension suffisantes, elle peut être mal interprétée, même rejetée, et discréditer alors toute la démarche de l'Affichage Environnemental aux yeux des consommateurs* » (p. 5).

Pour finir, l'absence d'experts légitimes dans l'AE pose quatre problèmes. Premièrement, la complexité du sujet et de la méthodologie de l'ACV conduit ceux qui le peuvent à payer leurs propres experts, ce qui provoque une certaine asymétrie dans un débat censé être démocratique. Deuxièmement, on a tendance à produire uniquement les chiffres que l'on sait produire et que l'on sait fiables, plutôt que ceux qui seraient pertinents ; troisièmement, en l'absence d'expertise légitime, les chiffres rendent le sujet plus complexe, plutôt que de le simplifier. Enfin, toute la responsabilité de l'interprétation des chiffres est finalement rejetée sur le consommateur, qui se retrouve dans une situation paradoxale d'expert sur un sujet qu'il ne maitrise absolument pas.

b. L'impossible utilisation des chiffres

Rentrons un peu plus dans les détails. Pourquoi les chiffres posent-ils autant de problèmes dans la mise en place de l'AE ? On a vu ce qui pouvait se passer au niveau de leur production. Voyons maintenant ce qu'il en est de leur utilisation. Les chiffres ne peuvent pas représenter parfaitement la réalité ; ils sont difficilement vérifiables ; et enfin, les acteurs ne sont pas d'accord entre eux sur l'usage qui devrait en être fait.

i. *Problèmes de représentation*

Le choix de l'ACV dès le début de l'initiative implique une volonté d'exhaustivité dans l'information transmise à la plateforme :

> « *L'information du consommateur doit être sincère, fiable et précise. La diffusion au*

> *consommateur d'informations imprécises ou inexactes est de nature à fausser ses choix, à causer sa déception et à lui faire perdre confiance dans les produits que lui propose le professionnel concerné* » (avis du Centre National de la Consommation, 2013, p. 2).

Il s'agit d'être le plus scientifique et objectif possible : l'AE est une réponse au greenwashing qui ternit l'information environnementale :

> « *Nous saluons les efforts faits par les acteurs spécialisés dans l'analyse et de la certification environnementale […] afin de distinguer les démarches apportant une véritable valeur ajoutée de celles relevant d'un marketing communément désigné de greenwashing […] Il s'agit en effet de valider les protocoles d'une véritable analyse économique, scientifique et technique permettant de prendre en compte le plus grand nombre d' incidences possibles sur notre milieu de vie* » (lettre de l'UFC-Que Choisir, 2013).

Il s'agit donc de fournir une information neutre et complète. Cependant, comme on l'a déjà vu à plusieurs reprises, le propre de l'ACV est d'être sujette à interprétation. Il s'agit certes d'une méthode « objective », mais uniquement parce qu'elle ne contient aucune marche à suivre concernant les choix à faire pour la rendre utilisable. Et cette objectivité la rend plus complexe, donc encore plus sujette à interprétation et aux ambiguïtés :

> « *L'interprétation des résultats des ACV peut être sujette à caution et être détournée en vue de « guerres commerciales » par les entreprises productrices. Ainsi, les fabricants de sacs plastique et de sacs en papier auraient multiplié ce type d'analyse afin d'étayer leurs arguments comparatifs. Une analyse orientée des résultats obtenus peut également fournir des informations fausses ou incomplètes aux consommateurs et consommatrices* » (Rapport du CESE, 2019, p. 25).

L'ACV produit des chiffres qu'on est content d'avoir et d'utiliser, peu importe finalement ce qu'ils représentent :

> « *C'est toute la problématique des ACV, tout dépend de la question qu'on pose. Et en attendant, c'est utilisé comme des réponses à tout. Mais le problème c'est que selon la question qu'on pose, il faut modifier la méthodologie »*
>
> « *On ne s'en rend même pas toujours compte et on sort un chiffre, et les chiffres on est tellement content d'avoir les chiffres, on y croit, on finit par dire des bêtises et des contre-vérités* ». (ExpertACV1, ONG environnementale).

Finalement, l'ACV dessert l'AE ; elle est mise en avant pour sa rigueur scientifique (voire scientiste), mais cette rigueur handicape au bout du compte l'avancement du projet, car elle ne permet pas de « refermer la boite noire » et de prendre des décisions ; elle pousse par exemple à pondérer davantage les impacts que l'on peut mesurer de manière plus certaine :

> « *Comment pondérer les impacts ? Le *** a fait un travail intéressant, mais personne n'était satisfait de la réponse qu'ils ont sortie. Ils ont posé des questions à des panels de gens ordinaires, des experts, des panels… […] Et à la fin ils disent « on trouve quand même qu'il faut mettre plus d'importance pour les impacts qu'on arrive à mieux mesurer, avec lesquels on est plus sûrs de la rigueur de la mesure ». Ça veut dire que la biodiversité, qui est très difficile à mesurer de façon chiffrée, elle va trinquer* ». (ExpertACV2, Conseil).

La représentation par les chiffres pose une autre difficulté : elle nécessite de la commensuration (Espeland & Stevens, 1998). Il est évident que certains impacts doivent être mêlés à d'autres (l'affichage final ne concernant que trois ou quatre indicateurs), que certaines activités et certains processus industriels doivent être considérés ensemble. Cela vient handicaper l'AE, par exemple dans le cas de l'hôtellerie ; en prenant ensemble toutes les catégories d'hôtels, on va comparer une chambre dans un palace à une autre dans un hôtel classique ; le palace aura certainement une moins bonne note, même s'il fait plus d'efforts.

> « *En général sur les hôtels de luxe, on est plutôt sur D voire E, et sur les hôtels économiques, qui n'ont pas forcément fait beaucoup d'efforts, on peut arriver à un B, parce que la consommation est faible. C'est une problématique que l'on a* ».
> « *Les deux étoiles qui ne font rien, mais j'ai eu le cas, un hôtel sur Paris, qui est en B, pour moi, ça ne serait pas normal… C'est pas très agréable pour lui, mais vu le peu d'efforts, voire il a rien mis du tout en place dans son établissement, ce n'est pas logique par rapport à d'autres hôtels qui travaillent sur le sujet et qui ont une note moins valorisante* » (ExpertACV3, Conseil).

Ici, on touche au problème suivant : l'AE écrase la différence de prestation entre un hôtel raisonnable et un hôtel de luxe. Inversement, une notation par nombre d'étoiles, comme le propose la personne ci-dessus, aurait l'effet d'écraser la différence d'impact entre une chambre standard et une chambre avec minibar, grande baignoire, grande télévision, etc. Cela se retrouve d'ailleurs dans le rapport du CESE en 2019 :

> « *L'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH) a ainsi souligné qu'un hôtel de catégorie « luxe » peut disposer de labels d'excellence environnementale (écolabel européen) et*

avoir une empreinte environnementale significative. La classification en catégorie « luxe » impose par exemple d'équiper les chambres avec de grandes baignoires nécessitant une forte consommation d'eau ayant un impact négatif sur l'empreinte environnementale de l'établissement. Peu à peu, les consommateurs devront donc intégrer que cet outil d'affichage est un vecteur de transparence de l'activité de l'entreprise » (p. 39).

Encore une fois, devant l'impossibilité de « commensurer », la responsabilité de la décision est rejetée sur le consommateur. Le même problème se retrouve dans le secteur alimentaire. Peut-on comparer du soja et de la viande ? Une prise en compte de l'impact réel de l'élevage demanderait que tous les aliments soient logés à la même enseigne, afin de montrer qu'un steak de bœuf est bien plus impactant qu'un steak de soja. Cependant, en faisant cela, il devient impossible de comparer deux steaks de bœufs entre eux :

« *Au niveau de l'alimentaire, on a toujours eu le positionnement de dire c'est tout le scope alimentaire qu'il faut prendre sous une seule échelle. Du coup, si l'on crée des catégories ABCD, tous les yaourts vont être dans la même lettre, les viandes idem ; du coup les consommateurs ne pourront pas comparer* »

« *Quand on fait ses courses on ne se dit pas forcément « je veux acheter une pizza » mais « je veux acheter un plat préparé », on va avoir le choix entre des choses très différentes, du coup quelle catégorie faut-il faire ? […] On ne peut pas travailler, essayer d'être un consommateur vertueux, si derrière les lettres c'est par catégorie de produits, donc il faut connaitre les catégories, donc il faut rentrer dans le détail des chiffres*. » (Manager1, grande distribution)

Il semblerait donc qu'il soit impossible de fournir au consommateur une information qui soit à la fois utile et pertinente, compréhensible dans un laps de temps court et sans nécessiter de formation particulière. Par ailleurs, on a déjà vu plus haut que l'innovation était découragée à cause des données disponibles dans la Base Impacts. Quand il est impossible de mettre en valeur un processus industriel plus sobre à cause du manque de données, c'est également une forme de commensuration qui empêche de tirer parti de l'AE :

« *Il manque un cuir dans la base de données […] La règle c'est de prendre les autres procédés cuir disponibles, et de créer un procédé majorant, c'est-à-dire qu'on va prendre le plus mauvais des indicateurs pour chacun des procédés cuir qui existent […] en gros on va pénaliser celui qui utilise cette donnée-là, parce qu'elle n'est pas disponible dans la Base IMPACTS* » (ExpertACV2, Conseil).

ii. *Problèmes de vérification*

La question de la vérification des chiffres est également centrale. On a déjà vu, d'une part que certains acteurs préconisent l'ajout d'un indicateur de fiabilité des autres indicateurs, et d'autre part que les problématiques de contrôle sont au centre des préoccupations. Cet enjeu est lié à l'expertise : pour être acceptés, les chiffres doivent être légitimés, ce qui nécessite de les vérifier. C'est un classique de la comptabilité : une information n'est valide que si elle a été auditée. Ce point avait été soulevé dans le rapport au Parlement en 2013 :

> « *Cette question du contrôle et de la vérification est apparue comme centrale pour assurer un jeu concurrentiel équitable entre les entreprises, quelle que soit leur origine. En cas de modalité volontaire, une vérification par tierce partie pourrait être demandée et satisferait probablement cet objectif d'un contrôle fiable du dispositif. En revanche, en cas de modalité obligatoire, la vérification par tierce partie emporterait des couts pour les entreprises et les autres solutions actuelles n'apparaissent que partiellement satisfaisantes* » (p. 136).

Plusieurs informations dans cet extrait : si la vérification est importante, ce n'est pas tant pour assurer la fiabilité des informations au consommateur, mais pour assurer que les mécanismes de concurrence ne sont pas biaisés. On retrouve ici un indice supplémentaire de ce cadrage concurrentiel qui, comme on l'a montré plus haut, conduit l'AE dans une impasse. Par ailleurs, l'extrait soulève la question du cout du contrôle, ainsi que de l'identité du contrôleur : en cas d'AE obligatoire, la vérification devrait être assurée ou financée par un organisme public, ce qui est incompatible avec le retrait de l'État que l'on a observé. De plus, dès la première réunion de la plateforme générale, les acteurs soulignent l'impossibilité qu'il y aurait à tout contrôler, comme le montre l'extrait ci-dessous : « *cela pose de réels problèmes techniques pour vérifier des milliers de données. Cela ne peut pas être envisagé dans un premier temps mais doit être gardé à l'esprit* ».

Questions liées au contrôle, la vérification	
Préférence pour une certification qui donne crédibilité et véracité aux auto-déclarations.	Cela pose de réels problèmes techniques pour vérifier des milliers de données. Cela ne peut pas être envisagé dans un premier temps mais doit être gardé à l'esprit.
Le contrôle et la vérification doivent-ils être identiques pour toutes les catégories de	D'ici juillet il s'agit simplement d'obtenir consensus sur la nécessité de vérifier les données

Extrait du compte rendu de la réunion de la plateforme générale du 23 mai 2008.

Les concepteurs et détenteurs des droits sur les outils qui produisent les chiffres sont également bien conscients de cet épineux problème de la vérification :

> « *- Qui sont les vérificateurs ?*
> *- Aujourd'hui… Comme on est les seuls à avoir… On est les garants du sérieux de l'outil, donc on a tout intérêt à être des modèles, donc pour le moment… Ben, c'est pas nous… Comme je vous l'ai dit, l'objectif c'est que ce soit toujours un tiers qui vérifie, donc pour nous… pour le moment, en tout cas c'est l'industriel qui saisit, et nous on vérifie.*
> *On est à la recherche d'entreprises qui feront ce travail de vérification. Sachant que nous, on sera les personnes qui accréditeront les personnes autorisées à jouer le rôle de vérificateurs, qui seront régulièrement audités sur la qualité du travail qu'ils fournissent* » (Manager1, grande distribution).

On constate que la vérification met les entreprises mal à l'aise, parce qu'elles n'ont aucune autorité ou légitimité pour s'en charger ou pour accréditer des acteurs vérificateurs. Pourtant, sans participation active d'un tiers tel qu'un organisme public, il faut bien faire la vérification d'une manière ou d'une autre, puisqu'un chiffre non vérifié n'aurait aucune valeur. On remarque en effet que, pour des raisons de concurrence toujours, les industriels estiment que si vérification il doit y avoir, celle-ci doit émaner de l'État :

Q3 : **M.Demarne** exprime son inquiétude quant à la vérification, qui porterait sur la vérification du référentiel par une tierce partie si tel est le cas, les industriels risquent de faire machine arrière.
Ensuite, en ce qui concerne la vérification des produits mis sur le marché, la profession considère que c'est à l'Etat de le faire. Il faut laisser à l'entreprise sa bonne foi, sinon ce sont des coûts supplémentaires qui sont engendrés qu'elles ne peuvent supporter.
R3 : **E.Fourdrin** répond que dans le référentiel européen PEF, un processus de revue critique de l'information environnementale est prévu ainsi qu'un processus de revue critique des référentiels. Ces deux points seront débattus en GT méthodologie l'après-midi pour voir s'il faut converger avec l'approche européenne ou pas.

Extrait du compte rendu de la réunion de la plateforme générale du 12 février 2014.

Les entreprises trouvent des solutions qui s'apparentent à du bricolage, comme on le voit dans l'extrait du fichier Excel d'avancement du prédéploiement pour le secteur de l'habillement (en bas à droite du tableau, en jaune) :

Statut	Liste des étapes pour pré-déploiement	Quand	Responsable	commentaire
fait	fournir la charte graphique	Mars	Ademe - Fabienne BENECH	
fait	Mise à jour des données textiles issus d'ICV-TEX	Mi-Avril	Ademe - Olivier RETHORE	Dernière version livrée et récupérée par Decathlon Correction réalisée par RDC pour le PES conventionnel
fait	Calcul de l'impact des produits avec la nouvelle base (2 indicateurs)	S 25	Decathlon	867 produits conçus soit 30% des produits textiles confection lourde et chaussure: T-shirts, pantalons, leggings, maillots de bain, sacs de couchage
s25	Notation des produits avec la nouvelle méthode	mi-aout	Decathlon	27% des produits réalisé à mi juillet 2018
fait	Vérification des notes A et B	fin juin	Decathlon	
	Remplacement du picto pour les sites internet (planète +note seule)	mi-aout	Decathlon	
	Création d'un doc méthodo	S25	Decathlon	
	Mise en cohérence avec Okaidi (TShirt) et Tissage de Charlieu (chèche)	mi-juillet	Decathlon	Attention, le contact chez Okaidi est une alternance qui quitte Okaidi fin aout 2018: est-ce la compétence est bien intégrée en interne Okaidi?
fait	Répondre au questionnaire en ligne DSP	fin juin	Decathlon	
	logo	mi-juillet	Decathlon	
	Quelle valorisation des entreprises investies ?	sept 2018	Ministère/ADEME	. Publication du rapport Pré-déploiement Decathlon (juin 2018) . Publication d'une plaquette ADEME 4-6 pages "Mise en oeuvre de l'affichage environnemnetal Habillement" (sept 2018) . Communiqué de presse Ministère et mise à jour des sites internet ADEME/Ministère (sept 2018) . Evènement médiatique Ministère en septembre 2018?
fait	Quelle possibilité de donner accès à notre outil PACE à distance pour faire des audits ?	fin juin	Decathlon	Selon notre service IT, l'accès à l'application de façon autonome ne sera pas rendu possible par les externes. Les données disponibles sont trop importantes pour pouvoir donner autant de liberté. La solution est donc de pouvoir faire l'audit en présence d'un utilisateur et de permettre l'extraction de quelques informations clées.

Extrait du fichier de suivi du prédéploiement dans le secteur de l'habillement, 2018.

« *Les données disponibles sont trop importantes pour pouvoir donner autant de liberté. La solution est donc de pouvoir faire l'audit en présence d'un utilisateur et de permettre l'extraction de quelques informations clés* ». On constate donc que, dix ans après le début de la plateforme, l'outil ne permet toujours pas un processus cohérent de vérification, puisque la méthode préconisée consiste à vérifier les informations en présence d'un tiers qui vérifierait à son tour que la confidentialité des données n'est pas compromise.

Finalement, on peut dire qu'un processus d'audit de l'information échoue à se mettre en place, pour des raisons similaires à l'échec de l'établissement d'une expertise légitime : une « pollution » par un cadrage concurrentiel, des problématiques de cout et un État qui ne prend pas ses responsabilités.

iii. *Conflits d'usage*

Enfin, les acteurs ont des idées bien arrêtées et surtout bien différentes de ce à quoi les chiffres de l'AE devraient servir, ce qui crée des conflits d'usage et rend l'AE encore un peu plus difficile à déployer. Tout d'abord, l'AE rentre en conflit avec l'information délivrée par le marketing – seulement quand le marketing s'y intéresse, c'est-à-dire rarement : on a vu plus haut que la plupart des expérimentations n'avaient pas atteint ce stade. Certes, la communication avec le consommateur est traditionnellement du ressort du marketing ; mais cette discipline ne semble être que partiellement compatible avec une information objective, fiable et complète du consommateur.

> « *Certains ont choisi de conserver ce système d'information, il doit toujours être visible, d'autres ont choisi de le supprimer, ils avaient des services marketing sur leur dos qui leur disaient c'est immonde, c'est insupportable, ça ne ressemble à rien, ça n'apporte rien etc.* » (Dirigeant, association industrielle)

Dans une enseigne de la grande distribution, le service marketing revisite carrément le format d'affichage, en interdisant l'utilisation de la plus mauvaise note possible et en remplaçant l'échelle de couleur allant du rouge au vert, par une autre allant de l'ocre au vert :

> « *On a choisi de mettre en place une échelle allant de 1 à 5, et puis de n'avoir, de faire en sorte qu'on n'ait jamais une note 1, donc en réalité les notes démarrent à 2 je crois, pour éviter que la direction commerciale ne nous tombe sur le dos en nous disant "vous êtes anti-business, c'est pas possible de vendre des produits qui sont dans le rouge, qui sont à 1 etc." Donc ça c'est la deuxième consigne dans le cahier des charges et puis on a choisi des couleurs qui ne sont pas rebutantes, par exemple on va du jaune au vert et pas du rouge au vert. Voilà un peu les consignes, enfin les critères qu'on s'est donné d'affichage* » (Manager3, grande distribution)

Il est permis de penser ici que l'impératif d'objectivité et d'exhaustivité est sérieusement bafoué ; d'autant plus que le marketing exige également que l'on rejette la majorité de l'information hors de l'étiquette du produit et donc du lieu d'achat, pour des questions de place et de contrôle de ce qu'il se passe en magasin et dans la relation entre le vendeur et le client potentiel :

> « *Le client a la possibilité, y a beaucoup plus de place pour mettre des choses sur le site internet qu'en magasin, du coup en magasin y a peu d'infos en fait, l'enjeu il est plus d'apporter des éléments au vendeur qui pourra répondre aux questions des clients, mais sinon l'ensemble des questions que peuvent se poser les clients sur cette note, il les trouvera sur le site internet* » (Manager3, grande distribution)

Ce retrait du lieu d'achat est évidemment problématique parce qu'il rend plus compliqué l'évaluation de l'efficacité de l'AE :

> « *Le problème des [sites internet], c'est que pour l'instant il est très peu visible l'affichage, donc c'est dommage, on va avoir tendance à dire si on fait ce travail-là "ah ben non l'affichage il marche pas", alors qu'en fait c'est plus parce qu'on l'a mis tout en bas sans rien expliquer que parce qu'il ne marche pas en lui-même. Évidemment nous on a envie de dire que ça marche. Après on va pas, enfin voilà, si ça marche pas ça marche pas, mais des fois on identifie quand même pas mal d'autres*

*raisons qui font que ça ne marche pas quoi. Je sais que la fille de ***, elle se plaint beaucoup que le département marketing ne suive pas.* » (Économiste1, organisme public)

Il est intéressant de noter que cette situation n'a pas l'air de déranger la personne en charge de l'AE chez le distributeur, bien qu'elle porte le projet de l'AE à bout de bras dans son entreprise et qu'elle ait elle-même créée elle-même son poste en partie sur ce sujet :

« *Enfin, ce n'est que positionner l'échelle de façon différente, mais on ment pas au client hein. Moi ça ne me gênait pas du tout, je trouvais ça raisonnable comme demande* » (Manager3, grande distribution).

Une autre justification est apportée par le prestataire technique de cette enseigne :

« *En théorie la note peut aller de 0 à 5. Et comme on n'affiche pas les virgules, on voulait pas tomber, par exemple si on tombait à 0,9 on aurait dû mettre 0 et un produit à 0 c'est compliqué à expliquer. L'idée, c'est plutôt de dire jugement que l'AE n'est pas là pour dénigrer les mauvais mais plutôt pour pointer les bons. Y'a aucune raison de mettre des très mauvaises notes à des produits* » (ExpertACV3, Conseil).

Cela montre à nouveau le conflit d'usage de l'AE : doit-il représenter la dure réalité ou bien encourager les efforts des entreprises qui acceptent de s'y plier ? Encore une fois, les cadrages concurrentiels et gagnant-gagnant employés pour convaincre les entreprises vont finalement à l'encontre des intérêts de l'Affichage.

Au-delà des conflits avec le marketing, les participants à la plateforme ont également du mal à se mettre d'accord sur le degré de simplification nécessaire. On a déjà eu l'occasion de le mentionner : simplifier nécessite de faire des choix « politiques » que beaucoup rechignent à effectuer. Mais sans simplification, le consommateur ne peut se saisir de l'Affichage. Ce paradoxe est mentionné dès la première réunion de la plateforme générale : « *il faut une information fiable mais un mode d'affichage intuitif. Il faut trouver un optimum entre fiabilité de l'information fournie et arguments techno-industriels* » ; et l'année d'après : « *un indicateur unique aurait l'intérêt de la lisibilité envers le consommateur mais la difficulté d'avoir un sens scientifique* » (Compte rendu des réunions du 23 mai 2008 et du 5 octobre 2009). On s'accorde à dire qu'il faut simplifier :

> « *S'agissant du type exact de format à adopter, les enseignements de l'expérimentation convergent quant au fait que les consommateurs préfèrent des terminologies simples d'indicateurs ;*
> *demandent que les données soient présentées sous forme d'une valeur absolue, seule donnée fiable à leurs yeux ;*
> *demandent néanmoins que cette valeur absolue soit repositionnée sur une échelle relative qui permet la comparaison directe du produit par rapport à sa concurrence ;*
> *sont très attachés à un mode de présentation graphique des valeurs (codes couleur, classement lettré)* » (rapport au Parlement, 2013)

Un distributeur notamment s'est employé à afficher une seule note synthétique plutôt qu'une batterie d'indicateurs :

> « *C'est important dans toute cette masse d'information, de ne pas en ajouter des tonnes mais d'avoir une information assez intuitivement compréhensible et synthétique et, euh, permettant au client de, euh, de comparer les produits […] C'est pour ça que très rapidement on s'est mis d'accord, enfin on a convenu avec la direction du marketing, que l'on adopterait une note synthétique, et pas une note faisant le détail du CO2 et des ressources naturelles non renouvelables* » (Manager3, grande distribution).

Pour autant, l'équilibre entre simplicité et pertinence est loin d'avoir été trouvé :

> « *Soit on présente une multitude d'impacts sur différents types d'impact, soit on fait une sorte d'amalgame et on donne une note finale. Et aucune solution n'est satisfaisante […] Un seul chiffre, on ne sait pas ce qu'il y a derrière, et on a tendance à se fier à ce chiffre. Du coup on ne réfléchit plus. Et personne n'est d'accord sur la pondération entre les impacts. On ne peut pas penser qu'un jour on se mettra d'accord sur la pondération. Ça ne peut jamais arriver, c'est une impossibilité* » (ExpertACV1, ONG environnementale).

> « *De façon générale, la présence d'une note globale est appréciée, car elle interpelle directement le consommateur qui est alors averti. Mais pour certains, sa présence porte à confusion, ambigüité et peut prêter à manipulation car « B, ça donne envie d'acheter, D, non ». Ils estiment qu'elle induit une pondération, alors que les critères ne se valent pas et varient en fonction de la consommation de l'utilisateur* » (Rapport d'associations de familles, juillet 2012, p. 62).

Le rapport du CESE conclue d'ailleurs en 2019 que « *l'autolimitation ne doit pas conduire à la simplification* » :

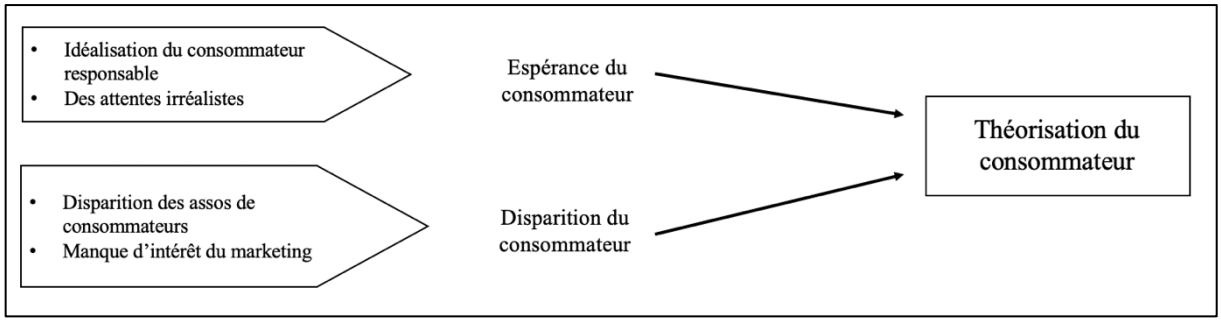
> « *La méthodologie mise en place par l'ADEME revendique ainsi une approche simplifiée de l'ACV en limitant le nombre d'impacts environnementaux dans ses évaluations : trois à cinq indicateurs ont ainsi été retenus par famille de produits. Pour autant, cette autolimitation ne doit pas conduire à la simplification.* » (Rapport du CESE, 2019, p. 25).

Ce conflit entre simplicité et exhaustivité n'a donc pas été résolu. On peut dès lors dire que les conflits d'usage mettent en lumière la complexité inhérente à une représentation quantifiée et objective des impacts environnementaux telle que l'AE, ainsi que le paradoxe du consommateur. L'AE tombe dans l'écueil bien connu des contrôleurs de gestion : comment peut-on donner une information qui soit à la fois objective et exhaustive, et qui puisse être comprise suffisamment rapidement pour pouvoir prendre une décision ? Ce qui empêche l'AE d'avancer ici, c'est que les choix de simplification n'ont pas été faits. En l'absence d'acteurs capables de légitimer une expertise, de « prendre des responsabilités » pour orienter l'AE pour une certaine utilisation, on se retrouve avec des conflits d'usage : entre marketing et information objective, et entre injonction à la neutralité et à la « récompense » pour les entreprises qui font l'effort de participer. Dans un tel contexte, les participants de la plateforme évacuent la complexité en la rejetant sur le consommateur, ce qui a pour effet d'orienter l'Affichage Environnemental vers un format « impossible », à la fois simple et exhaustif et s'adressant à un consommateur omniscient qui, finalement, n'existe pas. Comme on le verra dans la partie suivante, l'AE invente, pour résoudre ses paradoxes internes, une figure mythique et absente du consommateur, qui lui permet de donner une justification marchande, mais théorique, à l'AE comme vecteur de transmission des bonnes pratiques et de stimulation de l'innovation parmi les entreprises participantes.

***

Ainsi, en conclusion de cette première partie de l'analyse inductive, on peut dire que l'AE, en essayant de calculer l'environnement, se retrouve dans une impasse calculatoire. Voulant se donner une légitimité scientifique grâce à l'ACV, il oublie que celle-ci n'est qu'une méthodologie qui n'apporte aucune réponse en elle-même. En l'absence d'une direction claire imprimée par l'État, il est impossible de « problématiser » l'AE qui, pour se donner une justification, tente de recoller à une logique de concurrence et de marché. Le consommateur, incapable d'utiliser l'information qui lui est donnée (quand elle lui parvient), ne devient alors plus qu'un consommateur théorique, comme on va le voir à présent.

5. Théorisation du consommateur



J'ai précédemment montré que l'AE engendrait un certain nombre de paradoxes. En l'absence d'un pouvoir « politique » à même de résoudre ces paradoxes, on a constaté que les décisions difficiles étaient finalement rejetées sur le consommateur. Dans cette partie, je souhaite montrer plus en détail comment le consommateur est construit à travers l'AE et ses paradoxes. D'une part, on observe une « espérance » du consommateur de la part des autres acteurs, pour donner une raison d'être à l'AE et résoudre ses contradictions. D'autre part, on constate que celui-ci échoue à se manifester. Ces deux mouvements aboutissent finalement à une théorisation du consommateur, c'est-à-dire que le consommateur est rejeté hors de l'AE et sert uniquement de justification théorique pour maintenir l'AE en vie. Ce phénomène avait d'ailleurs été envisagé dès 2013 par le Conseil National de la Consommation :

> « *Lorsqu'un dispositif aussi complexe qu'un affichage multicritère, fondé sur la méthode ACV, est proposé au public, il y a lieu de s'interroger sur la lisibilité et l'accessibilité de telles informations pour l'ensemble des consommateurs. […] Le CNC invite donc les pouvoirs publics à réaffirmer l'amélioration de l'information donnée au consommateur comme l'objectif fondamental de ce dispositif, et à repenser les modalités de celui-ci à l'aune de cet enjeu essentiel. A défaut, l'intérêt de l'Affichage Environnemental pour les consommateurs ne serait que théorique* » (Avis du Conseil National de la Consommation, juillet 2013, p. 4).

a. Espérance du consommateur

Le spectacle de la plateforme de l'AE pourrait se résumer à « en attendant le consommateur ». On l'a vu, l'amélioration des pratiques de consommation par la diffusion d'informations de qualité sur les impacts environnementaux est le premier objectif de l'Affichage Environnemental. Cela signifie que le consommateur dont parlent tous les acteurs est le consommateur responsable, celui qui transformera ses habitudes et orientera l'économie dans

le bon sens si seulement il a à sa portée des informations fiables sur les impacts réels de ses achats. Ainsi, le consommateur responsable est idéalisé au sein de la plateforme et des attentes irréalistes sont placées en lui.

i. *Idéalisation du consommateur responsable*

Dès les débuts de la plateforme, on souligne l'objectif premier de l'AE : informer le consommateur. L'amélioration des bonnes pratiques et la stimulation de l'innovation chez les entreprises est secondaire. L'information doit donc être disponible sur le lieu de vente :

> « *Rien n'empêche un affichage complémentaire mais l'affichage devra effectivement être disponible au consommateur* » (Compte rendu de réunion de la plateforme générale du 06 juin 2008).

Cette préférence est confirmée par l'enquête conduite par le collectif d'associations de consommateurs et communiqué à la plateforme en 2012, puis réaffirmé dans le Rapport présenté au Parlement en 2013 par le Ministère :

> *« Il y a une très forte préférence pour un affichage sur le produit et, à un degré moindre, sur le lieu de vente* » (Rapport d'associations de familles - Adéic, AFOC, CFDT ASSECO, AFC, Familles de France, Familles Rurales, Unaf, juillet 2012, p. 41).

> « *L'importance d'associer les consommateurs à une politique de consommation durable afin d'assurer son succès semble une évidence : rien ne se fera sans leur adhésion et leur participation. L'affichage fournit précisément au consommateur ce support concret de participation à la démarche* » (Rapport au Parlement, 2013, p. 8).

Officiellement, l'AE est donc fait pour les consommateurs, et ne réussira qu'avec eux. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les associations de consommateurs, qui ont été contactées par l'ADEME pour participer à l'AE, n'ont pas particulièrement de légitimité démocratique pour représenter l'ensemble de la population. Elles apparaissent comme des interlocuteurs viables et des intermédiaires de la société civile principalement parce que l'État les a désignées comme telles (Pinto, 2018). Par ailleurs, on peut également voir qu'aucune de ces associations ne rejette le premier objectif de l'AE, celui de l'encouragement à la consommation responsable ; pour elles, ce n'est pas un problème que le consommateur supporte la charge du changement. Elles

ne remettent donc pas en question le principe de la primauté du consommateur (malgré le fait que l'AE nécessite plus d'attention et d'expertise de sa part) ; elles s'inquiètent seulement de l'éventuelle subjectivité des informations et, surtout, il ne faudrait pas que l'AE soit le prélude à une augmentation des prix.

> « *Est-ce que ça va marcher, est-ce que les gens vont vraiment acheter des produits plus verts […] C'est le genre de questions en fait qui, pour lesquelles la réponse est évidente pour certaines associations de consommateurs en fait* » (Économiste1, organisme public).

> « *Mais il ne faut pas croire, les consommateurs sont demandeurs d'informations. De plus en plus. Au consommateur, le pouvoir de consommer mieux et d'être acteur dans la consommation. Je crois que de plus en plus, c'est la tendance de la consommation, c'est la consommation collaborative, c'est le consommateur acteur, mais encore faut-il qu'il dispose des bonnes informations* » (Manager4, organisme public).

Ce qui semble intéresser avant tout les associations de consommateurs, c'est d'éviter la tromperie du consommateur sur l'information environnementale, plus que de remettre en cause le concept de consommation responsable :

> « *Ce qui les intéresse plus, c'est est-ce que l'étiquette va être bien faite, est-ce qu'elle va être visible, est-ce que le consommateur va la comprendre ? [...] Les questions purement économiques de dire et même si ça coute plus cher est-ce que les gens vont acheter, ça les intéresse moins en fait. Je dis peut-être de manière abusive parce qu'ils sont persuadés que oui, ou c'est aussi parce qu'ils ne veulent pas entendre parler du fait que ça pourrait couter plus cher* » (Economiste1, Organisme public).

> « *Quand j'ai rencontré [Président d'une association de consommateurs bien connue] je lui ai demandé quelles étaient les préoccupations de [cette association], et il nous a dit nous ce sont les assurances, les contrats de téléphone, les frais bancaires… Et l'information environnementale à destination des consommateurs ? Ah, ça ne nous intéresse pas, nous c'est le prix, etc. Juste le prix et voilà* » (Dirigeant, association industrielle).

Plus de dix ans après les débuts de l'AE, dans le rapport du CESE, l'Union Nationale des Associations Familiales (qui représente les associations de consommateurs au sein de cette assemblée) a d'ailleurs voté pour la poursuite des expérimentations sur l'AE préconisée par le Conseil, en reprenant les mêmes arguments (p. 65). La primauté du consommateur est donc

solidement ancrée. On attend que les consommateurs exercent directement leur influence :

> « *« Voter avec les pieds », « voter avec le portefeuille » sont des concepts qui remportent un large succès. Même s'ils comptent encore essentiellement sur les pouvoirs publics pour assurer la protection de l'environnement et encadrer les pratiques, les consommateurs entendent désormais exercer directement leur influence* » (Rapport au Parlement, 2013, p. 7).

On remarque d'ailleurs ici que le Ministère de l'Environnement semble dissocier une intervention de l'État de la responsabilité au consommateur ; j'ai précédemment montré qu'au contraire, il ne pouvait y avoir de choix éclairé du consommateur sans intervention directe de l'État. Finalement, l'objectif normatif de l'AE semble être de renforcer le lien entre producteurs et consommateurs, de donner à voir l'ensemble de la chaine à tous les acteurs, de créer une responsabilité partagée entre tous. L'idée est que, grâce à un meilleur « *rapport dialectique*[36] *entre ceux qui consomment et ceux qui produisent* » (rapport d'associations de familles, p. 45), de meilleurs choix des consommateurs entraineront des meilleurs choix pour tous les consommateurs :

> « *Comme il concerne l'ensemble du cycle de vie des produits, l'Affichage Environnemental engage une coresponsabilité de tous les acteurs sur l'ensemble de la chaine de consommation, de l'extraction des matières premières jusqu'à l'utilisation du produit […] [le producteur] peut également jouer la coresponsabilité (et donc renforcer le lien qui l'unit à lui) avec le consommateur […] De la même manière, l'Affichage Environnemental amènera le consommateur à prendre conscience de l'importance et l'influence de ses choix d'achat pour une meilleure prise en compte de l'environnement dans les modes de production.* » (Rapport de la FNE, 2012, p.13)

> « *La réalisation concrète de ces objectifs de la feuille de route économie circulaire nécessite la participation de tous les acteurs mais les consommateurs et les consommatrices sont ceux qui, par leur choix, entraineront tous les autres* » (Rapport du CESE, p. 10).

Dans l'imaginaire collectif des participants, dans l'enthousiasme des débuts et dans ses discours de promotion, l'idéal de l'AE était donc bien d'ouvrir une arène de débat, de permettre un dialogue entre producteur et consommateur pour parler ensemble des impacts, en d'autres termes : pour dire ce à quoi ils tiennent et développer une rationalité commune.

[36] Expression que je mettrai d'ailleurs au centre de mon chapitre de discussion.

ii. *Des attentes irréalistes*

Cependant, les attentes des participants à la plateforme vont rapidement se révéler irréalistes ; le consommateur idéalisé est loin d'être le consommateur réel. On a déjà mentionné un peu plus haut que certains préconisaient de rajouter un indicateur de fiabilité en plus de l'information sur les impacts environnementaux ; on peut citer d'autres exemples qui semblent ne pas pouvoir s'accorder avec la réalité du comportement du consommateur – rappelons qu'en ce qui concerne les produits courants, celui-ci ne met pas plus de quelques secondes à se décider lors de ses courses.

> « *La durée d'acte d'achat d'un consommateur sur des produits qu'il a l'habitude d'acheter est de l'ordre d'une demi-seconde. On n'a pas révolutionné les habitudes de consommation des français hein, loin de là* » (Dirigeant, association industrielle).

Ainsi par exemple, un distributeur pense que ses clients vont se mettre à calculer tout en faisant leurs courses :

> « *On veut aussi, pour que les produits soient comparables, il faut que ce soit calculé à chaque fois de la même façon, et s'il y a des outils concurrents qui ne donnent pas le résultat avec les mêmes données d'entrée, ça va être très problématiques : les consommateurs ne vont pas pouvoir calculer sur des bases identiques* » (Manager1, grande distribution)

La plateforme générale elle-même semble penser que les consommateurs se comportent dans les rayons des magasins comme des contrôleurs de gestion, passant leur temps à additionner et à soustraire :

> « *L'avantage d'une dénomination générique est que le consommateur aura toujours les mêmes repères, par contre cela pose un problème de transparence vis à vis de ce qui est regroupé derrière cette dénomination […] Le consommateur pourrait être amené à comparer des chiffres non comparables ou additionner des indicateurs de nature différente* ».
> « *Le groupe a considéré que la transmission du degré de fiabilité des données est le défi central de l'affichage. […] tous les groupes de travail devront être vigilants au nombre de chiffres significatifs après la virgule, autrement dit, à l'unité de restitution au consommateur* » (Compte rendu de réunion de la plateforme générale, 5 octobre 2009).

Les acteurs de l'AE qui s'interrogent sur le format d'affichage semblent donc penser qu'un

consommateur va se préoccuper du nombre de chiffres après la virgule sur une quantité de CO_2 émise ou sur un indicateur d'eutrophisation. L'étiquette énergie est régulièrement citée, dans les rapports et autres documents, comme exemple d'un affichage quantifié qui a rencontré un grand succès (d'après l'ADEME, il est compris et utilisé par 75 % des consommateurs lors d'un achat) ; mais c'est oublier que contrairement à l'AE, l'étiquette énergie touche les consommateurs directement au portefeuille :

> « *Les pouvoirs publics avaient dit, regardez l'étiquette énergie, ça a très bien fonctionné. Sans prendre en compte un paramètre significatif, c'est qu'il avait bien fonctionné car les consommateurs y voyaient un intérêt immédiat* » (Dirigeant, association industrielle).

> « *Si on prend l'étiquette énergie, on a quelque chose qui a bien marché, mais je dirais que c'est pour deux raisons : l'énergie ce n'est quand même pas si compliqué que ça à mesurer, et on peut le comprendre […] Deuxièmement, ça a un effet direct sur le portefeuille du consommateur* » (ExpertACV1, ONG environnementale).

On note ici une réelle volonté de considérer le consommateur comme un partenaire, avec qui partager les considérations de maintien de l'environnement qu'ont les producteurs. Cependant, ce qui apparait clairement au fur et à mesure des réflexions et des expérimentations, c'est que dans les faits, le consommateur n'a pas le temps ni l'expertise pour comprendre et utiliser les informations environnementales, et surtout il a d'autres préoccupations qui prennent la priorité sur l'impact environnemental.

> « *Pour [ce distributeur], qui avait commencé sur un premier modèle sur ces MDD […] le premier modèle de communication d'information, sur l'empreinte carbone, n'avait absolument rien changé aux habitudes des consommateurs* » (Dirigeant, association industrielle).

> « *Ce qu'on a assez rapidement compris, c'est qu'il fallait, enfin, euh, il fallait être assez synthétique dans la façon d'informer le client de cet enjeu, parce que les produits techniques contiennent beaucoup d'informations* » (Manager3, grande distribution)

> « *La consommation d'énergie par nuitée, en kilowattheure d'énergie primaire, ça ne parlait pas au client […] c'est un indicateur qui ne parle pas beaucoup au consommateur mais qui était imposé par le Ministère. Pour quelle raison exactement ? Je ne saurais pas vous dire* » (Manager2, conseil).

> « *Mais quand on dit ce n'est pas sur le produit, c'est souvent sur le site internet du fabricant, si on n'est pas un consommateur très chevronné… même nous honnêtement on a du mal à aller chercher la composition des produits* » (Manager4, organisme public).

> « *On se rend bien compte qu'il n'y a pas 10% des consommateurs qui lisent ce qu'il y a sur les étiquettes. Et parmi ces 10%, combien lisent l'information nutritionnelle ? Peut-être 10% de ces 10%* » (ManagerCSR, association industrielle).

On touche ici à un autre paradoxe de l'AE : du fait de la barrière de l'apprentissage du temps à y consacrer, il est difficile voire impossible de le démocratiser (sans parler de la nécessité de le rendre obligatoire). En tant qu'instrument réservé à une « élite » des consommateurs responsables, il fait doublon avec les labels et d'autres pratiques déjà existantes. Finalement, le consommateur n'est tout simplement pas le bon interlocuteur pour l'AE :

> « *À un moment, on devait délivrer une information simple au consommateur, donc des subtilités avec des double calculs, des double méthodes de calcul, si on essaye de pas perdre de vue l'horizon de ce que l'on souhaite atteindre, ce n'est pas tenable. […] Déjà le consommateur pour en comprendre un et se l'approprier c'est déjà une gageüre, mais alors si on en met deux, on perd tout le monde.* » (ExpertACV2, Conseil).

Il semblerait donc que la plateforme de l'AE a mis en avant une vision normative du consommateur responsable, qui a volé en éclats une fois confrontée à la dure réalité. Le consommateur idéalisé, invoqué pour résoudre les paradoxes inhérents à l'AE, n'existe tout simplement pas. Ceci va conduire au retrait pure et simple du consommateur dans les considérations et réflexions sur l'Affichage Environnemental.

b. Disparition du consommateur

Cette disparition se manifeste de plusieurs manières : on constate tout d'abord la mise en retrait des représentants des consommateurs sur la plateforme (les associations). Ensuite, on voit que les départements marketing ne se sont jamais saisis du sujet de l'AE, même chez les précurseurs. Par ailleurs, les participants de la plateforme eux-mêmes semblent ne pas s'y intéresser : en témoigne le faible nombre et la mauvaise qualité des enquêtes consommateurs effectuées.

i. *Disparition des associations de consommateurs*

C'est flagrant : les associations de défense de consommateurs (ainsi que les ONG environnementales) ont petit à petit disparu de la plateforme, graduellement à partir de 2011-2012. Après 2013 et la publication du Rapport au Parlement, on ne les entend plus du tout. Ceci peut être expliqué par la conjonction de deux facteurs : le temps et l'investissement nécessaire pour participer à des discussions extrêmement techniques d'une part, et l'absence d'un impact réel sur les consommateurs d'autre part, puisque la plupart des expérimentations ne quittaient pas les frontières des entreprises. Dans les entretiens, on remarque que les associations sont invisibles et inaudibles :

> « *Très honnêtement côté consommateurs, moi j'ai trouvé ça très très décevant, on ne les a pas beaucoup entendus. Je m'attendais à ce qu'il y ait de grandes associations de consommateurs qui soient très présentes… Et c'était quand même un peu, enfin… Voilà. Je ne sais pas si ça les intéresse réellement* » (ExpertACV2, Conseil)

> « *Y'en a eu, mais toujours très peu en fin de compte, c'est assez étonnant. Je pense que les ONG allaient plutôt à la plateforme générale, mais on les a relativement peu vu, on a vu une fois ou deux une association de consommateurs […] Je me souviens pas avoir vu ni le WWF, ni la FNE, ni… Enfin voilà* » (ExpertACV3, Conseil)

De manière frappante, un certain établissement public, financé par l'État et en charge d'apporter une expertise aux associations de consommateurs, est resté totalement absent des débats :

> « *C'est vrai que ces derniers mois nous n'avons pas été très assidus puisque nous avons eu un ingénieur, ça c'est en dehors de l'enregistrement, qui en fait, euh, a été absent de [organisme public], voilà, pour des raisons personnelles, et puis qui nous a quitté. Monsieur *** est là tout frais moulu avec son œil neuf et son expertise. Nous relançons nos participations de manière très active, y compris pour la plateforme, puisqu'il y a une réunion dès mardi [ce sera la dernière]*.

> *Moi je ne sais pas mais j'ai rien vu passer récemment, j'ai rien reçu... Je pense que peut-être cette plateforme ne s'est pas réunie depuis un petit moment... Qu'est-ce que vous en savez, vous, de ça ? Dites-nous tout... Vous aussi vous avez reçu les trois lignes là ? Non franchement... Non mais attendez ! Moi je n'ai aucun document, et en plus il n'y a pas de contact ! Vous avez un téléphone ou un mail direct ?* » (Manager4, organisme public).

Les associations de consommateurs ont donc progressivement disparu de la plateforme. Or, comme on va le voir à présent, l'autre interlocuteur privilégié du consommateur, le département marketing, s'intéresse également relativement peu au sujet.

ii. *Manque d'intérêt du marketing*

Un groupe de travail s'est réuni sur le format d'affichage de 2008 à 2010 environ. Pourtant, lors de la première expérimentation de 2011-2013, les travaux de ce groupe sont mis à l'écart : le Ministère cherche à recruter un maximum de participants, à l'intérieur et en dehors de la plateforme, et surtout, ne souhaite pas effrayer les entreprises en imposant des consignes qui viendraient directement interférer avec leurs pratiques marketing :

> « *Le format de restitution de l'information auprès du consommateur semble libre. Ne s'agit-il pas d'un retour au point de départ ? Quid des travaux fait par le groupe format d'affichage ?*
> *Les avis sont très partagés sur le mode de restitution à préconiser. L'expérimentation permettra de disposer de retours d'expériences* » (Compte rendu de réunion de la plateforme du 7 octobre 2010).

Finalement, ce que les différents documents au sujet de l'expérimentation (le rapport au Parlement, l'enquête de EY et le rapport de la FNE) montrent, c'est que la majorité des entreprises n'ont pas poussé l'expérimentation jusqu'au consommateur. Dans un tel contexte, difficile d'impliquer le département marketing. Les entreprises interrogées par EY ne sont que 34% à avoir expérimenté l'AE sur le produit ou en magasin (p. 49-50). La FNE relève que « *d'une manière générale, nos enquêteurs ont aussi observé qu'il n'y a pas ou peu eu de pédagogie de l'Affichage Environnemental en direction des consommateurs en magasin* » (p. 10). Même une certaine entreprise de grande distribution, qui a beaucoup investi dans l'AE, développé sa propre méthodologie avec un prestataire, et qui participe au prédéploiement, n'arrive pas à intéresser le marketing :

> « *La note est présente, vous pouvez la trouver, mais ce n'est pas […] mis en avant, il manque cette dernière, ce dernier… comment dire… cette dernière passerelle vers le client qui est absolument essentielle pour rendre le projet efficace, et je ne désespère pas, je continue de militer en interne pour que le marketing s'approprie le sujet* ».
> « *Pour être complètement honnête et transparente avec vous, le point faible de ce projet chez nous, c'est qu'il n'est trop porté que par moi, et le marketing et la direction commerciale ne se le sont pas appropriés, donc c'est un projet qui vivote* » (Manager3, grande distribution).

Parce qu'il est relégué à place secondaire, il est difficile pour l'AE de faire ses preuves :

> « *Pour l'instant il est très peu visible l'affichage, donc c'est dommage, on va avoir tendance à dire […] Ah ben non l'affichage il marche pas, alors qu'en fait c'est plus parce qu'on l'a mis tout en bas sans rien expliquer* » (Économiste1, organisme public).

Enfin, de manière symptomatique, les outils de calcul qui servent à produire l'information quantifiée sur les impacts environnementaux selon les indicateurs retenus par les référentiels ne permettent pas de produire l'étiquette elle-même :

> « *[L'outil] ne nous sert même pas à sortir l'étiquette, il nous sert à faire le calcul. L'étiquette est faite manuellement tant qu'il n'y a rien d'imposé par le Ministère. Quand on avait interviewé des entreprises, ils ne voyaient pas un intérêt à ce qu'on impose ce genre de choses. Ils ont tous des services marketing, communication pour faire ça, et donc s'ils veulent changer la taille de la terre par exemple, bah ils ont le droit* » (ExpertACV3, conseil).

C'est donc à la fois une volonté de laisser les entreprises expérimenter, de ne pas les « brusquer » d'une part, et d'autre part un refus des services marketing de voir l'AE venir empiéter sur leurs plates-bandes, qui conduit à ce délaissement de l'Affichage. Celui-ci est également visible dans le peu d'enquêtes consommateurs qui ont été réalisées entre 2008 et 2017. En effet, chez les entreprises et dans leurs fédérations, on semble relativement peu motivé à investir dans des évaluations de l'impact de l'AE sur les consommateurs, invoquant un malheureux concours de circonstance ou un manque de moyens, préférant laisser le terrain aux ONG :

> « *Il y a qu'en magasin qu'on peut ressentir une perception de consommateur sur les modifications de choix. L'indice est sorti en 2008*[37] *en pleine crise… Voilà. Je peux vous confirmer qu'il y a eu un report des ventes sur notre MDD (rires)* » (Manager1, grande distribution).

> « *On n'a pas les moyens de faire des enquêtes conso, après il y a des ONG qui font ce genre d'enquêtes…* » (ManagerCSR, association industrielle).

Quand on fait des enquêtes, il semblerait qu'elles soient de mauvaise qualité et réalisées avec

[37] Il s'agit d'une expérience menée par l'entreprise avant le lancement de la plateforme.

un budget minimum, notamment en se servant d'étudiants ou de « junior entreprises », et qu'elles soient destinées à rester confidentielles :

> « *On l'avait fait avec l'université de *** à l'époque, pour avoir le retour des consommateurs sur l'étiquette initiale […] Depuis, on a une autre étude qui est sortie, qui a été faite par ***, l'école de commerce de ***, c'est un groupe d'étudiants qui a travaillé sur la valorisation* » (ExpertACV3, conseil).

> « *On avait missionné un prestataire pour faire faire, enfin, c'est un peu léger, lui-même avait fait appel à une junior entreprise, pour aller faire des enquêtes en magasin. On avait fait ça sérieusement, mais bon, c'était quand même pas un travail de spécialiste […] Ils ont pas voulu qu'on partage les résultats sur cette partie enquête de consommateurs* » (ExpertACV2, association industrielle).

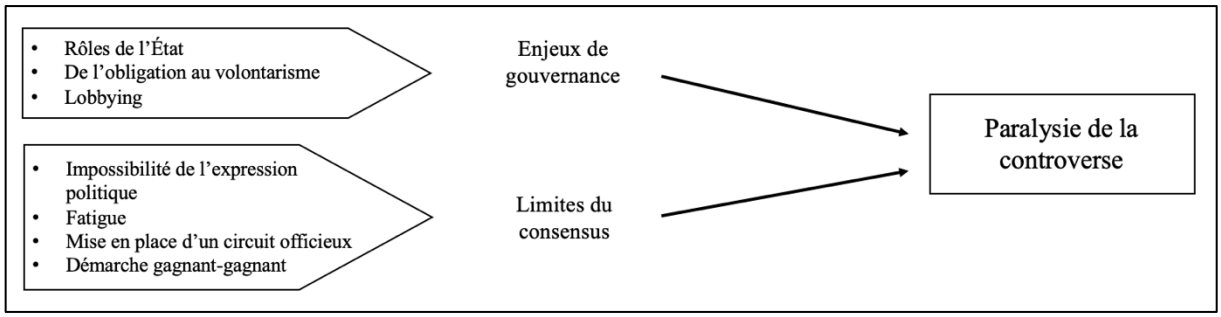
Le consommateur ne tient décidemment que peu de place dans l'appareil de l'AE ; les participants émettent d'ailleurs des doutes sur l'intérêt qu'il peut porter à la démarche.

***

Concluons à présent cette partie centrée sur la figure du consommateur. Dans la première partie de l'analyse inductive, je m'étais attaché à montrer que l'AE se trouvait dans une impasse calculatoire, c'est-à-dire que les chiffres rendaient la prise de décision plus complexe voire impossible, plutôt que de la faciliter et de la simplifier. J'ai montré que l'AE est confronté à plusieurs paradoxes, et la responsabilité finale de les résoudre est rejetée sur le consommateur final. Dans cette seconde partie, on a donc vu « l'espérance » du consommateur et son idéalisation en tant qu'acteur responsable, parfaitement informé et entièrement rationnel. C'est lui et seulement lui qui serait à même de sauver l'AE et de le faire fonctionner. Pourtant, on constate que ce consommateur est avant tout théorique : finalement, peu d'expérimentations ont été conduites en magasin, très peu d'enquêtes consommateurs ont été réalisées ; les associations de consommateurs elles-mêmes ont disparu de la plateforme. Les participants à l'initiative semblent se désintéresser du consommateur, qu'ils ont pourtant construit comme le seul à même de résoudre les paradoxes de l'AE. Pourquoi ? Comme on va le voir à présent, les structures de gouvernance de l'AE, dans l'incapacité de résoudre les paradoxes, vont transformer la plateforme en un lieu d'apprentissage et de transferts de bonnes pratiques aux

entreprises ; la figure du consommateur, dès lors, n'est plus le destinataire de l'information environnementale, mais ne sert qu'à justifier la production de cette information.

6. Paralysie de la controverse



Cette dernière partie fournit une autre analyse du même phénomène étudiée dans les deux précédentes : l'échec de l'AE à donner une voix au consommateur et à créer un dialogue entre producteur et consommateur. La partie 1 expliquait cet échec par les chiffres : trop de calculs ont conduit la plateforme dans une impasse. La partie 2 l'analysait au travers de la figure du consommateur et l'échec de la réconciliation entre le consommateur théorique et l'utilisateur potentiel des informations environnementales. Dans cette troisième partie, je souhaite apporter une autre explication en traitant des structures de prises de décision au sein de la plateforme. Comme on le verra, le mode de gouvernance de la plateforme atteint rapidement les limites de ce que permettent la délibération et le consensus. Finalement, le seul moyen de faire subsister l'AE est d'éliminer toute forme de contrainte ; au bout du compte, toute forme possible de controverse se retrouve d'avance paralysée.

a. Enjeux de gouvernance

Comme on l'a déjà vu à plusieurs reprises, l'État prend progressivement de moins en moins part à la vie de plateforme, et la direction imprimée au début suite au Grenelle de l'Environnement disparait petit à petit. Les acteurs sont alors livrés à eux-mêmes ; l'ADEME continue de chapeauter l'ensemble de la plateforme, mais n'a aucun pouvoir décisionnaire. C'est ce qui va conduire d'une part à une transition d'un AE obligatoire vers un AE volontaire, et d'autre part à un poids croissant des lobbies.

i. *Rôles de l'État*

On a déjà mentionné à plusieurs reprises la diminution du rôle de l'État. Celle-ci est visible

dans les documents mais également dans les entretiens : certains dénoncent une cacophonie ministérielle qui montre l'absence de direction, d'autres se plaignent de ne pas avoir de réponses à leurs demandes ou tout simplement d'être lâchés par le Ministère.

> « *Ce qui me faisait halluciner c'était les problématiques entre le Ministère… Il y avait une sorte de conflit entre les Ministères de l'Agriculture et de l'Environnement. Donc le Ministère de l'Agriculture, en tout cas pour certains membres, il y en avait toujours deux qui venaient et qui essayaient de hijacker la réunion, en râlant, en disant c'est n'importe quoi…* » (Comptable 1, grande distribution).

> « *Certains ministères qui étaient moins… (Rires)… Dans une attitude nettement moins constructive. Le Ministère de l'Agriculture voire le Ministère de l'Industrie parfois. On a eu, en plateforme soit méthodo soit générale, il y a eu quand même des positions assez fortes et pas toujours constructives de leur part* » (ExpertACV2, Conseil).

> « *Là c'est étrange, j'envoie des mais pour savoir, bon, est-ce qu'on peut déployer le nouveau logo etc. et je n'ai aucune réponse depuis un mois. Alors que c'était tout prêt d'être validé et annoncé, on nous disait qu'il y aurait des spots publicitaires etc. Et plus rien. Enfin si tout le monde attend l'autre on n'avance jamais* […] *Et depuis je n'ai plus de son plus d'image* » (Manager3, grande distribution).

On remarque d'ailleurs que ces résultats contredisent l'article de Sophie Dubuisson-Quellier (2017), pour qui l'AE est une réussite justement parce que l'État s'est servi des mécanismes du marché pour modifier les pratiques des entreprises. Or, on constate ici avant tout une absence de direction et un désintérêt certain (cacophonie entre ministères, absence de réponses, etc.), ce qui est ressenti par les acteurs, et qui va se concrétiser avec le passage de l'obligation au volontarisme :

> « *Je pense que l'État effectivement a baissé les bras, d'ailleurs les interlocuteurs que nous avions […] s'étaient aussi découragés, la volonté initiale établie par le Grenelle de l'Environnement, puis les lois Grenelle, s'est essoufflée* » (ManagerCSR, association industrielle).

> « *Et en janvier de cette année, le secrétaire général au développement durable a communiqué, a lancé en toute petite pompe un communiqué de presse et un petit dossier sur l'AE et sur les modèles que pourraient adopter les entreprises volontaires […] On est parti d'une grosse machine un peu militaire et on est retombés sur quelque chose qui tient plus du bénévolat qu'autre chose* » (Dirigeant1, association industrielle).

ii. *De l'obligation au volontarisme*

Comme on l'a dit dans la partie III.1., le passage d'un AE obligatoire à une participation volontaire a été acté par la plateforme en 2014. Cette évolution peut s'expliquer par une diminution de la motivation des acteurs publics et un essoufflement par rapport à l'enthousiasme des débuts. On peut également avancer qu'il est performatif : si l'État s'implique moins, le signal envoyé fait que les autres acteurs prennent également du recul, l'enthousiasme général baisse, on passe alors de l'obligatoire au volontaire, ce qui décourage encore plus les participants, etc. En effet, c'est le fait que l'AE soit une future obligation qui a permis de convaincre des entreprises de participer :

> « *Pour nous, l'un des résultats les plus importants, c'est que ça ne remet pas en cause le fait que l'affichage obligatoire semble nettement plus efficace qu'un affichage volontaire* » (Economiste1, organisme public).

> « *Il faut que ce soit de manière systématique et sur des gammes entières de produits, non pas sur deux trois produits, voilà on va dire il faut qu'il y ait un effet anti-label* » (Ingénieur2, Conseil).

> « *Lorsque j'ai défendu le projet il y a cinq ans, j'avais aussi comme arme de persuasion le fait qu'à l'époque, on disait qu'on allait être contraints de le faire assez rapidement* » (Manager3, grande distribution).

Par ailleurs, toutes les associations de consommateurs présentes les premières années sont, logiquement, en faveur d'un AE obligatoire (rapport d'associations de familles, juillet 2012). Pourtant, à partir de 2014, l'AE devient volontaire :

> « *Petit à petit le sujet Affichage Environnemental est devenu moins prioritaire que d'autres sujets, plus le fait que ça traine, plus le fait que le Ministère finisse par annoncer que l'Affichage Environnemental ne deviendrait pas réglementaire mais resterait volontaire* » (ExpertACV3, conseil).

> « *C'était une obligation réglementaire volontaire, enfin je ne sais pas si ça vous parle, c'est un petit truc un peu original en France […] Vous avez envie d'afficher, pas envie, ça appartient au metteur en marché maintenant… C'est le business qui va décider de j'y vais-je n'y vais pas* » (ManagerCSR, association industrielle).

Il est par ailleurs permis de penser que ce passage à un AE volontaire a renforcé les attentes irréalistes envers le consommateur, et donc sa « théorisation » comme je l'ai expliqué dans la partie précédente :

> « *Il se trouve au final qu'on a pas du tout été contraints pendant longtemps ; on le sera peut-être un jour, mais ça prend finalement beaucoup de temps. Du coup […] il faut plus convaincre que c'est une attente de nos clients, que c'est le sens de l'Histoire* » (Manager3, grande distribution).

Enfin, pour l'un des principaux responsables de la plateforme, c'est cette évolution vers le volontarisme qui marque l'échec de l'AE :

> « *Mais je vais vous le dire, je n'ai pas ce devoir de réserve. Je vous le dis parce qu'on est pas beaucoup à pouvoir le faire […] Des heures de débats qui n'ont abouti à rien […] Assez inutile, à part créer de la frustration des deux côtés* » (Ingénieur1, Organisme public).

Le CESE, dans ses préconisations de 2019, a également souligné la nécessité d'une implication de l'État pour que l'AE aille de l'avant :

> « *D'une façon générale, on peut souligner que le rôle de l'État dans la mise en œuvre de cette politique est essentiel et que ses décisions ou absence de décisions ont des répercussions immédiates sur le dynamisme de cette politique. Ainsi en 2013, lorsqu'il a été acté par le gouvernement français que l'affichage serait volontaire, progressif et non obligatoire, la démotivation d'une grande partie des entreprises impliquées s'est rapidement faite sentir* » (p. 36).

iii. *Lobbying*

La mise en retrait de l'État et le passage à un AE volontaire va renforcer les pratiques de lobbying. En effet, une fois qu'il n'y a plus d'obligation en vue, on rentre dans une logique de « *soft law* » ou l'égalité entre les participants dans les discussions de la plateforme devient un enjeu secondaire : puisque seules les entreprises qui le souhaitent vont faire de l'AE, on ne va pas en plus les empêcher de dépenser de l'argent pour faire avancer le projet comme elles le souhaitent. Évidemment, cette tendance a débuté avant le passage au volontarisme ; on l'a vu, les groupes de travail sectoriels sont en règle générale animés par les fédérations industrielles (voir l'annexe VII.1.h. pour la liste des animateurs). Ceci ne va d'ailleurs pas sans mal. Ainsi,

en 2010, la neutralité d'un animateur est remise en cause lors d'une réunion de la plateforme générale, comme le montre l'extrait ci-après :

> *X indique que la première réunion s'est tenue en mai et que la prochaine réunion est programmée au 19 octobre. *Entreprise 1* mentionne le courrier adressé par des représentants des distributeurs et des associations remettant en cause l'animation du groupe par *la fédération industrielle* et demandant à ce que l'animation soit faite par une organisation « neutre » vis-à-vis du débat lié aux produits phytosanitaires et à la toxicité. Y indique que l'ADEME a joué son rôle de médiateur mais que la tentative a échoué. L'ADEME n'a pas à avoir de position particulière sur ce point.*
>
> *[…]*
>
> **La fédération industrielle* confirme l'intérêt de traiter des produits du jardin dans un groupe particulier et la logique d'animation des groupes par les fédérations mais demande si dans le cas présent le groupe pourra travailler sereinement. Les différents animateurs de groupe prennent la parole pour souligner qu'une fédération étant représentante d'intérêts très divers elle a par nature vocation à être équilibrée dans la prise en compte de ces positions. Ils ne comprennent pas la dénonciation a priori d'une fédération et rappellent que tous les groupes sont fondés sur une co-animation fédération-ADEME.*
>
> *[…]*
>
> *Z rappelle que les animateurs de groupe se doivent d'être neutres et impartiaux et doivent retranscrire les débats de manière objective et factuelle. Il est rappelé également qu'au début des travaux il avait été demandé une forte implication des professionnels par prise notamment des animations de groupe. X note une crainte vis-à-vis de la sérénité des débats mais une acceptation du principe de l'animation des groupes par les fédérations. Toutefois, l'animation de ce GT ne faisant pas consensus, il est proposé d'articuler ce groupe avec *la fédération* comme animateur, l'ADEME comme co-animateur et AFNOR qui assurera le secrétariat afin d'assurer une retranscription neutre des échanges.*
>
> *[…]*
>
> **Une ONG environnementale* se réserve le droit de sortir du GT et de s'exprimer publiquement. Les autres membres acceptent d'attendre la prochaine réunion avant de se prononcer* » (Extrait de la réunion de la plateforme générale du 2 juillet 2010).

Le groupe de travail sur les produits de jardin est animé par l'UPJ, « l'Union des Entreprises pour la Protection des Jardins et des Espaces Publics », en fait l'association industrielle des entreprises produisant des engrais, pesticides, et autres produits phytosanitaires pour fleurs et plantes. Lors de la réunion, est demandé que l'animation du groupe de travail soit assurée par « *une organisation « neutre » vis-à-vis du débat lié aux produits phytosanitaires et à la*

toxicité ». Notons que *neutre* est entre guillemets dans le compte rendu. L'ADEME, elle, « *n'a pas de position à avoir sur ce point* » : on voit que l'organisme public refuse de prendre une position politique. Dans la suite du compte rendu, on voit que pour les animateurs de groupe, une fédération industrielle est neutre : « *les différents animateurs de groupe prennent la parole pour souligner qu'une fédération étant représentante d'intérêts très divers, elle a par nature vocation à être équilibrée dans la prise en compte des positions* ». Évidemment, ces animateurs sont eux-mêmes membres de fédérations. Par ailleurs, ils mentionnent la co-animation de l'ADEME comme gage de neutralité, alors que celle-ci vient de dire qu'elle refusait de trancher le débat (ce qui est, certes, une forme de neutralité, mais qui ne résout pas le problème). Finalement, pour ce groupe de travail, une solution sera trouvée en faisant retranscrire les débats par l'AFNOR pour garantir la neutralité.

Le rôle des lobbies est par ailleurs souligné dans les entretiens, y compris par les lobbyistes eux-mêmes, comme le montre notamment le dernier extrait ci-dessous :

> « *Des entreprises qui fabriquent des produits qui sont impactants, eux c'est tout leur chiffre d'affaires qu'ils sentent menacés, donc du coup il y a eu beaucoup de lobbies contre l'AE* » (Manager1, grande distribution).

> « *- J'ai l'impression que dans les réunions on s'intéresse très peu comportement du consommateur ?*
> *- Oui bien sûr, on est d'accord. Aussi bien en France qu'au niveau de Bruxelles, c'est le lobbying des industriels* » (Manager4, organisme public).

> « *Il y a un autre type d'acteur qui est important, et qui bénéficiait en général d'une bonne connaissance de ce type de méthodes, et qui sont plutôt des lobbyistes, et ce sont les fédérations matériaux […] Et eux sont très présents. Si vous prenez toutes les plateformes méthodo, il y avait un représentant de chacune de ces fédérations* » (ExpertACV2, conseil).

> « *Certains acteurs veulent verrouiller le processus […] par exemple en limitant au maximum les impacts pendant la phase de production et donc rejeter l'essentiel de la responsabilité sur le consommateur avec la phase d'utilisation […] Les associations industrielles pouvaient faire le travail et décider de ce qu'il faut mettre dans le référentiel* […] *La manière dont le secteur est organisé d'un point de vue syndical, ça change tout* » (Ingénieur1, organisme public).

> « *Et en impacts CO2, l'emballage c'est autour de 5 à 10%. Donc on a rappelé les règles, on est*

allé à la plateforme Ademe-Afnor, on a fait plusieurs courriers à des metteurs en marchés […] On s'est battu là-dessus, on a eu gain de cause » (ManagerCSR, association industrielle).

Finalement, on peut classer les participants à la plateforme dans trois grandes catégories : les organismes publics, absents ou sans pouvoir ; les associations de consommateurs et ONG, manquant de moyens, puis absentes ; et enfin, les associations et fédérations industrielles, les entreprises et les consultants et prestataires à leur service. Or, seuls les membres de cette troisième catégorie ont à la fois un intérêt et les moyens de continuer de participer à la plateforme. Dans un tel contexte, la recherche de consensus qui prévaut comme mode de prise de décision, va rapidement montrer ses limites :

« *Le consensus est un leurre* » (Ingénieur1, organisme public).

b. Limites du consensus

La recherche d'un consensus dans toutes les décisions prises dans les groupes de travail et la plateforme générale empêche toute expression du politique. Les seules décisions qui peuvent être prises sont celles qui ne contraignent personne et, dans un contexte d'empreinte écologique, celles-ci sont assez peu nombreuses. Ces blocages et impasses permanents vont petit à petit fatiguer les acteurs ; finalement, pour faire persister l'AE, l'ADEME mettra carrément la plateforme de côté à partir de 2015 pour constituer comme on l'a vu un petit groupe officieux prêt à progresser. Le refus du politique conduit à orienter l'AE vers la seule issue possible : un Affichage Environnemental qui ne doit pas engendrer de cout supplémentaire ni être contraignant pour qui que ce soit, c'est-à-dire un système purement gagnant-gagnant. Finalement, l'AE ne peut survivre qu'en tant que processus d'amélioration pour les entreprises.

i. *Impossibilité de l'expression politique*

Les participants de la plateforme ont conscience que des décisions « arbitraires » doivent forcément être prises à un moment où à un autre ; que le travail technique a ses limites, ou en tout cas qu'il ne peut qu'être le support à des discussions politiques.

« *Il n'y a pas de réponses techniques à ces enjeux mais des réponses politico-techniques* » (Ingénieur1, organisme public).

> « *La discussion politique s'est jouée sur des axes techniques. Quand toute la question de clés de répartition des impacts d'une vache entre le lait, la viande et le cuir, et le veau, c'était hautement politique, et le substrat technique*[38] *était le support d'une discussion qui se jouait sur des aspects politiques et économiques* » (Comptable1, grande distribution)

Sur le format d'affichage par exemple, les acteurs ont conscience que l'enjeu est politique. Le laisser totalement libre n'aurait aucun sens dans le contexte d'un AE généralisé et obligatoire ; l'objectif de l'AE est au contraire d'éclaircir et simplifier l'information environnementale à destination du consommateur. Cependant, comme j'ai déjà eu l'occasion de le mentionner, un AE présent sur le produit serait couteux et contraignant pour les producteurs et distributeurs. Privilégier un format d'AE plutôt qu'un autre serait donc une décision politique, dans la mesure où il s'agirait de « trancher » et d'acter un déséquilibre de certains acteurs par rapport à d'autres, comme le montre le second extrait ci-dessous : les petites entreprises seraient défavorisées par rapport aux grandes.

> « *[Une grande entreprise] note que le groupe sur le format d'affichage va définir le meilleur format mais que sur les modalités d'affichage il s'agira plutôt d'une décision politique et demande si une orientation politique existe déjà pour guider les travaux du groupe. Il est plus facile de comprendre une information lorsqu'elle est disponible sur l'emballage que si elle est sur le linéaire. Cependant, il faut voir ce qui sera réalisable à un cout économiquement raisonnable. La démarche part de la volonté d'afficher le prix écologique des produits et donc il faudrait être au plus près des modalités d'affichage des prix, tout en trouvant un système qui permette aux « petits » et aux « gros » distributeurs de le faire »* (Compte rendu de réunion de la plateforme générale du 3 juillet 2009).

Pour autant, il est rappelé régulièrement que la plateforme ne peut pas prendre de décisions politiques, comme par exemple dans cet extrait du compte rendu de la réunion de la plateforme générale du 23 mai 2009 : « *La plateforme n'est pas un espace politique, elle n'a pas à se positionner sur le pourquoi du comment* ». Ce mode de fonctionnement conduit à de nombreux conflits non résolus – des cas qui ne peuvent pas être tranchés par la technique. Je vais en présenter quelques-uns. Tout d'abord, la question du stockage du carbone issu de la biomasse. Dans l'extrait ci-dessous, on constate un désaccord sur la prise en compte des émissions « retardées ». L'idée est qu'il serait possible de récompenser, dans l'AE, le fait d'émettre du

[38] Notons ici la similitude avec le substrat formel du Mythe Rationnel.

CO_2 dans le futur plutôt que maintenant. La question se pose de savoir si cela doit concerner seulement le stockage de CO_2 (dans des meubles en bois) ou les émissions différées (auquel cas beaucoup de processus se verraient « valorisés » par l'AE) :

> *[L'ADEME] rappelle qu'il y avait bien eu un accord sur le fait que l'on voulait valoriser le stockage et non les émissions différées.*
> *[L'association industrielle A] et [le prestataire A] indiquent qu'ils ne voient pas d'autres raisons au T/100 que la prise en compte du décalage dans le temps dans les évaluations. Cette approche consiste à appliquer un facteur correctif en fonction de l'année d'émission, en considérant qu'il est préférable d'émettre demain plutôt qu'aujourd'hui. Dans ce cas, ce décalage dans le temps doit s'appliquer à l'ensemble des émissions de carbone, dont le carbone fossile. Cette approche est présentée comme une possibilité dans l'ILCD Handbook [méthodologie de l'ACV au niveau européen]* (Compte rendu de réunion de la plateforme générale du 7 octobre 2010).

Ci-dessus, deux participants se déclarent pour l'élargissement de la valorisation du décalage dans le temps (par un facteur correctif en fonction de l'année d'émission) pour toutes les émissions, y compris celles du carbone fossile ; une possibilité selon le guide méthodologique de l'ACV.

> *[Le prestataire B] souligne que le stockage du carbone issu de la biomasse fait l'objet d'accords internationaux. [Groupe industriel] souligne la complexité de ce point d'un point de vue méthodologique et propose de reporter son inclusion dans le référentiel lorsque les réflexions seront plus stabilisées.*
> *[L'ADEME] s'étonne que ce soit les experts qui ont participé aux groupes de travail méthodologiques qui reviennent sur leurs conclusions en niant les discussions qui ont pu s'y passer. Dans la mesure où seuls des éléments techniques ont été mis en avant, elle propose de supprimer ce paragraphe et de le remplacer par une mention des règles ILCD en cours et le fait que le document sera modifié au vu des évolutions techniques.*

Pour l'ADEME, la plateforme générale n'est pas le lieu pour débattre de cette question, qui aurait dû être élucidée dans le groupe de travail sectoriel ad hoc. Mais si les membres de ce groupe remettent le problème sur la table pendant la réunion, c'est bien parce qu'ils n'ont pas réussi à trouver un accord par consensus. Ci-dessous, un autre participant défend le fait de valoriser seulement le stockage du carbone :

> *[Centre technique] n'est pas d'accord avec cette proposition car elle défend le fait que les produits*

issus de la biomasse prélèvent du carbone de l'atmosphère et maintiennent ce prélèvement dans le temps grâce au stockage. Il y a donc lieu de prendre en compte ce stockage.

Finalement, il est rappelé que la plateforme n'est pas le lieu pour débattre de cela :

[Association industrielle B] et le [Ministère] prennent la parole à tour de rôle pour exprimer leur surprise concernant la procédure : la plate-forme n'est pas l'enceinte adéquate pour discuter de méthodologies. Elle n'a pas à revenir sur les discussions pointues techniques de ce groupe. Rien de nouveau n'ayant été avancé, il n'y a pas lieu d'en modifier les conclusions.
Devant des expressions d'assentiment, [l'ADEME] revient alors à la proposition de départ : prise en compte d'un bonus de valorisation au stockage du carbone au prorata d'1/100e par an sur l'ensemble de la durée de vie. Cette conclusion sera éventuellement éclairée d'éléments nouveaux lors de la période de consultation sur le document.

On refuse donc de trancher en revenant à la proposition de départ. Il est intéressant de noter que le Ministère estime qu'il s'agit d'une discussion technique, ce qui permet d'évacuer la question. Pourtant, il s'agit bien d'un enjeu politique. Les deux options correspondent à des définitions différentes de ce que serait du carbone non émis et donc par extension du maintien d'un capital « capacité d'absorption de l'atmosphère » ; à terme, selon la définition retenue et dans le contexte d'un AE fonctionnel et généralisé, une entreprise X aurait plus ou moins de couts de production qu'une entreprise Y ; une activité industrielle donnée pourrait être considérée comme neutre, néfaste ou au contraire bénéfique pour l'environnement (selon que le carbone est émis, non émis ou stocké). Il y aurait un parallèle à faire ici avec la définition du profit financier d'une entreprise qui, loin d'être objectif, dépend entièrement des règles comptables. Ce débat, que la plateforme refuse de trancher, est donc bien politique.

Un autre exemple. La question suivante se pose lors d'une réunion : qui doit bénéficier d'un processus industriel incorporant de la matière recyclée plutôt que de la matière vierge : le fournisseur de cette matière recyclée, ou l'industriel qui l'utilise ? L'extrait ci-dessous provient du compte rendu de la réunion du 11 avril 2013. Ici, la source du conflit est que la répartition n'est pas la même pour le textile que pour les plastiques. Dans le cas du textile, c'est l'industriel qui en bénéficie (avec un AE plus favorable). Pour les plastiques, c'est réparti équitablement :

La question de l'allocation des bénéfices du recyclage est posée car l'approche retenue 0/100 (allocation incorporateur) n'est pas compatible avec l'orientation prise par les plastiques (50/50),

en raison de l'utilisation de fibres issues du recyclage des bouteilles PET.
[Fabricant/distributeur de textiles] soulève le problème de l'allocation 50/50 pour le textile. En effet, cette allocation n'encouragerait pas suffisamment l'intégration de fibres polyester recyclées dans les vêtements. De plus, ces fibres recyclées sont plus chères que les fibres vierges et l'incorporateur fait donc un réel effort qu'il s'agit de valoriser. Il serait donc opportun de mener une réflexion sur cette allocation.
[…]

Le recyclage est lié directement à des couts de production variables. L'AE devrait donc favoriser l'acteur dont les couts augmentent à cause du recyclage ; on est dans une optique gagnant-gagnant, l'écoconception et les efforts doivent être récompensés. C'est ce que rappelle l'ADEME ci-après, en détaillant trois types de cas possibles :

[L'ADEME] rappelle que le choix de l'allocation dépend de l'état du marché de la matière première en question :
Les marchés pour lesquels la matière première secondaire est demandée mais peut engendrer quelques contraintes techniques supplémentaires pour celui qui les utilise. Dans ce cas, l'avantage devra être réparti équitablement entre l'incorporateur utilisant de la matière recyclée et le producteur réalisant un produit recyclable : allocation 50/50 (cas applicable aux plastiques).
Les marchés de matières premières qui sont très tendus (demande plus importante que l'offre) et qui ont donc besoin d'envoyer en recyclage le plus de matière possible. Il y a lieu de donner une incitation au producteur réalisant un produit recyclable : allocation 100/0 (cas applicable à l'acier, à l'aluminium, au verre et aux emballages en papier carton).
Les marchés de matières premières où l'offre de matières de recyclage est plus importante que la demande et qui ont donc besoin d'incorporer dans des produits le plus de matière recyclée possible. Il y a lieu de donner une incitation à l'incorporateur de matière recyclée : allocation 0/100.
[…]

L'ADEME reconnait donc que selon l'état du marché, le recyclage génère davantage de couts chez l'un ou l'autre acteur, ce que l'AE devrait refléter. L'affichage devrait donc être non pas neutre, mais incitatif, ce que confirme l'intervention d'une entreprise du plastique :

[Entreprise de biens de consommation en plastique] répond que de nombreuses discussions ont déjà eu lieu et que le marché n'a pas changé. Elle ajoute qu'elle a eu énormément de difficultés à obtenir un compromis à 50/50, par rapport au 100/0 initial (pour les fournisseurs) et rappelle que le recyclé coute non seulement plus cher mais que la qualité n'est pas toujours au rendez-vous.

Donc, si on ne met pas en place de mesures incitatives pour développer le recyclage, […] on ne le développera pas.

Cependant, l'ADEME refuse également de prendre la décision : celle-ci est renvoyée au groupe de travail en question. On voit comment la gouvernance de l'AE empêche de faire émerger des préoccupations de maintien de capitaux naturels, c'est-à-dire ici qu'il est impossible de répondre à la question « quel est le comportement rationnel à même d'assurer ce maintien ? »

Il y a donc de nombreuses décisions qui sont impossibles à prendre. De plus, celles qui le peuvent sont prises par consensus. Or, comme on le constate dans les extraits d'entretien ci-dessous, le consensus tient plus de l'endurance et de l'usure qu'autre chose :

« *Jamais les choses ont été tranchées par des votes à la majorité… Il fallait qu'il y ait une certaine convergence dans la salle pour que quelque chose soit retenu […] Il fallait aboutir à un consensus* ». (ExpertACV2, Conseil)

« *J'étais à des réunions de 50 personnes parmi lesquelles on entendait les voix de 5 personnes. Et c'était vraiment des questions assez complexes. Moi je posais des questions parfois et on voyait pas les autres et du coup on pensait qu'ils étaient d'accord avec tout et c'était là que ça se décidait* » (ExpertACV1, ONG environnementale).

« *Donc c'était vraiment une décision collégiale […] Sachant qu'à la fin il y avait de moins en moins de participants. Ben on était un peu désolés mais à la fin on finissait par décider tout seul. C'était plus facile du coup ! C'était plus une question d'endurance* » (ExpertACV3, conseil).

« *Il y a des choix qui ont été faits plus par l'usure. Quand on fait 5 réunions pour évoquer les mêmes sujets, au final on voit que ça n'avance pas… Les gens finissent qui sont pour finissent par ne plus venir, et comme les gens qui sont contre ne veulent absolument pas que ça passe, ils viennent tout le temps* » (Manager1, grande distribution).

Le consensus montre donc ses limites, d'une part parce que les acteurs ne peuvent décider du politique ainsi, d'autre part parce qu'il entraine une « sélection adverse » des participants : il suffit qu'une seule personne ne soit pas d'accord pour qu'une décision ne soit pas prise. Or, ceux qui ne sont pas d'accord sont plus motivés que ceux qui le sont :

« *Il suffisait qu'une personne, n'importe laquelle, même quelqu'un qui en gros a vu de la*

> *lumière et est rentré, mais vraiment n'importe qui, lève la main et dise « je ne suis pas d'accord avec ça », ça arrêtait tout à chaque fois […] J'ai vu des trucs bloqués pendant plusieurs années* » (Ingénieur2, conseil)

Pourtant, le modèle du consensus ne sera jamais remis en question :

> « *Après des heures de débats qui n'ont abouti à rien […] J'ai beaucoup milité auprès du Ministère pour avoir un protocole du non-consensus. Ça n'est jamais arrivé car personne n'a voulu en prendre la responsabilité* » (Ingénieur1, organisme public).

Mais c'est précisément le fonctionnement par consensus qui sera mis en cause par l'ADEME elle-même, et pointé du doigt pour justifier la mise en veille de la plateforme en 2017 :

> « *[L'ADEME] explique que la structure de la plateforme environnementale n'est plus adaptée à la situation actuelle […] Le mode de décision retenu initialement ne permet pas d'arbitrage en cas de désaccord (recherche de consensus, ce qui entraine des délais allongés de validation et conduit parfois à des abandons* » (Compte rendu de la dernière réunion du 19 septembre 2017).

Ainsi, au fait que beaucoup de décisions importantes soient écartées, s'ajoute le fait qu'il est bien plus facile de bloquer le débat que de le faire avancer. Ces faiblesses d'un mode de gouvernance par consensus vont petit à petit « fatiguer » les participants.

ii. *Fatigue*

Consensus ou pas, les réflexions autour de l'AE nécessitent un temps long :

> « *Pour avoir la capacité de rentrer dans des débats techniques, ça ne pouvait que nécessiter des temps très longs* » (Ingénieur1, organisme public).

> « *Le problème après c'est que l'on n'est pas dans le cadre d'un rapport où on peut prendre 200 pages pour développer sa pensée, explorer toutes les pistes possibles, et des gens bénéficient de 15 jours pour le lire, y réfléchir etc.* » (ExpertACV2, conseil).

Pourtant, dès le début, certains acteurs trouvent que les choses n'avancent pas assez vite, comme le montre cet extrait du compte rendu de la réunion du 3 juillet 2009, dans lequel le Ministère rappelle néanmoins qu'il est nécessaire de prendre le temps d'écouter tous les

acteurs :

> « **** regrettent que les travaux n'avancent pas assez vite et suggèrent un groupe décisionnel restreint ainsi qu'un calendrier plus précis en termes d'objectifs/temps. *** partage l'impatience d'aboutir mais indique ne pas être inquiète quant à l'avancement des travaux qui sont suivis de près par le Ministère. […] Elle indique que le ministère s'était interrogé sur le mode de décision à mettre en place. Le choix a été fait de pouvoir bénéficier du plus grand nombre, en termes de structures et de métiers et de pouvoir écouter tous les signaux. Ce fonctionnement n'est pas remis en cause et les avancées ne sont pas négligeables* » (Compte rendu de réunion de la plateforme générale, 3 juillet 2009).

Cependant, lorsque ce besoin d'écouter tout le monde s'ajoute à la nécessité du temps long pour construire la méthodologie, cela commence à faire beaucoup pour les personnes interviewées :

> « *…la philosophie qui a je pense fait perdre énormément de temps à la plateforme, de mettre tout le monde d'accord sur quelque chose […] Moi c'était la première fois que je faisais quelque chose de normatif, mais c'est « hallucinamment » lent et « hallucinamment » inefficace* » (Ingénieur2, conseil)

> « *La plateforme à une époque il y avait entre 70 et 80 personnes, c'était une usine à gaz* » (Manager4, organisme public).

Au final, la lenteur provoque l'essoufflement et la fatigue des acteurs qui, entreprises comme ONG, dépensent du temps et de l'argent pour venir et participer :

> « *Le problème c'est que les gens se sont essoufflés, parce que 2009-2017, voilà, ça devenait un sujet sans fin* » (Expert ACV3, Conseil)

> « *L'information environnementale, ça s'est essoufflé, c'était trop lourd, c'est parti de quelque chose de trop complexe, avec une ambition trop élevée, on s'est découragé* » (Dirigeant, association industrielle).

> « *Alors je suis retourné à une réunion l'an dernier comme ça. Et il y avait 4 personnes et c'était… c'était inutile quoi, ça servait à rien ce truc* » (Comptable1, grande distribution).

C'est cette fatigue qui va conduire à la mise en place d'une « plateforme bis » ou d'un circuit officieux entre les participants les plus motivés, qui aboutira au prédéploiement de l'AE à partir

de 2015 dans les secteurs de l'habillement, de l'hôtellerie, de l'ameublement ainsi que chez deux enseignes de distribution.

iii. *Mise en place d'un circuit officieux*

> « *Il arrive un moment où il faut un groupe resserré comme un bureau pour faire avancer le bazar, parce que s'il n'y a pas une volonté politique à un moment donné, ça...* » (Manager4, organisme public)

À partir de 2015, certaines entreprises, soutenues par l'ADEME, travaillent plus étroitement avec le Ministère pour passer outre la lenteur voire la paralysie de la plateforme générale, et faire avancer un projet de prédéploiement, comme le montre par exemple l'extrait ci-dessous.

> « *On est en relation étroite, on a un micro-comité de pilotage (rires) plus informel, où il y a […] enfin tous ceux qui sont vraiment très impliqués dans le prédéploiement, où on a fait des réunions en commun. Donc là on est en contact direct avec [des personnes du Ministère] on les appelle, on les rencontre, et ils acceptent ou pas [nos propositions]* » (Manager3, grande distribution)

L'entretien que j'ai réalisé avec un des participants à ce groupe, ainsi que le fichier Excel de suivi d'avancement du secteur de l'habillement (annexe VII.2.k.), montrent que ce groupe restreint ne travaille pas sur les référentiels (qui sont achevés), mais plutôt sur le développement des outils de calcul, de la base de données et aussi sur la mise à jour du format d'affichage, sujet laissé en friche depuis 2010. Il propose un modèle de format, créé en « comité restreint » qui sera validé par la plateforme générale. Il est cependant intéressant de noter que cette validation a l'air de s'être faite « au forceps », comme le montre l'extrait ci-dessous :

> « *On a travaillé avec le Ministère sur ça. C'est le résultat de trois jours de travail (rires) en comité très restreint, qui ensuite a été présenté au GT. Le GT a validé. Alors il y a eu plusieurs présentations qui ont été faites ce jour-là, mon sentiment ça a été qu'il n'y a pas eu de refus majeur, mais c'est pas facile à expliquer. Donc... Je ne saurais pas dire si les gens n'ont pas refusé... Parce qu'ils étaient d'accord, ou parce qu'ils ont pas tout compris... Et puis il y avait quand même [une personne du Ministère] qui était là et qui faisait comprendre que... Qu'il fallait se manifester rapidement si les personnes... Étaient contre* » (Manager3, grande distribution)

On peut dire pour finir que le mode de gouvernance par consensus paralyse un peu plus l'AE.

Parce qu'il empêche de faire des choix politiques (qui viendraient « légitimer » la discrimination d'un acteur par rapport à un autre – en d'autres termes sa réification), ce mode, couplé au temps nécessairement long de l'initiative, fatigue et décourage les participants. Ceci conduit l'ADEME à lancer une plateforme parallèle pour continuer d'avancer, ce qui n'est pas problématique en soi mais entérine un peu plus l'idée d'un AE purement volontaire et montre l'échec de la plateforme en tant qu'arène de débat politique.

iv. *Démarche gagnant-gagnant*

Le refus de toute contrainte s'exprime dans les discours officiels, par exemple dans le rapport du Ministère au Parlement en 2013 :

> « *Compétitivité économique et performance environnementale peuvent aller de pair […] les dispositifs à privilégier sont ceux à la fois efficaces en faveur de l'environnement, ménageant la compétitivité des entreprises, et également le pouvoir d'achat des ménages. Dans un cadre où les couts de mise en œuvre seraient effectivement maitrisés, l'affichage est sans doute précisément de ceux-là* » (p. 88-89).

Cette approche « croissance verte », résolument ancrée dans la soutenabilité dite faible, est confirmée par le CESE dans ses préconisations en 2019 : « *le déploiement de l'affichage est également l'occasion pour les entreprises de se rapprocher des démarches vertueuses de l'économie circulaire grâce à une recherche d'optimisation des ressources et la création de boucles de valeur positives* (p. 13). Dans le rapport au Parlement, on constate également que l'absence de contrainte est reliée à une absence d'impact sur le prix : le prix seul ne peut orienter le marché vers un moindre impact environnemental. En revanche, on espère que le consommateur sera « sensible » à l'Affichage :

> *Parce qu'il les met en lumière, l'affichage est un outil par construction conçu pour valoriser économiquement toutes les initiatives environnementales et ainsi permettre d'allier compétitivité économique et performance environnementale […] Cette valorisation ne peut guère être assurée par un marché dont les transactions sont essentiellement fondées sur le critère prix. L'affichage pourrait donc rendre plus visible leur impact, en espérant que le consommateur y sera sensible. Il participerait ainsi de la volonté d'introduire sur les marchés mondiaux des facteurs de concurrence sociale et environnementale généralises, au-delà du seul facteur prix* (p. 11).

C'est paradoxal : le prix seul ne peut suffire à modifier les habitudes du consommateur, mais l'AE doit lui permettre d'accepter une augmentation de prix ? Car c'est bien de cela qu'il est question : pour que l'AE soit gagnant-gagnant pour les entreprises, il faut bien que ce soit le consommateur qui paye davantage pour financer l'écoconception, l'augmentation de la durée de vie et le recyclage. Ce paradoxe se retrouve d'ailleurs dans le rapport publié par le groupement d'associations de consommateurs en 2012 : l'AE ne doit être en aucun cas un prétexte à une augmentation de prix (rapport d'associations de famille, juillet 2012). C'est là une contradiction interne de l'AE : il ne peut fonctionner que sans contrainte, donc il ne peut en aucun cas être relié directement au prix. Mais si personne n'accepte une augmentation de prix, aucun changement d'envergure n'est possible ; les acteurs de l'AE sont en quelque sorte schizophrènes, comme le disait cette personne :

> « *Dès que l'on veut imposer quelque chose aux entreprises, c'est le branlebas de combat, c'est le lobbying intensif, mais dès qu'on parle d'environnement, ah ben oui on est très motivé pour protéger l'environnement etc. Il y a toujours cette schizophrénie* » (ExpertACV2, association environnementale).

L'échec de l'AE permet finalement de montrer le non-sens d'un discours gagnant-gagnant à l'échelle de toute une société : si l'on prend en compte des considérations de maintien de l'environnement, il y aura forcément des perdants à un niveau macro. Finalement, cette primauté du gagnant-gagnant conduit à considérer l'AE seulement comme un processus d'amélioration pour les entreprises. Puisque l'on rejette toutes les contraintes d'une part, et que d'autre part les entreprises ne sont pas prêtes à risquer leur modèle d'affaires (on a vu que les expérimentations n'atteignent généralement pas les clients, et que les départements marketing se désintéressent de l'initiative), la seule ambition qui reste à l'AE, c'est celle d'être un processus d'amélioration pour les entreprises, c'est-à-dire une plateforme d'apprentissage et d'échange de bonnes pratiques entre entreprises, experts ACV et prestataires :

> « *Moi quelque chose qui m'a impressionné malgré tout dans l'ensemble de toutes ces réunions dans le cadre de l'affichage, il y a quand même beaucoup d'experts ACV qui venaient de sociétés de conseil qui participaient, et tous ces échanges, ce qui est intéressant, cela amenait une montée en compétence de l'ensemble des acteurs sur les sujets d'évaluation environnementale, au sens ACV. Que ce soit du côté des entreprises, je pense qu'on a participé à la formation de ces acteurs-là sur ces sujets* » (ExpertACV2, conseil).

L'intérêt de l'AE résiderait donc dans la formation et la montée en compétence – des entreprises seulement : on ne parle jamais de la montée en compétence des acteurs de la société civile, associations de consommateurs ou ONG environnementales, alors qu'elle serait tout autant nécessaire pour assurer une transmission des compétences d'expertise et un débat démocratique. Non, ce sont seulement les entreprises qui sont motivées car, comme on l'a vu, la visibilité des impacts environnementaux doit entrainer une concurrence accrue et la volonté d'être le meilleur :

> « *On sait très bien qu'au niveau des industriels, quand on a une information qui est donnée, ils veulent toujours se comparer à leurs concurrents pour être les meilleurs, les mieux disant ; on s'est dit que mettre en place ce type d'affichage là allait générer un cercle vertueux par esprit de compétition entre les industriels* » (Manager3, grande distribution).

> « *Pour la question de permettre aux entreprises d'améliorer leur façon de produire, on était d'accord, même moi (rires), je pense que c'est une utilisation appropriée de l'outil d'ACV. Là où on n'était pas d'accord, c'était sur son application pour le consommateur* » (ExpertACV1, ONG environnementale)

D'ailleurs, les outils développés lors du prédéploiement sont construits dans ce but. On a vu qu'ils ne permettaient pas de sortir l'étiquette pour le consommateur ; en revanche, ils permettent aux entreprises de comprendre où elles peuvent s'améliorer, de faire des simulations, ou encore de se voir préconisés des plans d'action.

> « *Donc suite à cela, à la fin de la journée, on remet l'étiquette environnementale, avec les impacts environnementaux, repris sur l'étiquette, et on donne un pré-diagnostic, c'est-à-dire que l'on préconise un certain nombre d'actions à mettre en place, pour chaque hôtel* » (Manager2, conseil).

> « *Ils veulent comprendre comment ça fonctionne, et voir dans quelle mesure ça peut les aider, soit à faire de l'écoconception, soit à mieux communiquer* […] *On a intégré dans l'outil des fonctionnalités un peu supplémentaires au calcul, qui permettent à l'entreprise elle-même d'aller un peu plus loin. […] Elle peut comparer un produit par rapport à tous les produits modélisés par tous les utilisateurs quand on est dans la même unité fonctionnelle. Elle a la possibilité de demander un contrôle tierce-partie de sa modélisation : il suffit qu'elle appuie sur un bouton et nous on va venir regarder son modèle* » (ExpertACV3, conseil).

L'AE pourrait donc être considéré comme une forme volontaire de normalisation ayant pour

objectif de monter en compétence pour assainir la gestion des entreprises - non pas la gestion économique ou financière, mais la gestion environnementale. En d'autres termes, l'AE pourrait, par la formation et l'échange de bonnes pratiques, améliorer les pratiques des entreprises concernant le maintien de capitaux naturels qui restent à définir. En ce sens, l'AE pourrait se rapprocher de la normalisation de la comptabilité financière qui a elle pour but d'améliorer le maintien du capital financier, grâce par exemple au mécanisme de l'amortissement. Cependant, comme je me suis attaché à le montrer ici, il est difficile de croire que ceci puisse aboutir à quelque chose de concret, en l'absence de toute contrainte et devant le refus de tout cout supplémentaire.

***

Pour conclure ce troisième temps de l'analyse inductive, rappelons quelques points clés ; je me suis attaché à montrer que la gouvernance de la plateforme de l'AE avait entrainé une paralysie de la décision et évacué toutes les questions pouvant relever d'une controverse écologique. Le temps long nécessaire au développement des référentiels, le retrait du pouvoir public et le fonctionnement par consensus ont conduit au rejet de toute forme de contrainte et à une focalisation entière sur une démarche gagnant-gagnant, ce qui a finalement engendré une impossibilité de traiter les enjeux politiques.

Conclusion de l'empirie 1

L'Affichage Environnemental a échoué à remplir son objectif principal : fournir au consommateur une information neutre et objective sur les impacts environnementaux des produits qu'il achète. Dans les parties 4, 5 et 6 de ce chapitre, je me suis attaché à expliquer cet échec sous trois angles différents : la complexité de la méthodologie qui entraine l'AE dans une impasse calculatoire ; le consommateur, « sauveur de l'AE » qui ne reste que théorique ; et la gouvernance par consensus qui entraine un refus de la contrainte et paralyse finalement tout débat politique. Ces trois aspects ne sont pas indépendants mais entremêlés : si le consommateur est théorisé ainsi, c'est pour sortir l'AE de son impasse calculatoire ; s'il est dans une telle impasse, c'est dû au mode de gouvernance de la plateforme ; et ainsi de suite. Finalement, cette analyse de l'AE est avant tout une étude des questions complexes qui surviennent quand on tente de « mettre en chiffres » le politique.

L'AE n'est pas entièrement un échec. Ce cas montre une forme de régulation minimum initiée par un État qui n'est plus en mesure de contraindre et dont les représentants se servent du mythe rationnel du marché et du consommateur responsable pour encourager les entreprises à se former aux pratiques d'écoconception. La plateforme entend ainsi avoir un rôle performatif : les entreprises se soucieront de l'environnement si elles pensent que l'environnement est important pour le consommateur ; le consommateur se mettra à se soucier de l'environnement une fois qu'on lui présentera des impacts de manière compréhensible. L'AE ne cherche ainsi pas à rendre possible l'évaluation (le jugement d'une performance, donc une rationalité) ni à responsabiliser ; il ne légitime pas non plus une nouvelle forme d'expertise ; mais il permet de diffuser des bonnes pratiques. Ce cas montre d'ailleurs qu'on ne peut pas séparer la conceptualisation d'un outil de son utilisation : ici, c'est bien le développement de l'AE qui entraine une action ; les chiffres qui sortent de l'outil ne sont finalement pas importants. Par ailleurs, l'AE montre qu'on n'a pas besoin d'une implication réelle du consommateur pour faire bouger les choses : la plateforme s'est tout de même maintenue pendant près de dix ans et a permis de sensibiliser beaucoup d'entreprises à la problématique de l'écoconception. Ainsi, l'AE échoue là où il n'est qu'une représentation ou une « grammaire » : dans son information au consommateur. Mais il réussit partiellement quand il est une action : comme formateur auprès des entreprises.

L'AE rejette tous les choix politiques sur le consommateur théorique qu'il a construit – faisant

par la même du consommateur un contrôleur de gestion et le récipiendaire d'une information comptable, au même titre que les investisseurs sont les lecteurs théoriques des rapports financiers (Young, 2006). Ce cas permet d'explorer les difficultés que l'on rencontre lorsque l'on cherche à faire participer à grande échelle des non-experts sur des sujets aussi complexes que l'impact de notre système économique sur l'environnement. Même simplifiées, les informations environnementales restent complexes à communiquer, nécessitent un apprentissage, et on doute de la capacité réelle de la majorité des consommateurs à les comprendre (tout comme de celle des entreprises). Le problème de la « démocratisation » de l'information environnementale et de la consommation responsable reste donc entier. Mes résultats tendent ainsi à montrer qu'il est illusoire de vouloir fournir une information environnementale quantifiée au consommateur qui ne soit pas corrélée au prix. Une telle information nécessiterait l'apprentissage et l'expérience d'un nouveau système de valeur. De plus, parce que le consommateur sera toujours en relation directe avec un prix, l'ajout d'une autre information est une injonction contradictoire qui tend à créer des soupçons d'iniquité voire de tromperie. Comme on le verra dans le chapitre suivant avec le cas CQLP, il semblerait qu'au sein d'un marché, la prise en compte de problématiques de maintien par les producteurs et les consommateurs ne puisse se faire qu'en passant par la monétarisation et le prix, ce qui apporte d'ailleurs une justification au modèle CARE (voir la discussion au chapitre V). Peut-être le consommateur préfère-t-il savoir combien le maintien lui coute, plutôt que de savoir à quel point ses achats impactent l'environnement ?

Enfin, que nous apprend ce cas sur le déroulement des controverses ? On peut dire que, à partir du moment où l'on entend régler les controverses dans le marché (et on a vu dans la revue de littérature que le marché est le mode majoritaire de leur régulation), il semble difficile de se passer d'un pouvoir public qui soit prêt à intervenir. Ici, la controverse est neutralisée car le marché reste théorique, une invocation, un mythe rationnel, tout comme le consommateur. L'AE produit des pratiques de calcul, mais il manque une confrontation au marché pour faire émerger des choses à défendre, des nécessités d'arbitrage, et donc pour relancer un processus de rationalisation bloqué. En effet dans un marché, « dire ce à quoi on tient » passe forcément par la contrainte de l'arbitrage entre différentes choses à protéger (en termes comptables, de capitaux à maintenir). L'AE est « démonétarisé » parce que tous les acteurs, pour des raisons différentes, refusent d'admettre que maintenir l'environnement leur couterait plus cher : c'est bien un refus d'arbitrer entre plusieurs choses qui nous sont chères, et donc de produire un jugement. C'est de l'arbitrage que nait le maintien. Les seuls acteurs à avoir participé jusqu'au

bout sont d'ailleurs bien ceux qui avaient quelque chose à défendre : les prestataires avec leurs outils ou l'ADEME avec ses données. Ce cas montre donc les limites de la normalisation par consensus, qui interdit la contrainte et neutralise donc toute forme d'arbitrage et tout conflit – ce qui tend à montrer l'intérêt d'une comptabilité dialogique. Par ailleurs, le cas de l'AE montre la difficulté pour l'État de réussir une régulation du marché « par le haut » ; peut-être vaudrait-il mieux encourager les initiatives « par le bas » comme on le verra dans le chapitre suivant avec CQLP, et ce qu'avait réalisé le CESE dans ses préconisations de 2019 : « *Les dispositifs permettant à ces derniers d'obtenir les informations nécessaires pour faire leurs choix connaissent un succès grandissant. En effet, ceux-ci sont de plus en plus efficaces grâce aux nouvelles technologies de l'information, aux réseaux sociaux* » (p. 10).

Enfin, du point de vue comptable, ce cas montre le différentiel de pouvoir qui peut être engendré par la production, la communication et le contrôle des chiffres, ainsi que par l'expertise qui encadre nécessairement toute pratique calculatoire. L'AE montre ainsi simultanément la nécessité et la difficulté de démocratiser l'expertise calculatoire si l'on entend résoudre des controverses dans le marché tout en conservant un minimum d'équité. Cependant, parce qu'ils sont isolés du marché et « démonétarisés », les calculs de l'AE restent un pur exercice théorique, un souhait plutôt qu'une action. Parce que les chiffres de l'AE ne trouvent pas de véridiction dans le marché, ils ne forment pas un système comptable complet (je reviendrai sur ce point dans le chapitre V). Parce que l'AE est incapable de trancher la moindre question politique, il n'engendre pas de considérations ou de pratiques de maintien. Ainsi, il paralyse la controverse. L'Affichage Environnemental est un assemblage de pratiques calculatoires qui sert à la diffusion de bonnes pratiques, mais pas un système comptable.

IV. Empirie 2. « C’est qui le Patron ?! ».

Résumé de l'empirie 2

1. Comment la coopérative « C'est qui le Patron ?! » a bouleversé le marché du lait de consommation
Il s'agit ici de mettre en évidence une tentative de mise en adéquation de couts de maintien avec des prix grâce à l'intégration du consommateur dans une travail s'apparentant à de la comptabilité de gestion et du contrôle. « C'est qui le Patron ?! » (CQLP), une coopérative de consommateurs, a émergé au sommet de la crise du lait en 2016. Le but est simple : faire payer plus les consommateurs pour mieux rémunérer les producteurs. Ce cas met en évidence une pratique d'ouverture de la comptabilité au consommateur, grâce à un véritable *crowdsourcing* des pratiques de contrôle de la coopérative. Ainsi, non contents de pouvoir déterminer les couts et les prix des nouveaux produits, les consommateurs vont pouvoir directement contrôler l'approvisionnement des produits en magasin et participer à des visites d'inspection chez les producteurs, dans une formalisation progressive de l'activité de contrôle de 2016 à 2019. Ce cas montre l'exemple peut-être le plus abouti d'une comptabilité dialogique impliquant producteur et consommateur.

Données
Ce cas est principalement une netnographie qui analyse les discours de CQLP sur les deux réseaux sociaux Twitter et Facebook. J'étudie également plusieurs comptes Twitter utilisés par des exploitants laitiers travaillant pour CQLP. De plus, étant-moi-même membre de la coopérative depuis 2017, je complète mon analyse grâce à l'étude de divers sources internes ; enfin, j'ai réalisé un entretien avec l'un des fondateurs de CQLP.

3. Rendre des comptes au consommateur pour lui rendre le pouvoir
Le fonctionnement particulier de CQLP permet à la coopérative d'acquérir une réelle légitimité. Parce que ses pratiques s'apparentent à des formes originales de reddition de comptes (notamment participative), et font appel au bon sens (c'est-à-dire à la rationalité) des consommateurs, ces derniers se sentent en confiance et estiment qu'ils ont le pouvoir. Par les actes qu'elle permet et les modes de contrôle qu'elle met en place, CQLP redonne une forme d'autonomie au choix des consommateurs tout en rendant possible, en la présentant comme rationnelle, une transformation des habitudes de consommation.

Le consommateur devient ainsi militant et vigilant. CQLP a transformé la notion de consommation responsable, la transformant en une consommation « populiste ». Le rapprochement entre producteur et consommateur est un phénomène qui doit être structuré et entretenu pour pouvoir constituer un mode de reddition de comptes qui permette au consommateur de sentir qu'il reprend le pouvoir. Ceci passe par la mise en place d'un contrôle participatif, au sens où un certain nombre d'activités de contrôle vont être dévolues aux consommateurs sociétaires. On verra qu'une relation de transmission de l'information et de certification et de l'information se met en place entre des consommateurs leaders, les sociétaires de CQLP qui participent réellement à l'activité de l'organisation, et les consommateurs suiveurs, qui achètent les produits en magasin et permettent le succès de l'initiative.

4. La reddition de comptes contraintes par le marché
La coopérative doit nécessairement se soumettre aux règles de la concurrence, et soigner ses relations avec la grande distribution. Elle va ainsi rentrer en contradiction avec ses principes fondateurs de primauté du consommateur et de transparence, pour aboutir à une sorte de double gouvernance. Il s'agit finalement de rendre des comptes au marché avant tout. On touche ici aux limites de ce que pourrait être une comptabilité ouverte : une transparence des couts et des marges, poussée à son terme, détruit forcément la concurrence sur un marché. Une comptabilité de gestion dont la publicité dépasse les limites d'une organisation, comme c'est le cas avec CQLP, fait rentrer l'organisation en contradiction avec elle-même. Il s'agit dès lors d'orienter voire de manipuler les questionnaires et les sondages et d'impliquer les sociétaires seulement à des moments choisis.

C'est donc une double gouvernance qui se met en place, avec d'un côté une reddition de comptes à un consommateur qui a en apparence le pouvoir ; et de l'autre, une organisation qui a des contraintes de croissance et de survie et qui doit obéir au marché. Il y a une forme de circularité et de spectacle dans cette reddition de comptes. CQLP représente peut-être le premier exemple de militantisme néolibéral : il ne s'agit pas de créer de nouveaux espaces dans le marché (comme peut le faire un supermarché coopératif ou le mouvement du commerce équitable), mais bien de le transformer. Ce cas montre le maximum de ce que la consommation responsable peut accomplir sans remettre en cause les principes du marché. CQLP véhicule la vision d'un individu parfaitement néolibéral, qui doit donc être un entrepreneur, un investisseur, mais aussi à présent un contrôleur. Le consommateur, dernier acteur du marché doué de moralité, doit être dans un état de vigilance permanent, que j'appelle un consumérisme de surveillance.

Introduction de l'empirie 2

« C'est qui le Patron ?! » (CQLP), une coopérative de consommateurs, a émergé au sommet de la crise du lait en 2016[39]. Lancée par deux entrepreneurs, Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier, le but de CQLP est simple : faire payer plus les consommateurs pour mieux rémunérer les producteurs. Prônant la transparence sur tous les aspects de la production et de la distribution et, comme son nom en atteste, la reprise du pouvoir par le consommateur, la coopérative a su renouer une relation de confiance avec celui-ci, et à lui faire accepter un surprix. Cette confiance est construite sur une relation comptable innovante et, pour autant que je puisse en attester, unique au monde. Ainsi, CQLP fixe le prix de ses produits grâce à des sondages en ligne auxquels tout le monde peut répondre, qui détaillent les couts que recouvrent le prix d'un produit. Chacun est ainsi libre de choisir, par exemple, entre une rémunération du producteur « *au prix du marché* » ou une rémunération « *lui permettant de prendre des vacances* », les deux options étant affichées à des couts différents. En quelque sorte, c'est donc la comptabilité de gestion qui s'ouvre au consommateur. Cette fusion entre discours comptable et discours marketing permet d'instaurer et de maintenir une relation de confiance, et donc de faire accepter l'augmentation des prix.

CQLP a lancé sa brique de lait demi-écrémé UHT en octobre 2016, en pleine crise de la rémunération des producteurs, et s'est rapidement imposée comme un leader du marché, derrière seulement les indétrônables marques distributeur. Pourtant, le lait CQLP est vendu, selon le prix déterminé par un sondage préalable sur Internet auprès de quelques milliers de consommateurs, 99 centimes soit 25 % de plus que la moyenne. Ceci permet à la coopérative de rémunérer ses producteurs environ 40 centimes par litre, un tarif encore valide à la date de rédaction de cette thèse. Ce cas met en évidence une pratique de mise en adéquation comptable des couts et des prix entre producteurs et consommateurs, par l'intermédiaire de pratiques structurées par la coopérative CQLP. Cette mise en adéquation se fait au travers des questionnaires proposés pour le lait ainsi que pour tous les produits lancés qui seront lancés par la suite, mais aussi grâce à un véritable *crowdsourcing* des pratiques de contrôle de la coopérative. En effet, de 2016 à 2019, la coopérative va petit à petit formaliser ces pratiques et proposer de plus en plus de moyens pour les consommateurs de se transformer en contrôleurs :

[39] La rémunération des producteurs de lait de vache descend alors sous les 27 centimes par litre, ce alors que l'interprofession préconise une rémunération moyenne 40 centimes. Cette situation est le résultat direct de la libéralisation du marché et de la disparition des quotas de production fixés par l'Union Européenne, en avril 2015.

au-delà de la détermination des couts des nouveaux produits, ils vont ainsi pouvoir directement contrôler l'approvisionnement des produits en magasin, mais également participer à des visites d'inspection chez les producteurs.

CQLP rencontre rapidement un succès phénoménal. Avec sa brique de lait, la coopérative fait en 2016 le meilleur démarrage pour une marque de l'agro-alimentaire depuis 30 ans en France. En 2018, la croissance du chiffre d'affaires de la coopérative est, là encore, la plus rapide du secteur. La marque est aujourd'hui présente dans 17 % des foyers français[40]. CQLP a réussi là où d'autres initiatives similaires ont échoué : en 2008, Candia (marque appartenant au géant coopératif Sodiaal) proposait un lait « Oui aux petits producteurs » qui garantissait un prix minimum aux exploitants. FaireFrance, une coopérative de producteurs fondée en 2012, fonctionne également sur le même principe. En 2016, huit mois avant CQLP, Lidl tentait une expérience similaire. Sans grand succès. C'est bien CQLP qui a permis l'émergence à grande échelle du « lait différencié » (c'est-à-dire un lait promettant au consommateur une rémunération minimum du producteur et le respect d'un certain cahier des charges environnemental), imité depuis par les autres acteurs du marché (Candia a ressorti un lait différencié en 2019 ; beaucoup de marques de distributeurs en ont fait autant).

Cependant, depuis ses origines, la coopérative a bien évolué : parti d'un lait qui rémunère « *au juste prix* » le producteur, elle a lancé, à date de rédaction de ce document, 18 autres produits. Elle s'est également transformée en label pour le lait des marques de distributeur de Carrefour et Monoprix ; et elle a établi un partenariat avec Sodiaal pour commercialiser du beurre bio, et ce alors que Sodiaal est un groupe gigantesque généralement considéré comme se trouvant en queue de peloton pour ce qui est de la rémunération des producteurs. Enfin, CQLP se transforme progressivement en ce qui pourrait être décrit comme un organisme de contrôle populaire : une application smartphone, reliée à une imposante base de données (établie à l'origine par l'un des deux fondateurs, avant le début de l'aventure CQLP), est prévue pour permettre aux consommateurs de scanner les code-barres de tout produit présent en grande surface afin de permettre son évaluation selon certains critères.

Comme je m'attacherai à le montrer dans mon analyse empirique, le succès de CQLP peut s'expliquer par une reconfiguration des relations de reddition de comptes entre producteurs,

[40] Chiffre annoncé par Nicolas Chabanne lors de l'assemblée générale 2019.

consommateurs, et marché. Ces nouvelles relations et les pratiques de contrôle qui les accompagnent permettent de pousser un maximum d'acteurs à « *jouer le jeu* » (une expression couramment utilisée par CQLP et ses membres coopérateurs) sur le marché en établissant une surveillance des uns sur les autres.

Ce cas montre l'exemple qui est peut-être le plus abouti d'une comptabilité dialogique impliquant producteur et consommateur. Le dialogue comptable est rendu possible par une intégration totale au sein des réseaux sociaux, pour économiser des couts de marketing et de contrôle, pour mobiliser les consommateurs mais aussi pour créer une impression de proximité et susciter la confiance. Bien entendu, le succès de CQLP ne s'explique pas entièrement en termes comptables : c'est également une affaire de stratégie, de marketing, d'entrepreneuriat et d'innovation. J'essaierai ici néanmoins d'insister sur les pratiques qui peuvent s'assimiler à de la comptabilité et du contrôle.

Les données que j'exploite pour traiter ce cas ont été présentées en détail au chapitre II.5, et sont visibles dans l'annexe VII.3.a. Ce cas est principalement une netnographie qui analyse les discours de CQLP sur les deux réseaux sociaux Twitter et Facebook. J'étudie également plusieurs comptes Twitter utilisés par des exploitants laitiers travaillant pour CQLP. De plus, étant-moi-même membre de la coopérative depuis 2017, je complète mon analyse grâce à l'étude de divers sources internes ; enfin, j'ai réalisé un entretien avec l'un des fondateurs de CQLP. Ce chapitre sera divisé en plusieurs parties, de la manière suivante : je commencerai par un historique de « C'est qui le Patron ?! », puis je présenterai la structure de données établie grâce à l'analyse inductive. Ensuite, je mettrai en évidence les résultats en deux mouvements : on verra ainsi comment les consommateurs reprennent le pouvoir tout en rendant des comptes (en devenant *accountable*), et comment cette reddition de comptes est structurée par les outils, les discours et les pratiques de la coopérative ; dans un second temps, on verra les limites de l'initiative avec la nécessité de rendre des comptes avant tout au marché, et la mise en place d'une double structure de gouvernance pour camoufler cette double reddition de comptes aux yeux du consommateur, qui, finalement, s'il est bien devenu responsable, est loin d'avoir réellement repris le pouvoir.

1. Présentation et historique

Cette partie a pour objectif de fournir au lecteur des informations factuelles sur CQLP, notamment sur le contexte entourant la naissance de la coopérative ainsi que sur sa gouvernance. Je reviendrai plus en détail sur le produit-phare de CQLP, qui a fait son succès et sa renommée : le lait qui rémunère « au juste prix » le producteur. À partir de là, je montrerai l'extension de CQLP à d'autres domaines, la formalisation et la modification en profondeur de ses pratiques au cours de ses trois années d'existence (2016-2019). Dans un dernier temps, je tenterai de mettre en lumière les défis qui attendent CQLP à l'avenir et les limites possibles de ce modèle.

a. Contexte et gouvernance

L'idée de CQLP nait début 2016, en pleine crise de rémunération pour les producteurs laitiers. La marque est lancée par deux cofondateurs, Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier, deux entrepreneurs. Le premier, qui se dit « *désabusé par la politique* »[41] n'en est pas à son coup d'essai : il est notamment à l'origine de l'initiative des *Gueules cassées* avec Carrefour (commercialisation de fruits et légumes « abimés »), qui lui a constitué un carnet d'adresses à la fois dans la grande distribution et dans la presse, dont il saura faire usage pour CQLP. Pasquier, quant à lui, est à l'origine du site internet *Mes courses pour la planète,* un moteur de recherche qui permet de sélectionner des produits selon ses propres critères sociaux ou environnementaux. Ce site n'a jamais vraiment rencontré de succès mais sera réutilisé lorsque CQLP intègrera bien plus tard cette fonctionnalité dans son appli ; j'aurais l'occasion d'y revenir. Quoiqu'il en soit, CQLP a toujours gardé de ses débuts une coloration « start-up », notamment avec Chabanne qui est régulièrement interviewé dans la presse écrite, radio et télévisuelle pour vanter cette initiative, à la manière d'un entrepreneur. L'image de CQLP et de la brique de lait bleue lui reste particulièrement associée, trois ans après le lancement de la marque, comme le montre le collage ci-dessous.

[41] L'Express, septembre 2017. https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/c-est-qui-le-patron-nicolas-chabanne-le-vrp-des-terroirs_1945266.html

Collage de photos publiées par CQLP sur les réseaux sociaux.

La construction de CQLP se fait par étapes ; il s'agit d'abord d'une page Facebook, lancée en février 2016 avec quelques propositions de logos et une description rapide de l'idée de base : permettre aux consommateurs de reprendre le pouvoir et de fixer eux-mêmes le « *juste prix* » des produits. Rapidement, CQLP se fixe sur la commercialisation d'une brique de lait classique demi-écrémée UHT. Un questionnaire est mis en place sur Internet, avec plusieurs options chiffrées (on y reviendra en détail dans la partie suivante). Simultanément, des contacts sont pris avec la direction des achats de Carrefour grâce au réseau de Chabanne. Le distributeur s'engage à commercialiser le produit et trouve une laiterie pour collecter le lait auprès de producteurs : la Laiterie Saint-Denis de l'Hôtel (LSDH). Entretemps, 6 823 personnes ont répondu au questionnaire, relayé sur les réseaux sociaux : le prix du lait est fixé à 99 centimes, 25 % plus cher que la concurrence environ.

Le lait est commercialisé à partir du 16 octobre 2016. Le succès est immédiat et ne se démentira plus ; le lait CQLP devient le plus vendu derrière les marques de distributeurs. Parallèlement, CQLP commence à lancer la conception de nouveaux produits sur le même principe : pizza, beurre, miel, etc. L'organisation se formalise alors progressivement au cours des années 2017 et 2018, devenant officiellement une coopérative de consommateurs. N'importe qui peut acheter une (et une seule) part à un euro pour participer à la gouvernance de la coopérative. Des salariés sont embauchés : de deux permanents en 2017, on passe à six fin 2018, dont 4 en CDI. Des CDD sont également employés ponctuellement pour des tâches précises[42]. Le nombre de sociétaires évolue également : de 5 400 fin 2017, on passe à 6 622 fin 2018[43]. Notons donc que la croissance exponentielle du chiffre d'affaires ne s'accompagne pas d'une forte augmentation du nombre de sociétaires, qui reste somme toute limité.

Dans le même temps, la structure de gouvernance prend sa forme définitive. Celle-ci est répartie entre une coopérative de consommateurs et deux entreprises. La Société des Consommateurs représente la partie coopérative (Société Coopérative d'Intérêt Commun, SCIC). « C'est qui le Patron ?! » (désignée ci-après par « CQLP », l'entreprise) et LMDM (La Maison des Marques) sont quant à elles des SAS contrôlées par les cofondateurs Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier. La Société des Consommateurs permet, selon le site de CQLP, de mettre en œuvre les outils de collecte des avis collectifs, de décider collectivement des axes de développement, et de contrôler que les produits sont conformes aux attentes. En clair, c'est le visage public de CQLP, celui qui est affiché sur les réseaux sociaux, que ce soit lors de la publication de nouveaux questionnaires ou de la diffusion de vidéos de visite des sociétaires sur les lieux de production.

Les deux entreprises sont chargées des missions opérationnelles : les études sur les futurs produits, la recherche de partenaires (producteurs, transformateurs), l'établissement des questionnaires et des cahiers des charges (ainsi que les couts présentés pour chaque option des questionnaires), les contrats, la commercialisation, etc. Concrètement, la Société des Consommateurs mandate les deux entreprises pour faire ce travail et est facturée ensuite. « CQLP » l'entreprise appartient à 15 % à Laurent Pasquier et à 85 % à La Maison des Marques ; cette dernière appartient à Nicolas Chabanne, qui en est le président ; il est également le

[42] Rapports de gestion 2017 et 2018.
[43] Ibid.

directeur général de « CQLP ». Comme on le voit, l'activité est très compartimentée entre la partie coopérative et la partie opérationnelle, et les deux co-fondateurs gardent un contrôle resserré sur cette dernière. Pasquier et Chabanne sont également administrateurs de la SCIC – il a néanmoins été annoncé, lors de l'assemblée générale 2019, la volonté de nominer prochainement un ou plusieurs administrateurs issus des sociétaires. La relation entre « CQLP » et la SCIC est régie par une convention réglementée, conclue le 15 mai 2017 et signée pour 5 ans. Cette convention précise que « CQLP » facture ses services au prix de revient plus une marge de 10 à 30 %[44]. La lecture du compte de résultat 2019[45] permet de d'estimer le montant de cette facturation grâce à la ligne de charge *autres achats et charges externes* : 308 326 euros, qui représente la moitié des charges de la coopérative ; l'autre moitié représente les salaires et les charges sociales (331 279 euros).

En ce qui concerne la gouvernance de la coopérative, les sociétaires sont sollicités pour différentes choses. Il y a, bien sûr, les questionnaires pour les nouveaux produits. Les membres de la coopérative peuvent également participer aux visites de contrôle sur les sites de production (j'aurai l'occasion d'y revenir). Pour ce qui est des votes en assemblée générale, il y a relativement peu de choses : deux ont eu lieu, l'une en 2018 et l'autre en 2019. À chaque fois, il ne s'est agi que d'approuver les comptes, l'affectation du résultat, et enfin le déménagement du siège social.

b. Le lait qui rémunère « au juste prix » le producteur

Revenons à présent plus en détail sur le premier et le plus célèbre produit de CQLP, le lait. Le même schéma sera réutilisé pour tous les autres produits par la coopérative. « CQLP », l'entreprise, a ainsi commencé par rencontrer Carrefour, la laiterie LSDH ainsi que des producteurs potentiellement intéressés pour chiffrer les couts des différentes alternatives possibles. Ceci a permis d'établir le questionnaire soumis aux consommateurs dans le courant de 2016, dont les différentes options sont résumées dans le tableau ci-dessous. On voit que chacune engendre un cout, qui vient s'ajouter aux 69 centimes du prix « de base ».

[44] Rapport de gestion, 2019.
[45] Ibid.

Rémunération des producteurs	
Alignement sur le cours mondial du lait (non rentable)	+0,00 €
Rémunération qui permet au producteur de ne pas perdre d'argent	+0,04 €
Rémunération qui permet au producteur de se payer convenablement	+0,07 €
Rémunération qui permet au producteur de se faire remplacer et de profiter de temps libre	+0,09 €
Origine du lait	
Sans importance	+0,00 €
France	+0,01 €
Pâturage	
Pas de mise au pâturage	+0,00 €
Mise au pâturage environ 3 mois dans l'année	+0,01 €
Mise au pâturage 3 à 6 mois dans l'année	+0,06 €
Alimentation des vaches hors pâturage - OGM	
Alimentation non garantie sans OGM	+0,00 €
Alimentation garantie sans OGM	+0,05 / **0,07** €
Alimentation des vaches hors pâturage - Oméga-3	
Pas d'apport particulier dans l'alimentation	+0,00 €
Apport en luzerne, trèfle,… dans l'alimentation favorisant les Oméga-3 dans le lait	+0,03 €
Origine des fourrages	
Fourrages sans distinction d'origine	+0,00 €
Fourrages français	+0,01 / 0,02 €
Fourrages locaux (moins de 100 km du lieu d'élevage)	+0,04 €
Emballage	
Brique de lait avec bouchon	+0,00 €
Bouteille en plastique sans opercule	+0,04 €

Questionnaire à destination des consommateurs pour le lait[46].

Le vote des consommateurs a permis d'aboutir au prix « psychologique » de 99 centimes. Il va de soi que le questionnaire est orienté, que CQLP savait quelles options seraient privilégiées par les votants, et que le cout de celles-ci a été établi en connaissance de cause. Ainsi, le choix de l'origine du lait n'a pas lieu d'être : il est économiquement impossible d'importer du lait liquide de consommation courante. Idem pour l'emballage : pourquoi la brique de lait avec bouchon est-elle considérée comme une option de base au cout « nul » ? Par ailleurs, on note que le questionnaire ne propose pas d'option biologique, ce qui peut surprendre. L'explication en est simple : CQLP avait déjà établi un modèle d'affaires avec Carrefour, LSDH et des producteurs qui pouvaient desservir cette laiterie. Ces producteurs n'étaient pas certifiés Agriculture Biologique, et ne pouvaient pas le devenir à court terme, puisque le passage à l'agriculture biologique nécessite une période de transition de deux ans. La question du pâturage peut également sembler problématique : tous les exploitants ne peuvent faire pâturer

[46] Les couts choisis sont surlignés en vert. Notons qu'il y a parfois plusieurs couts pour un seul choix puisqu'ils peuvent s'influencer mutuellement ; la durée du pâturage notamment influence les couts en fourrage. Ces interdépendances sont prises en compte dans le questionnaire mais ne sont pas visibles pour le consommateur qui se contente de sélectionner les options qu'il veut privilégier et voit le prix total augmenter en conséquence.

leurs bêtes, du fait de la parcellisation des exploitations. Ce sera finalement une mise au pâturage de 3 à 6 mois dans l'année qui sera retenue. On le voit donc, ce fameux questionnaire, l'axe central du modèle CQLP, est un savant mélange de publicité des couts et de savoir-faire marketing. CQLP garde le contrôle des informations qui sont communiquées aux consommateurs, et la manière dont celles-ci sont communiquées.

Au final, sur 99 centimes, la répartition se fait de la manière suivante : environ 40 centimes pour le producteur, environ 50 centimes pour « *le collecteur, le conditionneur, la logistique et le distributeur* »[47], 5 centimes pour la coopérative et pour l'entreprise « CQLP », et 5 centimes de TVA. On note que la marge du distributeur et du transformateur n'est absolument pas remise en question : CQLP ne peut fonctionner qu'en accord avec le marché et donc sans remettre en cause le mode de fonctionnement de la grande distribution. Pour ce qui est du transformateur, il faut noter que la laiterie LSDH est une exploitation industrielle très récente (établie en vue de la fin des quotas laitiers, avec en tête l'augmentation des quantités de production) avec un outil performant et donc un prix de revient plus faible, destinée en priorité au conditionnement du lait de marque de distributeur, vendu moins cher. Elle est donc en mesure de supporter des marges plus faibles que d'autres acteurs ; tous comme les clients de CQLP, elle « *joue le jeu* » (on reviendra sur cette expression régulièrement utilisée par les acteurs gravitant autour de la coopérative).

Pour asseoir la légitimité de son « *juste prix* » CQLP publie des factures (5 en tout) sur les réseaux sociaux). Comme on le verra dans l'analyse empirique, ces factures montrent une volonté de transparence et de « dire les choses comme elles sont ». Elles sont visibles dans l'annexe VII.3.c. de cette thèse. Si elles permettent de « prouver » la rémunération effective des producteurs, elles donnent aussi la production totale des exploitants, au-dessus de la moyenne nationale des exploitations laitières (32 000 litres par an). Les exploitations qui fournissent le lait à CQLP sont donc plutôt de « gros » producteurs (toutes proportions gardées). Ceci ne les rend bien sûr pas moins légitimes, mais il ne s'agit clairement pas des producteurs avec les couts de production les plus élevés.

Par ailleurs, les choix entérinés par le questionnaire du lait (et des autres produits) doivent être contrôlés. Il s'agit de s'assurer, par exemple, de la mise au pâturage effective des bêtes, de

[47] Site officiel de CQLP.

vérifier leur alimentation et sa provenance, etc. Dans ce but, CQLP met en place au cours de sa structuration un « *cahier des charges cadre* ». Ce document a été mis à la disposition des sociétaires en 2018 ; à date de rédaction de cette thèse, il n'est plus accessible. Les cahiers des charges spécifiques pour chaque produit n'ont jamais été publiés. La version que je me suis procurée (visible en annexe VII.3.g.) ne comporte qu'une douzaine de pages et reste donc très vague sur les moyens effectifs de contrôle, mentionnant principalement une vérification « *visuelle sur le terrain* » ou sur des documents tels que des factures d'achat. Notons cependant que lors de l'assemblée générale 2019, CQLP a mentionné utiliser les services du bureau Veritas pour effectuer les vérifications nécessaires. Il semble donc que deux modes de vérification se mettent en place progressivement : un contrôle sur site par des sociétaires de CQLP, accompagnés de salariés et documenté dans des vidéos qui sont ensuite publiées sur les réseaux sociaux ; et un contrôle plus « traditionnel » par un organisme spécialisé.

c. Succès et extension

Comme on l'a dit, le lait CQLP rencontre rapidement un succès phénoménal, appuyé par le bouche-à-oreille sur Facebook mais aussi et surtout par une couverture presse très étendue et très favorable. 30 millions de litres seront vendus dès la première année. Dès l'été 2016, la marque est déjà mentionnée sur France Inter, RTL, dans La Croix, Le Figaro ou encore Ouest France. Cette couverture positive est encore renforcée en février 2017 quand il est annoncé que des producteurs qui ont été évincés par Lactalis pour avoir témoigné à visage découvert dans un reportage sur l'industrie laitière seront accueillis chez CQLP. Dans un contexte de crise de la rémunération laitière largement relayée par les médias, ceci fait évidemment bénéficier la coopérative d'une excellente image. Comme on le verra dans l'analyse inductive, les réseaux sociaux, et en particulier Facebook, sont indispensables pour permettre à CQLP de communiquer en l'absence de pratiques marketing traditionnelles : la marque se targue de ne rien dépenser en communication. Des captures d'écran de Facebook communiqués par un utilisateur montrent néanmoins l'apparition de posts « sponsorisés » au début de la vie de la coopérative, ce qui tend à contredire le discours officiel. Quoiqu'il en soit, le réseau social permet de créer une impression de proximité et de relation pair-à-pair avec les consommateurs.

Parallèlement au succès du lait et au lancement d'autres produits, CQLP se formalise petit à petit. Constatant que des consommateurs indiquent sur la page Facebook que le lait est ou n'est pas disponible dans tel magasin, ou que le prix affiché n'est pas correct, la coopérative décide

de canaliser les bonnes volontés. En juillet 2017, un post est publié pour officialiser ce mode de fonctionnement :

Facebook : appel aux bonnes volontés et réponses des consommateurs.

Puis en janvier 2018, CQLP adresse un mail à ses sociétaires pour nommer un « *référent* » par magasin pour contrôler l'approvisionnement des produits et, par ailleurs, pour cartographier la disponibilité des produits dans toute la France. En avril 2018, CQLP se met à publier des « *tableaux de disponibilité* » des produits, par mail et sur Facebook. Un exemple est visible dans l'annexe VII.3.b. C'est à peu près au même moment que la gouvernance de la coopérative est formalisée, avec notamment la création d'un espace en ligne pour les sociétaires, ce qui leur permet notamment de consulter les documents officiels (cahier des charges, comptes rendus d'assemblée générale…). Les premières visites de contrôle des sociétaires sont également lancées courant 2018. Par ailleurs, des rencontres entre les fondateurs, les salariés et les sociétaires sont organisées progressivement, la première se déroulant à Paris en janvier 2019.

Fin aout 2018, CQLP formalise le système de contrôle de l'approvisionnement en grande surface avec une application pour smartphone, qui permet de trouver un magasin en fonction des produits recherchés, mais aussi d'envoyer automatiquement une lettre au directeur d'un magasin pour demander la mise en rayon d'un produit absent ; alternativement, un post peut être publié sur Facebook ou Twitter directement depuis l'appli. Des captures d'écran de cette application sont visibles en annexe VII.3.e. Notons que d'après les chiffres officiels des *stores* d'Apple et Google, cette application a été peu téléchargé : 15 000 téléchargements sur iPhone,

10 000 sur Android[48]. Nicolas Chabanne déclare néanmoins pendant l'assemblée générale 2019 que cette application a déclenché l'envoi de 50 000 lettres aux directeurs de magasin. Quoiqu'il en soit, il est intéressant de noter ce décalage entre le succès d'ampleur de CQLP et le faible nombre de consommateurs vraiment actifs ; on aura l'occasion d'y revenir durant l'analyse inductive.

Parallèlement, la stratégie évolue : la coopérative se transforme progressivement en un organisme de labélisation voire de certification, avec un rôle croissant dans les médias. Ainsi, à partir de septembre 2017, les salariés de CQLP ainsi que Nicolas Chabanne interviennent régulièrement dans *La Quotidienne*, une émission diffusée sur France 5, chaine du service public, pour parler de leurs produits et diffuser les vidéos des visites sur site, ainsi que pour informer du lancement de sondages sur de nouveaux produits. En février 2018, une évolution stratégique importante a lieu : CQLP se transforme en « *label* », apposé sur les marques distributeurs de Carrefour et Monoprix. Deux briques CQLP différentes sont donc vendues en magasin, l'une à 99 centimes, l'autre à 88 environ. Cela montre une volonté d'accroitre les volumes de production de la coopérative, mais aussi son souhait de se transformer en organisme de certification populaire. En juillet 2018, CQLP lance sa propre émission « *Face aux consommateurs* » sur Internet, animée là encore par Chabanne, toujours avec l'objectif de faire la transparence sur les produits :

Capture d'écran de l'émission « Face aux consommateurs ».

Fin 2018, Nicolas Chabanne annonce dans la presse vouloir lancer un grand audit des

[48] Chiffres relevés en septembre 2019.

consommateurs sur 20 000 produits de consommation courante. CQLP devient ensuite partenaire d'un nouveau média internet, la *Chaine des Consos et des Citoyens*, qui a pour but de diffuser des vidéos informant sur la qualité et la réalité des conditions de production de nombreux produits (pas forcément liés à CQLP). La coopérative y diffuse une émission mensuelle, que Chabanne qualifie de « *télé participative* » lors de l'assemblée générale de 2019. Enfin, à la rentrée 2019, CQLP annonce le lancement d'une nouvelle application pour smartphone. Celle-ci reprend le concept de la célèbre Yuka (scanner le code-barres d'un produit pour afficher directement des informations nutritionnelles et environnementales) mais en utilisant sa propre base de données et en permettant au consommateur de renseigner à l'avance les critères qui sont particulièrement importants pour lui, ce qui permet de personnaliser les informations renvoyées par l'application.

Pour finir, le succès commercial de CQLP ne se dément pas. Ainsi, d'après le rapport de gestion 2019, qui porte sur l'année 2018, ce ne sont pas moins de 7 grandes surfaces sur 10 en France qui achalandent au moins un produit de la coopérative. Cette année-là, 63 millions de produits ont été vendus sur l'ensemble des 13 références commercialisées. Le chiffre d'affaires croit de 116% entre 2017 et 2018. La proportion de foyers français consommant CQLP passe de 11 à 17,5% entre 2017 et 2018.

d. Et après ?

À partir de 2019, CQLP affiche sa volonté de reproduire l'initiative dans d'autres pays, notamment en Belgique (où CQLP a été sollicité par des producteurs), en Espagne et au Royaume-Uni. Rien de concret n'a encore été fait – rappelons que le succès de la coopérative s'est fait sur le lait, au plus fort de la crise en France, et que les marchés sont différents hors de nos frontières – un questionnaire sur le lait a néanmoins été validé de l'autre côté des Pyrénées, à date de rédaction de ce document de thèse.

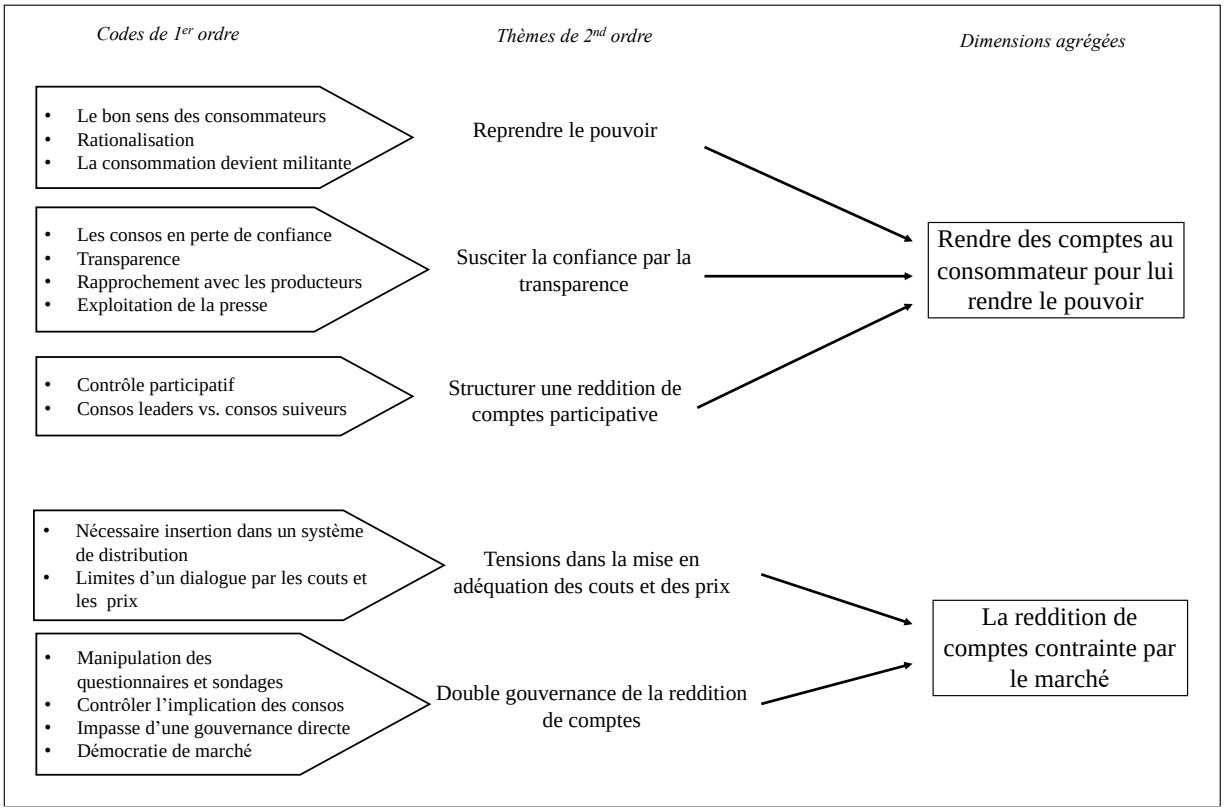
CQLP connait la croissance rapide d'une start-up à grand succès. Mais il semble que cela ne se fasse pas sans difficultés. Il s'agit d'une croissance des volumes, pas des profits : la volonté de la coopérative a toujours été d'intégrer le plus de producteurs possible. C'est pourquoi les produits se sont multipliés, et pourquoi elle a accepté de baisser le « *juste prix* » en passant sous marque de distributeur chez Carrefour et Monoprix. Cette construction est instable. CQLP ne publie pas de chiffres de ventes détaillés pour tous ses produits, mais on peut faire quelques

conjectures avec les informations disponibles. En janvier 2019, elle a annoncé à ses sociétaires avoir dépassé la barre des cent millions de produits vendus. D'autres chiffres sont sortis courant 2019 : 81 millions de litres de lait, 6 millions d'unités pour le beurre, 1 million de boites d'œuf environ. Cela signifie que 3 produits représentent environ 88 % des ventes en termes d'unités, sur une période où CQLP en commercialisait une quinzaine. Plusieurs de ses produits ont déjà été menacés de déréférencement par les grandes surfaces (ainsi les pâtes). L'emballage du steak haché a dû être revu car il était jugé peu visible. Plus dangereux, Intermarché a en 2019 déréférencé complètement le lait CQLP, pour le remplacer par son propre lait, qui rémunère mieux les éleveurs, pour un prix au consommateur moindre. Ce lait est également plus transparent sur la répartition des marges, ce qui est possible car Intermarché est un acteur qui contrôle l'ensemble de la chaine, de la production à la distribution (« *producteurs & commerçants* », comme indiqué sur l'emballage) : il peut donc fixer les marges et les rendre publiques sans être accusé de piétiner le droit de la concurrence.

Bref, parce que CQLP est soumis à des impératifs de croissance et à des dynamiques de marché, on voit que sa situation reste fragile malgré un succès phénoménal. Voyons à présent, en nous lançant dans le cœur de l'analyse empirique de ce chapitre, comment la coopérative parvient à faire exister un dialogue comptable et une mise en adéquation des couts et des prix à l'intérieur des limites du marché.

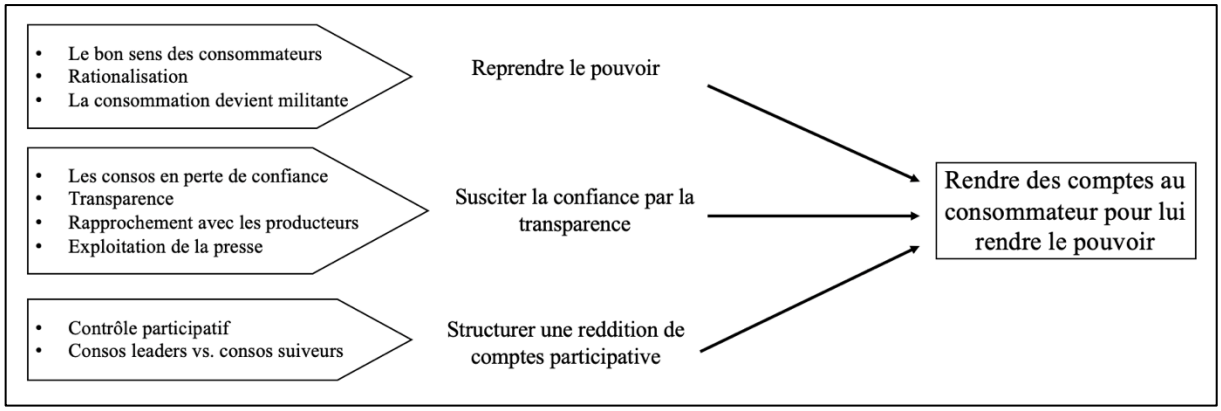
2. Structure de données

Voici la structure de données qui introduit l'étude empirique de ce cas. Comme dans le chapitre précédent, celle-ci a été constituée grâce à une analyse inductive des données à ma disposition. L'étude sera ainsi divisée en deux parties. Dans un premier temps, je montrerai que CQLP met en place un système de reddition de comptes qui permet au consommateur de reprendre le pouvoir. En d'autres termes, CQLP crée une structure de reddition de comptes qui permet au consommateur de se transformer en acteur politique militant. Dans une deuxième partie, je montrerai les limites de cette structure dès lors qu'elle est confrontée au marché, et la mise en place d'une double gouvernance pour permettre à la coopérative de continuer à croitre au sein du marché tout en ménageant le mythe du pouvoir du consommateur.



Structure de données pour le cas CQLP.

3. Rendre des comptes au consommateur pour lui rendre le pouvoir



Je vais tenter d'expliquer comment le fonctionnement particulier de CQLP permet à la coopérative d'acquérir une réelle légitimité. Parce que ses pratiques s'apparentent à des formes originales de reddition de comptes (notamment participative), et en faisant appel à la fois au bon sens (c'est-à-dire la rationalité) et à l'éthique des consommateurs, ces derniers se sentent en confiance et estiment qu'ils ont le pouvoir.

a. Reprendre le pouvoir

Ici se trouve la grande différence avec d'autres initiatives (notamment, comme on le verra, avec FaireFrance, qui est antérieur et fonctionne sur un principe similaire) : CQLP permet aux consommateurs de reprendre le pouvoir, ou en tout cas, grâce à la mise en adéquation des couts et des prix, d'en donner l'impression : le consommateur sait pourquoi il paye, et cela lui permet de donner un autre sens à son acte d'achat. Par les actes qu'elle permet et les modes de contrôle qu'elle met en place, CQLP redonne une forme d'autonomie au choix des consommateurs : en faisant appel à leur bon sens (plutôt qu'en leur donnant des injonctions morales à suivre) et en rationalisant les changements d'habitude de consommation. Le consommateur devient ainsi un militant sans devoir transformer sa rationalité.

i. *Le bon sens des consommateurs*

CQLP fait régulièrement appel à une « *intelligence collective* » des consommateurs, par exemple comme dans ce sondage envoyé aux sociétaires courant 2019 en vue de construire la nouvelle application pour smartphone :

> « *Nous sommes en train de co-construire notre propre appli d'aide à la consommation ! Nous avons donc besoin de l'intelligence collective initiée par CQLP. Nous allons faire naitre tous ensemble une vraie petite révolution qui offrira encore plus de transparence et permettra beaucoup plus d'équité côté producteurs. Le principe de l'application des consommateurs est de scanner le code-barres d'un produit et d'obtenir un pourcentage de compatibilité avec votre profil créé précédemment… et bien d'autre choses !* »

L'idée derrière cela est que payer un surprix pour les produits CQLP ne devrait être que la conclusion logique d'une réflexion menée grâce à toutes les informations pertinentes (informations fournies par CQLP, on le reverra dans la partie IV.3.b. sur la transparence). Il ne s'agit pas de convaincre les consommateurs de quoi que ce soit, ni de leur imposer un cadre : la décision vient d'eux. « *Tout le monde, vraiment tout le monde, veut sortir de la destruction de la valeur […] Les consommateurs ne veulent pas être complices* » dit Laurent Pasquier lors de l'entretien que j'ai effectué.

Les membres de CQLP eux-mêmes estiment que le choix qu'il font est rationnel et fait par intelligence, et que comme le montrent les deux commentaires Facebook d'utilisateurs ci-dessous, il s'agit de n'être ni un mouton, ni un âne :

> « 1. *Tout cela prouve bien que la solidarité n'est pas morte, et que les consommateurs ne sont pas des ânes ! Ils savent faire la différence, entre ceux qui sans pratiquement rien faire engrangent du fric, et ceux qui bossent dur pour nous nourrir ; des producteurs laitiers en vacances sont préférables à des producteurs… Au cimetière !!!* »[49].

> « 2. *Monoprix de Sète : votre lait, en petite quantité, est quasiment caché derrière un pilier. J'en ai fait la remarque mais on ne voit qu'une masse de Lactalis ! Et le consommateur, toujours aussi mouton*
> CQLP. *Merci beaucoup nous l'avons reporté sur la carte interactive ☺*».

Plus précisément, on retrouve souvent dans le discours des consommateurs cette idée que, au travers de CQLP, ils entrent en résistance face à un modèle dominant (qui reste vague), qui chercherait à leur imposer une autre vision. Nous ne sommes parfois pas loin de la théorie du

[49] Dans les verbatim de cette partie, tirés de Facebook et Twitter sauf mention contraire, la plupart des noms sont remplacés par des numéros. Lorsque c'est la coopérative qui intervient, on utilise « CQLP ». Certains sont laissés sous forme de capture d'écran pour préserver le format d'affichage originel lorsque cela est pertinent.

complot. Ce sont souvent les supermarchés qui se transforment en ennemis aux yeux des consommateurs ; ainsi, certains d'entre eux s'inquiètent d'entente voire de pression de la part de Lactalis lorsqu'ils ne trouvent pas les produits :

> « 1. *Bizarrement depuis bientôt deux semaines il n'y en a plus dans le rayon de mon supermarché, comme si Leclerc boycottait le lait…*
> 2. *Oui je remarque aussi cela dans le Leclerc chez moi, et même dans un Carrefour qui vend le beurre mais pas le lait !!! Je pense que la démarche ne fait pas l'unanimité chez les gérants de grande surface.*
> 3. *Ou que Lactalis fait pression auprès des grandes surfaces ?* ».

J'ai également vu circuler chez les consommateurs une rumeur sur un commercial travaillant pour un transformateur, démarchant les magasins en promettant des bons d'achat pour qui accepterait de déréférencer les produits CQLP. Ainsi, il existe chez les sociétaires un véritable sentiment de « eux contre nous ». Ainsi pour certains, l'initiative est un « *pied de nez aux multinationales* » :

> « 1. *Un super pied de nez aux multinationales qui écrasent les producteurs, détruisent l'environnement et empoisonnent les consommateurs* ».

Ce sentiment est attisé par le discours déployé par la coopérative elle-même. Ainsi, elle n'hésite pas à se servir des forces vives des consommateurs pour faire plier les distributeurs qui refuseraient de référencer les produits, comme le montre l'extrait ci-dessous, qui vient informer les consommateurs que Système U rejoint la démarche – il s'agissait d'un des derniers distributeurs à refuser de référencer les produits. On peut ainsi lire dans un post Facebook de CQLP que « *Les consommateurs ont encore joué un rôle clé dans ce ralliement avec plus de 500 lettres envoyées aux directeurs des magasins en 15 jours* ». C'est donc bien *« cette incroyable mobilisation solidaire que nous portons tous ensemble depuis un peu plus d'un an* » qui a permis au distributeur de « plier ». Sous ce post, un consommateur fait remarquer :

> « 1. *Système U et Leclerc rejoignent… Ou plutôt ils craquent sous la pression populaire, comme quoi nous avons un fort pouvoir décisionnaire…* ».

Il ne s'agit plus d'accepter un référencement mais de craquer « *sous la pression populaire* » : les consommateurs suivent CQLP car ils y trouvent « *un fort pouvoir décisionnaire* ». Par

ailleurs, les consommateurs vérifient régulièrement qui *« joue le jeu »*, une expression qui revient très souvent au sein de la communauté : « *Un grand merci à tous ces responsables de magasins qui jouent le jeu* » (9 novembre 2018) ; « *Moi vers Sevran aucun magasin ne joue le jeu* » (9 février 2018) ; « *Je revois enfin des étoiles dans les yeux de ma sœur et de mon beau-frère qui font partie de ces agriculteurs payés au juste prix… Mille mercis aux consommateurs dont je fais partie de jouer le jeu* » (23 février 2017). Chacun doit donc être vigilant, c'est-à-dire non seulement jouer le jeu mais vérifier que les autres le font. Ainsi, on peut dire que CQLP a transformé la consommation responsable en consommation « populiste ».

D'ailleurs, il est intéressant de noter qu'on remarque au sein de la communauté CQLP très peu de tensions ni même de questionnements sur la question de l'agriculture biologique ou du véganisme, des « sous-controverses » pourtant directement reliées à la controverse du lait, comme on l'a vu au chapitre précédent. CQLP ne propose pas de lait biologique (on reviendra dans la partie IV.5. sur ce choix dans la construction du modèle d'affaires de la coopérative) ni bien sûr de « lait » végétal. Pourtant, les consommateurs s'en émeuvent peu. Il est permis de penser que la coopérative touche en priorité des personnes peu concernées par ces problématiques, comme le montre l'extrait ci-dessous :

> « 1. *Est-ce que vous faites aussi du lait bio ?*
> *CQLP. Pas encore mais c'est en réflexion ;-)*
> *2. Pas besoin du bio si c'est du bon traditionnel à l'ancienne… Ras le cul du bio hors de prix* ».

Il ne s'agirait pas seulement de reprendre le pouvoir face aux distributeurs, mais plus généralement face aux injonctions sociétales. Finalement, CQLP réussit parce qu'il permet aux consommateurs de s'autonomiser et de recréer leur propre vérité, et non de se voir imposer un mode d'explication du monde par d'autres. Comme le montre l'exemple ci-dessous, ce qui importe ce n'est pas tant l'exhaustivité ou la sévérité des critères retenus dans les cahiers des charges et les questionnaires, mais bien que ce soit les consommateurs qui les choisissent. C'est ce que fait remarquer cette sociétaire qui répond à un commentaire sur Twitter :

> « 1. *C'est qui le patron fait le buzz sur les réseaux sociaux mais les produits de la marque n'ont rien d'extraordinaire mis à part le beurre qui est bio*
> 2. *Pour moi ils le sont car je sais que les agriculteurs sont rémunérés à la juste valeur et c'est moi en tant que sociétaire qui participe à l'élaboration du cahier des charges. Donc j'ai choisi ces produits* ».

Grâce au questionnaire et à la mise en adéquation des couts et des prix, le choix CQLP devient effectivement un choix rationnel, comme nous allons le voir à présent.

ii. *Rationalisation*

Ce fameux bon sens du consommateur est bien identifié par CQLP et par les fondateurs eux-mêmes. Nicolas Chabanne le répète à l'envi dans les nombreuses interviews qu'il accorde : « *Pour seulement 4 euros de plus par an on sauve des familles. Est-ce qu'on n'a pas envie de le faire ?* ». L'autre fondateur, Laurent Pasquier, le dit également très nettement dans l'interview que j'ai conduite avec lui : « *Si vous achetez un produit plus cher, ce ne sera pas rationnel. S'il y a une confiance qui est créée, là on peut payer plus cher* ». Ainsi, ce sont les pratiques de CQLP, et en premier lieu le prix fixé par les consommateurs grâce au questionnaire, qui rendent rationnel ce choix qui est fait par les consommateurs de payer plus cher. Beaucoup de consommateurs font d'ailleurs remarquer, en réponse aux communications de CQLP sur « l'aide », le « soutien » apporté aux producteurs, qu'ils n'aident personne mais ne font que ce qui est normal :

> « 1. *En tant que consommatrice, j'ai envie de vous dire merci à vous, qui avez eu l'idée, qui avez osé, qui l'avez créée… Non ce n'est pas de la solidarité que de payer au juste prix un litre de lait… C'est juste normal* ».
>
> « 2. *Si je puis me permettre, je ne les aide pas, je paye un juste prix pour leur produit… Ce n'est pas charitable, ce ne devrait pas être exceptionnel ! L'ultra-libéralisme nous fait croire que notre système actuel est le meilleur… Mais nous pouvons installer un autre fonctionnement, notamment grâce à votre initiative* ».
>
> « 3. *On les aide pas spécialement. On achète leur lait équitablement pour nourrir nos familles. Merci à eux pour leur dur labeur quotidien qui nous permet de remplir nos assiettes avec de la qualité pour un prix raisonnable* ».

On remarque donc qu'en reprenant le pouvoir, les consommateurs n'entendent pas apporter une aide aux producteurs, mais simplement faire ce qui leur semble « juste », dans une relation « donnant-donnant ». Il ne s'agit donc pas de subventionner une activité, mais bien de la rémunérer à son juste prix. Nous sommes bien dans des problématiques de maintien, de

reconnaissance du cout de maintien des producteurs. Par ailleurs, la rationalisation par l'auto-détermination du prix peut également montrer ses limites : il n'est pas rare de croiser des consommateurs qui ne veulent que du CQLP, même quand une alternative est possible, comme le montre l'exemple ci-dessous, extrait de Twitter :

> « 1. *Ras le bol ! Eh @CarrefourFrance trouvez-vous normal qu'au carrefour market rue Paul painleve à Nîmes il n'y ai que cette place-là pour le lait CQLP [le post est accompagné d'une photo du rayon] ? Et que ce soit que très rarement achalandé ! Mois non ! Vous m'avez perdu comme cliente !*
> 2(un producteur pour Sodiaal). *Prenez le lait à droite de votre photo, c'est un très bon lait de coopérative dont vous avez forcément un producteur près de chez vous*
> 1. *Non merci moi je veux uniquement CQLP. J'irai ailleurs*
> 2. *Les producteurs de lait proches de chez vous aimeraient bien avoir le soutien des consommateurs proches de chez eux et pour un acte encore plus citoyen prenez #GrandLait Bio qui rémunère ses producteurs bien au-delà de CQLP* ».

Ici, un producteur répond à une cliente de Carrefour qui ne trouve pas de lait CQLP en lui faisant remarquer que le GrandLait bio juste à côté est une alternative acceptable. Peine perdue. Ce type de comportements montre bien que ce ne sont pas tant les qualités éthiques d'un produit qui importent, que la manière dont elles sont communiquées au consommateur. Comme je vais le montrer ci-dessous, il faut que les nouvelles pratiques de consommations soient associées à une reprise du pouvoir par les consommateurs.

iii. *La consommation devient militante*

Parce qu'il reprend le pouvoir, le consommateur peut s'afficher comme militant. L'achat devient un acte lourd de sens, au point que de nombreux membres de la communauté affirment ne plus acheter que des produits CQLP, changer de magasin quand ceux-ci ne sont pas disponibles, voire se privent de lait quand ils n'en trouvent pas, comme le montrent les extraits ci-dessous :

> « 1. *Désolée pour certains mais je n'achète que ce lait !!!*
> 2. *Moi aussi ;-)*
> 3. *Au moins on est deux :-D :-D :-D* ».

> « 4. *Chez moi… On ne jure plus que par lui… Et le bouchon à vis… Un pur bonheur* »

« 5. *Je suis allée au carrefour de Dax exprès malheureusement je n'ai pas trouvé cette brique de lait !*
CQLP. *Là on est désolés car beaucoup de magasins sont encore en rupture mais ça va s'arranger merci pour votre message et votre patience ☺* »

« 6. *Bon, je vous explique jusqu'où je pousse dans mon soutien aux producteurs laitiers : hier, je n'ai pas trouvé mes briques bleues aux grands yeux, eh ben j'ai pas acheté de lait ! Plutôt sans lait que sans scrupules ! Non mais oh ! C'est qui le patron ???* »

Par ailleurs, les consommateurs sont fiers d'acheter CQLP, fiers de participer à l'aventure et n'hésitent pas à le dire :

« 1. *Je suis fière et heureuse d'être rentrée dans ce concept. Nos éleveurs et producteurs pourront enfin vivre de leur travail. J'y crois* ».

« 2. *Moi aussi je suis fière de faire partie de cette aventure. Bravo aux initiateurs* ».

« 3. *Tellement heureuse de faire partie de cette magnifique aventure depuis le début. J'ai voté pour ce lait et je le consomme. Ça change la donne pour moi et pour le producteur. Être acteur de ses choix, ce n'est pas rien, surtout quand ce choix aide à une vie meilleure pour d'autres* ».

Comme on le voit dans le dernier commentaire, si CQLP rencontre autant de succès, c'est bien parce qu'il permet « *d'être acteur de ces choix* », c'est-à-dire finalement de reprendre le pouvoir ; et ceci génère un sentiment de fierté : encore une fois, ce n'est pas autre chose pour les consommateurs qu'une impression de regagner une certaine autonomie.

Le militantisme va plus loin chez certains. Comme le fait remarquer Nicolas Chabanne lors de l'assemblée générale 2019, les consommateurs deviennent force de vente : « *On a vous tous, on a la plus grosse force de vente de France, parce qu'on a tous les consommateurs. Et si chacun de nous va en magasin et dit bah attendez moi je suis conso je cherche ce produit il n'y est pas […] on a tous dix fois plus de poids qu'un commercial qui va pousser sa marque* ». En effet, toujours selon Chabanne, certains consommateurs vont jusqu'à modifier la présentation dans les rayons : « *chez Leclerc, un chef de rayon qui voit peut-être l'un d'entre vous remettre en rayon et refaire ce qu'on appelle le facing c'est à dire ranger les produits. Et ça pour un chef de rayon, voir un client le faire, c'est un symbole extraordinaire. Ce chef de rayon en a*

parlé à la direction, qui en a parlé au niveau régional, et ça a été un étonnement incroyable pour les enseignes de voir l'implication des consommateurs ». De même, certains consommateurs sont allés jusqu'à venir aider les producteurs qui font les animations en magasin (un travail normalement effectué par des commerciaux rémunérés), voire ont pris l'initiative eux-mêmes de faire des animations :

« *Quand les consommateurs viennent carrément aider les éleveurs* »

Ainsi les pratiques de CQLP semblent permettre au consommateur à la fois d'agir rationnellement (et donc de ne pas avoir à se justifier) et de reprendre un pouvoir qui lui aurait été volé par la grande distribution voire la société au sens plus large. Dès lors, le consommateur qui achète CQLP fait acte de militantisme, ce qui transforme totalement le sens et la portée de l'acte de consommation. Ainsi, CQLP autonomise les consommateurs et leur permet de s'exprimer politiquement. Comme on va le voir à présent, cette évolution des comportements peut s'analyser sous l'angle de la confiance : CQLP, en prônant la transparence (en premier lieu sur les couts) et en rapprochant les producteurs des consommateurs, instaure une nouvelle manière de rendre des comptes au consommateur, ce qui lui permet effectivement d'avoir l'impression de reprendre le pouvoir.

b. Susciter la confiance par la transparence

CQLP répond à une défiance des consommateurs envers un « système » considéré dans son

ensemble. Pour combler cette défiance et instaurer une relation de confiance, la coopérative joue à fond la carte de la transparence, en premier lieu avec les questionnaires sur les couts et la publication de factures pour prouver la juste rémunération des producteurs. Une utilisation judicieuse des moyens permis par les réseaux sociaux rend également possible une plus forte proximité avec les producteurs. Enfin, CQLP n'hésite pas à se servir d'une couverture presse extrêmement favorable pour appuyer son propos.

i. *Les consommateurs en perte de confiance*

Tout d'abord, on peut établir que CQLP s'établit dans un « vide de confiance » des consommateurs, pour qui les labels et les marques traditionnelles ne fonctionnent plus. On remarque souvent que les membres de la communauté se « méfient » de tout ce qui s'apparente à la grande distribution, comme le montre par exemple l'extrait ci-dessous :

> « 1. *J'ai du mal avec la pizza, vendre les produits de base au prix qui leur permettent de vivre dignement de leur travail, j'applaudis, surtout pour niquer ces pourritures de grandes surface… Mais avec des produits élaborés, je me demande comment elles sont réalisées, et si les grands groupes ne proposeraient pas leurs outils de production… Pour reprendre la main… J'espère me tromper.*
> 2. *Je pense comme vous, je ne fais aucune confiance à la grande distribution…*
> 3. *Je cherche à vérifier aussi… À voir* ».

Les consommateurs font aussi preuve de défiance envers les « multinationales ». L'exemple ci-dessous le montre de manière particulièrement ironique :

« Pas confiance dans les multinationales. Je préfère C'est qui le Patron ! »

Candia annonce sur Twitter son lait différencié « Les Laitiers Responsables ». Ce lait rémunère le producteur à un montant supérieur que CQLP ; c'est par ailleurs l'ensemble des éleveurs de la marque qui sont intéressés à la rémunération, pas seulement ceux qui produisent le lait vendu dans les bouteilles ; en revanche, le prix payé par le consommateur est un peu supérieur à CQLP. Quoiqu'il en soit, un utilisateur de Twitter répond « *Désolé, pas confiance dans les multinationales. Je préfère C'est qui le Patron !* ». Or, Candia est la marque de Sodiaal, qui est certes une multinationale, mais également une coopérative de producteurs. On voit comment la méfiance envers le marché est généralisée chez les consommateurs de CQLP. Ceci s'illustre encore dans le cas du beurre CQLP. Ce beurre, bio, est justement produit en partenariat avec Sodiaal. Ceci perturbe certains consommateurs, comme on le voit dans l'exemple ci-dessous :

> « 1. *Commencer la journée par une petite pensée à nos agriculteurs français avec CQLP et se dire que nos choix de consommation font une réelle différence dans leurs vies… Merci pour cette initiative ! #économiesolidaire*
> 2. *Je crois que c'est fait par Sodiaal :-/ cf. @cashinvestigation. En tout cas, j'ai cru acheter du vrai beurre solidaire et c'était Sodiaal derrière…*
> 1. *Non, non. La marque du consommateur n'est pas Sodiaal. Vous pouvez l'acheter en toute confiance* ».

La controverse du lait a fait l'objet d'un reportage dans l'émission *Cash Investigation*[50]. Ce reportage accusait notamment Sodiaal de ne pas rémunérer suffisamment ses éleveurs, et citait en fin d'émission CQLP comme exemple de ce qu'il était possible de faire. Cela montre d'ailleurs l'importance du discours des journalistes dans la légitimation de CQLP (on en reparlera dans la partie IV.3.b.iv. ci-après). La conversation ci-dessus montre que certains consommateurs, habitués au discours de CQLP, achète justement leur beurre « *en toute confiance* » parce qu'ils sont persuadés qu'il ne s'agit pas de Sodiaal. La démarche de CQLP devient alors confuse : la coopérative a construit son succès en s'opposant à la rémunération trop faible des éleveurs, y compris ceux de Sodiaal, qui sont parmi les plus mal payés. Faire un partenariat industriel avec ce même Sodiaal devient dès lors compliqué à expliquer et, comme on le verra un peu plus loin dans la partie IV.5., CQLP tente de minimiser ce fait.

Enfin, il est utile de montrer le contraste entre CQLP et FaireFrance. Comme j'ai déjà eu l'occasion de le mentionner, FaireFrance est une coopérative de producteurs qui commercialise un lait différencié depuis 2012, qui garantit une meilleure rémunération au producteur. Si ce lait existe toujours en 2019, il n'a jamais rencontré le succès de CQLP ; il n'est jamais devenu un « phénomène de société ». Comme le montrent les deux extraits ci-dessous, cela peut s'expliquer par le fait que FaireFrance, contrairement à CQLP, n'envisage absolument pas de rendre le pouvoir au consommateur.

[50] Émission du 16 janvier 2018.

FaireFrance vs. CQLP.

FaireFrance intervient régulièrement sur les réseaux sociaux pour tenter de convaincre les consommateurs que leur lait vaut celui de CQLP. Mais comme on le voit ici, parce que FaireFrance n'a pas mis en place les structures et pratiques de reddition de comptes sur lesquelles on se penchera en détail à la partie IV.3.c., cet acteur ne peut déclencher un véritable changement des mentalités chez les consommateurs, c'est-à-dire transformer la consommation en acte militant. Le même genre de choses se passe avec le déréférencement du lait CQLP au profit du lait en marque propre d'Intermarché :

> « 1. *J'ai demandé du lait CQLP chez Intermarché Lambersart et on m'a proposé le lait Merci qui est un produit de marque propre Intermarché. Sur le pack il est noté 0,44 euro pour l'éleveur… Alors qu'il est vendu 0,88. Intermarché prend autant que l'éleveur. Je ne suis pas content dans tous les cas car je veux trouver le lait CQLP un point c'est tout !* ».

Le lait Intermarché rémunère effectivement le producteur 4 à 5 centimes de plus que CQLP, et coute 11 centimes de moins que le lait CQLP vendu en marque propre ; pourtant, ce consommateur ne veut rien entendre : seul le lait CQLP lui permet de reprendre son autonomie

en accomplissant un acte militant.

ii. *Transparence*

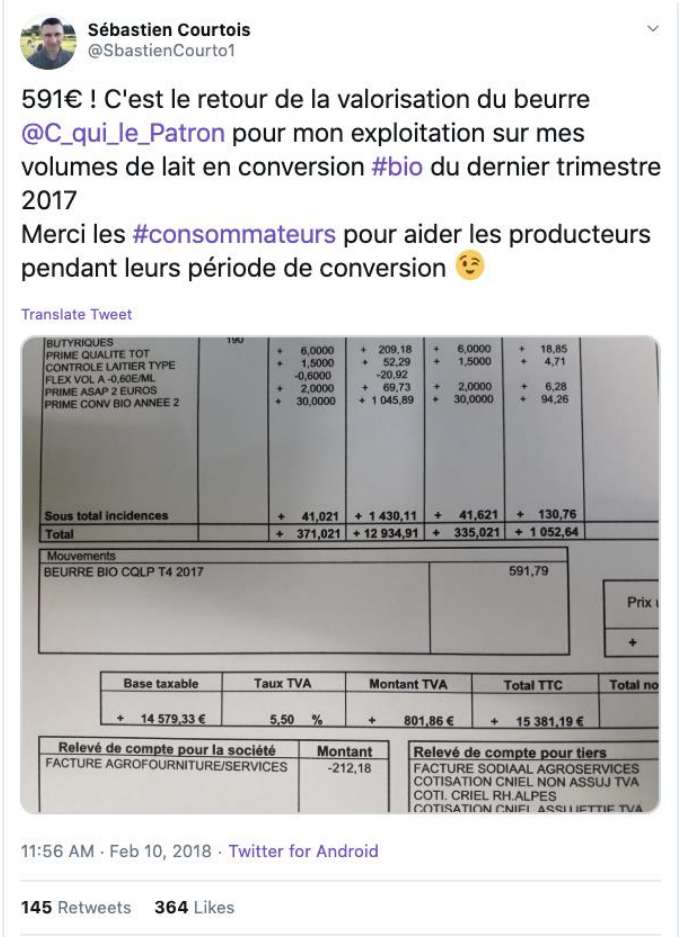
Quels sont justement ces mécanismes qui font que CQLP réussit à susciter à nouveau la confiance chez des consommateurs désabusés ? Un des actes centraux de la communication de la coopérative est la transparence. Il s'agit de dire les choses telles qu'elles sont, de ne pas tenir un discours marketing (ou, à tout le moins, de tout faire pour ne pas en donner l'impression), et de s'engager dans une relation pair-à-pair, horizontale, entre les producteurs, la coopérative et les consommateurs, relation qui est rendue possible par la proximité et l'immédiateté permises par les réseaux sociaux. On l'a vu dans la partie IV.1., un des principaux mécanismes de transparence mis en place dans les premiers mois d'existence de CQLP est la publication des factures des producteurs pour prouver qu'il y a lieu de faire confiance à la coopérative. Ce système de mise en confiance est tellement simple qu'il en devient élégant. Fin 2016 - début 2017, nous nous trouvons en pleine crise de la rémunération des producteurs. Cette crise est reprise régulièrement dans les médias : elle fait partie du débat public. CQLP permet alors de reprendre le pouvoir, en validant un prix grâce au questionnaire qui contient la rémunération du producteur. Reste alors seulement à prouver que ce questionnaire est respecté. CQLP fait alors ce qu'aucune autre entreprise ou organisation ne fait : elle publie les factures de ses fournisseurs, directement sur les réseaux sociaux, parfois pour répondre directement aux questions des consommateurs, comme le montre l'extrait ci-dessous.

Transparence sur les réseaux sociaux.

Il s'agit véritablement et simplement de « montrer où va l'argent », comme le répète à l'envi Nicolas Chabanne dans ses interviews, comme celle-ci en 2019 où il explique aux politiciens le travail qu'ils devraient faire :

« J'ai vu Yannick Jadot, je lui ai dit faites comme nous, montrez où va l'argent ».

Cette utilisation des factures montre d'ailleurs que c'est bien la rémunération des producteurs qui est la préoccupation principale de la coopérative, même si d'autres aspects comme la mise au pâturage des vaches ou l'alimentation sans OGM sont également présents dans les questionnaires. Il s'agit avant tout du « *lait qui rémunère au juste prix son producteur* ». La transparence par la publication des factures restera un principe important de CQLP. Si la coopérative n'en publiera elle-même que cinq (voir l'annexe VII.3.c.) en 2016 et 2017, et arrêtera ensuite, estimant sans doute que le lien de confiance est suffisamment solide, d'autres acteurs continuent de le faire, ainsi par exemple les producteurs directement :



Publication de factures par un producteur.

On voit donc que la publication de factures permet un rapprochement entre producteurs et consommateurs (voir à ce sujet la partie suivante IV.3.b.iii) ainsi que l'instauration d'une relation pair-à-pair, aux dépens d'une plus traditionnelle relation producteur-consommateur. Plus globalement, CQLP fait volontiers usage des réseaux sociaux pour communiquer directement avec la communauté et maintenir cette impression de transparence et de proximité. Il s'agit de faire « *la preuve en direct* » de ce qui est validé dans les questionnaires produit. Des vidéos sont publiées en permanence sur tous les sujets, par exemple la vérification du taux de sucre des fraises :

« *La preuve en direct* ».

Signalons enfin que CQLP insiste énormément sur le fait que la coopérative ne dépense pas un centime dans la communication et le marketing, comme on le voit par exemple dans l'extrait ci-dessous qui résume les 27 premiers mois de la vie de l'organisation :

> « *27 mois plus tard, voici le détail des ventes de produits CQLP par enseigne (actualisé à fin décembre) #SoutienAuxProducteurs #LePatronCestLeConso. À ce jour :*
> *- 20 produits équitables ont été créés par les consommateurs en soutien aux producteurs*
> *- 105 millions de produits équitables ont été vendus*
> *- 94 millions de litres de lait (désormais la référence la plus vendue du rayon lait derrière les MDD*
> *- déjà 8 millions de consommateurs achètent les produits (14,8% des foyers français – étude Nielsen)*
> *- Le lait : plus fortes ventes de l'histoire de l'agroalimentaire pour une nouvelle marque*
> *- Le beurre : plus fortes ventes pour un beurre bio en 2018*
> *- Des centaines de familles de producteurs sont soutenues*
> *- 0€ d'investissement publicitaires*
> *- 0 commerciaux* ».

Ainsi, CQLP se situe là encore en opposition avec le « système » de la grande distribution traditionnelle. Notons que cette absence de budget publicitaire est permise par une couverture presse étendue et très favorable, et aussi par le travail gratuit des producteurs et des

consommateurs qui assurent, entre autres, les animations en magasin. Par ailleurs, on a mentionné plus haut que CQLP avait payé, au moins durant ses premiers mois d'existence, pour apparaitre dans des posts sponsorisés sur Facebook.

iii. *Rapprochement avec les producteurs*

Cette transparence et ce contact direct sur les réseaux sociaux permet également un rapprochement avec les producteurs et avec les conditions de production. CQLP ne s'en prive pas, montrant ainsi par exemple, « *le visage des gens que vous aidez* » :

« *Le visage des gens que vous aidez* ».

Il s'agit, ici encore, de rendre compte de la réalité et de l'efficacité du lien établi entre producteur et consommateur grâce au questionnaire. Par ailleurs, les vidéos publiées avec les producteurs tendent ancrer la réalité du lien entre les couts qui ont été votés par les consommateurs et l'évolution de leurs conditions d'existence : dans les deux extraits ci-dessous, on voit à gauche un producteur témoigner pour affirmer que les consommateurs « *lui ont sauvé la vie* » ; à droite, l'un des premiers producteurs CQLP, Martial Darbon, profite des vacances qui lui ont été payées par les consommateurs pour venir témoigner dans les bureaux de CQLP. Comme on l'a vu dans la partie IV.1.b., valider un prix de la brique de lait permettant au producteur de prendre des vacances est un axe central du questionnaire du lait.

« *Il nous ont sauvé la vie / ils prennent enfin quelques jours de vacances* »

Ceci est souligné également par le co-fondateur Laurent Pasquier lors de l'entretien : « *le lien du consommateur vers le producteur a été perdu, il était très fort auparavant […] On avait une compréhension du produit* ». Il s'agit donc de s'appuyer sur les réseaux sociaux et sur les pratiques de reddition de comptes mises en place par CQLP pour recréer ce lien entre producteurs et consommateurs. Ceci apparait également dans le témoignage d'un producteur lors de l'assemblée générale 2019 : « *On est chefs d'entreprise, c'est important d'avoir une perspective d'avenir pour gérer notre entreprise et comme tout chef d'entreprise, ça passe par le chiffre d'affaires* […] *On a besoin de respirer, de prendre du temps, pour pouvoir prendre de bonnes décisions* ». On note ici le besoin d'*autonomie* des producteurs, c'est-à-dire le besoin de pouvoir établir soi-même une quantité de travail suffisante. Le directeur de la laiterie LSDH, également présent abonde dans le même sens : « *ils ont une rémunération qui leur permet d'investir, de voir l'avenir, d'imaginer que leur exploitation va être reprise* ». Ainsi, CQLP ne permet pas seulement l'autonomie des consommateurs dans leur comportement, mais aussi celle des producteurs dans leur activité. D'une certaine manière, les producteurs eux aussi reprennent le pouvoir.

iv. *Exploitation de la presse*

Pour structurer la confiance, une couverture presse favorable est essentielle au succès de CQLP. Parce qu'elle raconte une belle histoire en pleine crise du lait, et parce que le mode de mise en adéquation des couts et des prix qu'elle propose est réellement novateur, la coopérative a très vite fait l'objet de beaucoup d'intérêt de la part des journalistes. Or, ce sont les retombées presse qui ont permis à la coopérative de toucher le grand public. Ceci est acté par Nicolas Chabanne lors de l'assemblée générale 2019 : « *il y a encore beaucoup de médias qui reprennent l'initiative et qui en parlent et ça permet de se faire connaitre. Pourquoi on dit ça, c'est pas juste pour se faire plaisir, derrière ce sont des produits qui sont achetés et des producteurs qui sont soutenus* ». En quelque sorte, la presse se pose comme une voix tierce, qui permet d'une part de faire connaitre l'initiative à des consommateurs qui n'auraient pas été touchés sinon, et d'autre part d'apporter une crédibilité voire une certification au discours de CQLP.

Ainsi, les médias se font l'écho de la « belle histoire » portée par CQLP, comme le montre l'exemple ci-dessous, tiré du journal télévisé de France 2. CQLP reposte régulièrement de tels messages sur Facebook et Twitter ; sur Facebook, ce sont ces posts qui reçoivent le plus de « *likes* », probablement parce qu'ils trouvent un public au-delà du cercle traditionnel de la communauté CQLP. Citons deux exemples parmi les nombreux posts de la coopérative sur le sujet : « *7 nouvelles familles sauvées par les consommateurs* » pour un reportage du journal de 13 heures de France 2 ; « *Quand les consos sauvent des producteurs […] Voici concrètement à quoi servent vos achats de lait équitable* » pour un reportage de France 3 Régions. Parfois, les reportages provoquent même, selon les dires de CQLP, un « *tsunami de messages positifs* », comme ce fut le cas ci-dessous pour le reportage de Cash Investigation le 16 janvier 2018. Ce reportage se concentrait sur la répartition de la valeur dans la filière litière et citait en fin de reportage CQLP comme solution possible.

« *Un tsunami de messages positifs* ».

Effectivement, on peut établir dans l'analyse netnographique des réseaux sociaux que ce sont de telles émissions qui permettent non seulement de faire connaitre CQLP à une large audience, mais également de légitimer l'initiative auprès de cette dernière, comme le montre par exemple les messages ci-dessous, qui se retrouvent à chaque publication d'un nouveau reportage :

> « 1. *Cette émission nous a permis de vous connaitre et nous en sommes très heureux. Maintenant, on file chercher les lieux où trouver vos produits. Et surtout… Attention à ne pas vous faire avaler !!* ».

> « 2. *Grâce à ce reportage je vous ai découvert comme beaucoup apparemment ! Et je suis fier d'avoir acheté mon pack de lait et mes beurres bio que je compte bien signaler sur la carte interactive ! Merci CQLP !* ».

> « 3. *Je viens de voir le reportage et je suis à fond derrière vous c'est important de faire vivre nos agriculteurs au moins on mange sain et français. Je vais faire attention dans les rayons et prendre vos produits et donner mon avis sur le site pour les nouveaux produits* ».
>
> « 4. *Sincèrement je ne connaissais pas la marque mais je trouve cela génial pour sauver nos produits français et nos agriculteurs producteurs et autres. Mangeons bon tout en aidant* ».

CQLP a donc pleinement conscience de l'impact des médias et du rôle qu'ils peuvent jouer dans la promotion de cette initiative. Pour finir là-dessus, je présenterai l'épisode suivant : j'ai publié en mars 2019 sur *The Conversation France* un article au sujet de CQLP. Pour résumer (l'article est disponible en annexe VII.3.f.), j'y formulais notamment le raisonnement suivant : « *On peut néanmoins s'interroger sur l'absence de critiques dans les médias, qui ont très largement participé au succès de l'initiative avec des titres louangeurs : « la marque qui donne les pleins pouvoirs au consommateur » (France Inter) ; « le consommateur dicte sa loi » (Ouest France) ; « la brique de lait qui donne le pouvoir au consommateur » (France Bleu). Lorsque Nicolas Chabanne, co-fondateur de la marque, dit au micro du Figaro que « La carte bleue est un énorme et fabuleux bulletin de vote qui permet de changer le monde », il est vital de pointer du doigt cette vision profondément inégalitaire d'une société où le pouvoir du peuple serait astreint au pouvoir d'achat et se limiterait à des choix de consommation. Transformer nos comportements individuels est essentiel si l'on veut plus d'équité, et cela passe par de nouveaux modes d'organisation tels que « C'est qui le Patron ?! ». Mais la consommation responsable, lorsqu'elle est érigée comme seul mode de régulation du marché, est une double violence faite aux citoyens : violence économique car ils payent seuls pour les défaillances de tout un système ; violence psychologique car ils portent seuls la responsabilité de leurs choix* ».

Cet article est, pour autant que je puisse en attester, le premier article de presse qui propose un regard critique sur l'initiative. Il est donc intéressant de constater que CQLP l'a reposté sur les réseaux sociaux, l'accompagnant de la mention « *WOW ! UN IMPRESSIONANT ARTICLE sur CQLP ;-) Bravo à toutes et à tous, vous êtes à l'origine d'un très positif « phénomène de société » qui aide de plus en plus en plus de producteurs à vivre de leur métier* ». On peut donc constater que CQLP a parfaitement compris la manière dont fonctionnent les réseaux sociaux, où les titres sont plus importants que les contenus des liens qu'ils renferment.

Le succès de CQLP peut donc s'expliquer, au moins en partie, par le fait que le consommateur

a réellement l'impression de reprendre le pouvoir ; l'acte militant n'est plus un acte de foi mais un comportement rationnel, fruit de leur « bon sens ». Ce mode d'action est légitimé par la manière dont l'organisation et les producteurs rendent des comptes : la transparence, le rapprochement avec les conditions de la production et des médias très favorables permettent de recréer les conditions d'une relation de confiance. Au final, il s'agit bien de rendre des comptes au consommateur, pour lui rendre le pouvoir. Or, cette reddition de comptes se voit être structurée d'une manière innovante, que je vais décrire à présent.

c. Structurer une reddition de comptes participative

La transparence et le rapprochement producteur/consommateur sont des phénomènes qui doivent être structurés et entretenus pour pouvoir constituer un mode de reddition de comptes qui permette au consommateur de sentir qu'il reprend le pouvoir. Ceci passe par la mise en place d'un contrôle participatif, au sens où un certain nombre d'activités de contrôle vont être dévolues aux consommateurs – en premier lieu desquelles la détermination du prix des produits, mais pas seulement. Dans un second temps, on verra qu'une relation de transmission de l'information et de certification et de l'information se met en place entre des consommateurs *leaders*, les sociétaires de CQLP qui participent réellement à l'activité de l'organisation, et les consommateurs *suiveurs*, qui achètent les produits en magasin et permettent le succès de l'initiative à grande échelle.

i. *Contrôle participatif*

J'ai déjà eu l'occasion de mentionner plusieurs aspects de la structuration de la participation des sociétaires à l'activité dans la partie IV.1. sur l'historique de CQLP. On a vu que celle-ci s'était faite progressivement. Constatant que des consommateurs signalaient sur Facebook la disponibilité ou l'indisponibilité du lait dans les magasins, CQLP a petit à petit formalisé cette activité de contrôle. Dans un premier mail du 29 juillet 2017, CQLP fait un collage de différents commentaires Facebook pour illustrer une première formalisation :

Mail du 29 juillet 2017 : « On a besoin de vos témoignages ».

Ce mail indique ainsi « *nous publions depuis quelques jours une liste rassemblant tous vos témoignages sur la page Facebook et le site Internet […] Vous l'aurez compris, on souhaite vous proposer des outils pratiques et 100% collaboratifs ! Votre aide et vos témoignages pour y arriver nous sont très précieux. En attendant, vous pouvez toujours demander à parler au chef de rayon* ». C'est ensuite une application pour smartphone qui est lancée à l'été 2018. Cette application permet également d'envoyer directement une lettre aux directeurs de magasin pour leur demander d'achalander les produits manquants. En 2019, cette application est améliorée : il est mis en place un système de « référent magasin ». Il s'agit de personnes visitant régulièrement les mêmes magasins, à même de fournir une information « *régulièrement mise à jour* ». Ce système est un autre exemple de la formalisation et de professionnalisation progressive de l'activité des sociétaires CQLP, comme le montre ce mail du 5 avril 2019 :

> « *La semaine dernière, nous vous présentions la mise à jour de l'application CQLP. Elle porte sur l'ajout d'une nouvelle fonctionnalité : le « référence magasin ». Après plusieurs retours de votre part, on a décidé de tout vous expliquer ici ! Lorsque vous signalez un produit présent/absent dans un magasin, désormais une case optionnelle apparait : la case « référent magasin ». Si vous faites*

> *régulièrement vos courses dans les mêmes magasins, vous pouvez désormais nous indiquer votre adresse e-mail. Cela nous permet ainsi de savoir que ce magasin est régulièrement « visité » par vous et que la présence des produits est ainsi régulièrement mise à jour. Pour les consommateurs qui sont autour de vous, c'est la garantie d'une information fiable et à jour. Pour les magasins, c'est la preuve que leurs clients réguliers sont mobilisés autour de la démarche et qu'ils attendent l'arrivée de nouveaux produits qui soutiennent les producteurs* ».

Enfin, les activités de contrôle les plus développées sont bien sûr les visites des sociétaires sur les lieux de production pour vérifier le respect du cahier des charges. Ces visites ont lieu à partir de 2018 (8 ont eu lieu cette année-là), d'après une intervention d'une salariée lors de l'assemblée générale 2019. Ces visites filmées sont l'occasion d'une véritable mise en scène du pouvoir de contrôle des consommateurs et de leur reprise du pouvoir. Elles reproduisent toujours le même schéma : des captures d'écran de chaque visite sont disponibles dans l'annexe VII.3.e. de ce document. Pour CQLP, elles sont l'occasion de s'effacer et de montrer un contrôle sans intermédiaire des sociétaires, qui sont présentés comme des consommateurs lambda. Les vidéos sont ensuite bien sûr communiquées sur les réseaux sociaux. Ces visites de contrôle sont devenues « l'image » de CQLP, qui a petit à petit étendu le principe, d'abord avec l'émission *Face aux consommateurs* puis avec le partenariat avec la *Chaine des consos et des citoyens*, que j'ai déjà eu l'occasion de mentionner.

CQLP considère donc ses sociétaires comme de véritables partenaires. Elle n'hésite pas à publier ce qui s'apparente à des tableaux de bord de gestion sur Facebook comme par exemple dans l'extrait ci-dessous :

Tableau des ventes.

De tels tableaux mêlent à la fois des indicateurs comptables propres à la filière (le CA moyen, le comparatif avec différentes marques) et des informations qui s'apparentent plus à du marketing : la courbe des ventes réalisées qui décolle par rapport au prévisionnel – qui, curieusement, n'est jamais remis à jour. Quoiqu'il en soit, publier de telles données est une manière supplémentaire de donner au consommateur l'impression qu'il reprend le contrôle. Une salariée de CQLP dira même, lors de l'assemblée générale 2019 en présentant une courbe similaire : « *ce graphique, vous le voyez et vous le revoyez sur les réseaux sociaux* ». Publier continuellement ce type d'informations permet aux sociétaires de se positionner comme de véritables gestionnaires de l'organisation.

D'ailleurs, il arrive que les membres de CQLP soient sollicités pour faire des choix qui devraient normalement être ceux d'un manager. Par exemple, le 30 janvier 2019, la coopérative lance une consultation auprès de ses sociétaires. L'écrémeuse de l'usine qui fabrique le fromage blanc vient de tomber en panne. Pour continuer à produire, il faut faire venir la crème d'ailleurs ; celle-ci ne sera plus fabriquée à partir de lait CQLP, donc ne correspond pas au cahier des charges validé par les consommateurs lors d'un précédent vote. La coopérative demande donc

aux sociétaires de choisir entre deux alternatives : soit arrêter la production de fromage blanc, soit la poursuivre en dérogeant au cahier des charges. C'est la deuxième option qui est massivement privilégiée. De la même manière, un vote fut également effectué pour étendre le rayon de collecte des œufs pour faire face à la demande croissante : le cahier des charges d'origine, validé par les consommateurs avait privilégié un approvisionnement local. Là encore, les sociétaires votent massivement pour augmenter le rayon de collecte. Ces deux exemples montrent le type de décisions opérationnelles qui sont parfois déléguées aux sociétaires. Ici encore, il s'agit d'un savant mélange entre un contrôle participatif et un marketing maitrisé : on verra dans la partie IV.4. qu'il s'agit davantage de communication voire de manipulation, que d'une réelle délégation opérationnelle.

Au-delà de ces pratiques de contrôle, les sociétaires participent à de nombreuses activités de « co-construction ». Il s'agit bien sûr de voter sur chaque questionnaire, mais aussi de voter pour les futurs produits. Il arrive par ailleurs que les sociétaires participent à des rencontres avec divers acteurs pour élaborer les futurs questionnaires ; on trouve aussi plusieurs exemples de rencontres avec la grande distribution. En effet, Nicolas Chabanne se met progressivement à solliciter les sociétaires par e-mail et à les emmener aux rendez-vous de négociation (par exemple avec Michel-Édouard Leclerc). Enfin, il y a aussi la question des animations en magasin faites par des sociétaires, que j'ai déjà eu l'occasion d'aborder. La première a eu lieu le 6 avril 2019 dans un supermarché de Bagnolet, suite à un appel fait dans un mail de la coopérative :

> « *Samedi 6 avril prochain, une animation magasin est organisée dans la région de Paris pour mettre en avant les produits CQLP et faire connaitre la démarche auprès des consommateurs. Cette action aura lieu à Auchan Bagnolet […] Ce sont habituellement les producteurs qui organisent ce genre d'animation. Mais malheureusement, ils sont moins disponibles en ce moment, car la période et la météo sont propices au travail dans les champs* ».

Ainsi, on peut dire que les sociétaires se mettent à effectuer gratuitement un travail normalement réservé à des commerciaux professionnels. Beaucoup sont ravis de faire ce travail, comme le montrent les exemples ci-dessous :

> « 1. *Mise à jour pour le Carrefour market de Marmande (47) : le jus de pomme est en rayon et bien présenté. Tout y est maintenant ☺.*
> CQLP. *Super !*

2. *Chez nous, il n'y a pas ces produits. À Carrefour Market, il y avait juste un peu de briques de lait… Leclerc, rien !!!* ».

« 3. *Il faut en parler chez les commerçants où nous allons. Je me sers au drive d'Auchan et je leur ai fait un mot sur l'application. J'attends la réponse* ».

« 4. *Aucun produit au Super U Montgeron cela est-il normal ?*
CQLP. *Pour le moment, le meilleur moyen de réussir à trouver nos produits dans vos magasins est d'envoyer une lettre aux directeurs de ces magasins ! Pour ce faire, rendez-vous sur :* […] »

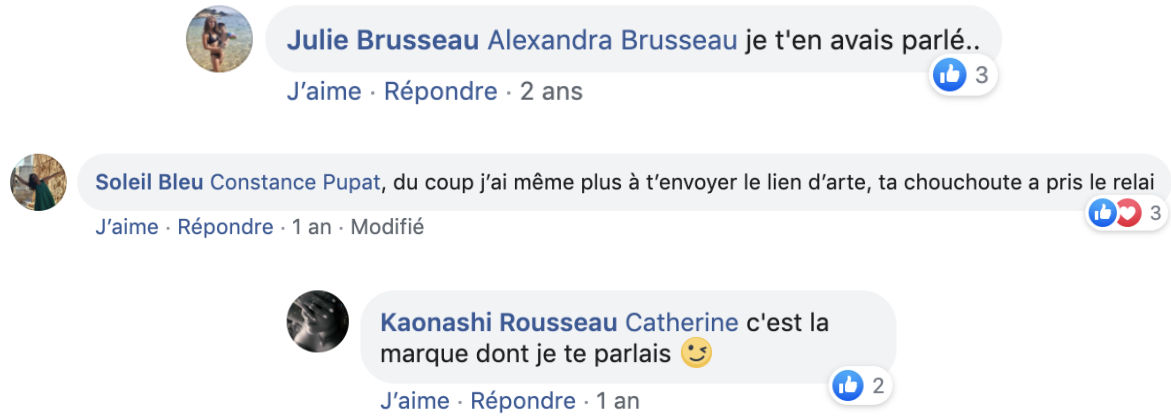
« 5. *Nous commes prêts. Perso, j'interpelle systématiquement le logisticien magasin. Je communique avec l'hôtesse de caisse et explique qu'elle peut être elle aussi le patron. Cette communication est au carré et j'espère ne plus devoir retourner les rayons pour trouver un produit CQLP…* »

Les sociétaires sont parfois tellement motivés qu'ils vont jusqu'à mettre CQLP dans des situations embarrassantes en se faisant passer pour des commerciaux et en demandant à voir les directeurs de magasins. Ce genre de comportement est considéré comme inacceptable car les négociations commerciales sont une pratique rigoureusement encadrée dans la grande distribution. Nicolas Chabanne rappelle ses sociétaires à l'ordre lors de l'assemblée générale 2019 : « *dites bien que vous venez en tant que consommateur client du magasin, et pas comme VRP, même si vous êtes sociétaires* ». Néanmoins, il reconnait juste après l'apport indispensable du travail des sociétaires : « *cette énergie extraordinaire, qui est née comme ça spontanément, qui a fait cette force infinie* ».

ii. *Consommateurs leaders et consommateurs suiveurs*

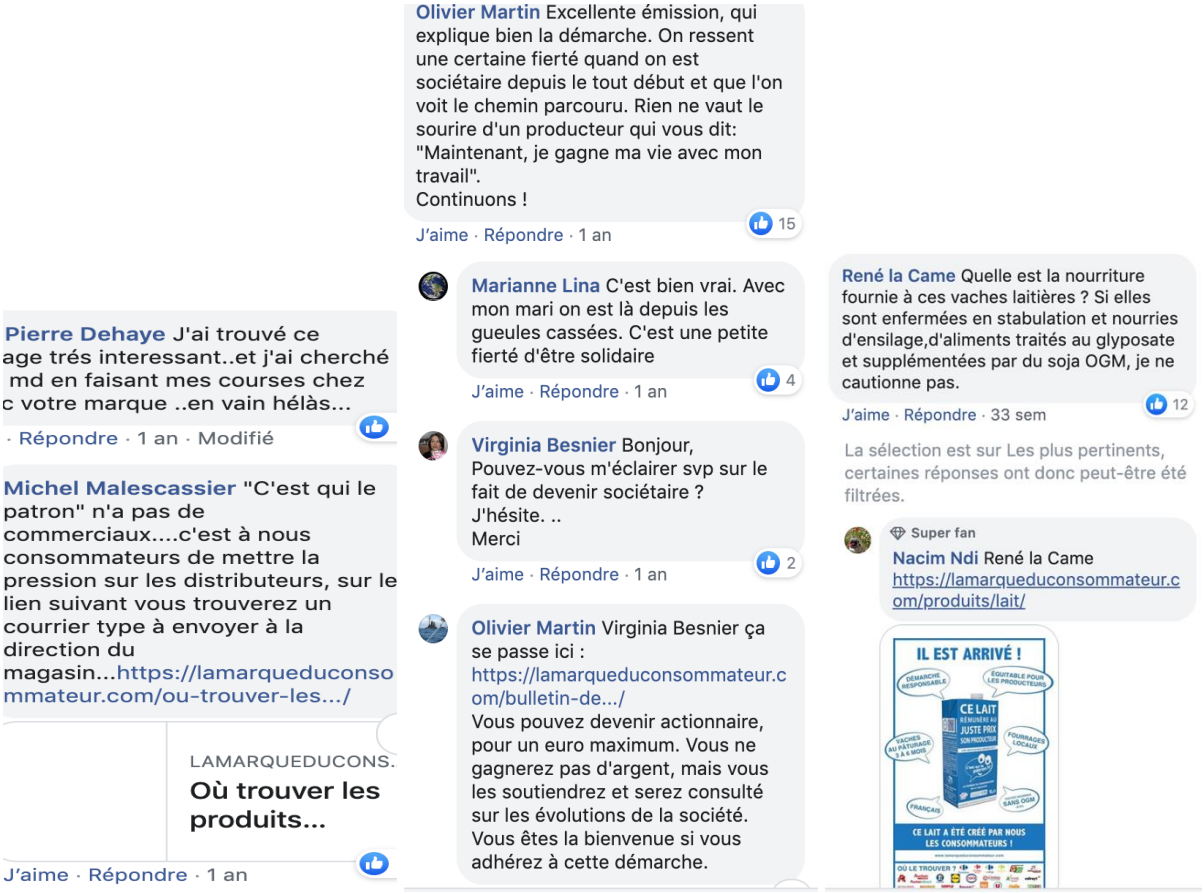
Ce qu'il est particulièrement intéressant de constater, c'est que ces activités de contrôle et de co-construction sont le fait d'une toute petite minorité de consommateurs. On l'a vu, les sociétaires sont 5 000 ou 6 000. La page Facebook de CQLP a reçu environ 20 000 *likes*, à peu près autant que celle de Candia (qui communique de manière moins assidue). Les vidéos postées sont vues à peu près 40 000 fois pour celles qui ont le plus de succès. Pourtant, les produits CQLP sont consommés par des centaines de milliers de personnes. Sur le lait, on peut faire un rapide calcul. La coopérative en vend 30 millions par an. La consommation moyenne de lait UHT par habitant en France est de 52 litres par an. Approximativement, on peut donc

dire qu'un peu moins de 600 000 personnes consomment régulièrement le lait CQLP en France – en tout cas, il s'agit *a minima* d'un ordre de grandeur qui ne devrait pas être trop éloigné de la réalité. Comment expliquer cet écart entre le faible nombre de participants actifs à l'initiative et le phénomène de société qu'est devenu CQLP ? Pour partie par le rôle de la presse, mais pas seulement. En fait, les sociétaires qui participent aux activités de contrôle font office de *leaders*, auxquels des consommateurs *suiveurs* font confiance parce qu'ils les considèrent comme des pairs ; c'est en fait une reproduction de la « recommandation faite à un proche » étendue à l'ère des réseaux sociaux. Cette distinction entre les deux types de consommateurs est faite, dès avril 2017, par le co-fondateur de la coopérative dans l'interview que j'ai conduite : « *il existe un lien de confiance directe entre le consommateur suiveur et le consommateur leader, qui n'a pas de récompense directe* ». Ce lien de confiance s'établit donc notamment grâce aux réseaux sociaux qui permettent à CQLP, par la dynamique des partages et des republications, de rayonner au-delà de la communauté d'origine. Ainsi, sur Facebook beaucoup découvrent CQLP par l'intermédiaire de leurs connaissances :



« Bouche à oreille » sur les réseaux sociaux.

Par cette même dynamique, les leaders peuvent apporter des réponses aux questionnements des suiveurs, voire les recruter au sein de CQLP ; dans les trois exemples ci-dessous, on trouve le cas d'un leader qui demande à un consommateur de contacter son magasin ; un autre qui recrute des sociétaires suite à un reportage TV ; et enfin, un troisième qui apporte des explications.



Interactions entre leaders et suiveurs sur Facebook.

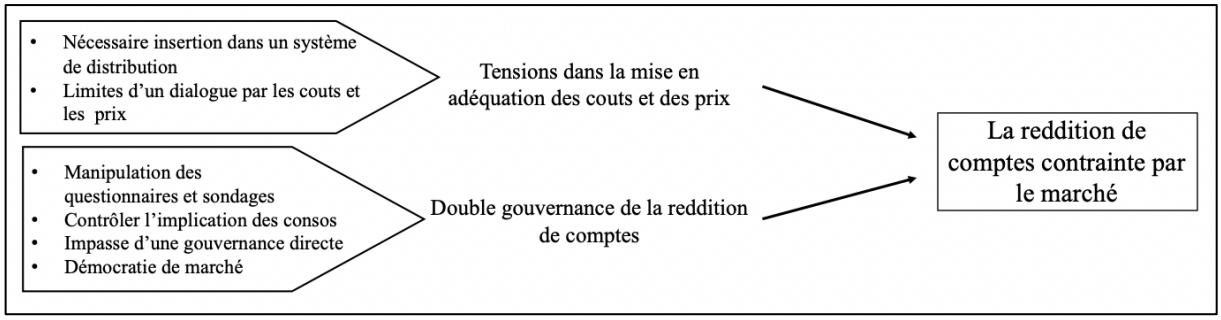
Ainsi, il est permis de penser que la relation de confiance recréée par CQLP ne s'appuie pas seulement sur la transparence et sur le rapprochement de la réalité de la production, mais aussi sur la mise en place d'une structure de recommandation innovante. Les consommateurs suiveurs font confiance à CQLP parce qu'ils pensent suivre la recommandation d'un proche, et non les injonctions d'une entité appartenant au marché.

***

Concluons à présent cette première partie de l'analyse empirique. On a vu tout d'abord que CQLP permet aux consommateurs de reprendre le pouvoir et de transformer *rationnellement* leur comportement en acte militant en faisant appel à leur bon sens. Cette rationalité militante est rendue possible par la transparence qui est prônée par la coopérative : payer plus cher pour mieux rémunérer les producteurs devient alors le seul choix rationnel. Enfin, ce système est structuré autour d'une reddition de compte participative ; c'est-à-dire que par l'implication des sociétaires dans les activités de contrôle et de gestion opérationnelle de la coopérative, et par la

structuration d'une relation de confiance entre *leaders* et *suiveurs*, CQLP est en mesure d'institutionnaliser ce mode de fonctionnement basé sur le pouvoir du consommateur. En d'autres termes, rendre des comptes au consommateur permet de lui rendre le pouvoir. Cependant, comme on va le voir à présent dans une seconde partie, le consommateur n'est pas le seul à qui l'on doit rendre des comptes : CQLP agit dans les contraintes d'un marché concurrentiel, et doit donc respecter des logiques de concurrence et de performance, quitte à tempérer voire fausser sa gouvernance participative et ses pratiques de reddition de comptes. Le patron n'est pas forcément celui que l'on croit.

4. La reddition de comptes contrainte par le marché



La première partie de l'analyse se concentrait sur les raisons du succès de CQLP auprès des consommateurs, et montrait comment la coopérative avait mis en place un véritable dialogue de nature comptable entre producteur et consommateur. Cette seconde partie se concentre à présent sur les limites de cette démarche : on verra comment l'action de CQLP est contrainte par le marché. Ainsi, la coopérative doit nécessairement se soumettre aux règles de la concurrence, et soigner ses relations avec la grande distribution. Elle va ainsi rentrer en contradiction avec ses principes fondateurs de primauté du consommateur et de transparence, pour aboutir à une sorte de *double gouvernance* de sa reddition de comptes. Il s'agit finalement de rendre des comptes *au* marché.

a. Tensions dans la mise en adéquation des couts et des prix

Le *storytelling* de CQLP repose sur la fixation des prix par les consommateurs dans les questionnaires. Partant, la coopérative va rencontrer un certain nombre de difficultés : elle est soumise au bon vouloir des distributeurs qui peuvent fixer leurs propres prix en faisant varier leurs marges. Par ailleurs, le succès qu'elle rencontre va rapidement donner naissance à des concurrents : comment, dès lors, survivre parmi d'autres laits différenciés, aux cahiers des charges identiques ou mieux-disant ?

i. *La nécessaire insertion dans un système de distribution*

CQLP n'existe pas dans un vide économique ou juridique. Les produits s'insèrent nécessairement dans un système existant. Ainsi, il est évident que jamais les consommateurs ne pourront *tout* contrôler. On l'avait vu dans la partie IV.1., dès avant le lancement du premier questionnaire sur le lait, un accord de principe avait été donné par Carrefour, avec qui Nicolas

Chabanne avait précédemment noué des liens. Le prix de 99 centimes a été fixé par les consommateurs, mais il contenait la marge du distributeur, établie d'avance. Début 2018, quand les laits écrémé et entier viennent compléter la gamme, c'est là encore grâce à Carrefour, comme le montre ce mail du 28 février 2018 :

> « *Quels producteurs seront soutenus et quels débouchés ? Il y a quelques mois, nous avons rencontré de jeunes agriculteurs de Mayenne qui cherchaient à mieux valoriser leur lait. Nous nous sommes donc réunis avec la Laiterie LSDH et Carrefour, nos deux partenaires historiques, pour tenter d'apporter une solution à ces jeunes éleveurs. Carrefour a répondu à nouveau positivement et a donné son accord de principe pour commercialiser une gamme élargie de lait CQLP […] Cet accord nous permet d'envisager des débouchés immédiats ce qui a beaucoup rassuré tout le monde* ».

On y lit ainsi que le distributeur a donné « *son accord de principe pour commercialiser une gamme élargie de lait* ». Ainsi, il ne s'agit pas tant pour les consommateurs de reprendre le pouvoir, mais de modifier éventuellement le rapport de force qui a lieu dans toute négociation commerciale. Il n'y a pas de « patron » dans un marché ; soit le marché fonctionne et les prix sont le résultat de négociations en bonne intelligence ; soit le marché est déficient et un acteur tente d'imposer les prix qui lui conviennent à d'autres acteurs qui tentent de résister.

CQLP est donc, comme les autres, soumis aux contraintes du marché. Ces contraintes se matérialisent dans la nécessité d'une bonne entente avec les distributeurs, mais également dans le risque de voir émerger des concurrents. Or, le lait CQLP étant un produit à grand succès, d'autres initiatives ne vont pas tarder à voir le jour. C'est le cas par exemple du lait « Les Laitiers Responsables » de Sodiaal, commercialisé en 2019. Comme on le voit ci-dessous sur Twitter, les coopérateurs de Sodiaal ne dissimulent pas leur source d'inspiration :

« *Dire qu'on ne s'en est pas inspiré serait mentir…* »

La concurrence en elle-même n'est pas problématique. Cependant, les grandes surfaces ne peuvent pas rajouter des mètres de rayonnage pour héberger tous les nouveaux produits ; au-delà de cela, certaines vont lancer leur propre lait équitable, comme on va le voir juste après.

Ainsi, le consommateur « patron » doit être libre de pouvoir acheter le produit qu'il privilégie ; si celui-ci n'est pas référencé, cela risque d'être compliqué. Le consommateur ne peut pas devenir un acteur si les grandes surfaces ne suivent pas ou, en d'autres termes, ne « *jouent pas le jeu* », pour rebondir sur cette expression très utilisée dans la communauté CQLP – jouer le jeu devenant alors accepter de mettre de côté certaines règles du marché pour permettre au consommateur d'exercer son pouvoir. À partir de là, CQLP se lance dans une démarche rhétorique : la coopérative doit absolument convaincre à la fois les distributeurs et la communauté des producteurs laitiers que les produits équitables, les laits différenciés, ne sont pas en concurrence les uns avec les autres : sa survie en dépend. Une tâche d'autant plus difficile que, les laits différenciés se multipliant à partir de 2018, le lait redevient paradoxalement un produit indifférencié ; CQLP serait-il condamné à disparaitre après avoir réussi à tirer le marché vers le haut pour ce qui est de la rémunération des éleveurs ? En tout cas, pour Nicolas Chabanne, la réponse est claire : « *il n'y a pas un produit équitable en France qui est en concurrence avec un autre produit équitable : l'équité s'additionne à l'équité* ». On reconnait

ici la volonté de l'entrepreneur de poursuivre l'impulsion d'un changement sociétal, mais son discours est-il performatif ? En tout cas, quand Leclerc accepte enfin de référencer les produits CQLP après une résistance de plus de deux ans, c'est parce que Chabanne s'engage à convaincre les producteurs laitiers que CQLP ne fait pas du tort au reste de la filière, comme il le dit lui-même dans une vidéo postée sur YouTube avec Michel-Édouard Leclerc.

L'alliance entre CQLP et MEL.

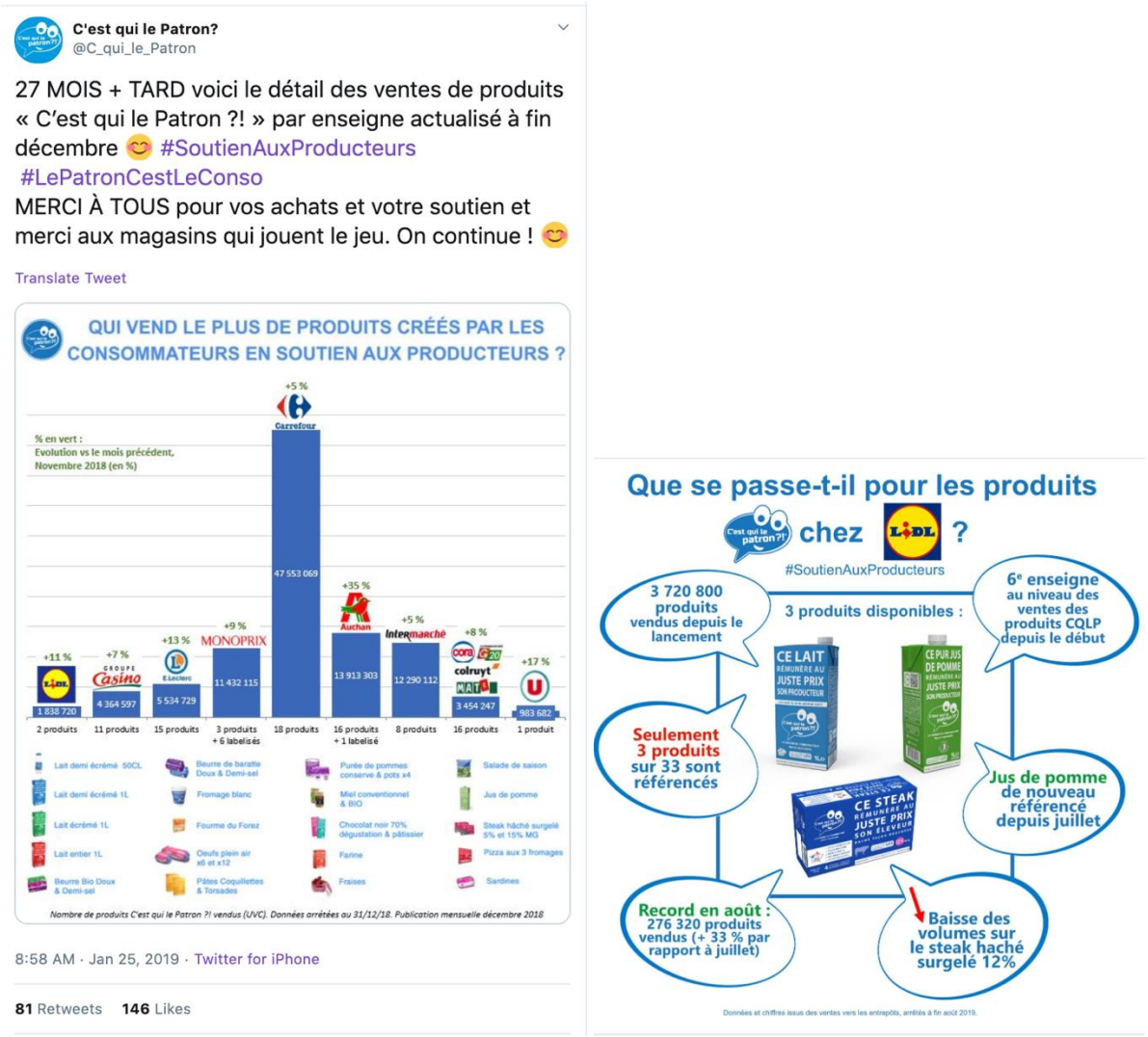
Clairement, à partir de là, une seule issue est possible pour CQLP : intégrer un maximum de producteurs - ce qui ne peut se faire qu'aux dépens d'autres marques. En effet, la coopérative se retrouve prise entre deux feux. Si la concurrence augmente, elle stoppe sa croissance et risque de perdre son élan. La rémunération des producteurs doit donc continuer à augmenter, mais uniquement chez CQLP. Ici encore, les contraintes du marché sont mises en évidence : améliorer les conditions de vie des producteurs devient contradictoire avec la croissance de l'entité qui a permis en premier lieu cette amélioration.

On atteint un point critique à l'été 2019. Intermarché lance son propre lait différencié (88 centimes dont 44 pour les éleveurs, mieux que CQLP donc) et déréférence le lait de la coopérative (tout en conservant les autres produits). Intermarché agit en acteur rationnel du marché : son intégration verticale lui permet de proposer mieux pour moins cher, pourquoi continuerait-il à référencer la concurrence qui propose un produit moins performant et plus cher ? Ça ne ferait qu'encombrer ses rayons. Mais ainsi, l'enseigne ne « *joue plus le jeu* ». C'est une situation problématique pour CQLP, qui ne peut se permettre de stopper sa croissance ou de réduire sa production, ce qui laisserait des producteurs sur le carreau et romprait le contrat établi

avec les consommateurs. CQLP publie alors une vidéo pour appeler les consommateurs à demander à ce que les produits soient de nouveau achalandés chez Intermarché : « *on a besoin de vous car on a une grosse urgence dans une enseigne […] on va envoyer une lettre pour leur demander un rendez-vous dans lequel on ira tous ensemble avec des consommateurs, avec vous qui avez créé ce cahier des charges, ce lait qui rémunère mieux les producteurs […] À chaque fois que cette brique sort des rayons, ce sont des producteurs en moins soutenus dans la démarche* ».

Vidéo de mobilisation pour le référencement chez Intermarché.

En cherchant à impliquer directement les consommateurs, c'est-à-dire les sociétaires de CQLP (qui étaient déjà présents dans la vidéo avec Michel-Édouard Leclerc ci-dessus), la coopérative cherche à agir avec le seul moyen compatible avec les contraintes du marché : il faut convaincre les distributeurs que la demande existe pour les produits CQLP plutôt que pour d'autres – ce qui tend à rentrer en contradiction avec les propos de Chabanne cités un peu plus haut. Quoiqu'il en soit, CQLP va battre régulièrement le rappel de ses sociétaires pour faire pression sur les distributeurs : cela passe par publier le détail des chiffres de ventes dans les différentes enseignes, ou par publier des informations précises sur les négociations avec l'une ou l'autre enseigne, comme le montrent les deux exemples ci-dessous. Bien sûr, c'est également le rôle de l'application pour smartphone qui permet, rappelons-le, d'envoyer directement des lettres aux directeurs de magasins.



Exemples d'infographies publiées par CQLP pour faire pression sur les distributeurs.

La situation est d'autant plus précaire pour CQLP que la coopérative doit se battre pour maintenir le référencement de tous ses produits. On l'a vu, si le lait, le beurre et les œufs se portent très bien, ce n'est pas forcément le cas des autres, pour lesquels la coopérative se garde d'ailleurs de publier des chiffres de vente – on a vu plus haut que les trois produits à succès représentaient près de 90 % des ventes de la marque en unités. Le problème est mentionné dans le rapport de gestion 2019, p. 5 : « *Les principales difficultés que rencontrent la Société sont liées à la crise qui touche l'univers de la grande distribution. Il est de plus en plus difficile de maintenir nos emplacements en magasin pour les nouveaux produits, moins connus que le lait. Le turn-over des marques dans la grande distribution est important, c'est pourquoi nous poursuivons nos efforts pour développer nos partenariats avec les distributeurs.* »

Enfin, la nécessaire insertion dans un système de distribution et un marché préexistant font bien

sûr porter au consommateur l'entière charge des couts de maintien du producteur. Si une mise en adéquation des couts et des prix est bien faite entre producteur et consommateur, elle passe entièrement sous silence les autres acteurs de la chaine, et notamment la grande distribution et ses marges, comme le résume à merveille ce commentaire :

> « 1. *L'enquête de Cash Investigation a mis en évidence que les marges de la grande distribution ont doublé et celles des industriels du lait ont augmenté de 50%. Les producteurs de lait dans le même temps ont perdu de la rémunération de leur travail. Dans votre démarche courageuse, les producteurs sont mieux rémunérés mais c'est uniquement grâce aux consommateurs qui font seuls un effort. Pourquoi toujours le consommateur…* ».

Voilà ainsi la question posée, qui montre les limites d'un dialogue et d'une confiance établis uniquement sur la base de prix qui viennent compenser des couts. On y reviendra dans la partie IV.4.b.iv. sur la légitimation d'une *démocratie de marché* au travers de CQLP.

ii. *Limites d'un dialogue par les couts et les prix*

On l'a vu, le succès de CQLP repose sur la fixation de « *justes prix* » décidés par les consommateurs, qu'ils acceptent parce qu'ils correspondent à des couts de maintien pour le producteur, couts communiqués de manière transparente et crédible par CQLP – la crédibilité étant assurée par les rencontres avec les producteurs, les visites sur site, la communication sur les réseaux sociaux, etc. Cette omniprésence du juste prix a fait le succès de la démarche, mais elle la fragilise également. En effet, que se passe-t-il quand le prix doit évoluer ? Le contrat est alors rompu entre producteurs et consommateurs. Cela peut être dû à deux choses. Les prix du marché peuvent augmenter et les surprix votés par les sociétaires devenir caduques. Ce fut le cas par exemple pour la farine, avec un prix voté à 165 euros la tonne alors que le marché repassa par la suite à 200 euros. C'est arrivé également pour le beurre bio : le questionnaire validé comprenait une rémunération à 45 centimes le litre de lait pour les producteurs ; or le prix du lait bio s'est apprécié sur le marché, et Sodiaal (partenaire de CQLP pour le beurre), a été « contraint » par sa propre formule de prix à augmenter le prix payé aux producteurs jusqu'à 46 centimes. Le questionnaire CQLP n'a alors plus de sens. Dès lors, que faut-il faire ? Mobiliser régulièrement les consommateurs pour voter de nouveaux prix ? Cela ne risque-t-il pas de diluer le message de la coopérative et remettre en cause le dialogue comptable qui s'est noué ?

Au-delà de la volatilité du marché, les distributeurs sont libres de fixer leurs marges, ce qui influe nécessairement sur le prix final. Dès lors, cela risque de « fausser le jeu » comme on le voit dans l'exemple ci-dessous, où Olivier Dauvers, un expert de la grande distribution très présent dans les médias (et associé à CQLP au travers de la Chaine des Consos et des Citoyens), pointe du doigt ces contradictions :

« *Défi pour les enseignes : corriger les 182 prix déconnants* »

Ainsi, la variation du prix fausse « le jeu ». Ici encore, le concept de CQLP se frotte aux contraintes du marché. La variation du prix des produits CQLP, qu'elle soit due aux marges des distributeurs ou bien aux promotions qui sont faites ponctuellement (les promotions étant un des leviers marketing les plus utilisés dans la grande distribution), brouille le message envoyé au consommateur et risque de remettre en cause le dialogue comptable. Comme le fait lui-même remarquer le directeur de la laiterie LSDH ailleurs sur Twitter :

> « *Un consommateur n'achète pas du lait équitable pour le payer moins cher. Erreur de casting qui sera vite réparée. L'important reste toutefois la rémunération du producteur* ».

Aussi, CQLP tente de lutter contre la volatilité des prix : pour Nicolas Chabanne, « *si on fait des promos, il y a quelqu'un qui perd dans la chaine* » (assemblée générale 2019). C'est une vision simpliste qui occulte les acteurs entre le producteur et le consommateur et les stratégies de maintien que peut avoir un distributeur. Pour les fondateurs de la coopérative, la vente à

perte telle qu'elle est pratiquée chez Leclerc ne saurait être durable : « *Nous, on essaye de ne pas rentrer dans ce jeu-là* » (ibid.). Ainsi, CQLP ne fonctionne que si le prix en supermarché correspond « *au vrai prix du produit* » (ibid.). Ceci montre encore une fois la difficulté qu'il y a à établir un véritable dialogue comptable au sein d'un marché régi par des principes de libre-concurrence et d'opacité des marges.

Durant l'assemblée générale 2019, Chabanne rappelle d'ailleurs « *la liberté des marges et des prix des distributeurs est intouchable […] On ne peut pas imposer un prix à la distribution, c'est interdit* ». On peut, en revanche, imposer un prix au consommateur : il suffit que celui-ci l'accepte. On remarque ainsi que le consommateur devient le seul responsable des défaillances du marché, car il est le seul acteur qui peut agir selon des critères moraux, de manière non égoïste. C'est donc logiquement sur lui que se reportent, en l'absence d'une régulation extérieure au marché, les couts de maintien de toute la filière. Chabanne poursuit en rappelant le bien-fondé du secret des marges : « *si on révèle la marge du distributeur, on révèle la marge du fabricant, tous les clients du fabricant l'appelleraient en disant dis donc, j'ai vu que ta marge était de tant, donc voilà maintenant je vais faire pareil* ». L'entrepreneur montre clairement ici les limites d'une initiative qu'il a voulu construire au sein même du marché. Finalement, on touche ici aux limites de ce que pourrait être une comptabilité ouverte : une transparence des couts et des marges, poussée à son terme, détruit forcément la concurrence sur un marché. Une comptabilité dont la publicité dépasse les limites d'une organisation, comme c'est le cas avec CQLP, rentre donc en contradiction avec elle-même.

b. Double gouvernance de la reddition de comptes

CQLP a bouleversé le marché à son lancement et permis une réelle amélioration du niveau de vie des producteurs participant à l'initiative. Néanmoins, comme on vient de le voir, lorsque le concept est étendu, il rentre à moyen terme en contradiction avec lui-même, dès lors que l'un ou l'autre acteur décide de suivre les règles du marché plutôt que de « *jouer le jeu* ». CQLP va tout faire pour tenter de diminuer et d'effacer cette contradiction, comme on va le voir à présent. Il s'agit ainsi d'orienter voire manipuler les questionnaires et les sondages, et d'impliquer les sociétaires seulement à des moments choisis. Finalement, c'est une double gouvernance qui se met en place, avec d'un côté une reddition de comptes à un consommateur qui a en apparence le pouvoir ; et de l'autre, une organisation qui a des contraintes de croissance et de maintien et qui doit obéir au marché.

i. *Manipulation des questionnaires et des sondages*

La structuration de la reddition de comptes de CQLP est basée sur le fait que les producteurs et la coopérative rendent des comptes au consommateur pour *acter* le respect du cahier des charges tel qu'il est voté dans les questionnaires : rémunération du producteur, critères environnementaux, etc. Autrement dit, le système fonctionne parce que la mise en adéquation des couts et des prix est vérifiée et certifiée conforme au contrat passé entre le producteur, le consommateur et CQLP. Cependant, les termes de ce contrat sont dès l'origine faux : CQLP manipule les questionnaires. J'ai déjà eu l'occasion de mentionner que le prix de 99 centimes n'était pas obtenu par hasard mais résultait d'une réflexion préalable sur le modèle d'affaires. Les consommateurs ne décident ainsi pas du prix mais le valident seulement. CQLP l'admet dans un commentaire (ci-dessous) :

> « 1. *Génial le questionnaire, ça permet de prendre conscience de l'impact spécifique de chaque composante du prix. Le prix calculé ne tient pas compte des frais de distribution si j'ai bien compris. Combien faudrait-il compter en plus ?*
> CQLP. *Bonjour, non c'est un prix TTC magasin avec toutes les marges incluses.*
> 2. *Comment pouvez-vous inclure la marge du magasin qui n'est jamais fixe en grande distribution ?*
> CQLP. *C'est un accord préalable pour donner une idée approchée du prix final même si la loi nous interdit de l'assurer c'est vrai. Mais il faut faire bouger les choses ;-)* ».

Mais les choses ne s'arrêtent pas là. Certaines des options proposées par CQLP sont loin d'être innocentes - on a eu l'occasion déjà de mentionner le « faux » choix sur l'origine du lait (France ou indifférent, alors qu'importer du lait de consommation est économiquement impossible). Autre exemple de manipulation du questionnaire : la question du lait bio. CQLP ne propose pas d'opter pour un lait issu de l'agriculture biologique dans le questionnaire, et ce malgré qu'il s'agisse d'un enjeu majeur dans la controverse du prix du lait et plus largement dans les controverses écologiques. L'explication est simple : ici encore, la coopérative a déjà bouclé son modèle d'affaires avec des producteurs qui ne sont pas certifiés ; et impossible de patienter deux ans pour la nécessaire période de transition avant la labellisation. Ceci est expliqué dans un mail du 29 juillet 2017 :

> *« Nous avons le fait le choix de mettre en brique du lait demi-écrémé car les 80 familles de producteurs impliquées dans l'initiative devraient être soutenues en urgence et cela passait par une rapide mobilisation d'un maximum de volumes (ces familles n'étaient pas BIO). Le lait demi-écrémé au format 1L nous permettait de proposer un lait de grande consommation donc avec des volumes plus importants* ».

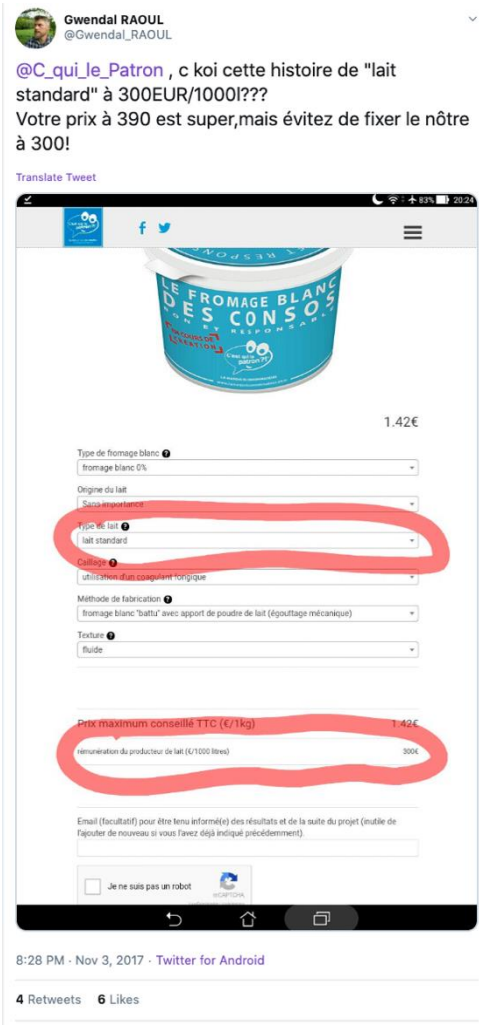
Pourtant, cette contrainte d'origine sera par la suite dissimulée derrière la « volonté » des consommateurs. Ainsi, à une question posée sur le bio en 2019 sur Facebook, CQLP répond « *L'ensemble des critères des cahiers des charges et des produits C'est qui le Patron ?! est décidé par les consommateurs* », ce qui laisse sous-entendre que l'absence de bio est le résultat du vote des sociétaires. Il est d'ailleurs intéressant de noter que d'autres consommateurs répondent de manière similaire à la question posée, sans attendre la réponse officielle de la coopérative.

> *«* 1. *J'aimerai poser une question, pourquoi trouve-t-on du beurre bio et pas de lait bio, merci.*
> 2. *Parce que ce sont les consommateurs qui ont défini les critères.*
> *[…]*
> 1. *Quels consommateurs ? C'est une réponse qui ne veut rien dire, les consommateurs décident si le lait est bio ou non ?*
> CQLP. *L'ensemble des critères des cahiers des charges est décidé par les consommateurs ;-) !* ».

On voit donc comment les questionnaires qui relient couts et prix permettent de légitimer par une volonté fantasmée du consommateur des décisions stratégiques et opérationnelles qui sont prises hors de vue des sociétaires. Ceci modifie la manière de rendre des comptes aux consommateurs, en cela qu'il n'est pas nécessaire de justifier un comportement par rapport à des choix qu'ils ont eux-mêmes faits.

Quelques commentaires critiques s'élèvent lors de la publication du premier questionnaire : « *Une sacrée supercherie votre formulaire ! Très peu d'options pour chaque question, et la formulation des options est grossièrement orientée vers les réponses que vous attendez. C'est TOUT sauf une démarche collaborative* » peut-on lire sur Facebook, ou encore « *On vous lobotomise avec de magnifiques sondages* ». Néanmoins, ces critiques (qui proviennent le plus souvent de professionnels du secteur : producteurs, initiatives similaires, etc.) se tairont petit à petit avec le succès de l'initiative et la couverture très favorable des différents médias. On

continue cependant de voir quelques voix s'élever, par exemple ce producteur qui pointe du doigt le questionnaire du fromage blanc :



L'idée ici est de demander aux sociétaires de choisir la provenance du lait pour le fromage blanc. Il s'agit bien sûr de privilégier du lait CQLP. Cependant, comme les consommateurs peuvent choisir entre plusieurs options, une alternative avec du « lait standard » est proposé. Le prix de ce lait est indiqué à 300 euros les mille litres, 30 euros de moins environ que la moyenne du marché à ce moment-là, comme le fait remarquer ce producteur sur Twitter.

Enfin, des voix s'élèvent également pour critiquer la « *simplicité* » des questionnaires ou l'absence de votes blancs. Un commentaire, reproduit ci-dessous, questionne la légitimité démocratique de votes auxquels peu de sociétaires participent, les sociétaires représentant eux-mêmes une infime partie des personnes achetant des produits CQLP.

> « *SVP, arrêtez de dire qu'il y a eu un « vote massif par les sociétaires ». À la louche, 2 500 sociétaires sur 10 000 ont voté, cela fait une participation de 25%. Quelle est la limite dans vos sondages pour que ceux-ci deviennent légitimes ? Dans vos sondages, vous devriez proposer un vote blanc* ».

Ainsi, ce système de vote ne serait qu'une forme de contrôle somme toute très limitée de la part des consommateurs sur la réalité de la production. Mais cet exercice de la « démocratie », permis et amplifié par les réseaux sociaux et salué par la presse, produit une certaine norme, une certaine rationalité, voire une certaine « réalité » favorable à CQLP qui peut ensuite se justifier de son comportement par rapport à cette réalité dans les exercices de reddition de comptes. Typiquement, les visites de contrôle sur site, filmées et publiées sur les réseaux

sociaux, vérifient la conformité par rapport aux questionnaires validés. Or, on l'a vu, l'issue de ces questionnaires est prédéterminée à l'avance. Il y a donc une forme de circularité et de spectacle dans cette reddition de comptes.

ii. *Choisir l'implication des consommateurs*

Au-delà des manipulations autour des questionnaires, CQLP adopte un mode de reddition de comptes dans laquelle la coopérative choisit quand impliquer les consommateurs et quand leur demander leur avis, c'est-à-dire quand leur rendre des comptes. Comme on va le détailler maintenant, CQLP se donne l'apparence d'une gestion ouverte en publiant des chiffres et en informant sur la gestion quotidienne de la marque – mais seuls certains chiffres sont publiés. Par ailleurs, on se penchera sur deux cas qui montrent une réflexion derrière les choix faits en matière d'implication ou d'absence d'implication des consommateurs : l'évolution de CQLP vers un label de marque de distributeur, et l'augmentation du prix du beurre.

Tout d'abord, comme j'ai déjà eu l'occasion de le faire remarquer, CQLP ne publie pas tous les chiffres. Ainsi, des chiffres de vente sont donnés pour le lait, le beurre et les œufs, les trois références à succès. Il arrive même que la coopérative communique des indicateurs sectoriels payants, qui ne sont disponibles que sur abonnement pour les professionnels du marché. Pour les autres produits, nous n'avons pas d'information. On voit donc que la transparence et le discours franc érigés en principe ne sont pas forcément respectés : comme n'importe quelle organisation soumise au marché et au droit, CQLP ne publie que les chiffres qui l'arrangent ou qu'elle est légalement obligée de dévoiler ; et ce, alors que les consommateurs réclament bien le détail par produit, ainsi cet internaute réagissant à la publication d'un tableau de bord par CQLP : « *Super comme nouvelle ! À quand la publication du détail par produit ! Ça nous intéresse* ».

Potentiellement plus problématique que la dissimulation de chiffres : le changement de direction stratégique. Ce fut le cas en février 2018, lorsque la coopérative a conclu un partenariat avec Monoprix et Carrefour pour distribuer du lait labélisé CQLP sous la marque de distributeur de l'enseigne, à 88 centimes au lieu de 99. Cette évolution n'a pas fait l'objet d'une consultation avec les sociétaires. Le cahier des charges est respecté : le producteur est toujours rémunéré aux alentours de 40 centimes. En revanche, CQLP accepte une diminution de sa marge de 5 à 2 centimes, pour permettre une baisse du prix final « compatible » avec une

marque de distributeur. La coopérative fait ici le pari d'une augmentation des volumes pour pouvoir intégrer plus de producteurs – et surtout la totalité de leur production, ce qui n'était pas forcément le cas jusqu'ici : de nombreux éleveurs qui souhaitaient rejoindre CQLP s'étaient vu répondre que la coopérative ne pouvait acheter que quelques milliers de litres. Le même principe fut par la suite répété pour d'autres produits, comme mentionné dans le rapport de gestion 2019 : « *La grande nouveauté de l'année 2018 a été la démarche de cobranding des produits […] Ces produits respectent tous les cahiers des charges votés par les consommateurs, y compris les critères de juste rémunération des producteurs* ».

Cependant, cela signifie que deux briques de lait CQLP se retrouvent côte à côte dans les rayons, l'une à 88 centimes, l'autre à 99. Ceci n'est pas sans soulever quelques réactions étonnées.

« *Même lait et 10 % d'écart* ».

Cette réorientation stratégique met en danger le contrat passé entre producteurs et consommateurs pour un « *juste prix* » : comment maintenir l'adéquation des couts et des prix si celui-ci varie ? C'est le même problème qu'avec les promotions et la liberté de la marge des distributeurs. De plus, comme le souligne le message ci-dessus, ce nouveau prix rend visible les acteurs qui se trouvent entre le producteur et le consommateur, et qui jusqu'ici avaient été volontairement effacés pour donner l'impression d'une relation directe : le distributeur bien sûr, mais aussi CQLP qui doit passer sa propre marge de 5 à 2 %. Aussi, même si la rémunération des producteurs est assurée, pour certains sociétaires cela remet en cause la confiance qu'ils éprouvent envers la coopérative : « *Tout se mélange, le consommateur ne va pas comprendre pourquoi le lait c'est le patron [sic] se trouve sous la marque distributeur et moins cher en*

plus. Quelle déception, et celui qui va se faire avoir de 10 centimes sur le lait c'est le producteur bien sûr ».

La labélisation de marques de distributeurs fait partie d'une nouvelle stratégie voulue par Nicolas Chabanne pour pouvoir continuer d'augmenter les volumes et éviter le déréférencement dans certaines enseignes (comme il est advenu plus tard chez Intermarché, voir ci-dessus). Cette évolution a fait l'objet d'un certain nombre d'articles de presse, dans lesquels le fondateur s'est défendu : « *Les distributeurs restent libres de fixer leurs prix. Le consommateur n'est pas trahi. Ce que nous garantissons, c'est le prix payé au producteur, entre 0,39€ et 0,41€ avec primes. Monoprix ne déroge pas à la règle et le fait savoir au dos de la brique*[51] ». Il reconnait néanmoins un problème : « *Les consommateurs se retrouvent avec deux prix, c'est vrai. Soit on consulte à nouveau les consommateurs en vue de baisser le prix, soit nous allons discuter avec nos partenaires. Sur la masse de volumes à 0,99€, ils réalisent forcément des économies d'échelle qui pourraient servir à revaloriser le prix payé aux éleveurs*[52] ». Chabanne est donc forcé de reconnaitre l'existence d'acteurs dans la chaine entre le producteur et le consommateur, ainsi que le jeu de la concurrence et des marges. Il ne suffit donc pas au consommateur de faire des efforts pour résoudre le problème de la rémunération des producteurs.

Lors de l'assemblée générale 2019, le problème revient sur la table. Pourquoi les sociétaires n'ont-ils pas été consultés sur ce virage stratégique qui remet en cause le prix choisi par les consommateurs ? Interrogé, Chabanne répond :

> « *On est allés très vite cette année, quand Monoprix dit, je veux mettre du lait CQLP dans ma brique il faut réagir vite, il y avait 13 millions de litres en jeu, des agriculteurs qui passaient du jour au lendemain de je gagne pas ma vie à je gagne ma vie là on a pris cette décision aussi à notre niveau. Si on devait décider de tout, absolument tous ensemble, on serait peut-être dans une grande difficulté opérationnelle* ».

Il s'agissait donc d'une décision de vie ou de mort, on ne pouvait attendre un vote des sociétaires. Cela est difficile à croire. Grâce à Internet et à l'organisation de CQLP, il se déroule tout au plus un mois entre l'annonce d'un vote et la publication des résultats. Les éleveurs laitiers chroniquement déficitaires pouvaient sans doute attendre un mois de plus, dans la

[51] Linéaires, 7 février 2018. « Intermarché et Monoprix bousculent C'est qui le Patron ».
[52] Ibid.

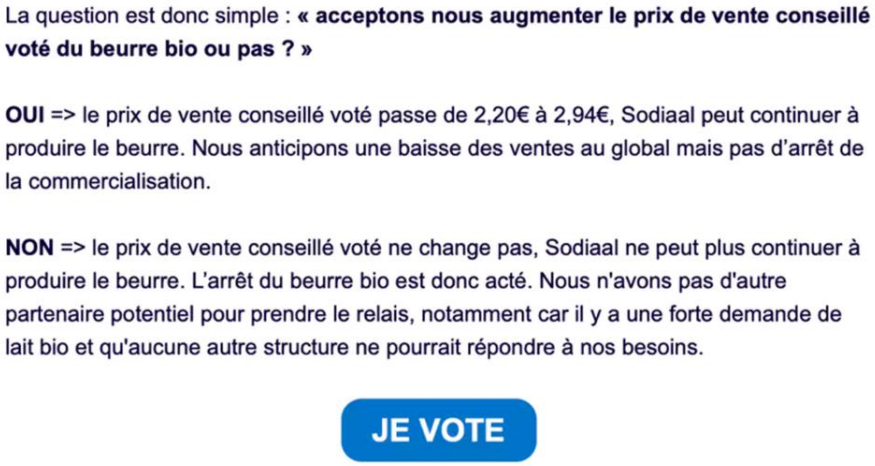
mesure où ils n'allaient pas stopper leur production et vendre leurs vaches du jour au lendemain. Nicolas Chabanne promet cependant de faire plus attention à l'avenir : « *mais on va trouver un équilibre entre cette consultation qui est souveraine et qui est clé pour nous, et le fait qu'on puisse continuer d'avancer opérationnellement pour développer des projets* ». Effectivement, début 2019, pour la panne de l'écrémeuse de fromage blanc (voir IV.3.c.i.), un vote aura bien lieu. Pourtant, il serait permis de penser que la décision à prendre était autrement plus urgente que pour la labélisation du lait, car elle mettait potentiellement une chaine de production à l'arrêt.

Cet exemple montre la difficulté d'assurer un réel processus démocratique de contrôle à l'intérieur des contraintes d'un marché. Je ne pense pas qu'il y ait un double jeu ou une mauvaise volonté de la part de Nicolas Chabanne et de CQLP ; mais plutôt la nécessité d'obéir au marché pour continuer à croitre et ne pas risquer de disparaitre en laissant des producteurs sur le carreau. Mettre au vote la labélisation des marques distributeurs aurait été difficile, l'issue étant loin d'être assurée (contrairement à, par exemple, l'extension du rayon de collecte des œufs). Le développement de CQLP aurait été remis en question. En d'autres termes, aux yeux de Nicolas Chabanne, pour bien faire, il faut choisir ce qui est révélé au consommateur et ce qui échappe à son contrôle.

Abordons à présent un deuxième exemple de cette transparence « choisie[53] ». CQLP commercialise depuis 2017 du beurre bio. Comme pour les autres produits de la marque, son prix a été « décidé par les consommateurs » à l'occasion d'un questionnaire. Le prix retenu était de 2,20 euros. Ce beurre bio garantit un revenu minimum aux producteurs ainsi qu'une prime à la conversion pour ceux en transition vers le bio. Il a rencontré un succès fulgurant, devenant le beurre bio le plus vendu en France. Mais au début de l'été 2019, la coopérative envoie un e-mail à ses membres : « *Notre partenaire industriel, la coopérative Sodiaal, nous alerte sur un élément inédit, le caractère non durable et plus soutenable du produit sur les bases sur lesquelles nous l'avions construit ensemble à l'origine* » (mail du 4 juillet 2019). Ce mail est accompagné d'une vidéo explicative, dans laquelle deux représentants de Sodiaal (le directeur de la communication extérieure et un administrateur qui se présente seulement comme éleveur), qui collecte et transforme en beurre le lait des producteurs, annoncent ne pas pouvoir poursuivre avec un prix à 2,20 euros.

[53] Des éléments de ce qui va suivre ont été publiés dans un article The Conversation France dont je suis l'auteur, « *Le consommateur est un travailleur comme les autres* » (20 septembre 2019).

Les explications sont les suivantes. On fabrique le beurre en extrayant la matière grasse du lait. Ce qui reste ensuite est transformé en poudre de lait, un coproduit important de l'industrie laitière. Sodiaal et CQLP avaient fait leurs calculs en pariant sur une valorisation de cette poudre bio à 3 300 euros la tonne ; or, Sodiaal n'a pas su trouver de débouchés à ce prix-là. Dès lors, elle doit être écoulée comme de la poudre conventionnelle, à 1 900 euros la tonne. CQLP et Sodiaal ont fait un pari sur une hypothèse de valorisation, et ils ont perdu – « *on n'a pas trouvé le marché* » nous disent-ils dans la vidéo. La coopérative met alors ses membres devant un choix simple : accepter une augmentation du prix de plus de 30 %, de 2,20 à 2,94 €, ou abandonner la commercialisation du beurre bio (et donc le soutien aux producteurs) :



Extrait du mail du 4 juillet 2019.

À aucun moment, la question de la responsabilité de Sodiaal ne se pose. Il ne s'agit pourtant pas d'une petite coopérative laitière. C'est l'un des plus gros transformateurs français, avec un chiffre d'affaires qui atteint 5 milliards d'euros. Elle possède un portefeuille de marques diversifié (Candia, Yoplait, Yop...) et emploie certainement de nombreux experts chargés de travailler sur ses mix-produits et la valorisation du lait. Ici, ces experts se sont trompés. Or, la question posée par CQLP et les deux alternatives proposées occultent totalement cette erreur. Sodiaal, en tant qu'acteur de la chaine, devient transparent et invisible. Le lait coule par lui du producteur au consommateur, mais il n'est pas doué d'agence : il ne fait que se plier aux aléas du marché. Certains consommateurs ne s'y trompent pas : à l'annonce du vote, on rencontre plusieurs réactions.

« *Et pourquoi pas un beurre fabriqué par Lactalis aussi pendant qu'on y est… Moi qui achète le*

lait des consommateurs […] c'est juste pas crédible »

« *Pourquoi Sodiaal ?[…] Je trouve que cette démarche perd sa crédibilité* » ; « *si les prix augmentent le consommateur devient donc pénalisé nous avons fixé le prix ensemble […] Je serais désolée de devoir acheter un autre produit* »

« *Vous pouvez le tourner dans tous les sens, faire appel à son bourreau pour panser les blessures est de la simple utopie ! Sans Sodiaal ils gagneraient bien plus ! J'achèterais quand vous serez plus clairs avec les « consomm'acteurs* ».

On voit ici encore les limites d'un juste prix comme gage de la confiance des consommateurs. De plus, l'utilisation de la presse se retourne ici contre CQLP : beaucoup de consommateurs ont appris l'existence de la coopérative par le reportage de *Cash Investigation*, très critique envers Sodiaal. Quoiqu'il en soit, les résultats du vote sont publiés quelques semaines plus tard : sur un peu moins de 7 000 sociétaires, 2051 ont voté pour et 303 ont voté contre. Notons au passage que la vidéo d'explication dont je parlais juste au-dessus n'a été visionnée que 718 fois. C'est donc largement moins de la moitié des sociétaires CQLP qui a voté pour l'augmentation du prix, et parmi les votants, seuls 30 % ont voté de manière « informée ». Pourtant, quelques jours plus tard, dans une longue réponse (plusieurs dizaines de lignes) à un commentaire critique sur Facebook, la coopérative a cette phrase :

« *Nous savons que cette augmentation est conséquente et que tout le monde ne pourra pas la suivre mais son vote massif par les sociétaires nous conforte dans le fait que c'était nécessaire de le faire […] Ce que nous avons gagné également dans cette opération, c'est d'avoir une transparence totale et vérifiée sur les coulisses de ce produit* ».

Ainsi, l'initiative est devenue un « *vote massif* » des sociétaires, et une opération de « *transparence totale et vérifiée* ». Pour finir, on peut donc avancer que l'exercice démocratique (ou plutôt : plébiscitaire) et le contrôle qui l'accompagne sont avant tout une forme de spectacle. CQLP ne rend pas de comptes au consommateur, elle met en place un simulacre de reddition de comptes qui donne sa légitimité à l'organisation. Cela illustre une fois de plus les limites concrètes d'un dialogue comptable entre producteur et consommateur.

iii. *L'impasse d'une gouvernance directe*

On pourrait opposer un argument simple aux différentes critiques que je viens de développer : CQLP est une coopérative de consommateurs. Les sociétaires y ont donc le pouvoir. Dès lors, tous les raccourcis pris lors des questionnaires et autres peuvent être justifiés. Pour autant, comme on va le voir à présent, les structures de gouvernance de la coopérative CQLP ne permettent pas aux sociétaires d'exercer un contre-pouvoir suffisant pour éviter les dérives éventuelles, ou en tout cas pour empêcher Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier d'emmener l'organisation dans la direction qu'ils souhaitent. Dès lors, la forme juridique coopérative (SCIC) n'est qu'un spectacle de reddition de comptes supplémentaire. Ceci apparait clairement lors de la tenue de l'assemblée générale 2019. Dès le début, celle-ci est présentée par une salariée comme « *très technique* » :

> « *Rassurez-vous, cette assemblée générale sera avant tout très technique, et nous avons prévu d'organiser un autre rendez-vous pour nous retrouver, discuter et débattre tous ensemble le 15 octobre. Cela nous laissera le temps d'organiser quelque chose de plus convivial auquel tout le monde pourra participer !* ».

La même salariée précise ailleurs « *Je vous promets, ça va pas être trop long ça va pas être trop rébarbatif, on a pas mis plein de chiffres dont on ne comprend pas grand-chose* », ce qui est ironique pour une organisation dont le succès est basé sur la publication de nombres.

Il est louable d'organiser de multiples rencontres avec les sociétaires, mais c'est à l'assemblée générale que se décident les choses sur le plan du droit et que peut éventuellement se remettre en question l'exercice du pouvoir. Cela montre cependant la volonté de CQLP de séparer la gouvernance et donc la reddition de comptes en deux : une première, simulacre ou spectacle, qui permet de légitimer l'initiative mais ne correspond pas à un contrôle réel ; et une deuxième, réelle, qui permet de se plier aux contraintes du marché. De fait, seules des questions techniques sont soumises au vote lors de l'assemblée générale : validation des comptes, déménagement du siège, etc. 2 061 sociétaires ont exprimé leur vote, ce qui correspond à 26 % du nombre total de membres (le quorum est à 20 %). Encore une fois, l'exercice de la démocratie est ici discutable, mais cela reste un pourcentage respectable pour l'assemblée générale d'une coopérative. Par ailleurs, le pouvoir dans la coopérative reste aux mains des fondateurs : les statuts font que les votes sont répartis en trois collèges : collège des consommateurs, collège des salariés et collège

des fondateurs. Or, il est permis d'imaginer que les salariés votent comme les fondateurs, qui sont aussi les dirigeants opérationnels et donc leurs supérieurs. Pour finir, il est intéressant de constater que les votes « stratégiques » comme celui de l'augmentation du prix du beurre, quand ils ont lieu, ont lieu en dehors de la structure de gouvernance officielle de la SCIC, telle que définie par la loi française.

Par ailleurs, une conversation intéressante a eu lieu entre Nicolas Chabanne et un sociétaire présent à l'assemblée générale :

> - *Ça me parait légitime de ne pas tout demander aux sociétaires, mais où est la frontière entre ce que vous allez demander aux sociétaires et ce que vous allez faire d'autorité ?*
> - (Chabanne) *C'est vraiment une question cruciale. Le rêve, c'est que tout soit décidé tous ensemble, mais c'est 30 questions par jour où il faut donner des réponses. Une espèce de volant opérationnel où il y a plusieurs mains […] sur cette question-là [la labélisation des marques de distributeurs] si on avait été un peu plus au point, on l'aurait fait. Sur une question importante comme la labélisation […] On pourrait en discuter, faire un vote, sinon ça amène à faire un message très court, tronqué, sans possibilité d'échange et ça n'amène rien. On essaye d'équilibrer, il faut nous faire un peu confiance là-dessus, le choix opérationnel et l'envie effectivement de consulter beaucoup.*

Ici, Chabanne met lui-même en évidence cette tension qui existe entre la gestion opérationnelle d'une organisation marchande et la transparence et le contrôle participatif prônés par CQLP. Plus globalement et indépendamment des atermoiements du co-fondateur (qui est probablement animé des meilleures intentions – en tout cas, rien ne permet de dire qu'il n'agit pas en toute bonne foi), l'étude empirique de ce cas permet de montrer qu'il est très difficile d'imaginer un dialogue sur les couts et les prix entre producteur et consommateur dans les contraintes d'un marché (mais le consommateur existe-t-il hors du marché ?) : le jeu du contrôle et de la reddition de comptes semble nécessairement faussé. On reste finalement sur une fiction de la transparence dans la production et la diffusion de l'information de contrôle, qui s'adresse à un destinataire « imaginaire » (Young, 2006), chose que j'avais déjà souligné dans le cas de l'Affichage Environnemental.

Évidemment, et pour finir sur une note un peu plus positive, CQLP est une structure jeune, sans tradition démocratique, et qui a grandi très rapidement. On a remarqué que si la labélisation n'avait pas été soumise au vote, l'augmentation du prix du beurre l'avait bien été – même si les

conditions de ce vote restent largement discutables. Nicolas Chabanne a promis lors de l'assemblée générale l'arrivée prochaine d'administrateurs issus des consommateurs. Il est donc permis de penser que les problèmes que j'ai soulignés ici sont des erreurs de jeunesse, qui résultent d'un développement trop rapide et d'une nécessité de se soumettre au marché.

iv. Démocratie de marché

Au-delà de la gouvernance interne de CQLP, et au-delà de sa responsabilité directe, une autre question mérite d'être soulevée. Si les consommateurs reprennent le pouvoir, quid des citoyens ? Si Nicolas Chabanne nous dit que « *La carte bleue est un énorme et fabuleux bulletin de vote qui permet de changer le monde*[54] », cela sous-entend que plus la carte bleue est énorme, plus le bulletin de vote l'est aussi. Et cela pose des problèmes de démocratie. Bien sûr, ni CQLP, ni ses fondateurs, ni les sociétaires ne souhaitent porter un message politique particulier. Cependant, comme on va le voir, le succès de l'initiative sert les intérêts d'un certain mode de gouvernement néolibéral et apporte un exemple brillant d'une initiative de la société civile qui a réussi à « résoudre » la crise de la rémunération laitière (en tout cas pour les quelques centaines de producteurs concernés – une goutte d'eau à l'échelle de l'agriculture française). Ainsi, Stéphane Travert, Ministre de l'Agriculture de juin 2017 à octobre 2018, va plusieurs fois citer CQLP en exemple. Ci-dessous, c'est un message de félicitations adressé à la coopérative :

[54] Le Figaro, 9 janvier 2019.

« *Soutien du Ministre de l'Agriculture* ».

C'est encore Stéphane Travert qui nomme Martial Darbon, producteur laitier et l'un des pionniers de CQLP, homme de l'année le 7 février 2018. Dans son discours, le Ministre déclare : « *Cette initiative s'inscrit parfaitement dans l'esprit des États Généraux de l'Alimentation (EGA) pour la juste rémunération des producteurs* ». C'est ici que l'émulation se fait entre CQLP et un mode particulier d'exercice du pouvoir. La loi EGA, qui a fait suite à un grand débat public (on pourrait dire : une controverse) sur la répartition de la valeur dans la filière agricole en 2017-2018, avait produit très peu de mesures coercitives, faisant plutôt la part belle au dialogue entre acteurs individuels et au « *name and shame* » plutôt qu'à des mesures coercitives. On comprend dès lors que CQLP soit une initiative citée en exemple : elle valide cet exercice néolibéral du pouvoir.

Deux autres exemples frappants de cette émulation : ci-dessous, on peut voir à gauche une conseillère d'Emmanuel Macron présenter CQLP comme « *un engagement de campagne tenu* » (CQLP n'a évidemment rien à voir avec la campagne présidentielle et est antérieur à la création d'*En Marche*). À droite, c'est le parti de la majorité présidentielle qui fait de la publicité pour CQLP, avec l'aide de Nicolas Chabanne.

Émulation entre CQLP et le gouvernement.

Plus globalement, il est permis de penser que CQLP est un phénomène de son temps : populisme, défiance envers les élites, les experts et leurs discours, volonté de reprendre les choses en mains, état de vigilance individuel permanent (Fœssel, 2010), etc. Au fur et à mesure de son développement, la coopérative est devenue partie intégrante du discours politique, les deux se légitimant mutuellement ; le mode d'action de Nicolas Chabanne est validé par l'ordre politique, qui se voit en retour confirmé par CQLP. L'exemple ci-dessous est édifiant à ce sujet : Yannick Jadot, député européen pour *Europe Écologie Les Verts* et Nicolas Chabanne se parlent par interviews interposées, l'un sur RMC, l'autre sur BFM TV :

Interviews croisées.

Ainsi, Nicolas Chabanne (qui se dit par ailleurs désabusé de la politique et n'ayant pas voté depuis 15 ans) exhorte les femmes et hommes politiques à être plus transparents : « *faites comme nous, montrez-nous où va l'argent* ». De l'autre côté, Jadot déclare : « *Et si on faisait la même chose avec la PAC ? Que ce ne soit pas cette grande politique européenne dont on ne connait pas les tenants et aboutissants […] Le pouvoir qu'on a repris sur cette brique de lait, et bien on va reprendre le pouvoir sur cette politique européenne. Chaque européen dépense 115 euros sur la PAC. On a tous envie que ce soit transparent, de savoir où ça va* ». On voit donc ici comment le succès de CQLP a pris une ampleur telle que l'initiative a pris une existence politique propre, et qu'elle fait dorénavant parti de l'imaginaire collectif sollicité pour formuler un discours sur l'exercice du pouvoir.

Une initiative telle que CQLP permet certes d'améliorer la vie de certains producteurs ; mais elle légitime le principe néolibéral selon lequel il faut consommer pour pouvoir donner son avis, et pour lequel consommer est effectivement le seul moyen de donner son avis. De plus, son postulat de base est que c'est au consommateur de payer plus pour régler les problèmes de répartition dans la filière du lait : à aucun moment la marge des distributeurs, le système même d'un marché dérégulé de produits agroalimentaires ne sont remis en question. Cela devient dangereux quand la légitimité acquise auprès des consommateurs permet d'objectiver ce

jugement de valeur - que c'est au consommateur de décider par le portefeuille ce qui est bon ou pas, et que c'est à lui de payer pour combler les faiblesses du marché – et encore plus quand ce mode de fonctionnement, certes original mais limité, est présenté comme solution à un problème politique global. C'est ce qu'Emmanuel Macron a fait dans son discours d'octobre 2017 en clôture des États Généraux de l'Alimentation : « *La solution n'est pas que dans une loi, que dans une disposition émanant d'en haut, elle est aussi dans l'initiative qui sera prise partout sur le terrain et par tous les acteurs. Cette démarche* [CQLP]*, je souhaite que vous puissiez collectivement la généraliser et revaloriser les 2,4 milliards de litres de lait de consommation en France, vous engager sur une contractualisation pluriannuelle et sur la philosophie que je viens d'évoquer* ». Ainsi, le pouvoir politique, après avoir créé la crise laitière en supprimant les quotas et les prix minimum, refuse d'apporter une solution politique et préfère légitimer les initiatives privées qui objectivent la responsabilité du consommateur et la déresponsabilisation des autres acteurs, faisant de valeurs néolibérales une vérité unique et globalisante.

***

Concluons à présent cette seconde partie de l'analyse empirique du cas CQLP. J'ai cherché dans un premier temps à montrer comment le dialogue comptable établi entre producteurs et consommateurs était mis en tension par le marché : CQLP s'insère nécessairement dans un système économique préexistant, système qui exige notamment la liberté de la fixation des prix et le secret des marges. Dès lors, la coopérative court le risque de perdre à son propre jeu, étant notamment mise en danger par des produits concurrents. Dans un second temps, j'ai montré comment le mode de contrôle participatif et de reddition de comptes de CQLP est incompatible avec le marché ; et comment CQLP met en place une double gouvernance pour accommoder les deux, c'est-à-dire instaure un simulacre de reddition de comptes faite au consommateur tout en rendant réellement des comptes au marché. En d'autres termes, CQLP ne justifie pas son comportement vis-à-vis du contrat passé avec les consommateurs, mais vis-à-vis d'impératifs économiques. Enfin, on a vu comment le succès de CQLP peut constituer, bien involontairement et sans remettre en cause les avancées réelles rendues possibles par cette coopérative, une validation d'un mode de gouvernement néolibéral.

Conclusion de l'empirie 2

L'aventure de CQLP est un cas passionnant à étudier qui dépasse évidemment la comptabilité et le contrôle : il y aurait des recherches à faire sur cette organisation dans les disciplines de l'innovation, de la stratégie, du marketing… J'ai ici essayé de me concentrer sur les aspects qui se rattachaient à la question de recherche que j'ai établie dans ma revue de littérature ; mes résultats montrent cependant qu'il est parfois nécessaire de dépasser les frontières disciplinaires pour traiter une problématique de manière pertinente.

Comme je l'ai dit dans la revue de littérature, la résolution d'une controverse passe par la construction d'une réalité commune, qui soit acceptée par tous les acteurs, c'est-à-dire la stabilisation d'un processus de rationalisation. Il s'agit de dire ce à quoi on tient, dire comment le maintenir, et dire qui est responsable de ce maintien. Le cas de CQLP permet d'illustrer cela en termes comptables sous l'angle de la reddition de comptes. Rendre des comptes, c'est justifier ses actions, c'est-à-dire montrer la conformité de ses actions par rapport à une réalité préétablie et une rationalité dominante. Ici, une réalité commune est établie lorsque des couts de maintien sont mis en adéquation avec un « *juste prix* » au travers des questionnaires ; et toute une structure de contrôle est mise en place pour rendre des comptes par rapport à cette réalité. Les pratiques de reddition de comptes permettent de vérifier la stabilité de cette réalité commune. Mais en même temps, elles performent cette réalité : la reddition de comptes induit des rôles et des responsabilités pour les différents acteurs ; elle met la coopérative en position d'expert ; enfin, la validation de couts par un prix sur le marché permet de dire ce qu'est le maintien des conditions d'existence d'un producteur. Néanmoins, ce qui structure la réalité la fragilise aussi : on a vu aussi comment la reddition de comptes pouvait être remise en question par la moindre variation dans les prix.

CQLP a réellement bouleversé le marché du lait. La coopérative a réussi là où bien d'autres avaient échoué : elle apporte une meilleure rémunération aux producteurs. D'autres acteurs du marché lui ont emboité le pas en proposant des produits similaires : Candia (Sodiaal), Lactel (Lactalis), Intermarché ; on note un clair effet d'entrainement de la filière. Bien entendu, la controverse est loin d'être résolue et elle ne peut pas trouver sa seule solution dans un surprix payé par les consommateurs. Mais il est intéressant de noter que ce n'est ni l'État, ni un grand groupe, ni une coopérative agricole, ni un syndicat qui ont su apporter cette réponse en recréant une relation de confiance avec les consommateurs. À ce titre, l'initiative mérite d'être saluée.

Elle s'inscrit de plus dans un contexte de remise en question des structures de l'expertise et de la reddition de comptes traditionnelle ; en d'autres termes, les structures de confiance abstraites, c'est-à-dire de confiance dans les systèmes experts (Giddens, 1990). Cela dépasse le seul cadre de CQLP et touche la société dans son ensemble, avec une défiance envers les médias (« *fake news* ») et envers la classe politique (populisme). Il n'y a plus de réalité commune. CQLP, par les moyens qu'on a vus, recrée une confiance par une illusion de transparence et par la mise en place d'un dialogue entre consommateurs *leaders* et consommateurs *suiveurs* – c'est-à-dire, pour reprendre les termes d'Anthony Giddens, une confiance traditionnelle, et non plus abstraite. C'est bien cette inscription dans un contexte plus large de défiance envers la réalité qui différencie CQLP d'initiatives plus classique de commerce équitable ou de labélisation.

CQLP remplace un État défaillant dans la controverse. La coopérative s'attaque à la question de la répartition de la valeur entre chaque acteur, qui est une question d'équité, c'est-à-dire un enjeu politique. Elle met en place ce qui peut être décrit comme un système de taxation volontaire. Le surprix payé par les consommateurs n'est pas le profit des producteurs mais la rémunération de leur cout de maintien : il s'agit bien d'une correction d'une défaillance du marché. En cela, CQLP pourrait être vue comme une forme de micro-gouvernement, et une expérience de démocratie directe, rendue possible par l'extension des réseaux sociaux. Néanmoins, on a vu qu'il s'agit en réalité au mieux d'une démocratie par plébiscite ; les contraintes du marché font que les idéaux de justice et d'équité promis par CQLP aux consommateurs restent inaccessibles.

Je m'avancerai jusqu'à dire que ce cas représente l'initiative la plus développée au monde d'une comptabilité dialogique en état de fonctionnement, et intégrée au marché. Son potentiel démocratique est fortement limité ; peut-être faut-il saluer plutôt l'apprentissage qu'elle rend possible en rendant visible les couts de maintien : apprentissage du consommateur d'une part, apprentissage des autres acteurs d'autre part qui vont petit à petit copier les produits de CQLP. On rejoint ici l'argument développé par Eija Vinnari et Matias Laine (2017) : le rôle d'une comptabilité participative ne devrait pas être de mettre en place une reddition de comptes exempte de tout reproche, mais plutôt de permettre aux acteurs de prendre conscience de ce à quoi les autres tiennent, d'entrer en résonance (Rosa, 2018) avec eux.

Cependant, il est à craindre que cet exercice, poussé à son terme, devienne contradictoire : il semblerait que pour rapprocher producteur et consommateur et créer une relation porteuse de

sens et d'autonomisation pour chacun, il faille dissimuler le rapport comptable, la rationalisation économique étant incompatible avec l'autonomie (Gorz, 2004) – la comptabilité amenant avec elle la performance et la concurrence. Plus spécifiquement, on voit que CQLP tente de créer un groupe à l'intérieur duquel chacun peut se considérer autonome (les consommateurs parce qu'ils deviennent acteurs, et les producteurs parce qu'ils ne sont plus jugés à l'aune de leur performance économique mais par la qualité des produits qu'ils fournissent) – mais ce groupe ne peut fonctionner longtemps sans contact avec la réalité et la rationalité du marché, ce qui aboutit à la mise en place de ce simulacre de reddition de comptes que j'ai mis en évidence. L'étude de ce cas permet donc de montrer de manière fine comment des pratiques de redditions de comptes peuvent être sources d'autonomie ou au contraire d'hétéronomie (Roberts, 1991) – selon leur niveau de confrontation avec le marché.

CQLP représente peut-être le premier exemple de militantisme néolibéral. Il montre le maximum de ce que la consommation responsable peut accomplir sans remettre en cause les principes du marché. « Dire ce à quoi on tient » est en dernière instance impossible à l'intérieur du marché ; celui-ci ne peut fonctionner de manière juste qu'après qu'une telle question ait été résolue hors de lui.

CQLP véhicule par ailleurs la vision d'un individu parfaitement néolibéral, qui doit donc être un entrepreneur, un investisseur, mais aussi à présent un contrôleur. Le consommateur doit être en permanence en état de vigilance (Fœssel, 2010), car l'État ne le protège pas, et dans bien des cas produit lui-même cette injonction à la vigilance. Shoshana Zuboff a parlé récemment de capitalisme de surveillance (Zuboff, 2019) ; nous sommes ici face à une déclinaison particulière, le consumérisme de surveillance. Or, le consommateur vigilant est nécessairement une fiction : il ne saurait être tout-puissant et omniscient. Sa vigilance n'est efficace que tant que l'État encadre les relations commerciales, un encadrement qui doit être un préalable au marché (Pinto, 2018), et qui tend à disparaitre aujourd'hui. Or, le succès de CQLP tend à montrer qu'une majorité de consommateurs se satisfait de cette fiction : devant l'injonction sociétale permanente à la vigilance et à la responsabilité individuelles, on peut comprendre la facilité qu'il y a à se couler dans une illusion de contrôle. Sous cet angle, le cas de « C'est qui le Patron ?! » montre que se voir rendre des comptes devient s'en voir conter ; nous sommes ici en présence d'une forme volontaire de responsabilisation « déresponsabilisante ».

V. Discussion. Comment l'innovation comptable aide à dire « ce à quoi on tient ». La dialectique comptable entre producteur et consommateur

Résumé de la discussion

Ce dernier chapitre a deux objectifs. 1. Généalogique : comprendre le processus de rationalisation de chaque cas, y mettre en évidence les aspects comptables et comparer les deux cas pour en tirer des enseignements sur la place de l'innovation comptable dans la relation producteur-consommateur. 2. Critique : à la lumière des résultats, mettre en évidence les faiblesses de la littérature comptable normative et proposer une autre manière de penser l'innovation comptable.

1. Généalogie du processus de rationalisation

L'application du cadre théorique du Mythe Rationnel produit une représentation processuelle des structures de données statiques établies au chapitre précédent. Je mets en évidence des processus de rationalisation ; je peux ainsi expliquer l'échec de l'AE et le succès de CQLP dans la reconstruction d'une rationalité. L'innovation comptable apparait alors comme un changement organisationnel qui produit de nouveaux savoirs ; l'action collective doit reconfigurer les relations autour de ceux-ci pour produire une rationalité. L'échec d'une innovation se traduit par l'incapacité à établir de nouvelles relations (cas de l'AE).

Cette analyse montre la nécessité pour une innovation comptable d'établir un rapport dialectique entre producteur et consommateur, ainsi que l'impossibilité de séparer la conception et l'usage de la comptabilité – les deux revenant finalement au même. Dès lors, une innovation comptable doit servir à structurer les relations de redditions de comptes entre producteur et consommateur, et à les remettre en question quand elles deviennent problématiques, c'est-à-dire lors de controverses. La réflexivité des acteurs doit être maintenue, car toute rationalité étant tautologique, toute reddition de comptes est en dernière instance injustifiable. Les acteurs doivent donc pouvoir conserver un décalage réflexif par rapport à leurs relations. La temporalité est également importante : observer les conséquences de ses actes, répéter les rencontres permet d'entretenir des relations réflexives. Ceci est facilité par les nouvelles technologies et l'individualisation de la reddition de comptes. Dès lors, on peut dire que la reconfiguration de relations autour de nouveaux savoirs est rendue possible par le maintien de la réflexivité dans l'acte de reddition de comptes.

2. Orienter la rationalisation ? Critique de la comptabilité normative

J'ai mis en évidence d'une part l'aspect central de la comptabilité dans la rationalisation des controverses, et d'autre part le caractère dialectique irréductible de toute relation producteur-consommateur non totalitaire. Cette relation de reddition de comptes réciproque oscille entre deux visions extrêmes et totalitaires : celle du consommateur-sujet (responsable)/producteur-objet, et celle du consommateur-objet (aliéné)/producteur-sujet. Elles ne peuvent nous aider dans la compréhension du lien qui lie le producteur au consommateur. Il faut se donner les moyens d'imaginer des systèmes comptables qui permettent de penser la dialectique entre les deux acteurs tout en diminuant le risque d'une stabilisation indiscutable, c'est-à-dire d'un détournement de la capacité qu'a la comptabilité à imposer une réalité effective, au détriment de l'exploration de réalités potentielles.

Je souhaite donc apporter une critique de la littérature comptable normative et formuler mes propres recommandations pour une comptabilité dialectique ; tout en gardant à l'esprit qu'il est impossible de penser le système comptable hors de son insertion dans des relations sociales particulières : si la question des savoirs peut se penser *a priori*, c'est bien leur insertion dans un contexte empirique qui produit des relations.

En revanche, on peut faire des propositions pour encourager la recherche collective d'autonomie, celle-ci étant intimement liée au maintien de la réflexivité des acteurs. La recherche d'autonomie se caractérise par la marge et par son secret ; la marge n'est autre que la traduction comptable du maintien de la réflexivité. Dans une controverse écologique les marges doivent faire partie d'un rapport dialectique et être renégociées en permanence. Elles deviennent l'expression d'un risque partagé. L'autonomie consiste donc en une perte d'indépendance volontaire au sein d'un rapport dialectique avec l'autre, rapport entretenu par des redditions de comptes mutuelles et renouvelées. Dire ce à quoi on tient, dire ce qui est suffisant, déterminer la marge, c'est se rendre des comptes mutuellement.

La littérature normative tend à considérer la comptabilité comme un simple outil ou comme un monolithe indépassable. Aucune de ces représentations ne permet de penser le changement organisationnel par l'innovation comptable, parce qu'elles échouent à montrer le caractère profondément dialectique de la reddition de comptes. Mon analyse s'ajoute à la littérature questionnant l'adoption des innovations comptables. Je montre que celles-ci devraient rester paradoxales et permettre : la mise à distance/le rapprochement, l'accélération/la décélération et l'opacité/la transparence : ce sont ces tensions qui rendent possible la réflexivité par rapport aux figures d'acteurs extrêmes des Mythes Rationnels.

Le modèle normatif CARE, parce que 1. il ne fait pas l'impasse sur la relation producteur-consommateur, et 2. il est monétarisé donc contextualisé par rapport à l'organisation, est une alternative intéressante et a un caractère potentiellement dialectique, s'il est envisagé comme le support d'un dialogue au sein d'une action collective, plutôt que comme un système de représentation normalisé.

Introduction de la discussion

Dans les deux chapitres précédents, j'ai présenté en détail les analyses inductives des études de cas sur l'Affichage Environnemental et « C'est qui le Patron ?! ». Il s'agissait de montrer empiriquement comment les acteurs se saisissent de pratiques comptables pour « dire ce à quoi ils tiennent ». À présent et pour clore ce travail de recherche, j'entends mettre ces résultats en perspective pour les faire parler avec la littérature que j'ai problématisée dans le premier chapitre de cette thèse.

Je fais ici le postulat que l'AE peut se définir comme un échec et CQLP comme un succès. L'application du cadre théorique du Mythe Rationnel (MR) me permettra de justifier cette affirmation et d'expliquer comment les phénomènes empiriques précédemment mis en évidence témoignent de l'émergence d'une nouvelle rationalité au sein de la relation producteur-consommateur, ainsi que de nouvelles figures d'acteurs, plus ou moins contraignantes, dont les individus peuvent se saisir dans les controverses. Il s'agira de comprendre en quoi les systèmes comptables rendent possible ces émergences ; en d'autres termes, comment la comptabilité rend-elle possible et contraint-elle les réponses à la question « à quoi tenons-nous ? »

L'intérêt du MR comme cadre théorique est ici double (Hatchuel, 1998). Ce cadre permet premièrement une étude **généalogique**, c'est-à-dire mettre en évidence comment une nouvelle rationalité peut émerger à partir de pratiques, discours et outils disparates ; comment les trois éléments du MR (substrat formel, champ de connaissance-progrès, ensemble de figures d'acteurs) peuvent être réinterprétés et recombinés pour faciliter l'adoption d'une innovation organisationnelle (Gibassier et al., 2018). Il s'agit alors de comprendre comment des figures d'acteurs émergent et se saisissent d'outils ou de schémas de pensée pour problématiser une situation ; en d'autres termes, comment ces acteurs transforment une rationalité dominante ou au contraire se la voient imposée – et c'est ici qu'intervient le deuxième intérêt de ce cadre théorique. En effet, il permet une lecture **critique** des processus de rationalisation. Non pas une critique positive qui situerait une connaissance produite par rapport à un idéal d'émancipation, mais plutôt une critique processuelle : il s'agit de définir les conséquences, bénéfiques ou néfastes des pratiques comptables au niveau du rapport dialectique qui émerge entre les acteurs de la controverse. On verra que les innovations comptables peuvent être interprétées comme des MR orientées savoirs – l'objectif de l'action collective devient alors de reconfigurer des

relations autour de ces nouveaux savoirs, pour tenter de recréer une rationalité ; celle-ci émerge au sein d'un processus répété de reddition de comptes entre producteur et consommateur. Par ailleurs, ce cadre théorique permet de montrer comment l'oppression et l'aliénation, loin d'être seulement des attributs subjectifs définis par des acteurs sociaux réflexifs, peuvent venir de formes de rationalisation stabilisées qui interdisent toute réflexivité, le MR devenant alors la seule vérité au travers de laquelle les acteurs se perçoivent en tant que sujets (Hatchuel, 1999). Ainsi, ce cadre permet de formuler une critique des pratiques comptables indépendamment de l'opinion qu'en ont les sujets, ce qui me parait particulièrement pertinent dans un cadre où, on l'a vu (partie II.2.), les acteurs n'ont pas nécessairement l'impression de « faire de la compta ».

Ce chapitre de discussion est composé de deux parties. Dans la première, consacrée à l'approche généalogique, je reviendrai sur les résultats de l'analyse empirique et j'appliquerai le cadre théorique du MR aux deux études de cas, ce qui me permettra de les comparer et de mettre en évidence les enjeux comptables du processus de rationalisation ; j'expliquerai notamment comment l'innovation comptable peut permettre ou empêcher le décalage réflexif par rapport à des figures d'acteurs extrêmes. Ceci me permettra, dans la seconde partie, de formuler un modèle de la relation comptable entre producteur et consommateur, relation résolument dialectique ; je contribuerai ainsi à la littérature normative sur la comptabilité à visée émancipatrice (plus particulièrement le modèle CARE). Je m'attacherai à montrer que pour être « efficace », une comptabilité normative doit nécessairement mettre au centre de son modèle un rapport dialectique entre producteur et consommateur, et qu'il est possible de montrer que ce rapport peut conduire à l'aliénation autant qu'à l'émancipation.

1. Généalogie du processus de rationalisation : dialectique de l'innovation comptable

La première partie de cette discussion sera consacrée à une approche généalogique (Hatchuel, 1998) et comparative des deux études de cas conduites dans le cadre de ma thèse. Mon point de départ est constitué des deux structures de données que j'ai établies de manière inductive dans les chapitres III et IV, respectivement. Pour chaque étude de cas, grâce au cadre théorique du MR et plus spécifiquement avec l'aide des critères de jugement que j'ai établis dans la partie I.4.c.iii. de ma revue de littérature, je donnerai une représentation processuelle de ces structures, c'est-à-dire que je mettrai en évidence la construction, ou l'échec de la construction d'une rationalité. La première sous-partie sera ainsi consacrée au cas de l'Affichage Environnemental, tandis que la deuxième sera consacrée à « C'est qui le Patron ?!! ». Dans une troisième et dernière sous-partie, je procéderai à une étude comparative des deux cas, ce qui donne mon interprétation de certaines caractéristiques des systèmes comptables qui peuvent expliquer le succès ou l'échec du processus de rationalisation.

Pour rappel, les critères de jugement établis dans la revue de littérature sont les suivants :

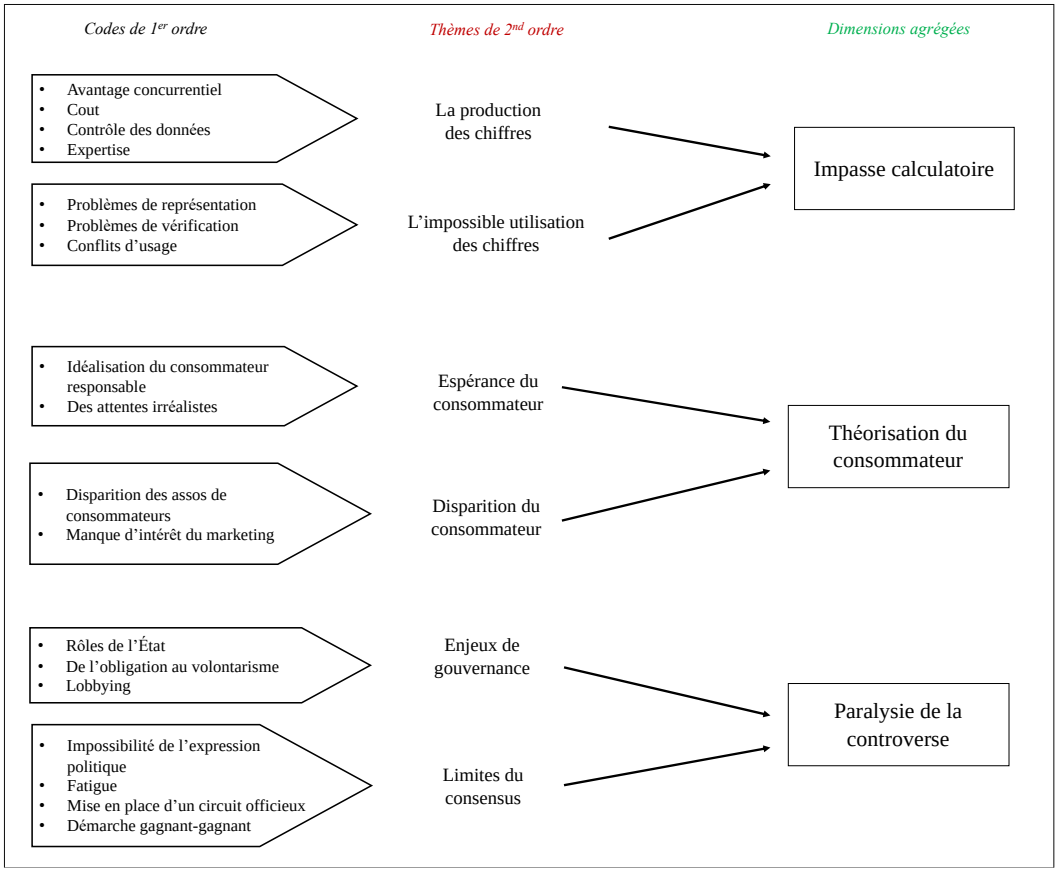
- *L'innovation introduite dans la controverse est-elle orientée savoirs, orientée relations, ou mixte ?* Il s'agit ici de savoir si la déstabilisation de la rationalité préexistante (l'émergence d'une controverse) est provoquée par l'introduction de nouveaux savoirs, de nouvelles relations, ou bien par les deux combinés. Comme on le verra ci-dessous, l'analyse montre que les innovations comptables se différencient d'autres innovations organisationnelles en cela qu'elles véhiculent de nouveaux savoirs, et rendent possible le changement organisationnel en appelant une reconfiguration des relations qui permette de juger et rationaliser ces savoirs. Tout l'enjeu est donc de comprendre comment l'innovation permet cette reconfiguration.
- *Est-elle complète ou incomplète, c'est-à-dire détaille-t-elle des substrats formels, des ensembles de figures d'acteurs associés à un champ de connaissance-progrès ? Quel est le degré de formalisation (très détaillé, normalisé, ou au contraire informel, etc.) de chacun de ces éléments du Mythe Rationnel ?* Si l'innovation est basée sur un Mythe Rationnel « incomplet » (présentant par exemple seulement un substrat formel ou de nouvelles figures d'acteurs), quelles en sont les conséquences sur le processus de rationalisation ? Une philosophie de l'action peut être incomplète mais avoir un potentiel d'impact important, du fait des questions laissées ouvertes à l'inventivité des acteurs (Hatchuel, 1998, p. 196). Dans le cas des deux innovations comptables étudiées,

on remarque que les figures d'acteurs sont peu formalisées, ce qui peut conduire au rejet de l'innovation (AE) ou au contraire à son adoption et son renouvellement permanent (CQLP).

- *Quel est le degré de contextualisation de l'innovation* ? Le Mythe Rationnel déployé dans la controverse peut-il se rattacher à d'autres mythes ou à d'autres rationalités ? Delphine Gibassier et ses collègues ont montré l'importance pour l'adoption d'une innovation organisationnelle du rattachement de celle-ci au mythe fondateur d'une organisation (Gibassier et al., 2018).
- *L'innovation permet-elle des opérations de découverte et/ou des opérations de conditionnement* ? Il s'agit de deux opérations qui supportent la construction récursive de l'action collective au travers des apprentissages croisés. Une opération de conditionnement s'apparente à la formation d'un mythe. Il s'agit de susciter les croyances et d'y faire adhérer les acteurs, de modifier la réalité pour la faire coller au mythe : c'est ainsi que peut s'expliquer par exemple le caractère performatif d'une théorie. À l'inverse, une opération de découverte signale une dissociation entre le réel et le mythe. Il faut que celui-ci puisse alors être réflexivement remanié. L'action collective doit être capable de penser ses propres erreurs et de réfléchir à de nouveaux compromis (Hatchuel, 1998). Cette alternance entre les deux opérations n'est pas sans rappeler le processus dialectique mis en évidence dans l'approche pragmatique de la comptabilité (Ahrens & Chapman, 2007 ; Fauré et al., 2010 ; Fauré & Gramaccia, 2006 ; Vollmer, 2007) : la pratique comptable oscillant entre la réduction et la simplification de la réalité pour l'action à distance d'une part, l'ouverture et l'exploration de nouvelles possibilités d'autre part.

a. Affichage Environnemental

Pour rappel, j'avais établi de manière inductive au chapitre III.3. la structure de données suivante :



Structure de données pour le cas AE[55].

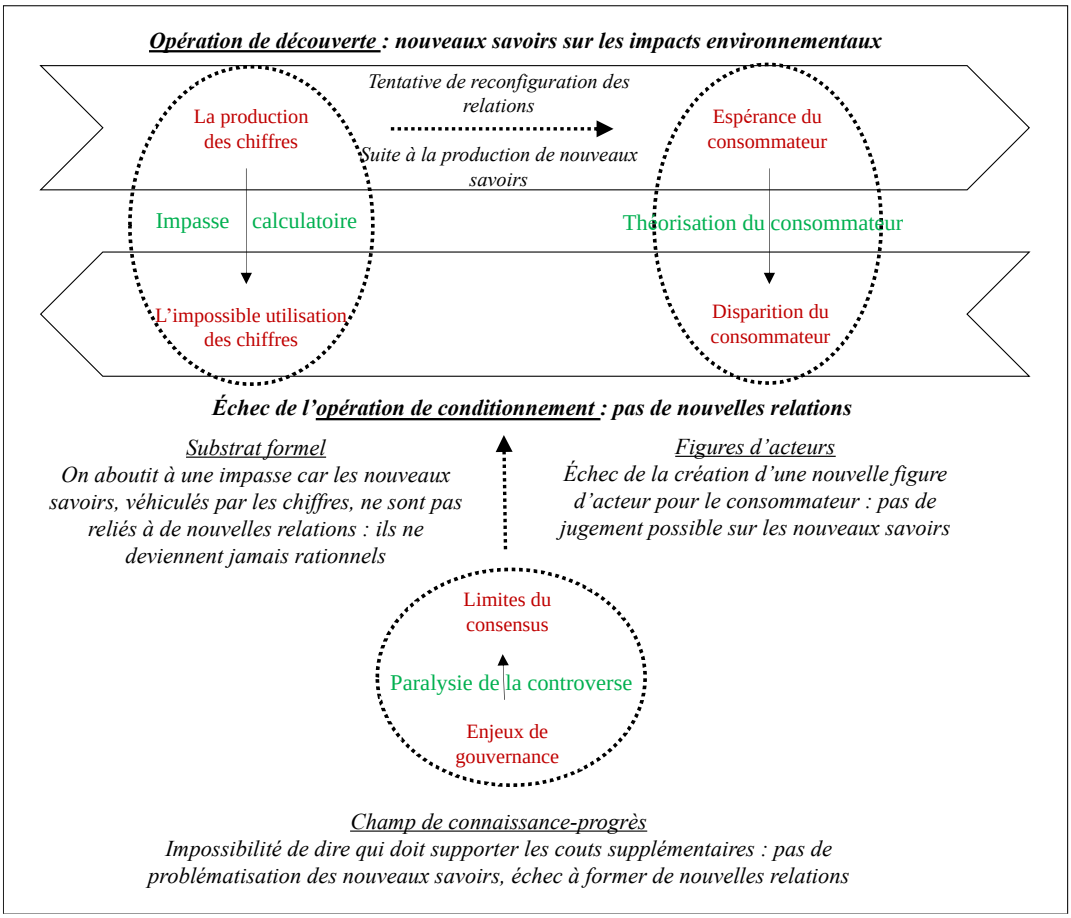
J'avais identifié trois dimensions agrégées lors de mon analyse inductive. J'avais ainsi mis en évidence une *impasse calculatoire*, c'est-à-dire que les chiffres produits, qui contraignent les entreprises et les autres acteurs de la plateforme de plusieurs manières, sont impossibles à utiliser : parce qu'on ne sait pas ce qu'ils sont censés représenter, parce qu'on ne sait pas comment les vérifier (c'est-à-dire, comment établir qu'ils sont justes, ou rationnels), et parce qu'on ne sait pas quel devrait être leur usage (et qui devrait les utiliser). En d'autres termes, ces chiffres sont un savoir introduit sans nouvelles relations qui lui correspondent. Pour résoudre cela, les membres de la plateforme produisent la figure d'un consommateur responsable idéalisé censé lever toutes ces incertitudes : un consommateur à la fois expert - capable de comprendre tous les chiffres ; et juge - en mesure de leur trouver une utilisation et donc de modifier son comportement sur le marché. Cette figure n'est cependant jamais concrétisée : c'est la *théorisation du consommateur*[56]. Parallèlement, j'ai montré que la structure de gouvernance de la plateforme, avec la volonté d'une horizontalité totale entre les acteurs et le refus de trancher

[55] Les thèmes de second ordre ainsi que les dimensions agrégées sont en couleur pour faciliter la lecture du schéma processuel ci-dessous.
[56] On remarque donc déjà que les chiffres restent irrationnels en l'absence du jugement du consommateur.

les questions de nature politique, notamment celles portant sur qui devrait payer le surcout engendré par l'AE, avait abouti à une *paralysie de la controverse*.

i. *Mise en évidence du processus de rationalisation*

Le schéma ci-dessous présente la transformation de la structure de données statique en un processus dynamique de rationalisation de la controverse, grâce à l'application du cadre théorique du Mythe Rationnel. Concrètement, il s'agit d'une réorganisation des thèmes de second ordre ainsi que des dimensions agrégées du schéma précédent, et de l'établissement de liens de causalité qui permettent d'apporter une explication l'échec de l'adoption de l'Affichage Environnemental, qui devient dès lors un échec de modifier la rationalité marchande dominante pour tenir compte des nouvelles informations apportées par les outils de l'AE.



Processus de rationalisation de l'Affichage Environnemental.

On remarque tout d'abord que les trois éléments du Mythe Rationnel concordent relativement

bien avec les trois dimensions agrégées établies dans l'analyse inductive[57]. Ainsi l'impasse calculatoire correspond au substrat formel (les aspects techniques de l'AE, le rattachement à l'Analyse de Cycle de Vie, les formats d'affichage…), tandis que la théorisation du consommateur se rattache clairement à une figure d'acteur, et plus spécifiquement à l'échec de la tentative de faire émerger une nouvelle figure d'acteur (le consommateur responsable parfaitement informé) pour porter un jugement sur les nouveaux savoirs produits par l'innovation comptable. Enfin, la paralysie de la controverse correspond en fait à l'impossibilité de lier un champ de connaissance-progrès aux deux éléments précédents : comme on le verra ci-après, l'absence de gouvernance forte et la volonté d'horizontalité parmi les acteurs (voir la partie III.6.b.) interdisent toute problématisation de la controverse. Cette absence de problématisation signifie que les nouveaux savoirs produits ne sont pas utilisables par les acteurs, ce qui rend impossible l'émergence d'une nouvelle rationalité.

Cette vue processuelle appelle plusieurs commentaires. Tout d'abord, on peut dire que l'AE, en tant qu'innovation comptable, est rigoureusement orienté vers les savoirs. Ainsi, grâce à la méthodologie de l'AE, elle-même issue de l'Analyse de Cycle de Vie, de nouveaux savoirs sont produits sur l'impact environnemental des produits ; ils sont rendus visibles par les notes, les lettres et les codes-couleurs des différents formats d'affichage ; et plus largement par les outils développés par les experts et mis à la disposition des entreprises (voir par exemple les annexes VII.2.h. et j.). Dès lors, il s'agit de reconstruire d'autres relations pour que l'action collective se reconfigure autour de ces nouveaux savoirs (c'est ce que montre la première flèche pointillée en haut du schéma). C'est tout à fait visible avec les thèmes de second ordre *l'espérance du consommateur* et *la production des chiffres*, qui représentent les opérations de découverte de cette action collective autour de l'AE. On verra par la suite que ce schéma de fonctionnement se retrouve dans le cas de CQLP : une des contributions de cette thèse est donc de montrer qu'une innovation comptable se différencie d'une innovation organisationnelle par cette production de nouveaux savoirs qui, accompagnée d'un flou sur les relations (ce que d'autres acteurs ont nommé incomplétude ou imperfection de la comptabilité), permet la recherche collective d'une nouvelle rationalité.

[57] Ceci est une coïncidence : je n'avais pas encore choisi ce cadre théorique au moment d'établir la structure de données du cas AE. On verra d'ailleurs que pour CQLP la transformation en processus est moins fluide. Ceci concorde avec ma démarche inductive ; une retouche des structures de données « *a posteriori* », aurait davantage correspondu à une approche abductive.

Ces opérations de découverte réussissent : les résultats montrent la large part qui a été laissée à la réflexion des acteurs et à la production de multiples chiffres au cours des presque dix années d'existence de la plateforme : formats d'affichage, expérimentations, etc. Cependant, ces opérations ne sont pas suivies d'opérations de conditionnement. La question de qui doit payer les couts supplémentaires nécessairement engendrés par la démarche, que ce soit les couts de production des chiffres, de leur vérification, ou du surcout de produits plus vertueux, n'est jamais résolue. La figure du consommateur parfaitement informé par l'AE qui devrait orienter les entreprises reste purement théorique ; les associations de consommateurs se détournent du projet ; on constate, tant pour les entreprises que pour les consommateurs, *l'impossible utilisation des chiffres* (III.4.b.). On peut expliquer l'échec de la transition entre découverte et conditionnement de la manière suivante : ce sont les faiblesses de la gouvernance de la plateforme qui ont échoué à associer les nouveaux savoirs produits par la comptabilité avec de nouvelles relations. L'exploration, le processus de découverte de nouvelles relations a bien eu lieu : c'est ce que j'ai nommé l'*espérance du consommateur* (III.5.a.). Cependant, en l'absence d'une problématisation des nouveaux savoirs (c'est-à-dire d'un champ de connaissance-progrès bien défini), il est impossible de relier des figures d'acteurs à ces nouveaux savoirs, sur lesquels aucun jugement n'est donc produit. Je l'ai montré dans la partie empirique avec la quasi-absence d'enquêtes consommateurs et, du côté des producteurs, le problème jamais résolu du contrôle et de l'audit des données. On ne sait pas à quoi les nouveaux chiffres devraient servir ; sans jugement produit sur les impacts environnementaux, aucune rationalité n'émerge. Plus globalement, on peut expliquer l'échec de l'AE par un faible degré de contextualisation (Gibassier et al., 2018). Les limites du consensus et la paralysie de la controverse font qu'il n'a jamais été décidé qui devait payer plus cher (que ce soit au niveau de la consommation ou même au niveau de la production avec le cout élevé de la production des chiffres et de leur vérification). Cette indécision a interdit toute confrontation sérieuse avec le marché – on a vu la prise de distance des services marketing, et l'absence de tests en condition réelles. Finalement, l'échec du passage de la découverte au conditionnement peut donc s'expliquer par l'impossibilité d'appliquer un champ de connaissance-progrès bien défini – qu'il s'agisse de payer plus cher pour des produits plus vertueux ou au contraire de punir les entreprises qui ne sont pas assez performantes. Ce qui ressort tout au long de l'analyse empirique, c'est effectivement qu'on ne sait jamais bien à quoi devrait servir l'AE, ce qui est caractéristique d'un Mythe Rationnel incomplet qui souffre de l'absence d'un champ de connaissance-progrès, et qui échoue à constituer ce champ au sein de la controverse. Ceci s'explique par les limites de la gouvernance de la plateforme, qui ne permet que le consensus et la généralisation d'un

discours gagnant-gagnant. L'AE en tant qu'innovation organisationnelle est ainsi décontextualisé à la fois du marché et d'un mythe de la régulation étatique puissante et « *top-down* ». Finalement, la seule contextualisation qui est faite est avec l'Analyse de Cycle de Vie, un autre mythe produit par et pour les élites techniciennes françaises (Gibassier, 2017), ce qui explique que les seuls acteurs « à l'aise » au sein de la plateforme soient les experts et les consultants.

ii. *L'échec d'une normalisation comptable*

L'AE est une tentative de rationalisation comptable pour rendre comparables les performances individuelles d'entreprises et de produits. En cela, ce cas n'est pas différent de la normalisation de la comptabilité financière : on pourrait trouver beaucoup de similitudes entre les questionnements sur l'allocation des impacts environnementaux entre les différents coproduits, et le calcul des amortissements systématiques. Dans les deux cas, il s'agit à la fois de révéler (voire construire) et de rendre comparable des performances organisationnelles, ainsi que de modifier ces performances (l'amortissement diminue le résultat comptable). Joni Young (2006) a montré comment les normalisateurs de la comptabilité internationale ont tendance à présupposer un certain type d'utilisateur théorique des documents financiers, pour mieux exclure les autres et ainsi établir ce qui est une information rationnelle et ce qui est inutile (les normalisateurs présupposent donc un certain type de relations à même de valider les savoirs qu'ils veulent mettre en a avant). L'AE, avec sa théorisation du consommateur, ne fait pas autre chose – mais échoue à le concrétiser.

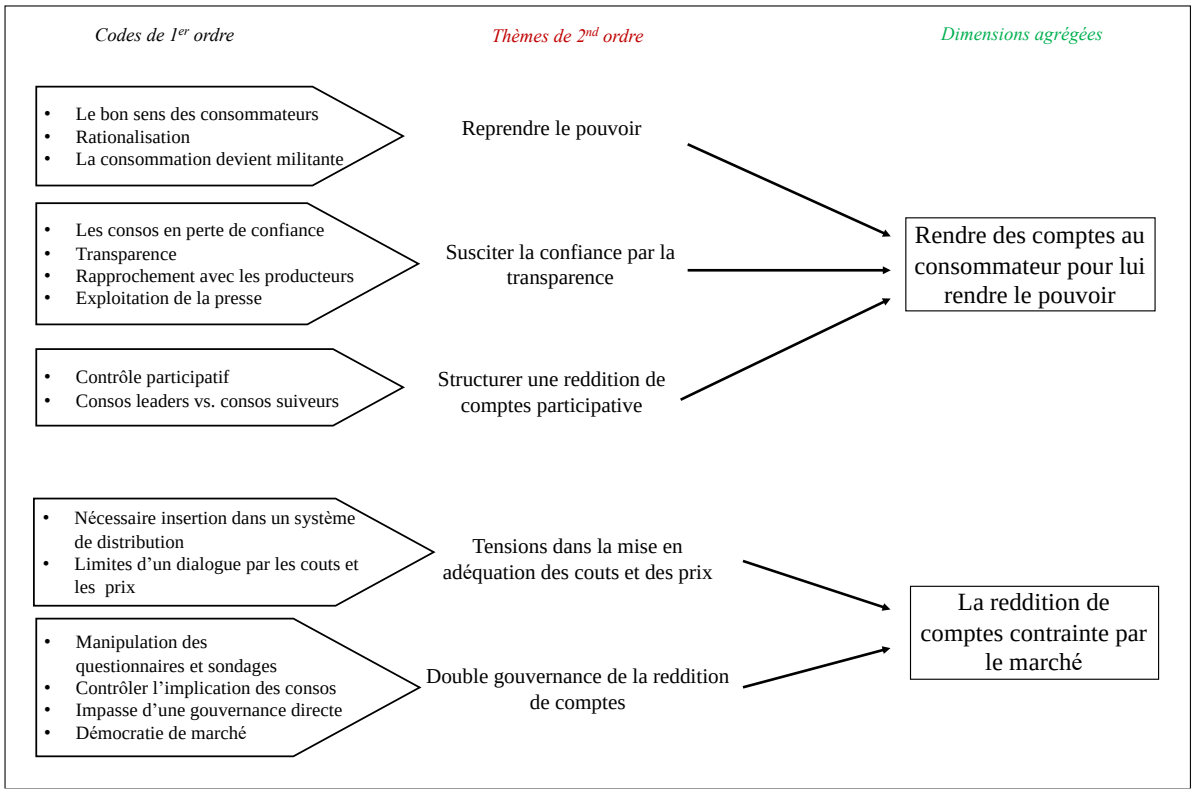
L'émergence de la controverse de l'AE, peu après le Grenelle de l'Environnement en 2007, c'est la prise de conscience de l'irrationalité du mode dominant de production-consommation. Il s'agit d'explorer à nouveaux frais (rappelons qu'à l'époque, on prévoyait de trouver en deux ans une méthodologie pour évaluer tous les produits et services commercialisés en France) un processus de rationalisation, pour que l'action collective rationnelle soit à nouveau possible : construire de nouvelles relations qui soient à même d'intégrer les nouveaux savoirs. La plateforme se nourrit ainsi pleinement du mythe de « *la participation de tous à la définition des politiques* » (Hatchuel, 1998, p. 201). Les nouveaux savoirs sont issus de la production des chiffres : malheureusement, les nouvelles relations nécessaires pour produire un jugement et établir la rationalité de ces savoirs ne seront jamais mises en place. Le résultat en est une paralysie de la controverse, et sa limitation à une démarche gagnant-gagnant, qui n'est rien

d'autre que l'impossibilité finale de s'éloigner de la rationalité préexistante, c'est-à-dire celle du marché dans laquelle les entreprises répondent aux souhaits des consommateurs, qui ne sauraient payer plus cher pour les mêmes produits (ceci est visible dans l'implication des associations de consommateurs et leur focalisation sur l'information objective et l'évolution des prix). Que personne ne doive remettre en jeu « ce à quoi il tient » montre bien l'échec du processus de rationalisation.

Par ailleurs et pour terminer, la très faible contextualisation de l'AE en tant qu'innovation organisationnelle permet d'apporter un autre éclairage à la question de la monétarisation des comptabilités sociales et environnementales. Une absence de monétarisation, comme c'est le cas avec l'AE, implique nécessairement une très faible contextualisation par rapport à des mythes préexistants et dominants (le marché, la monnaie…). Ceci implique la recréation d'une autre rationalité (ici, ce que serait une « bonne note » environnementale), qui rentrerait en conflit avec la rationalité marchande véhiculée par le prix et donc rendrait beaucoup plus difficile l'adoption de l'innovation. J'aurai l'occasion d'y revenir dans la seconde partie de cette discussion.

b. « C'est qui le Patron ?! »

Pour rappel, j'avais établi au chapitre IV.2. la structure de données suivante :



Structure de données pour le cas CQLP.

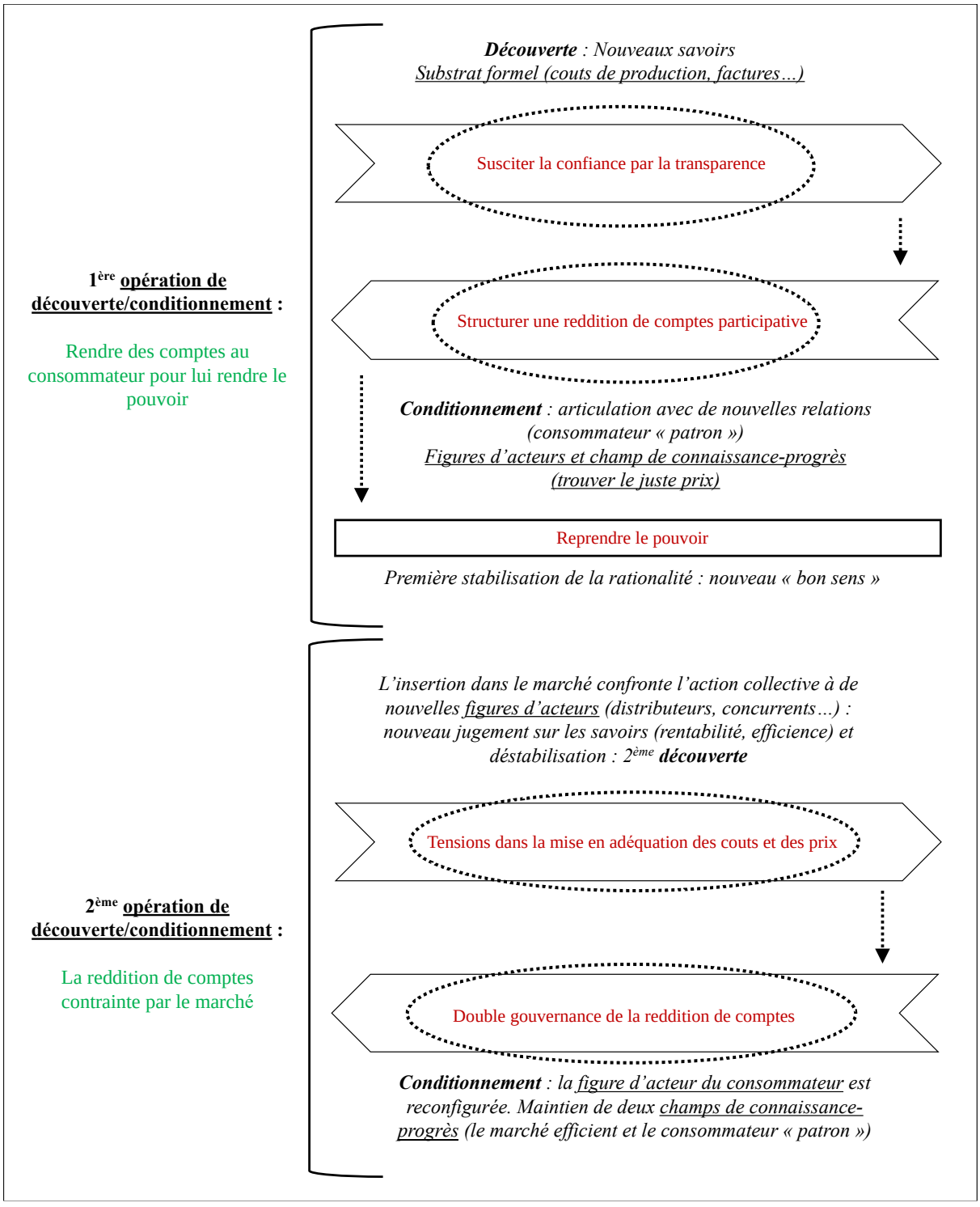
J'avais identifié deux dimensions agrégées lors de mon analyse inductive. D'une part, CQLP *rend des comptes au consommateur pour lui rendre le pouvoir*, notamment en structurant une reddition de comptes participative (ou du moins qui a l'apparence de la participation) qui suscite la confiance des consommateurs grâce à la transparence de l'activité productive. Le nouveau comportement des consommateurs (payer plus cher) est ainsi rationalisé ; il est d'ailleurs frappant que la notion de « bon sens » des consommateurs revienne régulièrement dans les données, ce qui montre bien qu'une nouvelle rationalité a été stabilisée. Lorsque le consommateur devient militant et vigilant, ce n'est pas autre chose que l'établissement de nouvelles relations pour rendre vrai un nouveau savoir : la nécessité de payer plus cher pour sauver le producteur. De la même manière, la relation entre consommateur leaders et consommateurs suiveurs peut se lire comme une relation permettant la validation élargie et accélérée de ce savoir. J'ai montré ensuite que cette *reddition de comptes est finalement contrainte par le marché* : la nécessaire insertion dans un système marchand de production-consommation nécessite de limiter la transparence comptable ; dès lors la reddition de comptes devient un spectacle, ce afin d'empêcher de révéler le paradoxe au centre de CQLP : une organisation entièrement transparente ne peut être une organisation marchande efficiente, c'est-à-dire avec des contraintes de croissance et de survie. Cependant, en tentant de transformer le

marché plutôt qu'en y créant des espaces isolés (ce que peuvent faire par exemple le commerce équitable ou les supermarchés coopératifs), CQLP agit réellement sur le processus de rationalisation en recréant une nouvelle rationalité dominante : on se souvient de l'émulation produite chez les autres acteurs de la filière au sujet du lait différencié (IV.1.c. et d.).

i. *Mise en évidence du processus de rationalisation*

Le schéma ci-dessous présente la transformation de la structure de données statique en un processus dynamique de rationalisation de la controverse, grâce à l'application du cadre théorique du Mythe Rationnel. Comme précédemment pour l'AE, il s'agit d'une réorganisation des thèmes de second ordre établis de manière inductive, et de l'établissement de liens de causalité[58]. Ceux-ci permettent alors d'expliquer le succès de CQLP mais aussi de mettre en évidence sa fragilité. Globalement, le processus de rationalisation peut en effet se résumer de la manière suivante : il s'agit d'abord de transformer la rationalité du consommateur pour que celui accepte de payer plus pour le même produit (*rendre des comptes au consommateur pour lui rendre le pouvoir*) ; dans un second temps, le processus consiste à établir des barrières étanches entre cette action collective avec celle du marché et sa rationalité dominante pour permettre à CQLP de survivre (*la reddition de comptes contrainte par le marché*).

[58] On remarque que les thèmes de second ordre et les dimensions agrégées collent moins « spontanément » au cadre théorique du Mythe Rationnel que pour le cas AE. Encore une fois, les structures de données ont été obtenues de manière inductive et il est attendu que la réalité du terrain ne colle pas parfaitement à la représentation du cadre théorique.



Processus de rationalisation de « C'est qui le Patron ?! ».

Le succès de CQLP peut s'expliquer par la conjugaison d'opérations de découverte (qui permettent de problématiser un enjeu : la rémunération des producteurs) et de conditionnement (qui permettent de rationaliser un prix plus élevé). Dès le début, la coopérative introduit des substrats formels puissants (la comptabilité de gestion ouverte en ligne, la communication des factures, l'utilisation des réseaux sociaux et de leur horizontalité) pour susciter la confiance par

la transparence. Ces nouveaux savoirs vont ensuite être complétés, donc rationalisés, par de nouvelles relations : la structuration d'une reddition de comptes participative sur les réseaux sociaux et notamment la mise en place de consommateurs leaders experts et de consommateurs suiveurs profanes permet de faire accepter le prix plus élevé comme du « bon sens ». Ainsi, on assiste à une opération de conditionnement qui vient relier des figures d'acteurs (les deux types de consommateurs en particulier) aux nouveaux savoirs véhiculés par des substrats formels, ce qui permet de faire émerger un champ de connaissance-progrès : les producteurs ne gagnent pas leur vie, il est normal de payer plus cher pour mieux les rémunérer (on évacue ainsi totalement la question de la défaillance du marché ou des marges de certains acteurs – la disparition des intermédiaires entre producteurs et consommateurs pourrait d'ailleurs s'apparenter à la mise en place de « non-figures d'acteurs »). Au terme de cette première double opération de découverte/conditionnement, une nouvelle rationalité s'est stabilisée : les consommateurs ont repris le pouvoir. Il est important de souligner ici que c'est bien la communication répétée sur les réseaux sociaux, les allers et retours entre la coopérative et les consommateurs, qui ont permis cette structuration des trois éléments du MR et donc la réorientation de l'action collective. Comme j'aurais l'occasion de le détailler plus loin, c'est le caractère dialectique (c'est-à-dire répétitif et transformateur pour les deux parties impliquées) des relations entre acteurs qui permet leur reconfiguration par rapport aux nouveaux savoirs produits.

Dans un second temps (partie inférieure du schéma), la nouvelle rationalité, celle du consommateur « patron » se trouve fragilisée au contact du marché, au fur et à mesure que CQLP croît et s'impose comme un concurrent viable, comme je l'ai établi dans la partie IV.4. L'action collective stabilisée durant la première opération de conditionnement n'est pas « étanche ». CQLP est une coopérative qui entend être transparente avec ses consommateurs, notamment sur les couts ; mais c'est aussi un acteur du marché qui est soumis à ses règles. On a vu les problèmes qui pouvaient être causés par le déréférencement des produits CQLP dans certaines chaines, par exemple (IV.4.a.). À la loupe du MR on peut expliquer cela de la manière suivante. Les nouveaux couples savoirs-relations établis dans la première opération de conditionnement contaminent un autre MR, le mythe dominant du marché. Les consommateurs acquièrent de nouveaux savoirs – combinés à de nouvelles relations, certes. Mais d'autres acteurs, du fait de la transparence, acquièrent ces mêmes savoirs ; or, ceux-là ne participent pas à la recombinaison des relations. On a eu l'occasion de montrer dans la partie empirique comment CQLP rendait invisible les acteurs de la chaine entre le producteur et le

consommateur : ceux-ci ne peuvent donc pas être intégrés à l'action collective que j'ai décrite plus haut, ce qui met en tension l'adéquation entre les couts et les prix. Concrètement, aucun savoir n'est produit sur la marge des distributeurs par exemple, ni aucun jugement n'est produit pour la rationaliser.

C'est la forte contextualisation de l'innovation qu'est CQLP par rapport au marché qui explique son succès mais également sa fragilité. Là où l'AE est resté isolé du marché, CQLP plonge dedans. Ceci mène à une seconde opération de conditionnement, nécessaire à la survie de l'innovation : la mise en place de la double gouvernance dans la reddition de comptes. Il s'agit d'un spectacle dans lequel la coopérative choisit finalement où elle est transparente et où elle ne l'est pas. Les consommateurs sont intégrés à certains aspects de la gouvernance mais pas à d'autres - parce que CQLP est aussi une organisation marchande qui doit se développer et croitre (on se souvient par exemple que seuls les chiffres de vente favorables sont rendus publics – IV.4.b.). Ainsi, l'intégration de CQLP dans le marché est caractérisée par l'irruption de nouvelles relations et donc de jugement sur les savoirs (notamment le « juste » prix, qui devient un repère pour les distributeurs de ce que sont prêts à payer les consommateurs), ce qui remet en cause la rationalité. La coopérative y répond en instaurant des barrières : les nouvelles relations sont acceptées (la coopérative est une organisation marchande) mais les relations avec les consommateurs dans le mythe originel sont bridées pour ne pas faire échouer le processus de rationalisation. Pour résumer, pour que le juste prix reste le « juste » prix, il ne faut pas tout dévoiler au consommateur. Ceci nous rappelle un élément central du MR : il n'y a pas de jugement extérieur sur la justesse d'un savoir ; celle-ci découle des relations qu'un acteur entretient avec d'autres acteurs (Hatchuel, 2012). On peut dire que c'est bien la simplification des savoirs et des relations qui permet le processus de rationalisation : on voit ici que c'est d'une part la réduction de la survie du producteur à un surprix à payer, et d'autre part l'invisibilisation des autres acteurs de la chaine qui rend possible le fameux « juste » prix. De plus, la représentation processuelle que j'ai établie permet de mettre en évidence les apprentissages croisés : on voit comment le MR est remanié au fur et à mesure pour que les réductions et les simplifications opérées sur les savoirs et les relations restent « acceptables ».

ii. *Le succès d'une dialectique comptable*

Le nom même de la coopérative « C'est qui le Patron ?! » est révélateur. Il s'agit bien de mettre en avant une nouvelle figure d'acteur : le consommateur responsable, avec tous les outils à sa

disposition pour accomplir sa tâche de patron. En s'effaçant et en effaçant les autres acteurs de la chaine (en premier lieu les distributeurs), CQLP vend la fiction d'un savoir totalitaire des consommateurs sur l'entièreté de la chaine, accompagné d'un pouvoir de prescription qui serait supposément sans limites. Or, on l'a vu (partie IV.4.a.ii.), dans les faits, si les producteurs rendent des comptes au consommateur, la relation peut également s'inverser : dans le cas de l'augmentation du prix du beurre, c'est le consommateur qui devient *accountable* envers le producteur. Encore une fois, cela met en évidence le caractère dialectique de la relation entre producteur et consommateur. Cette fiction d'une action collective totalitaire, avec en son centre un consommateur omniscient et omnipotent, permet à celui-ci de se couler dans une illusion de contrôle. De fait, le consommateur se trouve dans une situation qu'on pourrait décrire comme une « responsabilisation déresponsabilisante ». On a vu dans les données que de nombreux consommateurs sont prêts à défendre coute que coute la démarche, allant parfois jusqu'à se contredire. Pour autant, il n'est pas permis de dire qu'ils ont perdu toute réflexivité et qu'ils ne sont pas capable de prendre du recul par rapport à ce mythe. Personne ne les force à acheter du lait CQLP, pas plus que cet achat ne représente un caractère existentiel pour eux. On pourrait plutôt dire qu'ils font le choix de se couler dans une figure d'acteur proposée par CQLP, celle d'un consommateur à la fois tout-puissant et soumis. Le cas CQLP confirme l'impossibilité d'une action collective totalitaire (Hatchuel, 1998) et montre que, tout comme il n'existe pas de consommateur tout-puissant, il est également faux de parler de consommateur entièrement soumis au producteur comme le représentent habituellement les auteurs inspirés par les théories marxistes (Gorz, 2004 ; Keucheyan, 2019; Ritzer & Jurgenson, 2010). On peut même dire que cet « aveuglement » volontaire du consommateur est nécessaire pour établir une rationalité dominante qui ne soit pas questionnée en permanence – en d'autres termes, qui permette la prise de décision. Une décision étant un saut dans l'inconnu (si on a tous les paramètres en main, on n'a rien à « décider »), elle ne saurait se faire sans une forme de déresponsabilisation. CQLP rationalise l'acte militant de payer plus cher pour le même produit. L'analyse empirique a montré que l'acte d'achat relève dès lors d'un nouveau « bon sens » ; les consommateurs ont pour beaucoup l'impression de faire la chose « normale ». Or ce bon sens est nécessairement aveugle. Ce cas relève par certains aspects d'une dynamique populiste. On trouve ici une similitude frappante avec la critique que Roland Barthes adressait au poujadisme dans *Mythologies* (1957) : « *La petite bourgeoisie possède le bon sens, pour y voir clair elle doit avant tout s'aveugler.* » (p. 106) Le bon sens et son aveuglement sont les attributs d'un Mythe Rationnel stabilisé : « *L'idée d'une justice équitable ou d'une bonne gestion ne se présentent jamais comme des utopies mais bien comme des objectifs de bon sens qui seraient atteints sans*

difficulté entre hommes de bonne volonté disposant des instruments adéquats. Le mythe n'est donc lui-même qu'en masquant ses éléments utopiques. » (Hatchuel, 1998, p. 199) La rationalité n'ayant aucun référent extérieur au couple savoir-relation, un conditionnement réussi aboutit donc nécessairement à ce bon sens tautologique et donc à l'aveuglement des acteurs en ce qui concerne les causes premières de ce bon sens. Aucun jugement extérieur au couple producteur (et son intermédiaire la coopérative) – consommateur ne vient perturber la « justesse » du prix payé.

Par ailleurs, la mise en évidence d'un rapport dialectique entre la coopérative, les producteurs et les consommateurs me semble essentielle pour expliquer le succès de CQLP. On a vu que ces acteurs sont structurés autour de procédures de redditions de comptes. Or celles-ci sont nécessairement imparfaites – parce que nos raisons pour agir nous sont souvent inconnues, parce que la reddition de comptes nous expose à la vue de tous, et enfin parce qu'elle est structurée par des langages, des structures et des outils qui nous sont préexistants et que nous subissons (Messner, 2009 ; Roberts, 2009 ; Wittgenstein, 2014). Pour établir une relation de reddition de comptes épanouie, il est essentiel d'y intégrer la possibilité de l'incomplétude ainsi que de l'échec : « *Any effort to give an account of oneself will have to fail in order to approach being true.* » (Butler, 2005, p. 42 ; Messner, 2009) On peut observer cela chez CQLP. Quand la coopérative revient vers le consommateur pour augmenter le prix du beurre, quand le fondateur s'excuse pendant l'assemblée générale de ne pas avoir assez consulté les membres, on est précisément dans ce rapport de reddition de comptes qui reconnait l'incomplétude et l'imperfection. De plus, ce rapport est rendu possible par des destinataires réels, et non théoriques, de l'information (Young, 2006). On voit donc l'importance d'une relation à double sens et répétée pour assurer le succès d'un processus de rationalisation. CQLP incarne à merveille le mode de reddition de comptes (*accountability*) préconisé par Martin Messner : « *One alternative to accountability would be to involve the addressees of an account in the process of decision making from the outset, such that they do not have to rely on ex post accounts of why certain courses of action where taken and others not*. » (Messner, 2009, p. 935-936) Cette nécessité du rapport dialectique, de la répétition et de l'ajustement permanent de la relation entre producteur et consommateur soulignent l'importance pour une innovation organisationnelle et comptable de se penser comme un MR réflexif plutôt que comme un pur système de représentation – une vision pragmatique de la comptabilité (Demeestère, 2005 ; Lorino, 2018). L'échec de l'AE et le succès de CQLP montrent l'impossibilité de séparer conception et utilisation de l'innovation. La comptabilité n'est pas une norme mais une

pratique. La question qu'il faut se poser est alors la suivante : à quoi doit servir une innovation comptable ? L'application du cadre théorique du MR me permet de proposer la réponse suivante : l'innovation comptable survient dans des controverses, c'est-à-dire des moments de déstabilisation de la rationalité, voire peut provoquer cette déstabilisation. Elle introduit, notamment au travers de substrats formels, de nouveaux savoirs parmi les acteurs. Il s'agit de produire une nouvelle rationalité à partir de ceux-ci. Or, le MR nous apprend que la rationalité n'est rien d'autre que le jugement des acteurs sur les savoirs produits. Le processus de rationalisation, c'est donc la reconfiguration des relations pour revenir à des pratiques rationnelles qui intègrent les nouveaux savoirs. Comme on le verra plus en détail dans la deuxième partie de cette discussion, cette reconfiguration des relations n'est rien autre que la mise en place et le maintien d'une reddition de comptes réflexive entre producteur et consommateur. Seule cette réflexivité permet aux acteurs de déterminer le caractère *problématique* (donc qui nécessite une transformation) d'un savoir. Or, il est impossible de déterminer théoriquement ou *a priori* ce caractère problématique (Messner, 2009). La responsabilité et le souci envers l'autre ne peuvent se déterminer que dans le processus d'une relation - d'où l'importance du rapport dialectique tel qu'établi, de manière limitée et imparfaite certes, dans le cas CQLP.

c. Comparaison des deux cas et mise en évidence des caractères dialectiques des innovations comptables

J'entends à présent « systématiser » mon interprétation du rôle des innovations comptables dans les controverses. J'ai établi que le propre de celles-ci est de pousser les acteurs à rouvrir le processus de rationalisation en introduisant de nouveaux savoirs. Il s'agit alors de reconfigurer les relations pour justifier et rationaliser ces savoirs. Plus précisément, on peut dire que les innovations comptables sont des MR qui reposent avant tout sur des substrats formels : l'Analyse de Cycle de Vie et les barèmes de notation dans le cas de l'AE, les couts de production simplifiés, les factures, la structure des réseaux sociaux dans le cas de CQLP. L'adoption ou le rejet de ces innovations s'expliquent ensuite par la capacité de l'action collective à recréer des figures d'acteur qui permettent de structurer ces substrats formels autour de champs de connaissance-progrès ; dans le cas de CQLP, payer plus cher pour faire vivre le producteur. Dans le cas de l'AE, le maintien de deux champs distincts (la consommation responsable d'un côté, la diffusion des bonnes pratiques de production de l'autre) peut d'ailleurs s'expliquer par l'impossibilité de recréer des figures d'acteurs (ce que j'ai appelé la *théorisation*

du consommateur, III.5.). Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif de ces différents éléments des MR pour chaque étude de cas.

<table>
<tr><th></th><th>Affichage Environnemental</th><th>« C'est qui le Patron ?! »</th></tr>
<tr><td>Substrats formels</td><td>- Méthodologie de l'ACV
- Barèmes de notation (ABCDE, codes couleurs…)
- Mode d'établissement collégial des méthodologies (circulation des documents, commentaires en temps limité…)</td><td>- Couts de production simplifiés (disparition de la notion de marge)
- Factures
- Visites d'inspection filmées
- Réseaux sociaux</td></tr>
<tr><td>Champs de connaissance-progrès</td><td>- Consommation responsable : les décisions du consommateur changent quand il reçoit de nouvelles informations
- OU diffusion des bonnes pratiques : les pratiques des producteurs changent par émulation et compétition quand les processus industriels deviennent transparents</td><td>- Nouveau bon sens : les producteurs doivent être rémunérés à leur « juste valeur »
- ET intelligence collective : les consommateurs ensemble ont le pouvoir de changer les choses</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Figures d'acteurs</td><td colspan="2">Relation producteur-consommateur « néoclassique »</td></tr>
<tr><td>- <u>Consommateur subjectivé</u> : le consommateur responsable parfaitement informé
- <u>Producteur objectivé</u> : transparence des processus industriels et soumission aux contraintes du marché qui est orienté par les consommateurs</td><td>- <u>Consommateur subjectivé</u> : le Patron. Le juste prix que les consommateurs décident n'a pas d'autre référence que lui-même et leur bon sens
- <u>Producteur objectivé</u> : le producteur obéit au cahier des charges établi par les consommateurs et se soumet aux visites d'inspection. S'il vante son savoir-faire, celui-ci doit être validé par les consommateurs</td></tr>
<tr><td colspan="2">Relation producteur-consommateur « marxiste »</td></tr>
<tr><td>- <u>Consommateur objectivé</u> : l'information environnementale modifie « mécaniquement » son comportement. Il est exclu de la conception de cette information
- <u>Producteur subjectivé</u> : c'est lui qui peut transformer le marché en étant outillé pour comprendre et prendre des décisions sur la réduction de ses impacts</td><td>- <u>Consommateur objectivé</u> : il est déresponsabilisé par la coopérative et doit rendre des comptes au producteur (en cas d'augmentation des prix)
- <u>Producteur subjectivé</u> : Il est rémunéré à sa juste valeur grâce à la reconnaissance de son mode de production, qu'il estime être le meilleur</td></tr>
</table>

Comparaison des éléments des Mythes Rationnels dans les deux études de cas.

Ce qu'il faut retenir ici, c'est l'ambivalence des figures d'acteurs que l'action collective réussit ou échoue à mettre en place. On remarque que dans les deux cas, on trouve à la fois et simultanément des consommateurs subjectivés et objectivés ; de même pour les producteurs. J'ai nommé ces deux couples « néoclassiques » et « marxistes » ; le premier sous-entend une rationalité entièrement basée sur l'utilité pour le consommateur, le second une aliénation du consommateur, similaire à celle de l'ouvrier sous le régime capitaliste. Mon interprétation est donc la suivante : l'échec ou l'adoption d'une innovation comptable peuvent s'expliquer par le décalage réflexif que les acteurs peuvent ou non opérer par rapport à ces figures d'acteurs extrêmes qui se mettent en place dans les MR. Dans les deux cas, on trouve ces extrêmes : tant pour l'AE que pour CQLP, le consommateur est censé être tout-puissant ; mais simultanément, il est réifié (Bourguignon, 2005). Seulement, dans le cas de l'AE, les consommateurs réels ne se saisissent jamais de la figure purement théorique du consommateur subjectivé.

Il me semble donc que c'est bien le fait que les acteurs puissent se penser ou non en décalage par rapport à ces extrêmes qui rend possible la reconfiguration des relations, et donc l'adoption de l'innovation et la stabilisation d'une nouvelle rationalité. En d'autres termes, c'est l'ambivalence par rapport aux figures extrêmes qui va permettre d'explorer ce qu'il est acceptable de faire et donc de dire « ce à quoi on tient ». Ainsi le MR ne contient-il que des versions idéalisées du producteur et du consommateur, ce qui est cohérent avec les paradoxes du consommateur que j'ai décrits dans la revue de littérature (I.2.b.). Il est impossible d'établir une rationalité à partir de ces idéaux, puisque nul ne peut être entièrement dominant ou entièrement dominé dans l'action collective (Hatchuel, 1998). Dès lors, toute reddition de comptes est impossible : un maitre tout-puissant n'a par définition de comptes à rendre à personne, tandis qu'un esclave ne fait qu'obéir et n'a donc pas de justification à apporter. La « responsabilisation déresponsabilisante » que j'ai mentionnée plus haut n'est possible dans le cas de CQLP que parce que le décalage réflexif par rapport à ces figures extrêmes est possible.

Il s'agit alors de dépasser les paradoxes du consommateur dominant (néoclassique) ou dominé (marxisme adapté à la société de consommation) (Gorz, 2004 ; Keucheyan, 2019; Ritzer & Jurgenson, 2010). La figure du consommateur est multiple est changeante, tout comme celle du producteur, et c'est justement cela qui permet l'action collective et l'établissement d'une rationalité – donc de pouvoir dire ce à quoi on tient. On peut élargir la contribution de Gibassier et al. (2018) sur la nécessité de rattacher une innovation à un mythe fondateur de l'organisation pour assurer son adoption : « *We propose that adopting a management innovation whose*

existence seems imaginary by nature probably requires organizations to connect the motivating rituals to their own foundational myths. We show the importance for the company's foundational myth to be aligned with the mythical dimension of the management innovation. » (p. 26) Il ne s'agit pas tant de se rattacher à un mythe fondateur que de ménager le décalage nécessaire par rapport à des figures d'acteurs à première vue contradictoires. Le succès d'une innovation organisationnelle peut alors s'expliquer par le fait qu'elle résout, toujours temporairement, la dissonance cognitive des acteurs entre des redditions de comptes conflictuelles (Messner, 2009 ; Roberts, 2009) en permettant aux individus de se saisir pleinement des figures d'acteur contradictoires et de rationaliser leur action collective. Ainsi, CQLP résout pour les consommateurs le paradoxe entre leur éthique (rémunérer à sa « juste » valeur le producteur) et leur utilité (payer plus cher pour le même produit).

i. *Le décalage réflexif par rapport à des figures d'acteurs extrêmes*

La nécessité de maintenir la réflexivité des acteurs pour permettre d'engager la transformation de l'action collective est un fondement de la théorie du Mythe Rationnel (Hatchuel, 1998, 2012 ; Hatchuel & Weil, 1992) et a été soulignée récemment dans une étude sur l'adoption des innovations comptables (Gibassier et al., 2018). Un mythe seul est trop vague pour guider l'action collective : il peut lui fournir son élan initial mais finit par la paralyser s'il n'est pas cadré par des instruments rationnels. À l'inverse, un modèle scientifique suppose une connaissance totalitaire de l'action collective et est fermé à toute tentative de redéfinition. Par conséquent, un Mythe Rationnel n'est pas fait pour être adopté « tel quel » ou être une représentation parfaite de l'action collective (Hatchuel & Molet, 1986). Il doit permettre de penser le décalage entre un idéal et la réalité, décalage qui rend justement la transformation possible ; il suppose donc la réflexivité des acteurs. Dans leur article sur l'adoption de l'*integrated reporting* au sein d'une organisation, Gibassier et al. mettent en évidence la présence « d'infrastructures de décalage » comme une condition nécessaire à l'adoption d'un changement organisationnel, pour que les acteurs puissent s'en saisir ; ceci est une autre manière de dire qu'il faut se donner les moyens de pouvoir conduire des opérations de découverte suivies d'opérations de conditionnement.

L'AE est un échec notamment parce que les acteurs ne se donnent pas les moyens de se penser en décalage et donc d'être réflexifs. On le voit dans les données : les questionnements sur la meilleure manière de représenter tel ou tel impact focalisent une grande partie de l'énergie des

participants ; il y a clairement une volonté de trouver la meilleure représentation possible plutôt que de mettre en place quelque chose qui fonctionne. À l'inverse, CQLP présente les attributs d'une comptabilité de gestion ouverte avec son système de vote en ligne, mais il s'agit avant tout d'un spectacle accompli pour susciter la confiance des consommateurs – personne n'est dupe, il ne s'agit pas d'une manipulation mais d'une manière d'orienter l'action collective avec le concours de tous. Ceci rejoint les recherches faites sur la comptabilité en tant que pratique rhétorique, à même de susciter des questions plutôt que d'apporter des réponses (Busco & Quattrone, 2015, 2018 ; Quattrone, 2015). La comptabilité est utile parce qu'elle est imparfaite et génère une volonté d'amélioration. Ainsi, dans le cas AE, les participants sont incapables d'un décalage et ne produisent donc que la fiction d'un consommateur totalitaire, qui ne les mène nulle part. CQLP produit un autre type de fiction du consommateur, qui permet aux acteurs de se penser en décalage par rapport à elle, ce qui rend possible finalement une discussion permanente et un rapport dialectique (voir à ce sujet la partie IV.4.b.ii.).

Mes résultats montrent donc la nécessité de penser le décalage réflexif par rapport à des figures d'acteurs extrêmes. Au niveau comptable, cela rejoint les réflexions de Martin Messner et John Roberts sur l'*accountability* et sur l'impossibilité de rendre des comptes de manière satisfaisante (Messner, 2009 ; Roberts, 2009). Toute rationalité étant contingente, la « vérité » des comptes que je rends à propos de mon comportement dépend du MR dans lequel je me situe et dans lequel se situent les destinataires de ces comptes. Il est donc nécessaire, pour celui qui rend des comptes tant que pour celui qui les reçoit, de rester réflexif afin d'être en mesure d'accepter la contingence de la rationalité de ces comptes - ce que Messner et Roberts appellent « rester humble » ; à défaut de quoi, on tombe dans une relation totalitaire qui ne permet pas la reddition de compte. Pour établir un jugement sur le savoir produit par un autre, il faut déjà être en relation avec cet autre, et donc avoir conscience des simplifications et des réductions qui ont été faites pour rendre cette relation et l'acte de reddition de comptes possibles (Butler, 2001 ; Messner, 2009). Faute de quoi, on tombe dans une relation totalitaire vouée à l'échec, au sens où cette relation ne permettra pas une réorientation satisfaisante de l'action collective.

ii. *Les mécanismes de réflexivité : caractères dialectiques de l'innovation comptable*

L'innovation comptable doit donc permettre l'ambivalence et la transition entre ces figures extrêmes, selon des mécanismes que l'on peut décrire empiriquement. Elle est ainsi constitutive

du rapport dialectique de reddition de comptes entre producteur et consommateur. On a vu que ce rapport constitue le processus de rationalisation. Or, les résultats de mon analyse empirique ont montré l'importance des pratiques comptables dans le déroulement de ce processus. Plus spécifiquement, mon interprétation est la suivante. L'innovation comptable facilite son adoption quand elle permet une ambivalence entre :

- L'éloignement et le rapprochement des acteurs et des activités (Asdal, 2011 ; Robson, 1991) ;
- L'accélération et la décélération de leurs relations (Rosa, 2010, 2012) ;
- Leur transparence et leur opacité (Messner, 2009 ; Roberts, 2009).

Ces pratiques ont été caractérisées comme comptables dans la littérature, à l'exception de l'aspect accélération/décélération qui n'a à ma connaissance pas encore été étudié en comptabilité - celui-ci présente cependant des similitudes avec les études sur le caractère simultanément exploratoire et décisionnaire de la comptabilité (par exemple Lorino, Mourey, & Schmidt, 2017). De plus l'accélération des rapports sociaux a récemment fait l'objet d'une problématisation critique dans les travaux d'Hartmut Rosa (2010, 2012).

Ces aspects ne sont en fait que des déclinaisons des opérations de découverte et de conditionnement propre au MR. C'est l'ambivalence entre ces différents caractères, que je détaille empiriquement dans le tableau ci-après, qui permet le décalage réflexif des acteurs par rapport aux figures extrêmes qui leur sont proposées dans les MR et donc le passage d'une opération de découverte à une opération de conditionnement.

Opérations de découverte		**Opérations de conditionnement**	
Rapprochement[59]		*Éloignement*	
- Des producteurs entre eux : diffusion (limitée) des bonnes pratiques - Des producteurs avec les « experts » et consultants : constitution des bases de données	- Entre producteurs et consommateurs : visites, vidéos, factures… - Entre consommateurs : leaders et suiveurs	- Entre la plateforme et les associations de consommateurs - Entre les producteurs et la méthodologie	Résultat de la double gouvernance : - Entre les consommateurs et les intermédiaires (distributeurs…) - Entre les consommateurs et le marché
Transparence		*Opacité*	
- Des processus de production - Des attentes du consommateur	- De l'activité des producteurs - Du contrôle de la coopérative (spectacle) - De ce que le consommateur est prêt à payer	- De la méthodologie (aux mains des experts) - Du lien entre activité économique et impact environnemental	- De la chaine de valeurs (marges des distributeurs) - De la gouvernance de la coopérative
Décélération		*Accélération*	
- La raison d'être de la plateforme : un temps d'arrêt et de réflexion en vue de l'accélération future (celle des décisions du consommateur) - Tentative de « désentremêlement » des processus industriels (par exemple, réflexion sur l'attribution des coproduits)	- La renégociation des prix - Le questionnaire, l'établissement du cahier des charges, le contrôle participatif impliquent une décélération provisoire du processus d'achat et du marché	- Échec, sauf pour les consultants qui accroissent leurs bases de données d'impacts	- Nécessaire pour la survie de la coopérative - Cycle d'exploitation : nouveaux produits, nouveaux partenaires (distributeurs…)

Caractères dialectiques des opérations de découverte et de conditionnement.

Ainsi, le succès d'une innovation comptable (et inversement, son échec) peut s'interpréter comme la possibilité (l'impossibilité) de passer de l'un à l'autre de ces caractères. Pour illustrer cela, rappelons simplement la décélération de la plateforme de l'AE jusqu'à la paralysie, là où CQLP alterne des phases d'accélération (la multiplication des produits et des partenaires, les nouvelles initiatives lancées sans cesse) et de décélération (la renégociation des prix, les

[59] Pour chaque caractère, la cellule de gauche correspond à l'AE et celle de droite à CQLP.

questionnaires impliquent nécessairement une décélération de l'acte d'achat). Un autre exemple : avec la double gouvernance de la reddition de comptes, CQLP arrive à jongler avec la transparence et l'opacité de la gestion de la coopérative auprès des consommateurs. Dans le cas de l'AE au contraire, la question de ce qu'il faut montrer aux consommateurs (et aux producteurs concurrents) ne sera jamais résolue (on se souvient de l'impossibilité d'établir un processus d'audit de l'information environnementale – III.4.b.ii.). Par ailleurs, CQLP éloigne les consommateurs de la production autant qu'elle les en rapproche : on a des inspections sur site filmées, qui ne servent qu'à contrôler un cahier des charges léger voté par les consommateurs mais décidé à l'avance par la coopérative. Dans le cas de l'AE au contraire, malgré un rapprochement limité entre producteurs et entre producteurs et consultants, on constate surtout l'éloignement « infini » des associations de consommateurs et de plus en plus d'entreprises qui n'ont pas les moyens de suivre le processus de rationalisation (voir à ce sujet la partie III.6.b.ii.). On comprend par ailleurs comment CQLP peut, dans le second temps du processus de rationalisation (partie inférieure de mon schéma en V.1.b.i.), « résister » face à la rationalité du marché. C'est justement par l'ambivalence de la transparence et de l'opacité, de l'accélération et de la décélération, que la coopérative réussit à faire cohabiter plusieurs rationalités auparavant incompatibles – dans le cas de CQLP, la rationalité dominante du marché (pour deux produits avec la même utilité marginale, le consommateur privilégiera toujours le moins cher) avec la rationalité de la controverse (le consommateur paye plus cher pour sauver le producteur). Ceci se voit dans la combinaison entre deux modes de validation des savoirs dans le cas CQLP : à la fois par les audits et les pratiques mis en scène par la coopérative, et par les chiffres de ventes du marché.

iii. *Mécanismes de réflexivité et reddition de comptes*

Ceci m'amène à un autre facteur important qui permet d'expliquer le succès d'une innovation comptable par le Mythe Rationnel qui la sous-tend. Ce mythe permet-il d'envisager des relations de redditions de comptes verticales ou, au contraire, horizontales (Roberts, 1991) ? L'innovation organisationnelle dans la pensée contemporaine se nourrit du mythe de la participation de tous (Hatchuel, 1998, p. 201-202). Ceci nécessite des relations horizontales. John Roberts a proposé deux types de relations de redditions de comptes : vertical (*hierarchical*), qui permet l'action à distance typique, qui « individualise » et qui met en avant les nombres plutôt que les individus, et qui conforme ses individus à leur représentation comptable (Power, 1997) ; ce type de relation interdit la réflexivité. Ce n'est pas le cas de l'autre

type de relation dite socialisante *(« socializing »*), dans laquelle c'est le rapport, le processus, qui est plus important que le contenu (Messner, 2009) – ceci se rapporte à ce que je disais un peu plus haut sur la comptabilité plus utile comme question que comme réponse (Quattrone, 2015) : une comptabilité qui ne sépare pas sa conception de son utilisation, qui est une pratique plutôt qu'une grammaire. Une reddition de comptes verticale repose sur un idéal de transparence – or, celui-ci est problématique, puisqu'incompatible avec des processus de rationalisation forcément contingents : on ne peut jamais rendre compte totalement et rationnellement d'une décision prise (Roberts, 2009). La transparence présuppose des figures d'acteurs parfaitement informés, parfaitement compétents et parfaitement rationnels : donc dénués de réflexivité, qui ne font que prendre des décisions automatiques. Ceci rejoint à la fois ce que je disais ci-dessus sur l'impossibilité d'une relation extrême du maitre et de l'esclave, et sur la nécessité d'une ambivalence entre transparence et opacité.

Au contraire, une relation horizontale et socialisante est basée sur des rapports proches et répétés : « *Only on the basis of close proximity may the relationship to others be enacted in a responsible way. »* (Messner, 2009, p. 923 ; Roberts, 2003) Les deux types de relation se retrouvent dans les deux études de cas : ainsi l'AE tend à une reddition de comptes purement verticale, avec des impacts environnementaux supposément parfaitement visibles (donc des producteurs transparents – en fait, cette visibilité parfaite se révèle impossible à atteindre, comme on l'a vu dans la partie IV.4.) mais éloignés des consommateurs ; au contraire, CQLP montre une organisation où le consommateur est rapproché d'une organisation (par les contrôles, la communication sur les réseaux sociaux, etc.), qui reste pourtant opaque (pour des raisons de concordance avec la rationalité dominante du marché). Par ailleurs, les relations horizontales sont facilitées par la répétition des relations entre producteur et consommateur, et la « variabilité temporelle » de cette répétition, rendue possible par le calcul comptable. Ainsi l'ouverture du processus de rationalisation (découverte) peut s'assimiler à une décélération par le calcul, tandis que sa stabilisation (conditionnement) peut s'assimiler à une accélération. Celle-ci a pour but une articulation plus étroite et plus efficace entre les fins et les moyens (Rosa, 2010). On cherche à établir une rationalité dominante pour accélérer la réalisation des objectifs en stabilisant des relations de causalité pour pouvoir aller plus vite. Ceci est très visible chez CQLP où il s'agit de « sauver » le plus rapidement possible les producteurs avec la mise en place du « juste prix ». Or, cette mise en place nécessite d'abord un ralentissement (la consultation des consommateurs). Ainsi, les calculs servent à la fois à se poser des questions, à ralentir (ce qui se passe dans le cas de l'AE et dans les premiers temps de CQLP), ou au

contraire à propager des liens de causalité pour accélérer (cas de CQLP seulement). Ceci n'est pas sans rappeler les deux rôles de la comptabilité, exploratoire et décisionnaire, identifiés dans la littérature (Vollmer, 2007). Le succès d'un processus de rationalisation peut donc s'expliquer par la capacité des MR et des pratiques comptables qu'il sous-tend à ralentir puis à accélérer, c'est-à-dire à passer des opérations de découverte à des opérations de conditionnement. Or, l'accélération nécessite la mise en place d'outils et de pratiques qui permettent l'accélération des interactions entre les acteurs de l'action collective. C'est tout à fait ce qui se passe avec CQLP qui repose sur les réseaux sociaux, sur une application pour smartphone qui permet de signaler directement les problèmes d'approvisionnement, etc. Au contraire, l'AE reste bloqué dans une inertie permanente, et ne peut faire la transition de la découverte au conditionnement. La lourdeur de la plateforme permet certes une exploration de tous les enjeux de la quantification des impacts environnementaux, mais interdit l'instauration de rapports répétés entre producteurs et consommateurs.

Il est intéressant de noter cependant que, « instinctivement », le processus de rationalisation requiert plutôt un temps long. Il faut du temps pour établir et répéter des liens de causalité, et pour que les acteurs prennent conscience de ces liens. « *Without this continuity all behaviours are equally rational or irrational, no referential behaviour can be defined*. » (Hatchuel & Molet, 1986, p. 180) La rationalité n'est considérée comme telle que parce qu'elle est stable. Comment ceci s'accommode-t-il alors du concept d'accélération des relations que je viens de décrire ? C'est ici que la combinaison entre plusieurs MR prend toute son importance. Gibassier et al. (2018) parlaient de la nécessité pour une innovation organisationnelle de se rattacher au mythe fondateur de l'organisation ; je pense quant à moi pouvoir dire que ce rattachement, cette combinaison entre les Mythes peut faciliter et accélérer l'adoption justement car ils permettent de combiner un changement rapide (comme dans le cas de CQLP qui a transformé le marché en quelques mois) avec une rationalité ancienne et stabilisée (celle du consommateur parfaitement informée, ou plus largement du marché) ; d'où, ici encore, l'importance des caractères ambivalents de l'innovation comptable.

***

J'ai eu l'occasion de mentionner à plusieurs reprises l'importance de l'établissement d'un rapport dialectique entre producteur et consommateur, ainsi que l'impossibilité de séparer la conception et l'usage de la comptabilité - les deux revenant finalement au même. La

comptabilité échoue dans ses objectifs quand elle n'est que grammaire, mais réussit lorsqu'elle est pratiquée comme une langue vivante. Elle ne doit pas produire des représentations mais plutôt des traces à suivre (Lorino, 2018) et, comme le montrent les deux études de cas, l'important n'est pas ce que représentent les chiffres mais plutôt les discussions qu'ils rendent possibles. On peut dire maintenant que c'est l'horizontalité des relations et surtout leur répétition qui précisément permettent ce rapport dialectique, et le maintien de la réflexivité par les caractères dialectiques de l'innovation comptable (transparence/opacité, rapprochement/éloignement, décélération/accélération) qui le rend non aliénant (c'est-à-dire que les individus ne sont pas entièrement prisonniers des figures d'acteur : on peut toujours choisir de ne pas consommer).

Il est intéressant de noter à ce titre que le cas qui s'est soldé par un échec, l'AE, était orchestré par un acteur dominant (les gouvernements successifs), tandis que CQLP était un nouvel entrant sur le marché. Ceci montre bien l'importance du caractère dialectique de l'innovation comptable. J'aurai l'occasion d'y revenir dans la partie suivante : ce constat se rapproche d'exemples précédemment étudiés d'acteurs marginaux réussissant à transformer une rationalité dominante (Thomson et al., 2015) et permettra d'apporter un éclairage intéressant à la littérature comptable normative. « *L'intérêt général n'est plus dogmatiquement posé mais découvert par apprentissage croisé, et le réseau des conseillers-experts concepteurs se déforme selon les événements et les interactions produites par le développement d'un dossier. Tout le monde ici se vit comme un expert et peut se projeter aussi bien sur la figure du résistant (ça ne se passera pas comme ça...) que sur celle de l'entrepreneur (c'est moi qui ai eu l'idée).* » (Hatchuel, 1998, p. 201) Armand Hatchuel n'avait pas imaginé le consommateur dans le rôle du co-concepteur, mais le fait est que son cadre de réflexion s'applique tout à fait à la relation producteur-consommateur que j'étudie ici.

Cependant, cette découverte de l'intérêt général par apprentissage croisé, cette recherche d'un nouveau bon sens dans la répétition d'une relation, permet certes d'éviter tout totalitarisme, mais ne garantit en rien une issue « bénéfique » au processus. Un Mythe Rationnel peut tout à fait être destructeur : c'est le cas par exemple des bulles spéculatives (Hatchuel, 1998). Aussi, je m'attacherai dans la seconde partie de ce chapitre à construire sur les enseignements de l'analyse empirique pour discuter avec la littérature normative qui entend mettre à profit la comptabilité pour faire advenir un monde meilleur.

2. Orienter la rationalisation ? Critique de la comptabilité normative

Je souhaite à présent développer un point de vue critique sur le processus de rationalisation et le rôle des systèmes comptables dans la relation entre producteur et consommateur. Grâce à l'analyse empirique et au cadre théorique du Mythe Rationnel, je développerai une critique, non normative (Hatchuel, 1998) mais découlant des processus étudiés. Ainsi, je serai en mesure d'apporter un éclairage nouveau à la littérature sur la Comptabilité Sociale et Environnementale qui entend encourager le développement de l'autonomie des acteurs comptables. Je définis l'autonomie comme la capacité des individus à se saisir des éléments d'un MR pour éviter la stabilisation d'une rationalité sans retour possible. Le cadre théorique employé dans cette thèse permet tout à fait de penser le pouvoir, la domination et l'aliénation (qui n'est autre que l'inverse de l'autonomie) – ces éléments deviennent des modalités du processus de rationalisation (Hatchuel, 1999). Ce mode de réflexion me semble pertinent dans la mesure où je me suis attaché à montrer qu'il est impossible de penser l'innovation comptable et ses conséquences organisationnelles hors de son insertion dans des relations particulières : la comptabilité est une langue vivante, pas une grammaire, et il faut se garer de son autonomisation par rapport aux autres pratiques sociales.

Dans un premier temps, je construirai sur les enseignements de la partie précédente, plus particulièrement sur la mise en évidence du lien dialectique entre producteur et consommateur, pour proposer un modèle de compréhension de la relation comptable entre ces deux entités. Puis, dans une seconde sous-partie, je proposerai des pistes pour la mise en place d'une comptabilité qui soit réellement dialectique.

a. Place de la comptabilité dans la relation producteur-consommateur

Il s'agit ici d'apporter une meilleure compréhension du lien comptable entre le producteur et le consommateur, et de la manière dont la comptabilité impacte l'autonomie de ces acteurs, c'est-à-dire leur capacité à agir de manière réflexive au sein du processus de rationalisation : comment ils peuvent opérer un décalage par rapport à leur action, en comprendre les conséquences et éventuellement modifier celles-ci. On verra comment le concept de marge en comptabilité peut symboliser cette autonomie mais également ses dérives. Enfin, je proposerai un modèle de compréhension du rapport dialectique entre producteur et consommateur, à même de penser l'autonomie.

i. Sortir de l'impasse de la rationalisation comptable traditionnelle du consommateur

Dans ma revue de littérature, j'avais mis en évidence le double paradoxe du consommateur. Celui-ci est représenté soit comme un objet incapable de réflexivité qui vient valider la rationalité du modèle d'affaires de l'organisation, soit comme un sujet omniscient et omnipotent. Ces deux représentations ne peuvent nous aider dans la compréhension du lien qui lie le producteur au consommateur, car elles sous-entendent un totalitarisme : soit l'entreprise n'a rien à apprendre du consommateur, soit c'est l'inverse. Or, on a montré que la relation producteur-consommateur ne saurait être totalitaire. Il faut donc repenser le rôle du consommateur en comptabilité, en particulier dans la littérature normative qui cherche à faire de la comptabilité un outil d'autonomie. Sans cela, il sera impossible de comprendre comment se déroulent les controverses écologiques. Il s'agit de se donner des clés pour comprendre enfin comment le consommateur contribue à la rationalité de l'organisation.

Les systèmes comptables font concorder les jugements de l'entreprise et de ses clients. Le contrôle de gestion entend éliminer les couts sans valeur ajoutée, c'est-à-dire sans lien avec le client (Malleret, 2009). Comprendre la relation entre les couts pour l'entreprise et la valeur pour le client est la clé du profit (McNair et al., 2001). Ces questionnements et ces affirmations montrent la volonté de faire émerger une unique rationalité dominante : pour être performante, une entreprise doit être jugée comme telle par ses clients. Mais ils montrent aussi l'impossibilité d'atteindre cette unique rationalité : il n'y a pas de corrélation entre l'objet porteur de performance (le cout) et celui porteur de valeur (le prix), du fait de la division du travail entre producteur et consommateur, ainsi que du décalage temporel entre les deux (Lorino, 1995). Dès lors, la comptabilité est mobilisée afin de constituer cette corrélation (elle permet notamment, on l'a vu dans la partie précédente, une dilatation de l'espace-temps qui permet d'annuler ce décalage temporel) ; elle est autant une représentation que la formulation d'un souhait (Mouritsen & Kreiner, 2016), ce que l'on a montré empiriquement : la comptabilité est dialectique au sens où sa pratique est une alternance entre l'exploration des réalités potentielles et l'imposition d'une réalité effective (Busco & Quattrone, 2015 ; Vollmer, 2007). De plus, comme on l'a vu, du moment où le consommateur devient un acteur de la comptabilité, c'est-à-dire lors des controverses écologiques, son jugement peut également être manipulé par elle – ce qui est une manière comme une autre d'établir la rationalité de l'activité économique.

On a vu que l'intégration du consommateur dans une rationalité capitaliste a conduit à une évolution de la comptabilisation d'une valeur pour le consommateur vers une comptabilisation de la valeur que le consommateur peut apporter à l'organisation (Boyce, 2000). La pratique comptable peut ainsi servir à masquer l'incompatibilité entre deux rationalités (Bourguignon, 2005) : ce qui est rationnel pour l'actionnaire (la maximisation du profit comptable) ne l'est pas nécessairement pour le consommateur : il est permis de penser que c'est la situation la plus courante. Ainsi, les systèmes comptables traditionnels peuvent être pensés comme des Mythes Rationnels stabilisés ayant permis une certaine « pacification » de la relation producteur-consommateur. Avec l'intégration de contraintes écologiques, cette pacification risque d'être remise en cause ; il s'agit de se donner les moyens d'imaginer des systèmes comptables qui permettent de constituer la relation dialectique entre les deux acteurs tout en diminuant le risque d'une pacification indiscutable, c'est-à-dire d'un détournement de la capacité qu'à la comptabilité à imposer une réalité effective, au détriment de l'exploration de réalités potentielles.

Dans un tel contexte, la représentation comptable traditionnelle du consommateur ne permet pas de se saisir des enjeux, parce qu'elle entretient la fiction de relations totalitaires, dans un sens ou dans l'autre. Il s'agit donc de se donner les moyens de comprendre comment, dans un rapport dialectique, la rationalité est bien une co-construction à double sens. On voit bien comment, dans le cas de l'AE, une nouvelle rationalité échoue à s'imposer du fait de la fiction d'un consommateur responsable, qui ne se concrétise jamais. La plateforme cherche à poursuivre la fiction d'un consommateur à la fois réifié et omnipotent – fiction qui fonctionnait peut-être « traditionnellement » dans un marché stabilisé, mais ne saurait suffire à la résolution d'une controverse écologique. Au contraire, dans le cas de CQLP, le processus de rationalisation est bien à double sens. Les consommateurs sont responsables devant les producteurs, et inversement ; de plus, la capacité des produits CQLP à créer du sens chez les consommateurs (donc au-delà de l'organisation) est à souligner : on le voit lorsque les consommateurs défendent à tout prix les produits CQLP, y compris lorsque cela n'a pas de sens. L'AE, en fermant un côté de la relation, ne permet finalement à personne de « dire ce à quoi il tient » ; CQLP, au contraire, instaure bien une relation dialectique. Pour autant, celle-ci ne garantit en rien l'autonomie du consommateur (voir la partie IV.4.b.i.), qui ne peut être établie théoriquement mais seulement au cas par cas et dans le tissage de liens de reddition de comptes constamment renouvelés.

ii. Reddition de comptes et autonomie

La conséquence directe de cela, c'est que l'autonomie, c'est-à-dire pouvoir à la fois entendre la question « à quoi tenons-nous », y répondre et être écouté, est nécessairement un projet collectif : « *Qu'est-ce que l'autonomie ? C'est que l'on puisse dire à chaque moment : cette loi est-elle juste ? L'hétéronomie, c'est quand la question ne sera pas soulevée*. » (Castoriadis, 2010, p. 106) Ainsi, l'autonomie peut se définir comme le fait d'avoir ensemble les moyens de déterminer la norme, c'est-à-dire précisément ce qui est rationnel, ou encore ce qui est suffisant : qu'est-ce qu'un profit acceptable ? Qu'est-ce qu'un revenu acceptable ? Qu'est-ce qu'un prix acceptable ? L'autonomie trouve donc bien une traduction comptable dans l'action collective : sans relation à l'autre, le seul profit acceptable est le profit maximum ; et le seul prix acceptable pour le consommateur est un prix nul. La négociation des prix entre producteur et consommateur, qui a largement disparu des relations marchandes contemporaines (Pinto, 2018) et qu'on retrouve d'une certaine manière chez CQLP, est un très bon exemple de rapport dialectique permettant d'établir cette autonomie. Louis Pinto nous apprend que cette négociation a disparu pour laisser la place à une « hétérorégulation » (Gorz, 1992) par l'État ; cependant, dans le cadre des controverses écologiques, cette régulation extérieure tend à disparaitre (voir la partie I.3.a. de la revue de littérature). Une controverse, ce n'est pas autre chose que le tarissement d'une source extérieure de rationalité (la loi, la tradition, la morale, la norme, etc.) Il faut donc explorer l'autonomie à nouveaux frais, et ce ne sont pas les représentations comptables traditionnelles qui vont le permettre.

La quête d'autonomie peut se traduire par la volonté de se soustraire à un impératif de justification, de reddition de comptes envers l'extérieur qui peut être considérée comme une forme de violence puisqu'on n'en maitrise pas les termes (Messner, 2009 ; Roberts, 2009). Demander au consommateur de rendre des comptes est une violence qui lui est faite puisqu'il ne peut jamais être entièrement rationnel (Cadario et al., 2016 ; Carrington et al., 2010 ; Okada et al., 2008 ; Parguel et al., 2015), ou plutôt, il ne peut maitriser seul sa propre rationalité, qui dépend, entre autres, des systèmes comptables. Ceci vaut aussi pour le producteur : sa rationalité peut sembler stabilisée par divers outils qui lui permettent de justifier sa décision (par exemple en démontrant qu'il a calculé ses couts au plus juste), mais ceci ne l'empêche pas d'être soumis à des régimes de redditions de comptes contradictoires (un cout de production extrêmement faible ne vaut rien s'il n'est pas validé par un prix payé). On le voit très bien dans

le cas de CQLP, qui doit jongler entre la responsabilité face au marché et la responsabilité face aux membres de la coopérative ; l'assemblée générale (IV.4.b.iii.) ou l'épisode de l'augmentation du prix du beurre (IV.4.b.ii.) sont des moments où cette contradiction est mise à nue.

Décider seul, c'est s'exposer à la violence ; l'autonomie peut donc se définir comme une prise de décisions collective, ce qui passe par l'acceptation des erreurs de l'autre, par la répétition des redditions de comptes pour laisser la possibilité de corriger ces erreurs, tout en admettant qu'une prise de décision parfaite est impossible. Ainsi, autonomie et réflexivité sont intimement liées. La réflexivité, c'est la capacité d'un individu à se penser dans une histoire, à modifier ses représentations en fonction d'autrui : c'est donc un composant essentiel pour la mise en place d'une relation menant à l'autonomie. Or, la transparence empêche ce décalage réflexif en exposant le processus de rationalisation à des contraintes externes (Roberts, 2009), ce qui entraine une violence ; à la fois pour le consommateur qui ne saurait être responsable, et pour l'entreprise qui ne peut satisfaire des demandes contradictoires.

En termes comptables, on pourrait donc dire que la recherche d'autonomie, c'est-à-dire la recherche de protection vis-à-vis d'une rationalité extérieure, se caractérise par la marge et par son secret ; la marge n'est autre que la traduction comptable du maintien de la réflexivité et d'une limitation de la transparence. Ceci se voit dans les résultats. Dans le cas AE, c'est la crainte de la transparence provoquée par les chiffres de l'Affichage qui entraine la paralysie de la controverse, car ils rendent visibles les activités internes des entreprises, sans qu'il soit établi qui doit profiter de cette visibilité (voir la partie III.4.b.) : il n'y a pas de rapport dialectique car il n'y a qu'un seul interlocuteur dans la conversation. En d'autres termes, les entreprises du cas AE ont peur de la concurrence accrue par la transparence, qui diminuerait leurs marges. Au contraire, dans le cas de CQLP, la coopérative tente de limiter la transparence en créant le spectacle d'une reddition de comptes uniquement dédiée au consommateur (IV.4.b.) : une fiction bien sûr, mais un MR qui fonctionne. Dans les pratiques comptables, l'autonomie n'est donc pas autre chose que la recherche et le maintien d'une marge *de manœuvre*. Or, le maintien d'une marge se fait, lorsqu'on pousse la réflexion à son terme, forcément à l'encontre d'un autre acteur. Sans concertation et toutes choses égales par ailleurs, le seul prix acceptable pour le consommateur est un prix nul, et le seul profit acceptable pour l'actionnaire est celui qui nie le bien-être des employés ou la protection de la nature – c'est-à-dire le maintien d'autres capitaux, selon le modèle CARE (voir la partie I.5.d. de la revue de littérature, ainsi que

V.2.b.iv. ci-dessous). Ce constat vient donc appuyer la thèse du caractère nécessairement commun de l'autonomie ; une marge ne peut exister dans le cadre d'une relation non totalitaire uniquement parce qu'on admet la possibilité de se tromper, et qu'elle peut être sans cesse rediscutée. Comme on l'a vu dans la revue de littérature (I.2.a.ii.), les consommateurs acceptent plus volontiers une augmentation du prix lorsqu'ils perçoivent l'entreprise comme digne de confiance ou quand ses couts sont transparents ; mes résultats empiriques le montrent également. Parce qu'il n'y a pas de relation établie entre producteur et consommateur, l'Affichage Environnemental échoue à dire qui devrait payer plus cher pour préserver l'environnement ; au contraire, chez CQLP, les consommateurs s'empressent de payer davantage – c'est même le principe fondateur de la coopérative. Finalement, un tel mode de fonctionnement de la marge en comptabilité n'est pas loin d'un rapport de don et de contre-don.

Comment la marge s'accommode-t-elle de l'impératif de transparence ? Dans les rapports comptables et marchands traditionnels, on peut dire que la marge reste secrète (on ne connait ni le profit de l'entreprise, ni ce que le consommateur serait prêt à payer *dans l'absolu*) car ces rapports sont normalisés par l'État et font l'objet de processus de contrôle et de vérification – qu'il s'agisse du travail des auditeurs financiers ou de celui des inspecteurs de la répression des fraudes. La rationalité est donc imposée depuis l'extérieur, et on part du principe que, dans un état de droit, il existe d'autres mécanismes, à d'autres niveaux (généralement celui de de la loi et de l'appareil judiciaire) pour prévenir toute velléité totalitaire (telle que la mise en place d'un monopole). Dans une controverse écologique, ce fonctionnement est remis en question : il n'y a plus de source extérieure de rationalité. C'est alors qu'on observe l'apparition d'une incompatibilité entre le secret de la marge et la nécessité de la reddition de comptes, conflit mis en évidence dans l'analyse empirique de CQLP et sa *double gouvernance* (IV.4.b.). Dès lors, les marges doivent faire partie d'un rapport dialectique et être renégociées en permanence. Elles deviennent l'expression d'un risque partagé d'un commun accord – ce qui est finalement très similaire à la comptabilité ouverte entre fournisseurs et clients couramment pratiquée dans des relations *business-to-business*. Ce risque n'est acceptable que s'il est perpétuellement discuté et renégocié, ce qui nécessite des rapports proches et répétés : « *As face-to-face contact becomes less important, the possibility of negotiating the meaning of accounts also withers*. » (Messner, 2009, p. 921) Avec sa comptabilité ouverte, on peut dire que CQLP fusionne la négociation de la marge avec celle du prix. Cette réouverture de la négociation des prix permet donc un partage du risque entre producteur et consommateur, qui était devenue impossible dans le marché

(partage qui devient effectif dans le cas de l'augmentation du prix du beurre, par exemple). Il n'est d'ailleurs pas étonnant que les prix négociables soient remis au gout du jour dans une controverse de laquelle l'État a disparu : c'est lui qui en tant que régulateur extérieur rendait les prix fixes possibles (Pinto, 2018).

L'autonomie consiste donc en une perte d'indépendance volontaire au sein d'un rapport dialectique avec l'autre, rapport entretenu par des redditions de comptes mutuelles et renouvelées : on accepte de prendre un risque et de ne pas décider de tout, en échange de quoi on est protégés de la révélation de sa propre irrationalité au monde extérieur.

iii. Un modèle de relation autonome entre producteur et consommateur.

On peut à présent modéliser ce que serait un rapport dialectique entre producteur à consommateur : une relation dans laquelle « dire ce à quoi on tient », c'est se rendre des comptes mutuellement. Or, cette relation est nécessairement constituée par des Mythes Rationnels : ni des représentations scientifiques, ni des aspirations détachées de toute réalité. En fait, on peut dire que le rapport dialectique entre producteur et consommateur oscille entre deux visions extrêmes et totalitaires : celle du consommateur tout-puissant, responsable, subjectivé/producteur aux ordres et dominé (vision néoclassique de l'entreprise et du marché), et celle du consommateur réifié, aliéné/producteur dominant (vision critique, ou vision marxiste des rapports de production étendue aux rapports de consommation (Gorz, 2004 ; Keucheyan, 2019). Aucune de ces représentations n'est la réalité ; mais elles sont des Mythes Rationnels qui permettent de penser l'action collective. Le danger vient de ce qu'elles peuvent en venir à être trop stabilisées, évacuant ainsi toute possibilité de remise en question et d'évolution d'un extrême vers l'autre ; c'est ce qui se passe dans le cas AE avec le consommateur théorique qui n'arrive pas à devenir un consommateur réel (voir la partie III.V.b.). Et c'est également, on le verra par la suite, ce qui se passe dans une partie de la littérature normative en comptabilité.

On l'a démontré dans la partie précédente : un MR véhicule des figures extrêmes. Selon ces figures, un acteur a une connaissance totale de l'autre, ce qui est le propre d'une relation totalitaire. Cette connaissance totale implique une transparence totale (les deux étant en fin de compte synonymes) et donc une impossibilité de la concurrence et de l'innovation : on ne saurait donc penser le changement organisationnel à partir de ces figures extrêmes. Cela se voit très bien dans le cas AE avec des producteurs qui, d'une part, ont peur de révéler les impacts

de leur activité (III.4.b.iii.), et d'autre part le substrat technique de l'Affichage qui, avec ses moyennes et ses données génériques, interdit l'introduction de techniques innovantes à l'impact moindre (III.1.b.). Cela implique également, en poussant la réflexion à sa conclusion, une disparition des marges : si tous les couts sont transparents, il n'y a aucune raison dans une situation de concurrence parfaite qu'un consommateur accepte de payer pour financer la marge d'un producteur. Par ailleurs, ces deux figures extrêmes impliquent une perte de réflexivité, une incapacité à se penser par rapport à l'action : dans le cas AE, les producteurs sont par exemple incapables de repenser leur mode de production, contraint par la méthodologie de l'ACV. Dans le cas de CQLP, le questionnaire de prix contraint le producteur dans un modèle d'affaires spécifique, qu'il ne peut modifier quand les contraintes du marché changent ; heureusement, dans ce cas précis, le caractère dialectique de la relation avec le consommateur a permis la révision des prix : il a finalement été permis d'opérer un décalage réflexif par rapport au cas extrême du consommateur tout-puissant (qui a donc accepté de payer plus cher).

La conséquence, lorsque ces cas extrêmes perdent leur statut de MR discutable pour se confondre avec la réalité, en est l'aliénation. L'absence de décalage, de réflexivité, interdit de penser tout changement de l'action et donc de prendre conscience de l'impact de ses actions sur les autres et sur le monde. Deux choses sont intéressantes à retenir ici : premièrement, l'aliénation ne concerne pas seulement l'acteur dominé, mais les deux, et ce pour chaque extrême (« néoclassique » ou « marxiste » dans le tableau plus haut en V.1.c.). Si le consommateur réifié est aliéné, le producteur qui le domine l'est tout autant, car le rôle qu'il joue n'est qu'une fiction dont il ne peut se détacher. À l'opposé, le consommateur responsable subjectivé et tout-puissant est également aliéné, puisqu'il ne saurait justifier de la rationalité de la totalité de ses actes ; et le producteur transparent et soumis au bon vouloir du marché l'est tout autant. Deuxièmement, cette caractérisation de l'aliénation est non-essentialiste, c'est-à-dire qu'elle est possible sans devoir faire référence à un idéal de ce que devrait être une « bonne » relation producteur-consommateur. Ceci est cohérent avec l'approche critique du Mythe Rationnel, qui voit les relations de pouvoir comme des rationalisations stabilisées sans possibilité de révision (Hatchuel, 1999), et permet de répondre au principal reproche qui est fait au concept d'aliénation : que celle-ci ne peut se caractériser que par la comparaison à une nature profonde, impossible à définir (Jaeggi, 2016). Un rapport dialectique entre producteur et consommateur serait donc caractérisé par une absence d'aliénation pour les deux acteurs, et devrait donc faire usage des figures extrêmes comme des idéaux et non comme des réalités auxquelles il faut se conformer ; les redditions de comptes entre les acteurs doivent donc être

des renégociations perpétuelles.

La comptabilité normative doit tenir compte de cet aspect si elle entend être utile dans la résolution des controverses, si elle veut améliorer l'état du monde. Plus spécifiquement, elle devrait tenir compte de l'ambivalence entre les caractères dialectiques que j'ai établis précédemment : rapprochement et éloignement, décélération et accélération, transparence et opacité. Lorsqu'elle peut contenir en elle-même ces mouvements, ces formes d'action collective, la comptabilité est à même de constituer ce rapport dialectique, cet aller-retour d'un extrême de la relation à un autre : elle peut permettre la stabilisation suffisamment longtemps pour que des décisions soient prises (Vinnari & Dillard, 2016), tout comme elle peut empêcher le conditionnement permanent des acteurs en permettant l'exploration de nouvelles possibilités.

Or, jusqu'à maintenant, la littérature normative en Comptabilité Sociale et Environnementale tend à proposer des modèles qui se basent sur l'un ou l'autre de ces couples de figures extrêmes. La comptabilité dialogique tend cependant à s'extirper de cette dualité et à reconnaitre l'irréductibilité des acteurs à l'une ou l'autre des figures, mais ses origines critiques lui font oublier le caractère central de la relation marchande entre producteur et consommateur dans le processus de rationalisation. Il faut donc conserver l'orientation dialogique et la replacer au centre de cette relation, c'est-à-dire imaginer une comptabilité qui ne soit non pas dialogique mais dialectique.

b. Pour une comptabilité non pas dialogique, mais dialectique

Il ne s'agit pas de dire que tel modèle théorique est meilleur que tel autre, d'autant plus qu'on a souligné la nécessité de se prémunir contre un jugement « théorique » des systèmes comptables, hors de leur mise en pratique. Je suis néanmoins en mesure maintenant de pointer certaines faiblesses de la comptabilité dialogique, d'établir des recommandations pour des innovations comptables à visée d'autonomie, et plus particulièrement montrer certains avantages du modèle CARE par rapport aux autres propositions normatives – ainsi que quelques limites.

i. *Relecture de la littérature normative*

Je commencerai ici par revenir sur certains points soulevés dans la revue de littérature (partie

I.5.) concernant le statactivisme et la contre-comptabilité, avant de me concentrer sur la comptabilité dialogique. Ces courants ont le même postulat de départ : la délibération consensuelle propre à la démocratie libérale a montré ses limites ; les pratiques comptables qui reposent dessus dépolitisent le débat et renforcent l'ordre néolibéral dominant (J. Brown & Dillard, 2013b ; J. Brown & Tregidga, 2017 ; Farjaudon & Morales, 2013 ; Spence, 2009 ; Tregidga, 2017). Les courants de recherche que j'ai détaillés entendent donc instituer la comptabilité comme pratique pouvant être saisie par toutes et tous (Bebbington et al., 2017), comme une forme de technologie conviviale (Illich, 2014) à utiliser dans des situations où les savoirs établis et les experts sont remis en cause, c'est-à-dire notamment au sein de controverses écologiques.

Le courant du statactivisme (Bruno et al., 2014 ; Didier & Tasset, 2013) entend montrer que la quantification peut être émancipatrice. Suite à mon analyse, il est maintenant possible d'en faire une lecture plus fine. Il ne s'agit pas de mettre en évidence des rapports de domination et de soumission par les chiffres, mais des rapports dialectiques de découverte et de conditionnement. Le statactivisme comprend que la comptabilité peut être à la fois aliénante et émancipatrice, que les armes de l'ennemi peuvent être retournées contre lui : « *Le statactivisme n'attaque pas toujours les statistiques officielles depuis l'extérieur de la forteresse, il peut aussi agir de l'intérieur, en empruntant ses ascenseurs et ses couloirs*. » (Sujobert, 2014, p. 213) Cette thèse apporte une justification empirique de cette affirmation. De plus, la réflexion que je propose sur le rapport dialectique permet d'aller plus loin que la simple mise en évidence des dangers de la réification et de la routinisation des procédures de quantification *(Desrosières, 2008a ; Didier & Tasset, 2013)* : ce n'est pas la réification des acteurs qui est critiquable en elle-même, il ne s'agit que d'un extrême, d'un MR possible. Ce qui est dangereux, c'est quand ce Mythe effectue une opération de conditionnement sans retour possible.

Mon analyse vient également confirmer certains des points soulevés dans la littérature sur la contre-comptabilité. Celle-ci a montré que la pratique de la comptabilité par des acteurs marginalisés peut réussir à faire bouger les lignes (Thomson et al., 2015). J'estime pour ma part que pour mieux comprendre ce phénomène, il faut aller au-delà de la dichotomie entre acteur puissant et acteur marginalisé – qui n'est qu'une redite des deux extrêmes que j'ai mis en évidence dans la partie précédente. L'utilisation du MR permet au contraire de comprendre comment un acteur marginal (dans le cas de mon empirie, la coopérative CQLP) peut reprendre à son compte la rationalité dominante ou certains aspects de la rationalité dominante, c'est-à-

dire certains éléments d'un MR stabilisé, et en remplacer d'autres. On a vu notamment comment une innovation comptable peut « pirater » une rationalité dominante et ainsi profiter de sa stabilité et de son déploiement sur un temps long tout en permettant un changement rapide. Par ailleurs, certains auteurs ont souligné que la pratique de la contre-comptabilité serait plus efficace quand elle permet une éducation morale des individus, en suggérant de manière répétée à une audience comment elle doit se sentir par rapport à une situation (Vinnari & Laine, 2017). Ici, ma thèse permet de mieux comprendre pourquoi cette répétition dans la communication est si importante. Comme mis en évidence dans le cas CQLP, elle rend possible l'instauration d'une nouvelle forme de confiance ainsi que le maintien de formes imparfaites de redditions de compte, ce qui permet à la relation de se poursuivre sans remettre en cause le décalage réflexif des acteurs par rapport aux Mythes qu'ils mobilisent pour penser cette relation.

ii. *Limites de l'approche dialogique*

Le courant de la comptabilité dialogique ignore la figure du consommateur et situe son approche hors de toute relation producteur-consommateur. On peut dire qu'il s'attache à recréer une rationalité sans aucune contextualisation par rapport au processus de rationalisation dominant du marché. Ceci pourrait s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une littérature qui s'appuie sur une vision anglo-saxonne de la comptabilité financière classique, qui évacue totalement le rapport dialectique entre l'entreprise et l'extérieur. Si, en comptabilité française, le résultat trouve son origine dans l'équilibre des actifs et du passif et donc par extension de la différence entre les charges et les produits, en comptabilité anglo-saxonne, le résultat est la création de valeur qui résulte de la synergie entre les différents actifs mis à la disposition de l'entreprise (Rambaud, 2015). En s'appuyant indirectement sur cette vision, la comptabilité dialogique entend élargir les parties prenantes de l'organisation et donc le nombre d'actifs dans l'entreprise ; cependant, cela évacue totalement la notion de mise en adéquation des couts et des prix et donc de rapport dialectique. Cela ne signifie pas pour autant que cette approche soit « fausse » ; mais si l'on entend étudier l'adoption d'innovations comptables qui favorisent l'autonomie des acteurs, une approche aussi décontextualisée ne me semble pas être la plus pertinente. En revanche, il me semble que cette littérature peut tout à fait être employée comme un cadre théorique critique, pour remettre en question une rationalité préétablie et stabilisée ; mais en tant que littérature normative pour penser l'innovation et le changement organisationnel, son intérêt me semble plus limité. De fait, il a été souligné dans la littérature que le courant dialogique a une tendance certaine à se concentrer sur des aspects secondaires

des organisations, éloignés de l'activité économique (Passetti et al., 2017) : la mise en évidence du caractère central de la relation producteur-consommateur dans le processus de rationalisation permet de comprendre pourquoi. En mettant de côté cette relation, la comptabilité dialogique ne semble pouvoir rester qu'un enjeu périphérique. Pour étayer ce point de vue, on peut relire les huit principes de la comptabilité dialogique (J. Brown, 2009 ; J. Brown & Dillard, 2015a, 2015b) que j'avais exposés dans la revue de littérature (partie I.5.c.), à la lumière des enseignements de l'analyse empirique et de cette discussion :

1. *Reconnaitre l'existence d'orientations idéologiques diverses, multiples et incompatibles, de représentations et de rationalités correspondant à des perspectives politiques différentes et qui nécessitent des comptabilisations différentes*.

Ces orientations idéologiques diverses peuvent être assimilées à des champs de connaissance-progrès dans le cadre du Mythe Rationnel. Or, on a vu qu'il est difficile voire impossible de faire adopter une innovation organisationnelle sans définir ce champ, ou en refusant d'en choisir un. C'est ce qui s'est passé avec l'Affichage Environnemental : la controverse se retrouve paralysée car les acteurs sont incapables de dire à quoi doivent servir les chiffres, tout comme ils sont incapables d'attribuer les surcouts à l'un ou à l'autre. Ainsi, il semble qu'une innovation organisationnelle doive dans une certaine mesure montrer la voie à suivre ; en refusant d'adopter, même temporairement, un seul champ de connaissance-progrès, une comptabilité ne saurait devenir un système permettant la prise de décision.

2. *Éviter le réductionnisme monétaire – éviter les représentations simplificatrices de choix politiques complexes et d'arbitrage ; la quantification, monétaire ou non, nécessite un parti-pris parfois injustifiable sur les valeurs et la réalité.*

L'opposition entre AE et CQLP permet d'illustrer le problème du réductionnisme monétaire. En refusant de relier les impacts environnementaux à des couts, la plateforme de l'Affichage Environnemental a certes rendu possible une large exploration des enjeux, mais n'a pas permis de modifier la rationalité dominante des acteurs. CQLP au contraire, en se rattachant directement à un MR très profondément ancré chez tous les acteurs, la monnaie, a permis une compréhension rapide et une adoption accélérée de l'innovation – avec les dérives que ce rattachement implique (la nécessité de renégocier constamment les prix notamment). La comptabilité dialogique, en refusant le réductionnisme monétaire, signale son souhait de ne pas

être rattachée à une rationalité préexistante. Ce projet est louable ; mais il implique une très faible contextualisation (Gibassier et al., 2018) par rapport aux organisations à qui on cherche à faire adopter de nouvelles formes comptables, ce qui fait douter du potentiel de changement concret. À ce sujet, le modèle CARE, qui est directement basé sur les couts et donc est entièrement monétarisé, évite cet écueil, comme on le voit ci-après.

3. *Reconnaitre la nature subjective et discutable des calculs et des faits présentés, pour faciliter les représentations alternatives et la réouverture des boites noires.*

On reconnait ici tout à fait la nécessité d'introduire un caractère dialectique dans les opérations de reddition de comptes : il s'agit de ne pas dissimuler la faiblesse et la fausseté de ces comptes. La relation comptable doit rester une relation discutable. Mes conclusions sont donc ici conformes avec les principes de la comptabilité dialectique.

4. *Rendre possible l'accès aux non-experts ; toutes les parties prenantes doivent pouvoir comprendre et évaluer les implications des diverses représentations et rationalités proposées.*

On retrouve similairement ici l'importance d'un rapport dialectique entre les acteurs. On a vu dans les études de cas les enjeux posés par les experts et leur discours ; comment par exemple dans le cas de CQLP, les pratiques comptables servent à mettre en place de nouvelles figures d'acteurs d'experts et de profanes, et comment celles-ci permettent la recréation de relations de confiance.

5. *S'assurer que les processus participatifs le sont vraiment – permettre aux participants de s'engager dans des discussions critiques.*

Ce principe souligne ce que j'ai signalé à plusieurs reprises dans mes résultats et ma discussion : l'enjeu pour atteindre l'autonomie n'est pas d'empêcher la domination ou la réification : il est d'assurer que ces aspects extrêmes ne dépassent pas leurs attributs de Mythes Rationnels et puissent être considérés de manière réflexive et remaniés par les acteurs d'une controverse. L'essentiel ici est de préserver ce décalage réflexif pour permettre l'adoption d'une innovation, un point déjà souligné par Gibassier et al. (2018).

6. *Être attentif aux relations de pouvoir – avoir conscience que certaines parties prenantes jouissent d'un pouvoir de cadrage et d'un pouvoir d'imposer leur vision.*

Concernant ce sixième principe, il me semble que j'ai justement montré, à la suite d'Armand Hatchuel (1998, 1999) que les différentiels de pouvoir sont le résultat d'un processus de rationalisation donné, et non une précondition à son déroulement. Dès lors, le modèle de rapport dialectique basé sur les figures extrêmes que j'ai proposé dans cette discussion me semble tout à fait pertinent pour penser ce principe dans un contexte d'innovation organisationnelle.

7. *Reconnaitre que la comptabilité dialogique est transformative, qu'elle a un potentiel critique et qu'elle est donc un enjeu non seulement technique mais aussi social.*

Ce principe n'énonce pas autre chose que l'impératif de considérer la comptabilité comme une pratique ancrée dans des relations sociales, qui contraint les acteurs en même temps qu'elle leur donne les clés de leur action. Ici encore, on retrouve de grandes similitudes avec la conceptualisation rendue possible par le MR. Il me semble cependant que celui-ci ainsi que ma propre analyse vont plus loin en permettant de penser cette transformation de manière plus concrète, grâce justement à la mise en évidence d'un rapport et de caractères dialectiques.

8. *Résister aux nouvelles formes de monologisme qui ne manqueront pas d'essayer de s'imposer ; toute nouvelle hégémonie doit être immédiatement remise en question.*

Pour finir, on retrouve à nouveau ici l'impératif d'une remise en question permanente, dont le rapport dialectique est constitutif. Mon analyse permet à mon sens une compréhension plus fine de cette nécessité : l'imposition d'un nouveau monologisme me semble inévitable pour l'adoption d'une innovation organisationnelle, mais certains modes de relations et de redditions de comptes entre acteurs peuvent laisser la porte ouverte à une remise en question.

Pour résumer, on peut dire que la comptabilité dialogique n'est pas incompatible avec une approche dialectique. Néanmoins, ses origines critiques d'une part, et son orientation comptable anglo-saxonne d'autre part, ont tendance à neutraliser la comptabilité dialogique en tant qu'innovation organisationnelle. En se concentrant trop sur l'ouverture du processus de rationalisation et pas suffisamment sur sa fermeture, la comptabilité dialogique en tant que proposition normative pour une comptabilité à visée autonome me semble vouée à l'échec. La

nécessité d'en dire plus sur le « moment de la décision » avait déjà été soulignée dans la littérature : « *An area of agonistics-based dialogic accounting that requires further theorization is "the moment of decision"— how the democratic discussion and debate can maintain its pluralistic ethos while being focused in such a way as to ultimately lead to choosing and implementing an action.* » (Vinnari & Dillard, 2016, p. 25) Il me semble que j'ai répondu à cet appel. Je vais à présent formuler mes propres propositions pour l'innovation comptable, avant de les confronter dans un dernier temps au modèle CARE.

iii. *Quel système comptable ? « Recommandations managériales »*

Les systèmes comptables ont tendance à être considérés dans la littérature comme de simples outils fonctionnels, ou au contraire comme des monolithes qui conforment leurs utilisateurs à certaines figures préétablies, en dehors desquelles on ne trouve point de salut. Ni l'une ni l'autre alternative ne permettent de penser vraiment la manière dont les acteurs s'approprient la comptabilité, le modifient ou sont modifiés par elle – on a vu que la comptabilité dialogique n'échappe pas à cet écueil.

En premier lieu, il faut se garer de la tentation d'autonomiser la comptabilité. Elle n'est pas un simple outil, mais elle n'est pas non plus l'entièreté de l'organisation. Cependant, quand on l'envisage dans un rapport dialectique, il n'est plus possible de l'extraire de son contexte organisationnel. Ce problème a précédemment été identifié dans la littérature : « *The officially declared functions and aspired-to outcomes of accounting are better understood as ideas which mobilize accounting, and have themselves a complex history of formation.* » (Miller & Power, 2013, p. 592) Le MR apparait alors comme un schéma de pensée à même de capturer les enjeux des systèmes comptables ; Armand Hatchuel ne mentionne jamais directement la comptabilité dans ses travaux mais parle du marché, des lois, des classes sociales comme des MR. « *Les considérer comme tels permet d'éviter bien des apories des sciences sociales* » (Hatchuel, 1998, p. 189). Rattacher les systèmes comptables à des MR permet d'éviter l'écueil de l'autonomisation : la comptabilité ne suffit pas à penser l'organisation mais on ne peut pas non plus en faire l'économie, puisqu'on a démontré qu'elle est constitutive du processus de rationalisation, donc des apprentissages croisés des acteurs organisationnels. Dès lors, comment peut-on envisager les systèmes comptables en termes d'innovation ? Le cadre théorique du Mythe Rationnel permet de formuler tout d'abord deux recommandations. Dans un premier temps, on a vu que le « mélange des genres » entre plusieurs rationalités, c'est-à-dire entre

plusieurs éléments de différents MR, facilite la contextualisation de l'innovation et donc son adoption (en permettant notamment d'établir une nouvelle rationalité sans passer par un temps long). Néanmoins, cela crée un impensé organisationnel et ouvre la voie à la perte de réflexivité des acteurs. On le voit dans le cas CQLP avec une innovation qui nie le rôle fondamental du marché et de la concurrence (puisqu'en apparence, les prix sont fixés à l'avance), mais qui se rattache pourtant à la rationalité dominante du marché. Le risque de manipulation est alors réel. Deuxièmement, l'innovation comptable peut être envisagée comme un MR incomplet, centré sur les savoirs. L'incomplétude du Mythe permet dégager des espaces d'exploration pour encourager la réflexivité des acteurs, l'adaptation de l'innovation et son adoption au travers de relations de redditions de compte. Une innovation comptable est donc nécessairement incomplète ; on pourrait éventuellement dire qu'un système comptable, qui combine savoirs et relations, est une innovation « qui a réussi ».

Cependant, l'incomplétude n'est pas sans risque ; on a vu par exemple dans le cas de l'AE, que laisser autant de place à l'imagination des acteurs peut entrainer des blocages ou la récupération du débat par des intérêts minoritaires (les consultants spécialistes de l'ACV actifs au sein de la plateforme, par exemple). Ces deux risques ou « déviances » totalitaires potentielles de l'innovation comptable ne peuvent, comme on l'a montré, se penser théoriquement hors du contexte empirique de l'action collective. Dès lors, quelles recommandations peut-on formuler au sujet des systèmes comptables ? On a établi dans la revue de littérature (I.4.b.iii.) que ces systèmes contiennent, sur le plan théorique, tous les éléments du MR : des substrats formels (partie double, indicateurs, échelles de valeurs, unités monétaires…), des espaces de connaissance-progrès (diverses définitions de la performance et comment l'atteindre) et un ensemble de figures d'acteurs (qui est responsable, à qui est rendu des comptes, qui est légitime pour formuler un discours expert…). Or, l'analyse empirique et la discussion ont montré que les innovations comptables considérées dans le contexte de l'action collective sont incomplètes, centrées sur les savoirs, et que c'est cette incomplétude qui peut encourager leur adoption et donc la transformation de la rationalité, mais aussi faciliter les dérives totalitaires. Il me semble donc que l'étude des systèmes comptables doit nécessairement penser le décalage entre ce qu'est le système théoriquement, et ses éléments qui sont remaniés par les acteurs et qui viennent nourrir la controverse. Ainsi, un système comptable peut être un MR complet, comprenant à la fois savoirs et relations qui sont alors modélisés par les trois éléments ; mais son adoption peut tout à fait être incomplète. De plus, ce MR peut et sera constamment remanié durant le processus d'adoption de l'innovation. C'est visible dans les deux cas empiriques ;

pour l'AE évidemment puisqu'il s'agit d'une plateforme d'élaboration d'un système comptable, mais pour CQLP aussi qui fait évoluer au fur et à mesure ses modes de représentation et de reddition de comptes. Finalement, il n'y a qu'en évitant de trancher cette question qu'on peut se prémunir de l'autonomisation de la comptabilité ; et simultanément, c'est à mon sens le fait de ne pas y répondre qui rend l'étude des innovations comptables pertinente.

Je peux néanmoins formuler quelques « recommandations managériales ». Pour ce faire, je vais réutiliser les caractères dialectiques établis dans la première partie de la discussion. Une innovation qui fonctionne, c'est-à-dire qui permet le déroulement du processus de rationalisation, devrait contenir les caractéristiques suivantes (qui restent profondément contradictoires : c'est le propre de la dialectique).

1. *L'éloignement et le rapprochement des acteurs et des activités ;*

Il faut imaginer des structures qui permettent une gouvernance et une reddition de comptes à plusieurs niveaux, qui permettent un certain rapprochement tout en établissant des barrières entre différents régimes de rationalité. L'horizontalité est un idéal qui doit nourrir l'action collective, mais il n'est pas accessible sur le plan organisationnel. On l'a vu dans le cas AE avec la paralysie de la plateforme. CQLP au contraire cultive un rapprochement des consommateurs (visites sur site, participation aux processus de contrôle) doublé d'une mise à distance (les fondateurs choisissent ce qui est laissé à la gouvernance des consommateurs). Par ailleurs, on remarque que dans le cas de l'AE, la mise en calcul des problématiques environnementales s'accompagne d'un « éloignement » de l'activité productive, que plus personne ne peut comprendre si ce n'est les experts. Au contraire, dans le cas CQLP, cette activité est simplifiée et rapprochée – ne serait-ce que sous la forme d'un spectacle de reddition de comptes.

2. *L'accélération et la décélération de leurs relations ;*

Il est essentiel de tenir compte des critères de temporalité d'une innovation comptable. Les rapports de reddition de comptes doivent être répétés et renégociés le plus souvent possible. On a vu comment CQLP tire sa puissance des réseaux sociaux et de la connexion permanente des consommateurs au travers de leur smartphone ; ceux-ci peuvent apprécier les conséquences de

leurs actes (votes sur les prix, contrôles en magasin, etc.) de manière relativement rapide et donc établir des liens de causalité ; en d'autres termes, on leur donne les moyens de se réaliser qu'ils ont un impact. D'autres innovations similaires, telles que l'application Yuka, empruntent d'ailleurs le même chemin (Soutjis, 2019) : l'interaction et l'échange avec le consommateur fonctionnent beaucoup mieux que la simple apposition d'un label sur un emballage ; et ce, même si l'information communiquée est finalement la même. Il serait d'ailleurs intéressant de faire une étude interdisciplinaire et quantitative en comptabilité et marketing pour comprendre en quoi la participation active des consommateurs au travers des applis et des réseaux sociaux modifie l'opinion qu'ils ont des informations comptables, ainsi que l'utilisation qu'ils en font. Plus globalement, l'innovation comptable doit tenir compte du fait que la confiance dans les experts et institutions traditionnels a été mise à mal : l'audit et la certification tels qu'on les connait doivent être repensés. On a vu comment CQLP fait émerger une nouvelle forme d'expertise profane et de légitimation par les pairs , un phénomène déjà étudié avec les systèmes d'évaluation sur Internet (Jeacle, 2017 ; Jeacle & Carter, 2011). La transformation de la rationalité dominante ne saurait s'envisager uniquement à partir de cibles définies par des scientifiques, mais doit nécessairement compter sur la participation et la montée en compétence de profanes (avec les limites que cela comporte)[60]. Cette participation ne pourra se faire que grâce aux nouvelles technologies et à l'accélération qu'elles permettent.

3. Leur transparence et leur opacité.

J'ai déjà mentionné la nécessité d'envisager des systèmes de transparence « partiels ». Ceux-ci sont nécessairement complexes à mettre en œuvre et ne sauraient être à l'abri de dérives, sans État ou autre entité pour assumer le rôle d'un régulateur extérieur[61]. Il me semble cependant que c'est à ce prix que des innovations pourront être adoptées, même si elles resteront toujours imparfaites. La mise en place d'un système de légitimation pair à pair est également utile ici : la recommandation par la communauté sur un réseau social par exemple peut permettre de reproduire à grande échelle un système de confiance personnelle traditionnel (Giddens, 1990) et donc rend possible des relations de redditions de comptes tout en limitant la transparence.

[60] Le débat concernant l'efficacité ou la dangerosité de l'hydroxychloroquine durant la récente crise du Covid-19, tout comme la défiance envers le gouvernement lors de l'incendie de l'usine Lubrizol à Rouen, tendraient à montrer qu'il est dorénavant difficile voire impossible de faire émerger un consensus (une rationalité) sans intéressement des acteurs profanes.

[61] Une relation marchande « classique » est un système de transparence partiel garanti par l'État : le vendeur ne dit pas tout à l'acheteur, mais celui-ci est protégé par l'obligation légale de garantie, le travail de la répression des fraudes, etc. (Pinto, 2018). Ce système est remis en question dans le cadre des controverses écologiques.

L'importante présence de CQLP sur les réseaux sociaux permet en partie d'expliquer son succès (IV.3.c.ii.).

Il faut par ailleurs aborder la question de la compétition et de la coopération entre organisations. Les deux cas empiriques ont montré que les innovations comptables entrainent nécessairement la production et la communication de davantage d'informations comptables, ce qui remet en cause le secret des affaires et peut être un frein majeur à l'adoption d'une innovation. J'ai dit plus haut qu'il est impossible de formuler une critique d'un système comptable hors de l'action collective : ceci en est un exemple. Il est nécessaire d'envisager ce système dans son contexte organisationnel pour comprendre son processus d'adoption ou de rejet ainsi que les potentielles dérives. Lancée dans un marché classique, une innovation comptable risque de paralyser une controverse parce qu'elle remet en cause la visibilité et l'invisibilité de certaines informations – autrement dit, elle produit de nouveaux savoirs sans reconsidérer les relations : c'est ce qu'on a vu dans le cas AE. Au contraire, la coopération entre des acteurs auparavant concurrents peut faciliter l'adoption : c'est le cas de « C'est qui le Patron ?! ». Mais cette coopération est mise à mal par l'intrusion du marché (remplacement des produits CQLP par des produits de marque distributeur, par exemple).

iv. *Le modèle CARE*

Je voudrais pour clore cette discussion me concentrer sur le modèle CARE, et étudier son potentiel en tant qu'innovation comptable. Comme je l'ai établi dans la partie I.5.d. de la revue de littérature, l'introduction de ce modèle dans une organisation entrainerait une transformation de la rationalité : il deviendrait tout simplement irrationnel de ne pas maintenir les nouveaux capitaux identifiés. Il subsiste néanmoins des doutes sur la manière comptable de faire advenir cette transformation : le rôle du consommateur dans CARE, en tant que validateur des couts supplémentaires est présupposé ; mais ce rôle est rejeté hors de la comptabilité (Richard, 2012). Le fait que CARE soit une approche basée sur les couts de maintien et non sur des signaux de prix (p. 142) semble écarter *a priori* la possibilité d'un rapport dialectique. Pourtant, dans leur principal article académique sur le sujet, Alexandre Rambaud et Jacques Richard notent l'importance de consultations et de reconsidérations régulières pour s'adapter à une réalité forcément incertaine et mouvante (2015, p. 20) : l'ontologie d'un capital devrait donc nécessairement être le résultat d'un processus de rationalisation. Peut-on alors, à la lumière de ce qui a été écrit jusqu'à maintenant, lever cette contradiction ?

CARE est un système basé sur le fonctionnement de la comptabilité financière traditionnelle en cout historique, ce qui en fait une force pour les auteurs à l'origine de cette théorie (Rambaud & Richard, 2015 ; Richard, 2012 ; Richard et al., 2018). Ce rapprochement avec une rationalité préexistante peut effectivement faciliter l'adoption de CARE en tant qu'innovation organisationnelle : on a vu que les innovations qui proposent aux acteurs un raisonnement « analogue » (Gibassier et al., 2018) à un processus de rationalisation préexistant sont plus susceptibles d'être acceptées. Ainsi, en proposant d'étendre le principe de l'amortissement comptable à de nouvelles catégories d'actifs correspondant elles-mêmes à de nouveaux capitaux extra-financiers, CARE propose en fait d'étendre une rationalité préexistante (on pourrait dire la rationalité capitaliste traditionnelle – en opposition à la rationalité du capitalisme financier) à de nouveaux sujets de préoccupation. Le risque de cette approche, cependant, est qu'elle ne permet pas de surmonter les limites de la rationalité originelle. Ainsi, CARE ne permet pas de représenter le manque à gagner dû à l'adoption d'un modèle d'affaires moins polluant (par exemple la conversion d'une exploitation agricole à un mode de production biologique), de la même manière que la comptabilité financière en cout historique ne permet pas de représenter le manque à gagner d'un choix d'investissement par rapport à un autre. Pourtant, ce manque à gagner me semble être un critère indispensable pour établir un jugement sur la rationalité d'une activité économique. De plus, cette contextualisation de CARE fait également courir le risque « d'importer » la représentation comptable du consommateur, en tant qu'objet validateur du modèle d'affaires de l'entreprise, au sein du processus de rationalisation. Tout simplement, cela aboutirait à partir du principe que le consommateur paierait plus pour couvrir les couts de maintien supplémentaires. Cet impensé pourrait alors conduire à un rejet de l'innovation, qui ne serait pas sans faire penser à ce qu'il s'est passé dans le cas AE[62].

Par ailleurs, CARE est une comptabilité basée sur les couts. La monétarisation y est centrale : il s'agit de mettre un cout sur les actes de maintien des différents capitaux identifiés comme devant être protégés ou restaurés. On peut ici faire un parallèle avec CQLP. Il s'agit dans chaque cas d'innovations très contextualisées dans un système préexistant : la comptabilité financière classique pour CARE, le marché des produits de grande consommation pour CQLP. Cette forte contextualisation est dans les deux cas rendue possible par la monétarisation. Il n'y a pas lieu

[62] Dans le cas CQLP, c'est effectivement le consommateur qui paye davantage pour couvrir les couts de maintien d'un capital « producteur ». Cela ne se fait pas sans certaines dérives, que j'ai soulignées dans mes résultats (IV.4.b.).

d'introduire de nouvelles unités, de nouvelles échelles, de nouveaux modes de mesure pour transformer le processus de rationalisation ; en tout cas, ceux-ci restent en retrait par rapport à l'innovation comptable elle-même. Lorsque l'on cherche à intégrer des acteurs profanes dans un rapport dialectique, et on a vu ci-dessus que cette intégration semble indispensable au succès de l'innovation, il semble qu'il faille donc privilégier la monétarisation des systèmes comptables. Au contraire, dans le cas de l'AE, il a dans un premier temps fallu recréer tout un système de quantification et de représentation de cette quantification – que l'on a par la suite échoué à raccrocher au marché. De fait, une étiquette environnementale mise à côté d'un prix entraine un conflit évident entre deux processus de rationalisation incompatibles et expose le consommateur à une forme de dissonance cognitive, une confusion entre deux substrats formels : la monnaie et les indicateurs d'impact. Or, y a-t-il substrat formel plus stabilisé que la monnaie ? Le prix est déjà un élément central dans le processus de décision du consommateur, tout comme l'amortissement est un élément central dans le processus de rationalisation de la performance économique de l'entreprise.

À mon sens, CARE ne prendra toute sa force dans un contexte de changement organisationnel que s'il est considéré comme un Mythe Rationnel plutôt que comme un système de représentation. Ici encore, il ne faut pas autonomiser la comptabilité ; mais celle-ci peut être un vecteur d'innovation si on s'en donne les moyens. Il faut avoir conscience que CARE, en tant qu'innovation, est un Mythe Rationnel incomplet, qui présume de certaines relations (des porte-parole des capitaux avec l'entreprise, notamment) et apporte de nouveaux savoirs (les niveaux de maintien des capitaux et les dépenses nécessaires pour atteindre ce niveau). Mais ce modèle laisse également beaucoup d'espace à l'imagination des acteurs. Comme on l'a vu dans la revue de littérature, il ne contient rien sur la relation des consommateurs à l'entreprise : le consommateur doit-il payer plus cher pour assurer les couts de maintien ? Ce surcout doit-il au contraire être réparti entre différents acteurs ? Ces incertitudes peuvent être une force de CARE, si elles sont justement considérées comme un espace de réflexivité autour de l'innovation.

Par ailleurs, ma thèse permet d'apporter un éclairage à une question laissée en suspens autour de CARE : la quantification de la nature est-elle nécessairement mauvaise ? C'est une question que Jacques Richard (2012 ; p. 235) pose en citant Adorno et Horkheimer : faut-il arrêter de calculer et de rationaliser ? Pour cet auteur, il y a la bonne et la mauvaise rationalisation comptable ; le problème n'est pas le calcul mais un certain mode de calcul. Or, au cours de ma discussion je me suis justement attaché à mettre en évidence le fait qu'une innovation

comptable doit, pour permettre un rapport dialectique, embrasser les deux mouvements opposés du calcul : l'accélération et la décélération des rapports sociaux. Effectivement, à la suite de Jacques Richard, on peut dire que le calcul n'est pas mauvais en lui-même ; et pour étayer son affirmation, j'ai montré dans ma thèse que ce qu'il faut surveiller, c'est que cette ambivalence du calcul ne soit pas annihilée dans la comptabilité : que celle-ci ne permette ni un arrêt total (le cas de l'AE), ni une accélération exponentielle, une « fuite en avant » qui détruirait progressivement toute réflexivité - car elle exigerait de faire passer de plus en plus d'activités politiques sous l'emprise des chiffres et de leur automatisation, pour éviter que la société n'implose du fait de sa propre accélération (Rosa, 2012). La quantification et le calcul sont absolument nécessaires pour réduire en pratique la complexité des controverses (Messner, 2009). Pour éviter que le calcul ne devienne problématique, il faut à mon sens envisager CARE comme le support d'un dialogue entre les parties prenantes de l'organisation plutôt que comme un système de représentation normalisée : le processus est plus intéressant que le résultat (Lorino, 2018) ; encore une fois, la pratique de la langue plus passionnante que sa grammaire.

Enfin, CARE permet également une approche innovante des questionnements autour de la marge que j'ai soulevés plus haut. J'ai mentionné que la marge peut devenir, dans un rapport dialectique, l'expression d'une prise de risque commune et donc d'une recherche d'autonomie ; et non l'expression de l'exploitation d'un acteur par un autre (vision marxiste classique, pour montrer à l'origine l'exploitation du travailleur mais qui fut par la suite étendue au consommateur). L'autonomie étant la liberté de fixer ce qui est suffisant, en termes comptables, cela devient évidemment la liberté de déterminer une marge suffisante. On voit une approche similaire, très partielle et imparfaite certes, dans le cas CQLP. CARE pourrait tout à fait être utilisé pour élargir ce type de rapport dialectique. Dans ce modèle, la marge devient ce qui reste après le maintien de tous les capitaux, tout comme le profit est ce qui reste après le maintien du capital financier dans la comptabilité traditionnelle. En d'autres termes, l'application de CARE, c'est la reconnaissance de l'incertitude et de l'humilité vis-à-vis de plusieurs apporteurs de capitaux (idéalement les plus nombreux possibles). Cette innovation comptable pourrait alors être une base de discussion pour aborder la question de ce qu'est une marge acceptable ; et cette acceptabilité sous-entend que tous les apporteurs de capitaux soient préalablement assurés du maintien de leurs propres capitaux. On voit donc le potentiel d'autonomie collective que porte le modèle CARE en son sein si on le considère comme un Mythe Rationnel, une base de discussion, et non comme un système de représentation ; néanmoins, ici encore, on ne peut fournir de garantie théorique et *a priori* en ce qui concerne le caractère dialectique d'une telle

innovation : il est tout à fait possible d'imaginer un système comptable CARE fonctionnant « parfaitement » et aboutissant à la réification d'un consommateur qui aurait à payer la totalité des couts de maintien supplémentaires.

***

Dans cette seconde partie de la discussion, j'ai souhaité remettre la comptabilité au centre de ma réflexion. Dans le contexte d'une controverse écologique, il faut revoir notre manière de conceptualiser le rôle du consommateur ; celui-ci se trouve impliqué dans une relation dialectique avec le producteur. Cette relation est rendue possible par la mobilisation de Mythes Rationnels qui véhiculent des représentations extrêmes sur ce que les acteurs doivent être et doivent faire. La base de cette relation est la recherche d'une autonomie collective, et cette autonomie advient par des redditions de comptes sans cesse renouvelées. Dès lors, la comptabilité se retrouve au centre du rapport dialectique entre producteur et consommateur. Il est donc nécessaire, si l'on entend avoir une approche normative et critique, de considérer les innovations comptables selon les allers-retours dialectiques qu'elles permettent : éloignement et rapprochement, accélération et décélération, opacité et transparence. C'est à mon sens au prix seulement de cette complexité que l'on pourra commencer à comprendre comment la comptabilité peut orienter le processus de rationalisation des controverses, et donc comment elle permet tant aux consommateurs qu'aux producteurs de « dire ce à quoi ils tiennent ».

Conclusion de la discussion

Finalement, « dire ce à quoi on tient » devient « retrouver le bon sens ». Les innovations comptables produisent de nouveaux savoirs : à la charge de l'action collective de produire de nouvelles relations, de les reconfigurer, pour établir un jugement sur ces savoirs et donc une nouvelle rationalité. L'Affichage Environnemental a produit par ses calculs des impacts environnementaux quantifiés : rien d'autre. « C'est qui le Patron ?! » en revanche a produit un prix qui, parce qu'il est payé par un consommateur, valide le mode d'existence d'un producteur et devient donc « juste ». Si la production des savoirs peut être considérée théoriquement et *a priori*, tout jugement normatif sur les innovations comptables ne peut faire l'économie de l'étude des relations et donc de l'insertion de ces innovations dans un contexte empirique d'action collective. La comptabilité n'est pas tout et il ne faut certainement pas l'autonomiser si l'on entend s'en servir pour améliorer l'état du monde (Gray, 2010) ; mais parce qu'elle structure les relations de redditions de comptes, elle est constitutive du processus de rationalisation des activités économiques, activités dont le producteur et le consommateur sont les deux principales parties prenantes au sein des organisations marchandes. Pour espérer comprendre les controverses écologiques et le rôle des pratiques comptables dans la transformation de la rationalité, c'est-à-dire la prise en considération de ce qu'il est raisonnable d'exploiter, de polluer ou au contraire de protéger, il s'agit donc de changer la manière dont nous étudions les pratiques comptables.

Dans ce but, j'ai formulé plusieurs contributions. J'ai montré la pertinence du cadre théorique du Mythe Rationnel pour étudier les innovations comptables. J'ai notamment mis au jour plusieurs caractères dialectiques qui permettent d'expliquer leur adoption ou leur rejet par les organisations. Par ailleurs, je me suis attaché à produire un modèle qui permet de donner à voir le rôle que joue la comptabilité dans la réponse à la question « à quoi tenons-nous ? ». J'ai montré qu'il est indispensable de concevoir la relation entre producteur et consommateur comme un rapport où personne n'est jamais totalement dominant ni entièrement soumis. Au contraire, c'est en envisageant cette relation comme un aller-retour permanent entre des figures extrêmes, rendu possible par les caractères dialectiques de l'innovation comptable, que l'on peut mieux comprendre comment elle se déroule, et donc, dans une visée normative, l'influencer.

La relation entre producteur et consommateur peut enfin être théorisée comme une quête commune d'autonomie, dans laquelle « dire ce à quoi on tient » devient « dire ce qui nous suffit ». Cette recherche est fondée sur une reddition de comptes réciproque et réitérée qui doit rester nécessairement incomplète et imparfaite, parce sa rationalité est nécessairement tautologique.

À la lumière de ces considérations, j'ai pu relire la littérature comptable normative, et montrer ses limites - notamment son incapacité à imaginer le caractère dialectique de la rationalité collective dans les modèles comptables qu'elle propose. Enfin, j'ai mis en évidence les avantages que possèdent le modèle CARE en tant que proposition normative. Le succès de celui-ci en tant qu'innovation comptable dépendra en dernière instance de la capacité des acteurs à le considérer comme un support de discussion et d'exploration, plutôt que comme un système de représentation et de régulation.

Conclusion

Tout au long de ce travail, j'ai tâché de lier la logique interne de la comptabilité avec ses conséquences sociales, tentant ainsi de répondre à un enjeu bien connu de la recherche comptable interprétativiste (Hopwood, 2007). Or, c'est bien le rapport dialectique qui se trouve à la base de toute socialité. Je voudrais à présent faire un dernier détour pour apporter un autre éclairage sur cela. Je n'entends pas ici rajouter une couche théorique supplémentaire mais proposer une métaphore pour inviter à une réflexion finale.

Le passage le plus connu de la *Phénoménologie de l'esprit* de Hegel est la « dialectique du maitre et du serviteur ». Le philosophe cherche à y exposer au lecteur comment émerge la conscience de soi, qui ne peut être constituée que dans un processus de reconnaissance de l'autre : on arrive à la reconnaissance de soi seulement en entrant dans une relation de reconnaissance avec un autre sujet : on n'acquiert pas la conscience de son existence en faisant les choses pour soi[63]. Ce processus est donc intersubjectif ; il est également conflictuel (Honneth, 2015). Chaque conscience commence par essayer de nier l'autre ; cette lutte à mort mène à l'annihilation ou à la soumission de l'un à l'autre par peur de la mort : c'est ainsi qu'adviennent les figures du maitre et du serviteur. Cependant, le maitre dépend du serviteur pour sa reconnaissance en tant qu'être (on retrouve ici l'impossibilité du totalitarisme dans l'action collective) ; le serviteur en revanche, en travaillant pour satisfaire les besoins du maitre, prend conscience de son action sur le monde. En d'autres termes, le serviteur devient capable de réflexivité, tandis que le maitre ne prend conscience de lui-même que par la satisfaction toujours provisoire de ses besoins.

La dialectique du maitre et du serviteur a été très commentée par les auteurs marxistes, car il est aisé de voir dans le serviteur, qui acquiert un niveau supérieur de conscience de lui-même dans son travail de production, l'émergence d'une conscience de classe et les prémisses de l'émancipation des travailleurs. Cette vision peut également s'appliquer au consommateur (Gorz, 2004 ; Keucheyan, 2019) qui, on l'a vu, est en dernière instance un travailleur comme les autres. Ainsi, il est aisé d'appliquer cette métaphore à la relation entre le producteur et le consommateur. Le maitre peut y être le consommateur responsable, parfaitement informé et tout-puissant, et le serviteur le producteur réduit à une concurrence sans pitié dans le marché ;

[63] C'est peut-être pour cela que le travail du doctorant est aussi éprouvant psychologiquement.

ou bien, le maitre est le producteur capitaliste qui exploite le consommateur (anciennement, l'ouvrier) pour maximiser sa marge. En d'autres termes, les deux places ne sont pas attribuées d'avance, pas plus qu'elles ne sont irrévocables. Justement, selon Axel Honneth (2015), le but de Hegel n'était pas de mettre en évidence un événement historique, mais d'expliquer un fait transcendantal qui se trouve à la base de toute socialité : il n'y pas un maitre et un serviteur mais un processus continu : c'est dans l'émergence et l'évolution des rôles que se constitue la conscience de soi.

Or, ce que je me suis attaché à montrer dans cette thèse, c'est à quel point les relations de redditions de comptes, et donc le processus de rationalisation, dépendent de cette conscience de soi. La connaissance, le jugement sur un savoir, la rationalité, dépendent du lien avec l'autre, c'est-à-dire de la reconnaissance de l'autre. Ainsi, une réponse pertinente à la question « à quoi tenons-nous[64] ? » ne peut se faire qu'au sein de relations entre individus simultanément réifiés et subjectivés. Hartmut Rosa, qui traite dans ses ouvrages (2010, 2012, 2018, 2019) de la question du rapport à l'autre et au monde, parle de *résonance* comme d'un moment, isolé au milieu de relations muettes et instrumentales dans un monde fondamentalement indisponible, où je suis touché par un autre qui m'extirpe de moi-même, et simultanément me fait éprouver mon efficacité en agissant directement sur lui. Pour illustrer cela, disons que c'est le moment que chaque chercheuse et chercheur éprouve quand, tout à coup, les données parlent enfin, ou le cadre théorique révèle un monde fondamentalement différent. Mon intime conviction est que c'est ce type de relations que la comptabilité devrait permettre, si celle-ci entend améliorer l'état du monde.

Plus pragmatiquement, il me semble que c'est ainsi qu'il faut conceptualiser la relation du producteur au consommateur dans les controverses écologiques. Le consommateur est aujourd'hui un « *citoyen-expert* » (Hatchuel, 1998). La « *société de l'audit* » (Power, 1997) et la « *vérification de tout* » (Pentland, 2000) ont individualisé la vigilance (Fœssel, 2010). Les nouvelles technologies ont permis la diffusion et surtout l'accélération des procédures de contrôle et de reddition de comptes dans tous les aspects de nos vies quotidiennes. De fait, c'est l'accélération (Rosa, 2010, 2012) qui rend à la fois possible et nécessaire cette individualisation des pratiques comptables et cette atomisation des processus de rationalisation : les controverses vont trop vite pour laisser le temps à la normalisation et à la vérification traditionnelles.

[64] Et non « à quoi tiens-tu ? », qui serait plutôt la question posée dans le cas de l'Affichage Environnemental.

Ce phénomène d'accélération n'entraine pas nécessairement l'aliénation des individus : mais celle-ci peut en être une conséquence empirique. C'est pour cela que je me suis attaché à montrer que la recherche critique et normative doit tenir compte de ces évolutions : en s'intéressant aux nouveaux acteurs de la comptabilité, aux nouvelles formes et aux nouvelles pratiques comptables (Power, 2015), c'est-à-dire à la comptabilité qui ne dit pas encore son nom, et surtout en se donnant les moyens de penser ce rapport dialectique – seulement ainsi notre discipline pourra-t-elle garder sa pertinence ; « *ou bien nous réussirons à composer un monde commun, ou bien nous échouerons dans cette tâche et nous verrons cette expérimentation politique et morale à grande échelle se clôturer par une énième version du capitalisme, prenant cette fois le visage de l'écologie* » (Hache, 2011).

Pour finir, je souhaite souligner les principales limites de mon travail. Premièrement, je situe ma réflexion dans un contexte historique donné, qui est celui de l'effacement de l'État et de l'avènement du marché en tant qu'arène de résolution des controverses écologiques. Je parle du traitement de questions éthiques par des acteurs amoraux jugés selon leur performance économique. Cette situation peut changer ; la crise actuelle montre que L'État est encore capable d'endosser un rôle de régulateur fort. Deuxièmement, j'admets avoir fait subsister tout au long de ces pages un impensé : celui de la conscience du producteur. Est-il confondu avec l'organisation ? A-t-il conscience de lui-même ? Il me semble qu'une réflexion sur ce point est nécessaire pour pousser plus avant la notion du rapport dialectique entre producteur et consommateur. Troisièmement, mon analyse empirique qualitative repose sur deux cas extrêmes et il n'est bien sûr pas question de généraliser mes résultats ; j'entends seulement apporter une interprétation qui sera je l'espère utile. Ma collecte de données peut par ailleurs paraitre au premier abord hasardeuse, mais elle est d'une part justifiée par la difficulté de faire parler des acteurs qui n'ont pas conscience de faire de la comptabilité, et d'autre part son cadrage méthodologique qui permet de produire une interprétation pertinente.

Il ne me semble pas que j'en sache davantage qu'au commencement, mais plutôt que je cerne avec beaucoup plus de précisions et de détails l'étendue de mon ignorance et du travail qui reste à accomplir ; ce qui me parait être finalement une issue assez satisfaisante.

« That these tortoises are the victims of a penal, or malignant, or perhaps a downright diabolical, enchanter, seems in nothing more likely than in that strange infatuation of hopeless toil which so often possesses them. I have known them in their journeyings ram themselves heroically against rocks, and long abide there, nudging, wriggling, wedging, in order to displace them, and so hold on their inflexible path. Their crowning curse is their drudging impulse to straightforwardness in a belittered world. »

- Herman Melville, *The Encantadas*

VI. Bibliographie

Abbott, K. W., & Snidal, D. (2010). International regulation without international government : Improving IO performance through orchestration. *The Review of International Organizations, 5*, 315-344.

Aghion, P., & Howitt, P. (2000). *Théorie de la croissance endogène*. Paris : Dunod.

Agostino, D., & Sidorova, Y. (2017). How social media reshapes action on distant customers : Some empirical evidence. *Accounting, Auditing and Accountability Journal, 30*, 777-794.

Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and society, 32*, 1–27.

Albertini, J.-P. (2014). L'expérimentation de l'affichage environnemental en France : Contexte et résultats. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement, 73*, 28-34.

Alcouffe, S., Berland, N., & Levant, Y. (2008). Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations : A comparative study. *Management Accounting Research, 19*, 1-17.

Aleksandrov, E., Bourmistrov, A., & Grossi, G. (2018). Participatory budgeting as a form of dialogic accounting in Russia : Actors' institutional work and reflexivity trap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 31*, 1098-1123.

Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. In Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, pp. 34-56.

Andreani, E. (1967). Le cout d'opportunité. *Revue économique, 18*, 840–858.

Annisette, M., Vesty, G., & Amslem, T. (2017). Accounting Values, Controversies, and Compromises in Tests of Worth. In *Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations* (Vol. 52, p. 209-239). Londres : Emerald Publishing.

Antolinos-Basso, D., Paddeu, F., Douay, N., & Blanc, N. (2018). Pourquoi le débat #EuropaCity n'a pas pris sur Twitter ? Analyse de la mobilisation autour d'une controverse environnementale sur le réseau social. *Recherches en sciences sociales sur Internet*.

Archel, P., Husillos, J., & Spence, C. (2011). The institutionalisation of unaccountability : Loading the dice of Corporate Social Responsibility discourse. *Accounting, Organizations and Society, 36*, 327-343.

Arvidsson, A. (2011). Ethics and value in customer co-production. *Marketing Theory, 11*, 261-278.

Asdal, K. (2011). The office : The weakness of numbers and the production of non-authority. *Accounting, Organizations and Society, 36*, 1-9.

Austin, C. R., & Wilson, R. J. (2016). An Examination of Reputational Costs and Tax Avoidance : Evidence from Firms with Valuable Consumer Brands. *The Journal of the American Taxation Association, 39*, 67-93.

Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (p. 11-62). Paris : Pearson Education France.

Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, *8*, 13–27.

Bardet, F. (2014). *La contre-révolution comptable. Ces chiffres qui (nous) gouvernent*. Paris : Les Belles Lettres.

Barnett, C., Cloke, P., Clarke, N., & Malpass, A. (2005). Consuming Ethics : Articulating the Subjects and Spaces of Ethical Consumption. *Antipode*, *37*, 23-45.

Barreau, B., & Vielliard, F. (2014). L'affichage environnemental des produits de consommation courante : Les conditions de la réussite. *Annales des Mines - Responsabilite et environnement*, *73*, 19-22.

Barrère, C. (2018). Discipliner la consommation. In D. Roux & Y. Gicquel (Éds.), *Michel Foucault et la consommation* (p. 99-122). Paris : Éditions EMS.

Barthes, L. (1957). *Mythologies*. Paris : Seuil.

Baudrillard, J. (1970). *La société de consommation*. Paris : Gallimard.

Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis With NVivo*. Londres : Sage Publications.

Bebbington, J., Brown, J., & Frame, B. (2007). Accounting technologies and sustainability assessment models. *Ecological Economics*, *61*, 224-236.

Bebbington, J., & Larrinaga, C. (2014). Accounting and sustainable development : An exploration. *Accounting, Organizations and Society*, *39*, 395–413.

Bebbington, J., Russell, S., & Thomson, I. (2017). Accounting and sustainable development : Reflections and propositions. *Critical Perspectives on Accounting*, *48*, 21-34.

Ben Khaled, W., & Gond, J.-P. (2020). How do external regulations shape the design of ethical tools in organisations? An open polity and sociology of compliance perspective. *Human Relations*, *73*, 653-681.

Bergeron, H., Castel, P., & Dubuisson-Quellier, S. (2018). *Le biais comportementaliste*. Paris : Presses de Sciences Po.

Berland, N., & Pezet, A. (2009). Quand la comptabilité colonise l'économie et la société. Perspectives critiques dans les recherches en comptabilité, contrôle, audit. In Golsorkhi, D., Huault, I. & Leca, B. (Éds.), *Les études critiques en management, une perspective française* (p. 131-162). Laval : Presses Universitaires de Laval.

Berners-Lee, T. (2010). Long live the web. *Scientific American*, *303*, 80–85.

Berquier, R. (2017). *La participation des entreprises aux travaux de standardisation de la comptabilité environnementale : Le cas de l'affichage environnemental des produits de grande consommation*. Université Toulouse 1.

Berry, M. (1983). *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*.

Binninger, A.-S., Robert, I., & Ourahmoune, N. (2014). Étiquettes environnementales et consommation durable : des relations ambiguës en construction. *Revue de l'organisation responsable*, *9*, 5-24.

Blackburn, N., Brown, J., Dillard, J., & Hooper, V. (2014). A dialogical framing of AIS-SEA design. *International Journal of Accounting Information Systems*, *15*, 83-101.

Bluntz, C. (2020). Unplugged—Research acceleration and empirical alienation. The difficult relationships of PhD students with their field studies. *M@n@gement*, *23*, 114-119.

Boltanski, L. (2014). Quelle statistique pour quelle critique ? In Bruno, I., Didier, E. & Prévieux, J. (Éds.). *Statactivisme. Comment lutter avec des nombres* (p. 33-50). Paris : Zones.

Boltanski, L., & Esquerre, A. (2017). *Enrichissement. Une critique de la marchandise*. Paris : NRF.

Bouquin, H. (2011). *Comptabilité de gestion* (6e éd.). Paris : Economica.

Bourguignon, A. (2005). Management accounting and value creation : The profit and loss of reification. *Critical Perspectives on Accounting, 16*, 353-389.

Boyce, G. (2000). Valuing customers and loyalty : The rhetoric of customer focus versus the reality of alienation and exclusion of (Devalued) customers. *Critical Perspectives on Accounting, 11*, 649-689.

Briers, M., & Chua, W. F. (2001). The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change : A field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society, 26*, 237-269.

Brown, J. (2009). Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies : Taking pluralism seriously. *Critical Perspectives on Accounting, 20*, 313-342.

Brown, J., & Dillard, J. (2013a). Agonizing over engagement : SEA and the « death of environmentalism » debates. *Critical Perspectives on Accounting, 24*, 1-18.

Brown, J., & Dillard, J. (2013b). Critical accounting and communicative action : On the limits of consensual deliberation. *Critical Perspectives on Accounting, 24*, 176-190.

Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated reporting : On the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 27*, 1120-1156.

Brown, J., & Dillard, J. (2015a). Dialogic Accountings for Stakeholders : On Opening Up and Closing Down Participatory Governance. *Journal of Management Studies, 52*, 961-985.

Brown, J., & Dillard, J. (2015b). Opening Accounting to Critical Scrutiny : Towards Dialogic Accounting for Policy Analysis and Democracy. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 1-22.

Brown, J., & Tregidga, H. (2017). Re-politicizing social and environmental accounting through Rancière : On the value of dissensus. *Accounting, Organizations and Society, 61*, 1-21.

Brown, W. (2015). *Undoing the demos : Neoliberalism's stealth revolution*. Cambridge, MA : MIT Press.

Bruno, I., Didier, E., & Prévieux, J. (2014). *Statactivisme. Comment lutter avec des nombres*. Paris : Zones.

Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The Roles of Accounting in Organizations and Society. *Accounting, Organizations and Society, 5*, 5-27.

Busco, C., & Quattrone, P. (2015). Exploring How the Balanced Scorecard Engages and Unfolds : Articulating the Visual Power of Accounting Inscriptions. *Contemporary Accounting Research, 32*, 1236-1262.

Busco, C., & Quattrone, P. (2018). In Search of the "Perfect One" : How accounting as a maieutic machine sustains inventions through generative 'in-tensions'. *Management Accounting Research, 39*, 1-16.

Butler, J. (2001). Giving an account of oneself. *diacritics, 31*, 22–40.

Butler, J. (2005). *Giving an account of oneself*. New York: Fordham University Press.

Cadario, R., Parguel, B., & Benoit-moreau, F. (2016). Is bigger always better ? The unit effect in carbon emissions information. *International Journal of Research in Marketing*, *33*, 204-207.

Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing : Economics externalities revised by sociology. *The Sociological Review*, *46*, 244-269.

Callon, M. (2009). Civilizing markets : Carbon trading between in vitro and in vivo experiments. *Accounting, Organizations and Society*, *34*, 535-548.

Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2003). La démocratie dialogique casse-t-elle des briques ? *Cosmopolitiques*, 108-131.

Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2009). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. Paris : Points.

Callon, M., Méadel, C., & Rabeharisoa, V. (2002). The economy of qualities. *Economy and Society*, *31*, 194-217.

Callon, M., & Muniesa, F. (2003). Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul. *Réseaux*, *122*, 189-233.

Callon, M., & Muniesa, F. (2005). Peripheral Vision : Economic Markets as Calculative Collective Devices. *Organization Studies*, *26*, 1229-1250.

Campbell, M. C. (1999). Perceptions of Price Unfairness : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing Research*, *36*, 187-199.

Canet, É., & Tran, S. (2017). Quel est le rôle du substrat technique dans l'appropriation d'une innovation managériale? Une analyse longitudinale d'une méthode innovante. *Management International*, *21*, 28–47.

Carbone 4. (2019). *Faire sa part ? Pouvoir et responsabilité des individus, des entreprises et de l'état face à l'urgence climatique*.

Carrington, M. J., Neville, B. A., & Whitwell, G. J. (2010). Why Ethical Consumers Don't Walk Their Talk : Towards a Framework the Gap Between Understanding and Actual the Ethical Purchase Intentions Minded Buying Behaviour of Ethically Consumers. *Journal of Business Ethics*, *97*, 139-158.

Castoriadis, C. (1997). La rationalité du capitalisme. *Revue internationale de psychosociologie*, *4*, 31–51.

Castoriadis, C. (2010). *Démocratie et relativisme*. Paris : Mille et une nuits.

Catasús, B. (2008). In search of accounting absence. *Critical Perspectives on Accounting*, *19*, 1004-1019.

Chamayou, G. (2018). *La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire*. Paris : La Fabrique.

Chapman, C., Cooper, D., & Miller, P. (Éds.). (2009). *Accounting, Organizations, & Institutions. Essays in Honour of Anthony Hopwood*. Oxford : Oxford University Press.

Charreire, S., & Huault, I. (2002). Cohérence épistémologique : Les recherches constructivistes françaises en management "revisitées." In Mourgues, N., Allard-Poesi, F., Amine, A., Charreire, S. & Le Goff, J. (Éds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion* (p. 297-318). Paris : Colombelle.

Chelli, M., & Gendron, Y. (2013). Sustainability ratings and the disciplinary power of the ideology of numbers. *Journal of Business Ethics*, *112*, 187–203.

Chelli, M., & Gendron, Y. (2015). L'expertise en évaluation socio-environnementale des entreprises : Légitimation et mises à l'épreuve. *Comptablité - Contrôle - Audit, 21*, 63-96.

Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2013). Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society, 38*, 268-287.

Chiapello, È. (2007). Accounting and the birth of the notion of capitalism. *Critical Perspectives on Accounting, 18*, 263-296.

Chiapello, È. (2008). La construction comptable de l'économie. *Idées économiques et sociales*, 26–34.

Chiapello, È. (2015). Financialisation of valuation. *Human Studies, 38*, 13–35.

Chiapello, È. (2017). Critical accounting research and neoliberalism. *Critical Perspectives on Accounting, 43*, 47-64.

Chiapello, È., Eyraud, C., Lorino, P., & Supiot, A. (2015). À propos de l'emprise du chiffre. *Entreprises et histoire, 79*, 174-187.

Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. Paris : La Découverte.

Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society, 40*, 78-94.

Choudhury, N. (1988). The seeking of accounting where it is not : Towards a theory of non-accounting in organizational settings. *Accounting, Organizations and Society, 13*, 549-557.

Chua, W. F. (1995). Experts, networks and inscriptions in the fabrication of accounting images : A story of the representation of three public hospitals. *Accounting, Organizations and Society, 20*, 111-145.

Cochoy, F., & Dubuisson-Quellier, S. (2013). The sociology of market work. *Economic Sociology -The European Electronic Newsletter, 15*, 4-11.

Colasse, B. (2007). *Les fondements de la comptabilité*. Paris : La Découverte.

Cooper, C. (2015). Entrepreneurs of the self : The development of management control since 1976. *Accounting, Organizations and Society, 47*, 14-24.

Cooper, C., Taylor, P., Smith, N., & Catchpowle, L. (2005). A discussion of the political potential of social accounting. *Critical Perspectives on Accounting, 16*, 951–974.

Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research : Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Zeitschrift für Soziologie, 19*, 418-427.

Corvellec, H., Ek, R., Zapata, P., & Zapata Campos, M. J. (2018). Acting on distances : A topology of accounting inscriptions. *Accounting, Organizations and Society, 67*, 56-65.

Cova, B., & Cova, V. (2009). Les figures du nouveau consommateur : Une genèse de la gouvernementalité du consommateur. *Recherche et Applications En Marketing, 24*, 81-100.

Cova, B., & Dalli, D. (2007). Community Made : From Consumer Resistance to Tribal Entrepreneurship. *European Advances in Consumer Research, 8*, 426-426.

Cova, B., & Dalli, D. (2009). Working consumers : The next step in marketing theory? *Marketing theory, 9*, 315–339.

Cova, B., Dalli, D., & Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as 'producers' : Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory*, *11*, 231-241.

Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2004). Stakeholders as citizens ? Rethinking rights, participation, and democracy. *Journal of Business Ethics*, *53*, 107-122.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.

Cuganesan, S. (2008). Calculating customer intimacy : Accounting numbers in a sales and marketing department. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, *21*, 78-103.

Dambrin, C., & Robson, K. (2011). Tracing performance in the pharmaceutical industry : Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures. *Accounting, Organizations and Society*, *36*, 428-455.

Damodar, A. (2012). The rise of" Great Potential" : Youth activism against gender-based violence. *Harvard International Review*, *34*, 48.

Dardot, P., & Laval, C. (2010). *La nouvelle raison du monde*. Paris : La Découverte.

Daston, L., & Galison, P. (2007). *Objectivity*. Cambridge : MIT Press.

David, A. (1996). L'aide à la décision, entre outils et organisation. *Entreprises et Histoire*, *13*, 9-26.

David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris : Presses des Mines.

David, S., & Pinch, T. J. (2007). Six degrees of reputation : The use and abuse of online review and recommendation systems. In *Living in a Material World* (p. 341-371). Cambridge : MIT Press.

Déjean, F., Gond, J.-P., & Leca, B. (2004). Measuring the Unmeasured : An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry. *Human Relations*, *57*, 741-764.

Demeestère, R. (2005). Pour une vue pragmatique de la comptabilité. *Revue française de Gestion*, *4*, 103-114.

Dendler, L. (2014). Sustainability Meta Labelling : An effective measure to facilitate more sustainable consumption and production? *Journal of Cleaner Production*, *63*, 74-83.

Denedo, M., Thomson, I., & Yonekura, A. (2017). International advocacy NGOs, counter accounting, accountability and engagement. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *30*, 1309-1343.

Desrosières, A. (2008a). *Gouverner par les nombres. L'argument statistique II*. Paris : Presses des Mines.

Desrosières, A. (2008b). *Pour une sociologie historique de la quantification. L'argument statistique I*. Paris : Presses des Mines

Dey, C., Russell, S., & Thomson, I. (2012). Problematising organisational conduct : The transformative potential of external accounting. *British Accounting & Finance Association Scottish Group Conference, University of Strathclyde*.

Didier, E. (2018). Globalization of Quantitative Policing : Between Management and Statactivism. *Annual Review of Sociology*, *44*, 515-534.

Didier, E., & Tasset, C. (2013). Pour un statactivisme. La quantification comme instrument d'ouverture du possible. *Tracés*, 123-140.

Dijk, T. A. V. (2011). *Discourse Studies : A Multidisciplinary Introduction*. Londres : Sage Publications.

Dillard, J., & Brown, J. (2015). Broadening out and opening up : An agonistic attitude toward progressive social accounting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *6*, 243-266.

Dillard, J., Yuthas, K., & Baudot, L. (2016). Dialogic framing of accounting information systems in social and environmental accounting domains : Lessons from, and for, microfinance. *International Journal of Accounting Information Systems*, *23*, 14-27.

Douay, N., & Reys, A. (2016). Twitter comme arène de débat public : Le cas du Conseil de Paris et des controverses en aménagement. *L'Information geographique*, *80*, 76-95.

Douglas, M., & Isherwood, B. (2002). *The world of goods*. Londres : Routledge.

Dubuisson-Quellier, S. (2013). A Market Mediation Strategy : How Social Movements Seek to Change Firms' Practices by Promoting New Principles of Product Valuation. *Organization Studies*, *34*, 683-703.

Dubuisson-Quellier, S. (2017). La capture comme levier de l'intervention publique sur l'économie Le cas de la politique publique d'affichage environnemental en France. *Revue Francaise de Sociologie*, *58*, 475-499.

Ehrenberg, A. (1995). *L'individu incertain*. Paris : Calmann-Lévy.

Espeland, W. N., & Lom, S. E. (2015). Noticing numbers : How quantification changes what we see and what we don't. In M. Kornberger, L. Justesen, A. K. Madsen, & J. Mouritsen (Éds.), *Making things valuable* (p. 18-37). Oxford : Oxford University Press.

Espeland, W. N., & Sauder, M. (2007). Rankings and Reactivity : How Public Measures Recreate Social Worlds. *American Journal of Sociology*, *113*, 1-40.

Espeland, W. N., & Stevens, M. L. (1998). Commensuration as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, *24*, 313-343.

Falque, A. (2010). *Pour un programme de recherches motivées en sciences sociales*. Cirad-Inra-SupAgro.

Farjaudon, A. L., & Morales, J. (2013). In search of consensus : The role of accounting in the definition and reproduction of dominant interests. *Critical Perspectives on Accounting*, *24*, 154-171.

Fauré, B., Brummans, B. H., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2010). The calculation of business, or the business of calculation ? Accounting as organizing through everyday communication. *Human Relations*, *63*, 1249-1273.

Fauré, B., & Gramaccia, G. (2006). La pragmatique des chiffres dans les organisations : De l'acte de langage à l'acte de calcul. *Études de communication*, 25–37.

Fauré, B., & Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society*, *36*, 167-182.

Featherstone, M. (2007). *Consumer culture and postmodernism*. Londres : Sage Publications.

Figge, F., & Hahn, T. (2004). Sustainable Value Added—Measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics*, *48*, 173-187.

Flick, U. (2013). *The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*. Londres : Sage Publications.

Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it Can Succeed Again*. Cambridge : Cambridge University Press.

Fœssel, M. (2010). *État de vigilance. Critique de la banalité sécuritaire*. Paris : Seuil.

Foucault, M. (2004). *Naissance de la biopolitique*. Paris : Seuil.

Frame, B., & Brown, J. (2008). Developing post-normal technologies for sustainability. *Ecological Economics*, *65*, 225-241.

François-Lecompte, A., & Bertrandias, L. (2016). Entre logique privée et logique collective : Mieux cerner l'utilisation de l'information environnementale par le consommateur. *Décisions Marketing, 81*, 115-130.

François-Lecompte, A., Bertrandias, L., & Bernard, Y. (2017). The Environmental Labelling rollout of consumer goods by public authorities : Analysis of and lessons learned from the French case. *Journal of Cleaner Production, 161*, 688-697.

François-Lecompte, A., Gentric, M., & Audigier, N. (2013). L'affichage environnemental. Une nouvelle façon pour l'entreprise de rendre des comptes ? *Revue française de Gestion, 39*, 181-199.

François-Lecompte, A., Gentric, M., & Vendeville, H. (2015). Efficacité d'un affichage environnemental : Le cas du service hôtelier. *Recherches en Sciences de Gestion, 103,* 43-65.

François-Lecompte, A., & Valette-Florence, P. (2006). Mieux connaître le consommateur socialement responsable. *Décisions marketing, 41,* 67–79.

François-Lecompte, & Gentric, M. (2016). L'étiquetage environnemental des produits et services : Enjeux et défis. *Décisions Marketing, 81,* 99-113.

Gallhofer, S., Haslam, J., Monk, E., & Roberts, C. (2006). The emancipatory potential of online reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 19*, 681-718.

Gendron, Y., Cooper, D. J., & Townley, B. (2007). The construction of auditing expertise in measuring government performance. *Accounting, Organizations and Society, 32,* 105-133.

Gerbaudo, P., & Treré, E. (2015). *In search of the « we » of social media activism : Introduction to the special issue on social media and protest identities*. Philadelphie : Taylor & Francis.

Gibassier, D. (2017). From écobilan to LCA: The elite's institutional work in the creation of an environmental management accounting tool. *Critical Perspectives on Accounting, 42,* 36-58.

Gibassier, D., Rodrigue, M., & Arjaliès, D.-L. (2018). "Integrated reporting is like God : No one has met Him, but everybody talks about Him" The power of myths in the adoption of management innovations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 31*, 1349–1380.

Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Stanford : Stanford University Press.

Giesler, M., & Veresiu, E. (2014). Creating the Responsible Consumer : Moralistic Governance Regimes and Consumer Subjectivity. *Journal of Consumer Research, 41*, 840-857.

Gilbert, C., Henry, E. & Bourdeaux, I. (2009). Lire l'action publique au prisme des processus de définition des problèmes. In Gilbert, C. & Henry, E. (Éds.) *Comment se construisent les problèmes de santé publique* (p. 9-33). Paris : La Découverte.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods, 16,* 15-31.

Girod Seville, M., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : Les apports du pragmatisme. In N. Mourgues, F. Allard-Poési, A. Abdelmajine, S. Charreire & J. Le Goff (Éds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion* (p. 315-333). Paris : Éditions EMS.

Goldberg, L. (1980). *An inquiry into the nature of accounting*. North Strathford : Ayer Publishing.

Gorz, A. (1992). L'écologie politique entre expertocratie et autolimitation. *Actuel Marx, 12*, 15–29.

Gorz, A. (2003). *L'immatériel. Connaissance, valeur et capital*. Paris : Galilée.

Gorz, A. (2004). *Métamorphoses du travail. Critique de la raison économique*. Paris : Gallimard.

Gorz, A. (2015). *Le fil rouge de l'écologie*. Paris : Éditions EHESS.

Gray, R. (1992). Accounting and environmentalism : An exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability. *Accounting, Organizations and Society*, *17*, 399-425.

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*, 47-62.

Gray, R., Adams, C., & Owen, D. (2017). Social and Environmental Accounting. In Roslender, R., (Éd.), *The Routledge Companion to Critical Accounting* (p. 243-259). Londres : Routledge.

Gray, R., Brennan, A., & Malpas, J. (2014). New accounts : Towards a reframing of social accounting. *Accounting Forum*, *38*, 258-273.

Gray, R., & Milne, M. J. (2015). It's not what you do, it's the way that you do it ? Of method and madness. *Critical Perspectives on Accounting*, *32*, 51-66.

Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (2010). Some theories for social accounting? : A review essay and a tentative pedagogic categorisation of theorisations around social accounting. *Advances in Environmental Accounting and Management*, *4*, 1-54.

Hache, É. (2011). *Ce à quoi nous tenons*. Paris : La Découverte.

Harvey, D. (2007). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford : Oxford University Press.

Hatchuel, A. (1995). Les marchés à prescripteurs. In A. Jacob & H. Vérin (Éds.) *L'inscription sociale du marché* (p. 203-225). Paris : L'Harmattan.

Hatchuel, A. (1998). Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels. In Damien, R., Tosel, A. (Éds.), *L'action collective* (p. 518). Paris : Les Belles Lettres.

Hatchuel, A. (1999). The Foucauldian detour : A rebirth of organization theory? *Human relations*, *52*, 507–519.

Hatchuel, A. (2012). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In David, A., Hatchuel A. & Laufer, R. (Éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (p. 21-64). Paris : Vuibert-FNEGE.

Hatchuel, A., & Molet, H. (1986). Rational modelling in understanding and aiding human decision-making : About two case studies. *European Journal of Operational Research*, *24*, 178-186.

Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris : Economica.

Hayoun, S. (2019). How fair value is both market-based and entity-specific : The irreducibility of value constellations to market prices. *Accounting, Organizations and Society*, *73*, 68-82.

Himick, D., & Brivot, M. (2018). Carriers of ideas in accounting standard-setting and financialization : The role of epistemic communities. *Accounting, Organizations and Society*, *66*, 29-44.

Hines, R. D. (1988). Financial accounting : In communicating reality, we construct reality. *Accounting, Organizations and Society*, *13*, 251-261.

Honneth, A. (2015). From desire to recognition: Hegel's account of human sociality. In Guesdal, K. (Éd.), *Debates in Nineteenth-Century European Philosophy*, 81–94. Londres : Routledge.

Hopwood, A. G. (1976). Editorial : The path ahead. *Accounting, Organizations and Society*, *1*, 1–4.

Hopwood, A. G. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society*, *8*, 287-305.

Hopwood, A. G. (1994). Accounting and everyday life : An introduction. *Accounting, Organizations and Society*, *19*, 299-301.

Hopwood, A. G. (2007). Whither Accounting Research ? *The Accounting Review*, *82*, 1365-1374.

Hopwood, A. G. (2009). Accounting and the environment. *Accounting, Organizations and Society*, *34*, 433-439.

Hoque, Z., Parker, L. D., Covaleski, M. A. & Haynes, K. (Éds.). (2017). *The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods*. Londres : Routledge.

Ijiri, Y. (1967). *The foundations of accounting measurement : A mathematical, economic, and behavioral inquiry*. Upper Saddle River : Prentice-Hall.

Illich, I. (2014). *La convivialité*. Paris : Points.

Jaeggi, R. (2016). *Alienation*. New York : Columbia University Press.

Jasanoff, S. (2003). (No?) Accounting for expertise. *Science and Public Policy*, *30*, 157-162.

Jasanoff, S. (2007). Technologies of humility. *Nature*, *450*, 33.

Jeacle, I. (2006). Management Accounting for Consumerism. In Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (Éds.), *Issues in Management Accounting* (p. 27-44). Londres : Financial Times/Prentice Hall.

Jeacle, I. (2009). Accounting and everyday life : Towards a cultural context for accounting research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, *6*, 120–136.

Jeacle, I. (2012). Governing and Calculating Everyday Dress. *Foucault Studies*, *13*, 82-98.

Jeacle, I. (2017). Constructing audit society in the virtual world : The case of the online reviewer. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *30*, 18-37.

Jeacle, I., & Carter, C. (2011). In TripAdvisor we trust : Rankings, calculative regimes and abstract systems. *Accounting, Organizations and Society*, *36*, 293-309.

Jeacle, I., & Walsh, E. J. (2002). From moral evaluation to rationalization : Accounting and the shifting technologies of credit. *Accounting, Organizations and Society*, *27*, 737-761.

Jones, T. C., & Dugdale, D. (2002). The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity. *Accounting, Organizations and Society*, *27*, 121-163.

Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, *37*, 544-564.

Jordan, S., Mitterhofer, H., & Jørgensen, L. (2018). The interdiscursive appeal of risk matrices: Collective symbols, flexibility normalism and the interplay of 'risk' and 'uncertainty.' *Accounting, Organizations and Society*, *67*, 34–55.

Julliard, V. (2015). Les apports de la techno-sémiotique à l'analyse des controverses sur Twitter. *Hermes*, *73*, 191-200.

Julliard, V. (2016). #Theoriedugenre : Comment débat-on du genre sur Twitter ?. *Questions de communication*, *30*, 135-157.

Kachelmeier, S. J., Limberg, S. T., & Schadewald, M. S. (1991). A Laboratory Market Examination of the Consumer Price Response to Information about Producers' Costs and Profits. *The Accounting Review*, *66*, 694-717.

Kaczmirek, L., Mayr, P., Vatrapu, R., Bleier, A., Blumenberg, M., Gummer, T., … Wolf, C. (2013). Social Media Monitoring of the Campaigns for the 2013 German Bundestag Elections on Facebook and Twitter. *GESIS - Working Papers*, *31*.

Kavada, A. (2015). Creating the collective : Social media, the Occupy Movement and its constitution as a collective actor. *Information, Communication & Society*, *18*, 872–886.

Keucheyan, R. (2019). *Les besoins artificiels*. Paris : La Découverte.

Klöpffer, W. (2006). The role of SETAC in the development of LCA. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, *11*, 116–122.

Knudsen, J. S., & Moon, J. (2017). *Visible hands : Government regulation and international business responsibility*. Cambridge : Cambridge University Press.

Kornberger, M., Pflueger, D., & Mouritsen, J. (2017). Evaluative infrastructures : Accounting for platform organization. *Accounting, Organizations and Society*, *60*, 79-95.

Kozinets, R. V. (2002). The Field Behind the Screen : Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, *39*, 61-72.

Kozinets, R. V. (2010). *Netnography : Doing ethnographic research online*. Londres : Sage Publications.

Kozinets, R. V. (2015). Netnography. In *The International Encyclopedia of Digital Communication and Society*. New York : Wiley.

Kozinets, R. V., & Dolbec, P.-Y. (2014). Netnographic Analysis : Understanding Culture through Social Media Data. In Flick, U. (Éd.), *Sage Handbook of Qualitative Data Analysis* (p. 262-275). Londres : Sage Publications.

Lafontaine, J.-P. (2003). Les techniques de comptabilité environnementale, entre innovations comptables et innovations managériales. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, *9*, 111–127.

Lagasnerie, G. de. (2013). Néolibéralisme, théorie politique et pensée critique. *Raisons politiques*, *52*, 63-76.

Lagasnerie, G. de. (2017). *Penser dans un monde mauvais*. Paris : PUF.

Lagasnerie, G. de. (2019). *La conscience politique*. Paris : Fayard.

Langley, A., & Abdallah, C. (2011). *Templates and Turns in Qualtative Studies of Strategy and Management*, *6*.

Larceneux, F., Rieunier, S., & Fady, A. (2007). Effet de l'hyperchoix sur le consommateur et effet modérateur de la marque : Une application au cas de l'horlogerie bijouterie. *Recherche et Applications en Marketing*, *22*, 43–57.

Latour, B. (1987). *Science in action : How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge : Harvard University Press.

Latour, B. (1997). Crise des valeurs ? Non, crise des faits! *Actes du colloque Éthique et Environnement*. Paris : La Documentation Française.

Latour, B. (1999). *Politiques de la Nature, comment faire entrer les sciences en démocratie*. Paris : La Découverte.

Latour, B. (2006). *Reassembling the Social* (Vol. 43). Oxford : Oxford University Press.

Latour, B. (2007). Turning around Politics : A Note on Gerard de Vries' Paper. *Social Studies of Science, 37*, 811-820.

Latour, B. (2012). *Enquête sur les modes d'existence : Une anthropologie des modernes*. Paris : La Découverte.

Latour, B. (2015). Telling Friends from Foes in the Time of the Anthropocene. In Hamilton, C., Bonneuil, C. & Gemenne F. (Éds.), *The Anthropocene and the Global Environment Crisis – Rethinking Modernity in a New Epoch* (p. 145-155). Londres : Routledge.

Latour, B. (2017). *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique*. Paris : La Découverte.

Lefsrud, L. M., & Meyer, R. E. (2012). Science or Science Fiction ? Professionals' Discursive Construction of Climate Change. *Organization Studies, 33*, 1477-1506.

Lorino, P. (1995). Le déploiement de la valeur par les processus. *Revue française de Gestion, 55-71*.

Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies*. Oxford : Oxford University Press.

Lorino, P., Mourey, D., & Schmidt, G. (2017). Goffman's theory of frames and situated meaning-making in performance reviews. The case of a category management approach in the French retail sector. *Accounting, Organizations and Society, 58*, 32-49.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *The service-dominant logic of marketing : Dialog, debate, and directions*. Londres : Routledge.

Maher, R., Valenzuela, F., & Böhm, S. (2019). The Enduring State : An analysis of governance making in three mining conflicts. *Organization Studies, 40*, 1169–1191.

Mallard, A. (2007). Performance testing : Dissection of a consumerist experiment. *Sociological Review, 55*, 152-172.

Malleret, V. (2009). Peut-on gérer le couple couts-valeur ? *Comptabilité - Contrôle - Audit, 15*, 7-34.

Malsch, B. (2013). Politicizing the expertise of the accounting industry in the realm of corporate social responsibility. *Accounting, Organizations and Society, 38*, 149-168.

Marion, Gilles. (2004). *Idéologie marketing*. Paris : Eyrolles.

Martensson, M. (2009). Recounting counting and accounting. From political arithmetic to measuring intangibles and back. *Critical Perspectives on Accounting, 20*, 835-846.

McManus, L., & Guilding, C. (2008). Exploring the potential of customer accounting : A synthesis of the accounting and marketing literatures. *Journal of Marketing Management, 24*, 771-795.

McNair, C. J., Polutnik, L., & Silvi, R. (2001). Cost management and value creation : The missing link. *European Accounting Review, 10*, 33–50.

Mehrpouya, A., & Djelic, M.-L. (2014). *Transparency : From Enlightenment to Neoliberalism or When a Norm of Liberation Becomes a Tool of Governing*. HEC Paris research paper.

Mehrpouya, A., & Samiolo, R. (2016). Performance measurement in global governance : Ranking and the politics of variability. *Accounting, organizations and society*, *55*, 12–31.

Mellet, K., Beauvisage, T., Beuscart, J., & Trespeuch, M. (2014). A "democratization" of markets ? Online consumer reviews in the restaurant industry. *Valuation Studies*, *2*, 5-41.

Mennicken, A., & Espeland, W. (2019). What's New with Numbers? Sociological Approaches to the Study of Quantification. *Annual Review of Sociology*, *45*.

Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, *34*, 918-938.

Mick, D. G., Broniarczyk, S. M., & Haidt, J. (2004). Choose, choose, choose, choose, choose, choose, choose : Emerging and prospective research on the deleterious effects of living in consumer hyperchoice. *Journal of Business Ethics*, *52*, 207-211.

Mickhail, G., Kolkman, M., & Nauta, D. (2002). Account(ing) : The Model Myth and Semiotic Pragmatism. In M. Nikitin (Éd.), *Modéliser le comportement des organisations*. Paris : L'Harmattan.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook*. Londres : Sage Publications.

Miller, P. (1998). The margins of accounting. *European Accounting Review*, *7*, 605-621.

Miller, P. (2001). Governing by Numbers : Why Calculative Practices Matter. *Social Research*, *68*, 379-396.

Miller, P., & O'Leary, T. (1993). Accounting expertise and the politics of the product : Economic citizenship and modes of corporate governance. *Accounting, Organizations and Society*, *18*, 187–206.

Miller, P., & O'Leary, T. (1994). Accounting, "economic citizenship" and the spatial reordering of manufacture. *Accounting, Organizations and Society*, *19*, 15–43.

Miller, P., & O'Leary, T. (2007). Mediating instruments and making markets : Capital budgeting, science and the economy. *Accounting, Organizations and Society*, *32*, 701-734.

Miller, P., & Power, M. (2013). Accounting, Organizing, and Economizing : Connecting Accounting Research and Organization Theory. *The Academy of Management Annals*, *7*, 557-605.

Miller, P., & Rose, N. (1990). Governing economic life. *Economy and Society*, *19*, 1-31.

Miller, P., & Rose, N. (1997). Mobilizing the Consumer—Assembling the Subject of Consumption. *Theory, Culture & Society*, *14*, 1-36.

Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology ? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, *118*, 13-29.

Mitchell, R. K., Van Buren, H. J., Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2015). Stakeholder Inclusion and Accounting for Stakeholders. *Journal of Management Studies*, *52*, 851-877.

Modell, S. (2017). Critical realist accounting research : In search of its emancipatory potential. *Critical Perspectives on Accounting*, *42*, 20-35.

Morales, J., & Sponem, S. (2017). You too can have a critical perspective ! 25 years of Critical Perspectives on Accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, *43*, 149-166.

Morgan, G. (1988). Accounting as reality construction : Towards a new epistemology for accounting practice. *Accounting, Organizations and Society*, *13*, 477-495.

Most, K. S. (1977). *Accounting theory*. Columbus : Grid.

Mouchot, C. (1994). *Les théories de la valeur*. Paris : Economica.

Mouffe, Chantal. (2005). *On the political*. Londres : Routledge.

Mouritsen, J., & Kreiner, K. (2016). Accounting, decisions and promises. *Accounting, Organizations and Society*, *49*, 21-31.

Mueller, F., Carter, C., & Whittle, A. (2015). Can Audit (Still) be Trusted? *Organization Studies*, *36*, 1171-1203.

Müller, J. (2014). An accounting revolution? The financialisation of standard setting. *Critical Perspectives on Accounting*, *25*, 539–557.

Muniesa, F. (2011). A Flank Movement in the Understanding of Valuation. *The Sociological Review*, *59*, 24-38.

Muniesa, F., Millo, Y., & Callon, M. (2007). An introduction to market devices. *Sociological Review*, *55*, 1-12.

Napier, C. J. (2006). Accounts of change : 30 years of historical accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, *31*, 445-507.

Napoli, P. M. (2010). Revisiting 'mass communication'and the 'work'of the audience in the new media environment. *Media, Culture & Society*, *32*, 505–516.

Neu, D., Cooper, D. J., & Everett, J. (2001). Critical accounting interventions. *Critical perspectives on accounting*, *12*, 735–762.

Neu, D., Saxton, G., Rahaman, A., & Everett, J. (2019). Twitter and social accountability : Reactions to the Panama Papers. *Critical Perspectives on Accounting*, *61*, 38-53.

Notat, N., Senard, J.-D., & Barfety, J.-B. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*.

Okada, E. M., Mais, E. L., Laroche, M., Bergeron, J., Barbaro-Forleo, G., Pickett-Baker, J., & Ozaki, R. (2008). Framing the « Green » alternative for environmentally conscious consumers. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *1*, 222-234.

Orléan, A. (2011). *L'Empire de la valeur. Refonder l'économie : Refonder l'économie*. Paris : Le Seuil.

Orlitzky, M. (2011). Institutional logics in the study of organizations : The social construction of the relationship between corporate social and financial performance. *Business Ethics Quarterly*, *21*, 409-444.

Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical Blindness. *Journal of Business Ethics*, *109*, 323-338.

Parguel, B., Benoit-Moreau, F., & Russell, C. A. (2015). Can evoking nature in advertising mislead consumers ? The power of 'executional greenwashing'. *International Journal of Advertising*, *34*, 107-134.

Passetti, E., BIanchi, L., Battaglia, M., & Frey, M. (2017). When Democratic Principles are not Enough : Tensions and Temporalities of Dialogic Stakeholder Engagement. *Journal of Business Ethics*, *155*, 173-190.

Pentland, B. T. (2000). Will auditors take over the world ? Program, technique and the verification of everything. *Accounting, Organizations and Society*, *25*, 307-312.

Perret, V. (2019). Les universitaires peuvent-ils changer les entreprises ? *Analyse Opinion Critique*.

Piketty, T. (2013). *Le Capital au XXIème siècle*. Paris : Le Seuil.

Pinto, L. (2017). La civilité marchande. *Actes de la recherche en sciences sociales, 216-217*, 24-41.

Pinto, L. (2018). *L'invention du consommateur*. Paris : PUF.

Polanyi, K. (2009). *La grande transformation*. Paris : Gallimard.

Pongsakornrungsilp, S., & Schroeder, J. E. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, *11*, 303-324.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, *89*, 62-77.

Porter, T. M. (1995). *Trust in Numbers : The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. Princeton : Princeton University Press.

Power, M. (1997). *The audit society : Rituals of verification*. Oxford : Oxford University Press.

Power, M. (2003). Auditing and the production of legitimacy. *Accounting, Organizations and Society*, *28*, 379-394.

Power, M. (2011). Assurance worlds : Consumers, experts and independence. *Accounting, Organizations and Society*, *36*, 324-326.

Power, M. (2012). Accounting and finance. In *The Oxford Handbook of the Sociology of finance* (p. 293-314). Oxford : Oxford University Press.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, *78*, 79–90.

Prevost, B. (2012). Échanges alimentaires et juste prix. *L'homme et la société*, 35-59.

Princen, T. (1997). The shading and distancing of commerce : When internalization is not enough. *Ecological Economics*, *20*, 235-253.

Quattrone, P. (2015). Value in the age of doubt : Accounting as a maieutic machine. In Kornberger, M., Justesen, L., Madsen, A. K. & Mouritsen, J. (Éds.), *Making things valuable* (p. 38-61). Oxford : Oxford University Press.

Raimbault, M., & Tralan, M. (2014). *Affichage environnemental, l'essentiel*. Paris: AFNOR Éditions.

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

Rambaud, A., & Richard, J. (2015). The « Triple Depreciation Line » instead of the « Triple Bottom Line » : Towards a genuine integrated reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, *33*, 92-116.

Rambaud, A., & Richard, J. (2016). The "Triple Depreciation Line" Accounting Model and Its Application to the Human Capital. In *Finance and Economy for Society : Integrating Sustainability* (p. 225-252). Londres : Emerald Publishing.

Rhodes, R. A. (2007). Understanding governance : Ten years on. *Organization studies*, *28*, 1243–1264.

Riahi-Belkaoui, A. (2004). *Accounting Theory*. Boston : Thomson Learning.

Richard, J. (2012). *Comptabilité et développement durable*. Paris : Economica.

Richard, J., Bensadon, D., & Rambaud, A. P. (2018). *Comptabilité financière* (11e éd.). Paris : Dunod.

Ritzer, G. (1992). *The McDonaldization of society*. Newbury Park : Pine Forge Press.
Ritzer, G. (2014). Prosumption : Evolution, revolution, or eternal return of the same? *Journal of Consumer Culture, 14*, 3-24.
Ritzer, G., Dean, P., & Jurgenson, N. (2012). The Coming of Age of the Prosumer. *American Behavioral Scientist, 56*, 379-398.
Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption : The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. *Journal of Consumer Culture, 10*, 13-36.
Roberts, J. (1991). The possibilities of accountability. *Accounting, Organizations and Society, 16*, 355-368.
Roberts, J. (2003). The manufacture of corporate social responsibility : Constructing corporate sensibility. *Organization, 10*, 249–265.
Roberts, J. (2005). The power of the « imaginary » in disciplinary processes. *Organization, 12*, 619-642.
Roberts, J. (2009). No one is perfect : The limits of transparency and an ethic for « intelligent » accountability. *Accounting, Organizations and Society, 34*, 957-970.
Robson, K. (1991). On the arenas of accounting change : The process of translation. *Accounting, Organizations and Society, 16*, 547-570.
Robson, K. (1992). Accounting numbers as inscription : Action at a distance and the development of accounting. *Accounting, Organizations and Society, 17*, 685-708.
Robson, K., & Bottausci, C. (2017). The sociology of translation and accounting inscriptions : Reflections on Latour and Accounting Research. *Critical Perspectives on Accounting, 54*, 60-75.
Rorty, R. (1995). *L'espoir au lieu du savoir. Introduction au pragmatisme*. Paris : Albin Michel.
Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris : La Découverte.
Rosa, H. (2012). *Accélération et Aliénation. Vers une théorie critique de la modernité tardive*. Paris : La Découverte.
Rosa, H. (2018). *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*. Paris : La Découverte.
Rosa, H. (2019). *Unverfügbarkeit*. Vienne : Residenz Verlag.
Rose, N. (1991). Governing by numbers : Figuring out democracy. *Accounting, Organizations and Society, 16*, 673-692.
Rose, N., & Miller, P. (1992). Political power beyond the State : Problematics of government. *The British journal of sociology, 43*, 173-205.
Rosenau, J. N., & Czempiel, E.-O. (1992). *Governance without government : Order and change in world politics*. Cambridge : Cambridge University Press.
Roslender, R., & Hart, S. J. (2010). Taking the customer into account : Transcending the construction of the customer through the promotion of self-accounting. *Critical Perspectives on Accounting, 21*, 739-753.
Rubenstein, D. B. (1992). Bridging the gap between green accounting and black ink. *Accounting, Organizations and Society, 17*, 501-508.
Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World : A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies, 48*, 899-931.
Schwarz, V., & Ougier, L. (2014). Un socle technique pour l'affichage environnemental des produits de grande consommation. *Annales des Mines*, 45–50.

Scott, S. V., & Orlikowski, W. J. (2012). Reconfiguring relations of accountability : Materialization of social media in the travel sector. *Accounting, Organizations and Society*, *37*, 26-40.

Seabrooke, L. (2014). Epistemic arbitrage : Transnational professional knowledge in action. *Journal of Professions and Organization*, *1*, 49-64.

Seabrooke, Leonard, & Wigan, D. (2016). Powering ideas through expertise : Professionals in global tax battles. *Journal of European Public Policy*, *23*, 357-374.

Shamir, R. (2008). Economy and Society The age of responsibilization : On market-embedded morality. *Economy and Society*, *37*, 1-10.

Shankar, A., Cherrier, H., & Canniford, R. (2006). Consumer empowerment : A Foucauldian interpretation. *European Journal of Marketing*, *40*, 1013-1030.

She, C., & Michelon, G. (2019). Managing stakeholder perceptions : Organized hypocrisy in CSR disclosures on Facebook. *Critical Perspectives on Accounting*, *61*, 54-76.

Sikka, P. (2006). The internet and possibilities for counter accounts : Some reflections. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *19*, 759-769.

Skærbæk, P., & Tryggestad, K. (2010). The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting, Organizations and Society*, *35*, 108-124.

Sloan, L., Quan-Haase, A., Kitchin, R., & Beninger, K. (2017). *Social Media Research Methods*. Londres : Sage Publications.

Soutjis, B. (2019). The new digital face of the consumerist mediator : The case of the 'Yuka' mobile app. *Journal of Cultural Economy*, *13*, 114-131.

Spence, C. (2007). Social and environmental reporting and hegemonic discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *20*, 855-882.

Spence, C. (2009). Social accounting's emancipatory potential : A Gramscian critique. *Critical Perspectives on Accounting*, *20*, 205-227.

Spence, C., Husillos, J., & Correa-Ruiz, C. (2010). Cargo cult science and the death of politics : A critical review of social and environmental accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, *21*, 76-89.

Stolowy, H., Lebas, M. J., Langlois, G., & Yuan, D. (2017). *Comptabilité et analyse financière*. Louvain : de Boeck.

Suddaby, R., Saxton, G. D., & Gunz, S. (2015). Twittering change : The institutional work of domain change in accounting expertise. *Accounting, Organizations and Society*, *45*, 52-68.

Sujobert, B. (2014). *Comment intervenir sur le programme de la statistique publique ?* Paris : Zones. In Bruno, I., Didier, E. & Prévieux, J. (Éds.). *Statactivisme. Comment lutter avec des nombres* (p. 213-232). Paris : Zones.

Supiot, A. (septembre 2016). Quand les nombres nous gouvernent. *Études*, 53-66.

Tan, Z. (2014). The construction of calculative expertise : The integration of corporate governance into investment analyses by sell-side financial analysts. *Accounting, Organizations and Society*, *39*, 362-384.

Thomson, I., Dey, C., & Russell, S. (2015). Activism, arenas and accounts in conflicts over tobacco control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *28*, 809-845.

Thomson, I., Grubnic, S., & Georgakopoulos, G. (2014). Exploring accounting-sustainability hybridisation in the UK public sector. *Accounting, Organizations and Society, 39*, 453-476.

Tregidga, H. (2017). "Speaking truth to power" : Analysing shadow reporting as a form of shadow accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 30*, 510-533.

Tufekci, Z. (2017). *Twitter and tear gas : The power and fragility of networked protest*. New Haven : Yale University Press.

Unerman, J., Bebbington, J., & O'Dwyer, B. (2018). Corporate reporting and accounting for externalities. *Accounting and Business Research, 48*, 497-522.

Unerman, J., & O'Dwyer, B. (2004). Enron, WorldCom, Andersen et al. : A challenge to modernity. *Critical Perspectives on Accounting, 15*, 971-993.

Vaivio, J. (1999). Examining « the quantified customer ». *Accounting, Organizations and Society, 24*, 689-715.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B...and beyond : Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management, 40*, 181-187.

Vaujany (de), F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir, 9*, 109-126.

Viale, T., Gendron, Y., & Suddaby, R. (2017). From "mad men" to "math men" : The rise of expertise in digital measurement and the shaping of online consumer freedom. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 30*, 270-305.

Vinnari, E., & Dillard, J. (2016). (ANT)agonistics : Pluralistic politicization of, and by, accounting and its technologies. *Critical Perspectives on Accounting, 39*, 25-44.

Vinnari, E., & Laine, M. (2017). The moral mechanism of counter accounts : The case of industrial animal production. *Accounting, Organizations and Society, 57*, 1-17.

Vinnari, E., & Skærbæk, P. (2014). The uncertainties of risk management : A field study on risk management internal audit practices in a Finnish municipality. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 27*, 489–526.

Vollmer, H. (2003). Bookkeeping, accounting, calculative practice : The sociological suspense of calculation. *Critical Perspectives on Accounting, 14*, 353-381.

Vollmer, H. (2007). How to do more with numbers. Elementary stakes, framing, keying, and the three-dimensional character of numerical signs. *Accounting, Organizations and Society, 32*, 577-600.

Vollmer, H., Mennicken, A., & Preda, A. (2009). Tracking the numbers : Across accounting and finance, organizations and markets. *Accounting, Organizations and Society, 34*, 619-637.

Walker, S. P. (2008). Accounting, paper shadows and the stigmatised poor. *Accounting, Organizations and Society, 33*, 453–487.

Weber, M. (2009). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Flammarion.

Wittgenstein, L. (2014). *Recherches philosophiques*. Paris : Gallimard.

Yang, C. L., & Modell, S. (2015). Shareholder orientation and the framing of management control practices : A field study in a Chinese state-owned enterprise. *Accounting, Organizations and Society, 45*, 1-23.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5ème éd.). Londres: Sage Publications.

Young, J. J. (2006). Making up users. *Accounting, Organizations and Society*, *31*, 579-600.

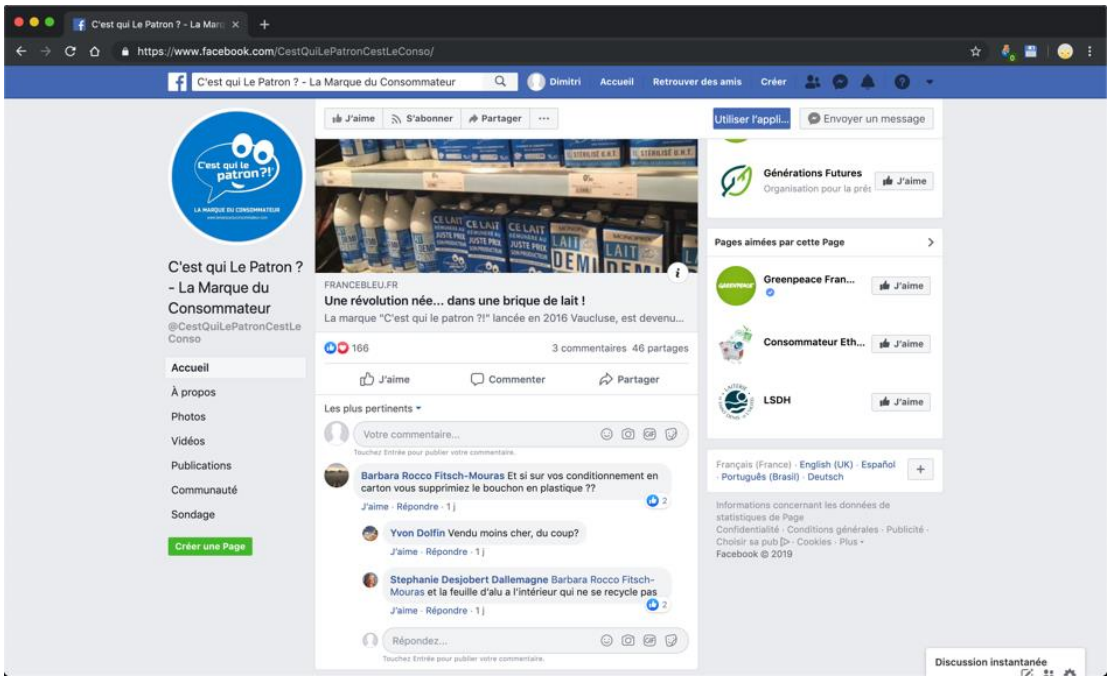
Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism*. New York, NY: Public Affairs.

Zwick, D., Bonsu, S. K., & Darmody, A. (2008). Putting Consumers to Work : Co-creation and new marketing govern-mentality. *Journal of consumer culture*, *8*, 163–196.

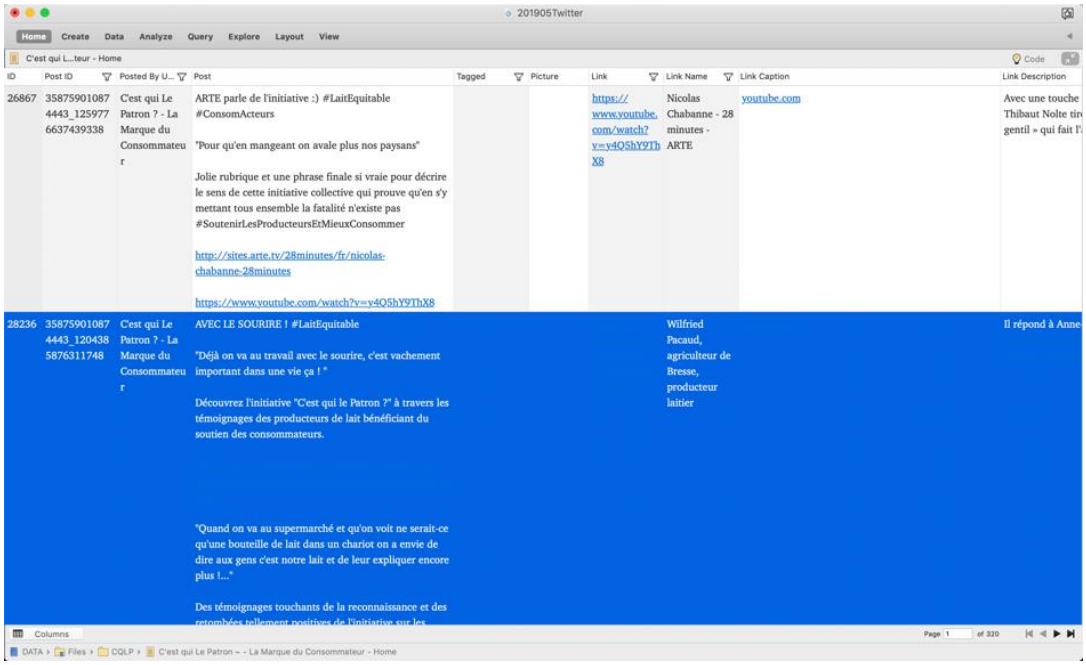
VII. Annexes

1. Méthodologie

a. CQLP : page Facebook et données brutes dans NVivo



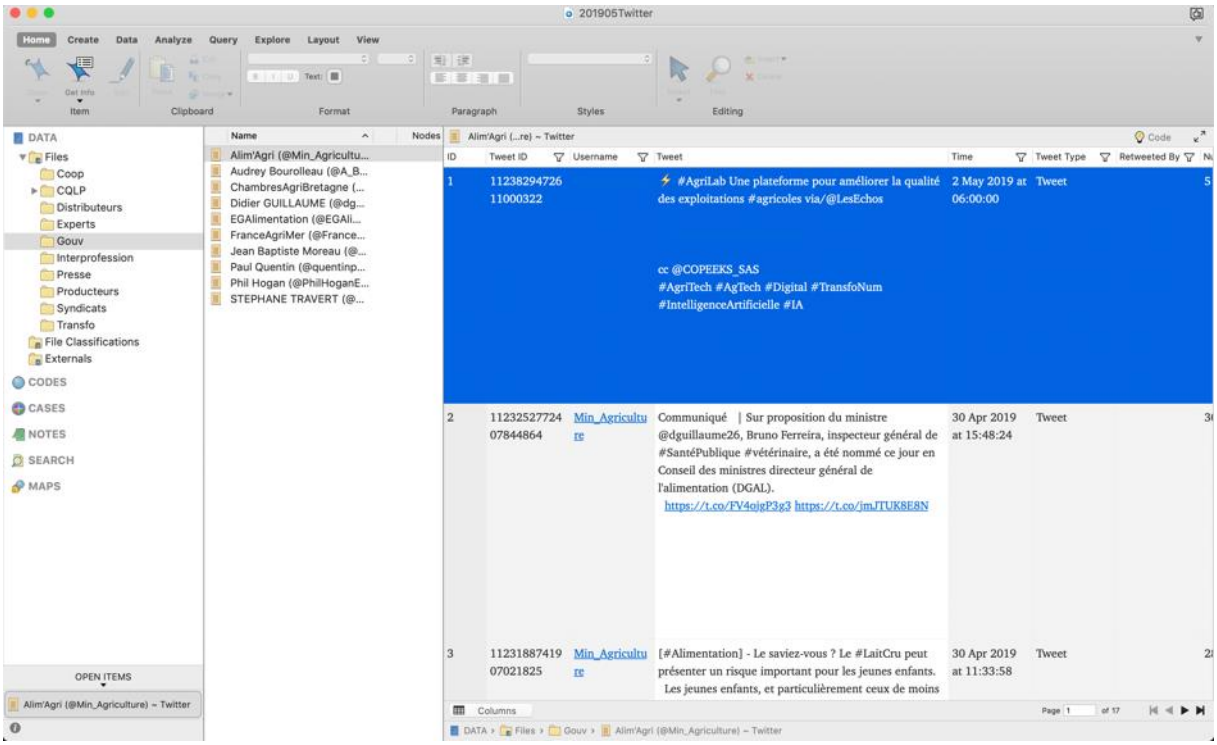
La page « C'est qui le Patron ?! » sur Facebook.



Les données brutes issues de Facebook telles qu'elles se présentent dans NVivo 12.

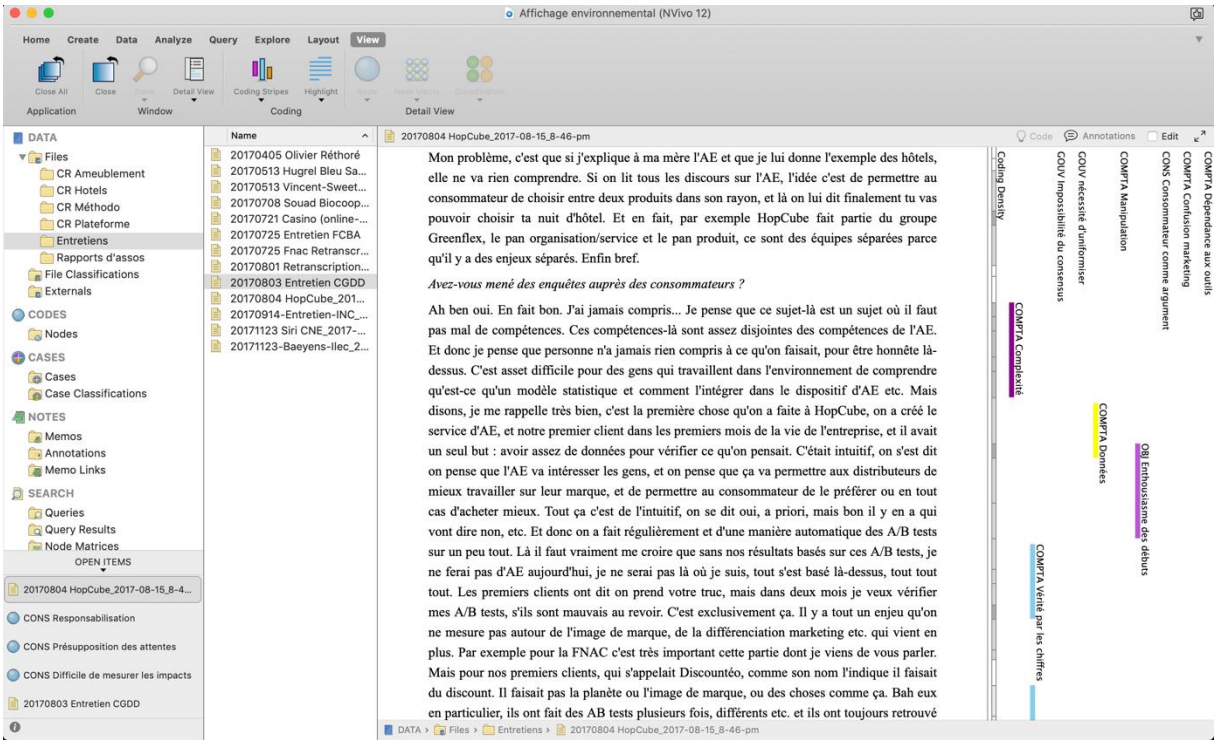
b. CQLP : page Twitter et données brutes dans NVivo.

Le plug-in Ncapture en action sur Twitter.

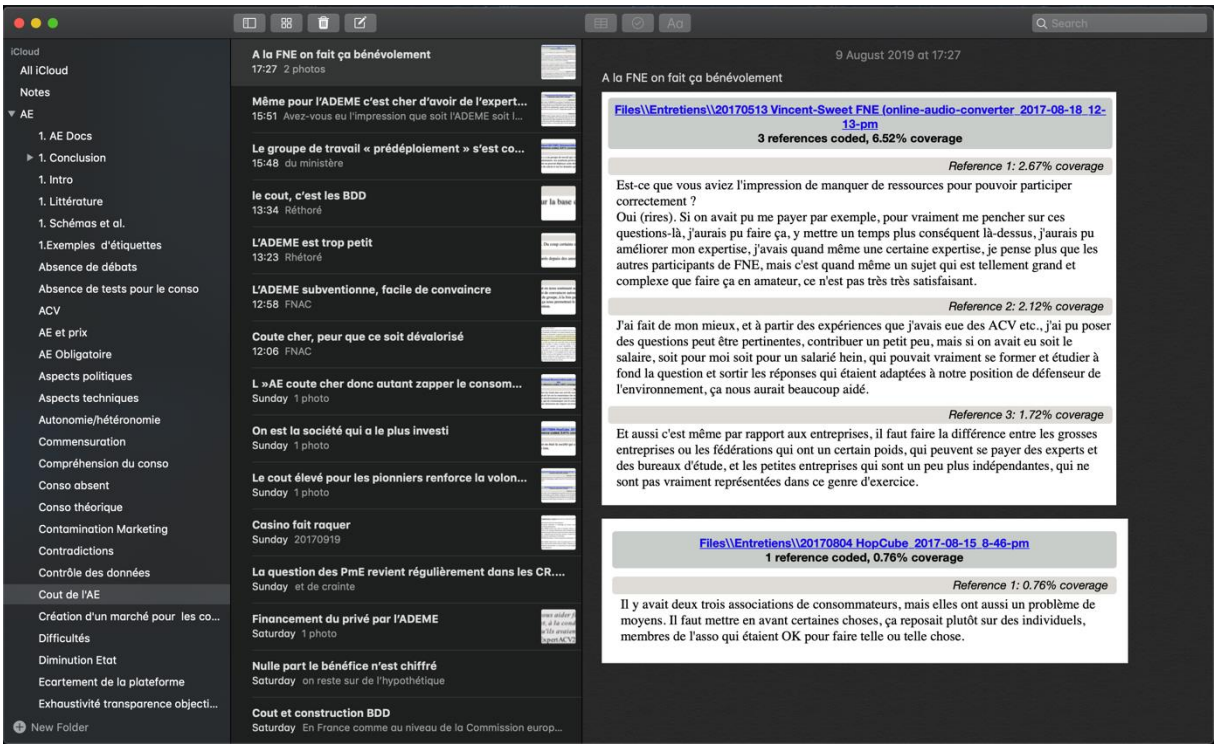


Les données brutes Twitter telles qu'elles se présentent dans NVivo 12.

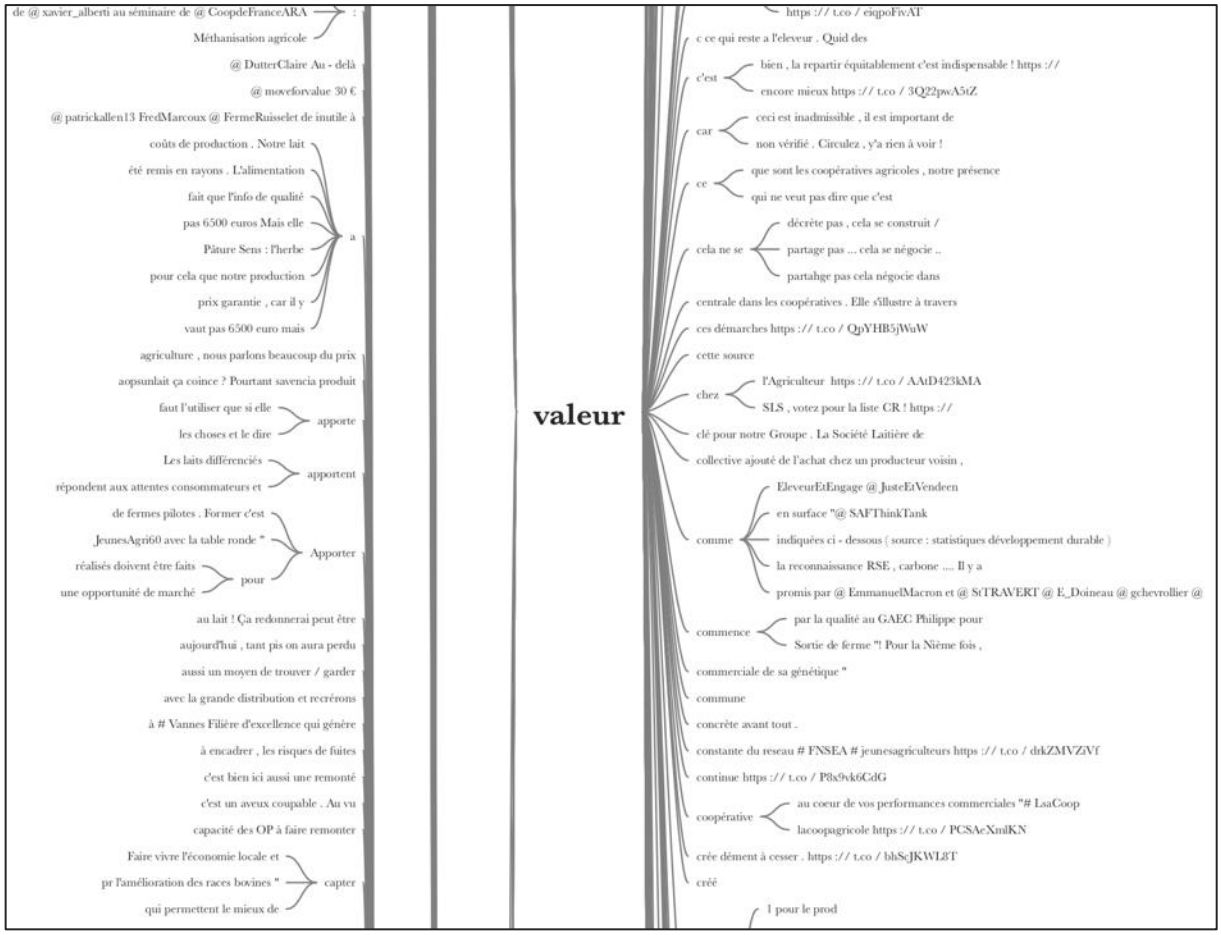
c. Codage : exemple d'entretien codé dans NVivo 12



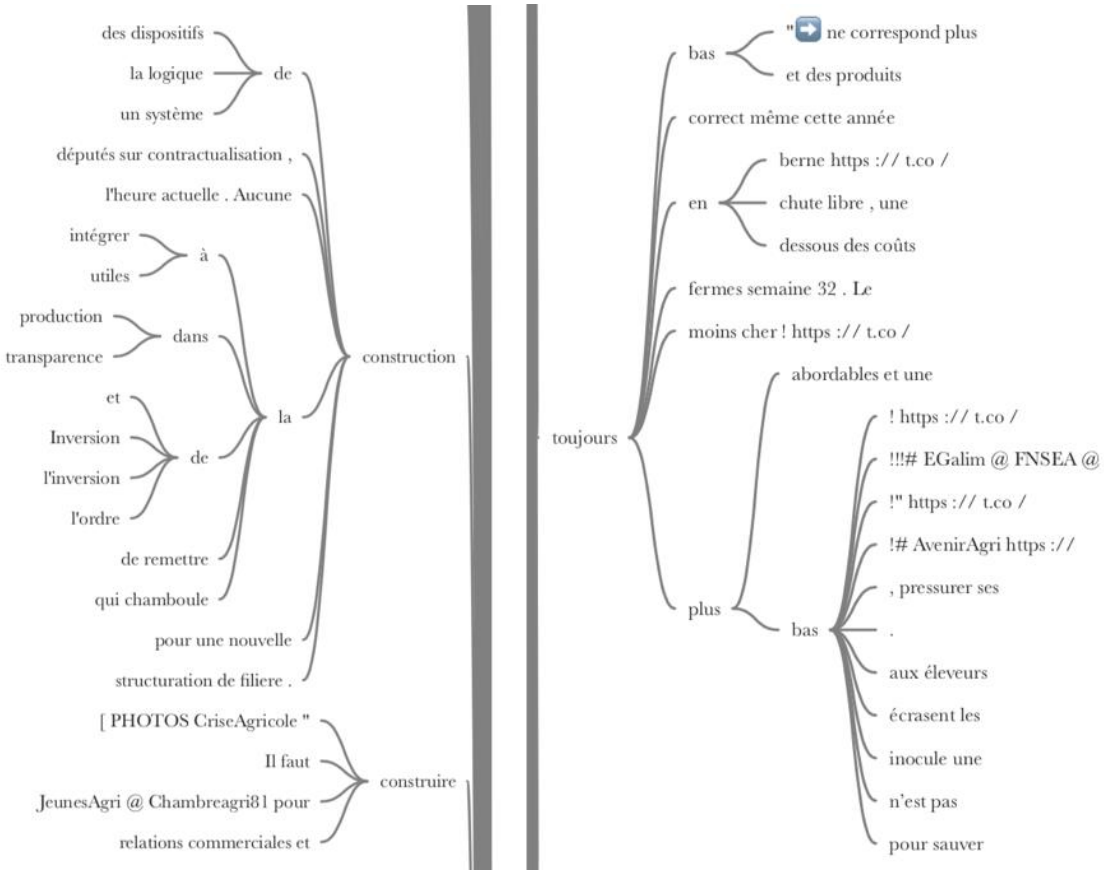
d. Codage : capture d'écran d'Apple Notes



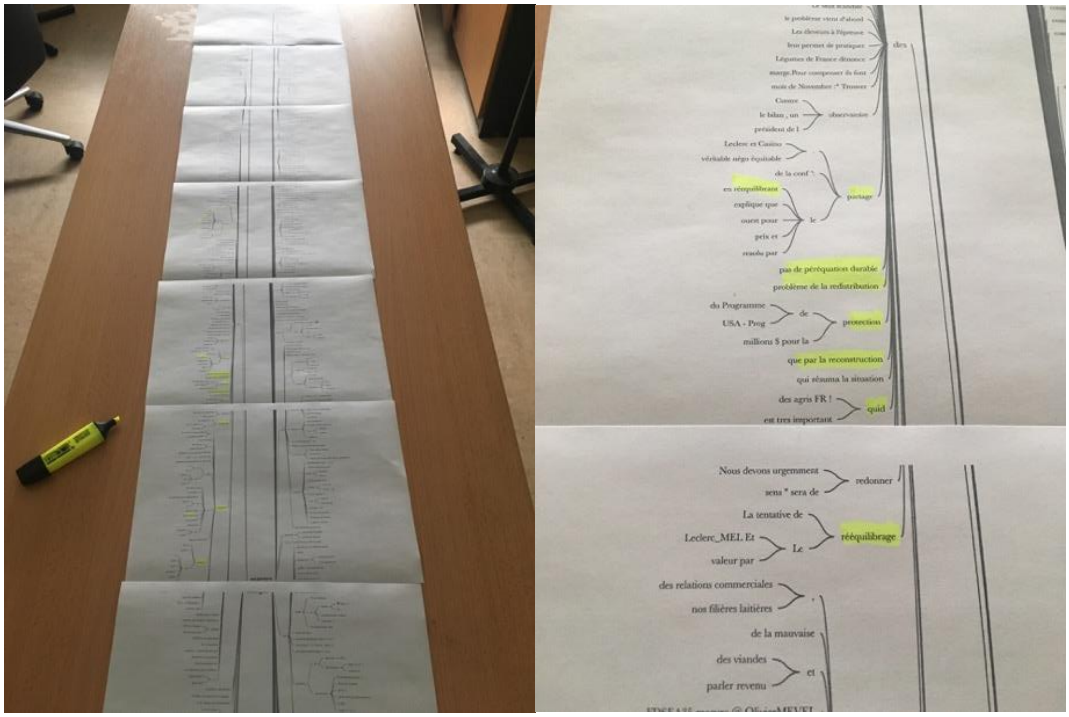
e. Utilisation de l'arborescence NVivo en exploratoire



Extrait de l'arborescence pour le mot « valeur » (l'arborescence complète fait plusieurs dizaines de pages).



L'arborescence permet de mettre au jour l'importance de la construction des prix (à gauche) et de la baisse des prix (à droite).



« Codage » exploratoire.

2. Empirie 1 : Affichage Environnemental

a. Entretiens réalisés

#	*Acteur*	*Organisation*	*Durée (min)*	*Date*
1	Ingénieur1	Organisme public	65	05.04.2017
2	ExpertACV1	ONG environnementale	73	13.05.2017
3	ExpertACV2	Conseil	91	13.05.2017
4	Comptable1	Grande distribution	40	08.07.2017
5	Manager1	Grande distribution	83	21.07.2017
6	Manager2	Conseil	72	21.07.2017
7	ExpertACV3	Conseil	59	25.07.2017
8	Manager3	Grande distribution	34	25.07.2017
9	Economiste1	Organisme public	38	03.08.2017
10	Ingénieur2	Conseil	57	04.08.2017
11	Manager4	Organisme public	61	14.09.2017
12	Dirigeant	Association industrielle	61	23.11.2017
13	ManagerCSR	Association industrielle	66	23.11.2017

b. Liste des comptes rendus de la plateforme générale

#	*Nom_Doc*	*Nb_Pages*	*Description*
1	20080523.pdf	44	Compte rendu de réunion
2	20080606.pdf	47	Compte rendu de réunion
3	20080630.pdf	26	Compte rendu de réunion
4	20080710.pdf	3	Compte rendu de réunion
5	20080918.pdf	8	Compte rendu de réunion
6	20081710.pdf	10	Compte rendu de réunion
7	20090115.pdf	12	Compte rendu de réunion
8	20090427.pdf	21	Compte rendu de réunion
9	20090703.pdf	33	Compte rendu de réunion
10	20091005.pdf	28	Compte rendu de réunion
11	20100402.pdf	8	Compte rendu de réunion
12	20100501.pdf	24	Compte rendu de réunion
13	20100702.pdf	15	Compte rendu de réunion
14	20101007.pdf	8	Compte rendu de réunion
15	20110120.pdf	59	Compte rendu de réunion
16	20110415.pdf	59	Compte rendu de réunion
17	20110616.pdf	39	Compte rendu de réunion
18	20111011.pdf	26	Compte rendu de réunion
19	20120213.pdf	29	Compte rendu de réunion
20	20120411.pdf	11	Compte rendu de réunion

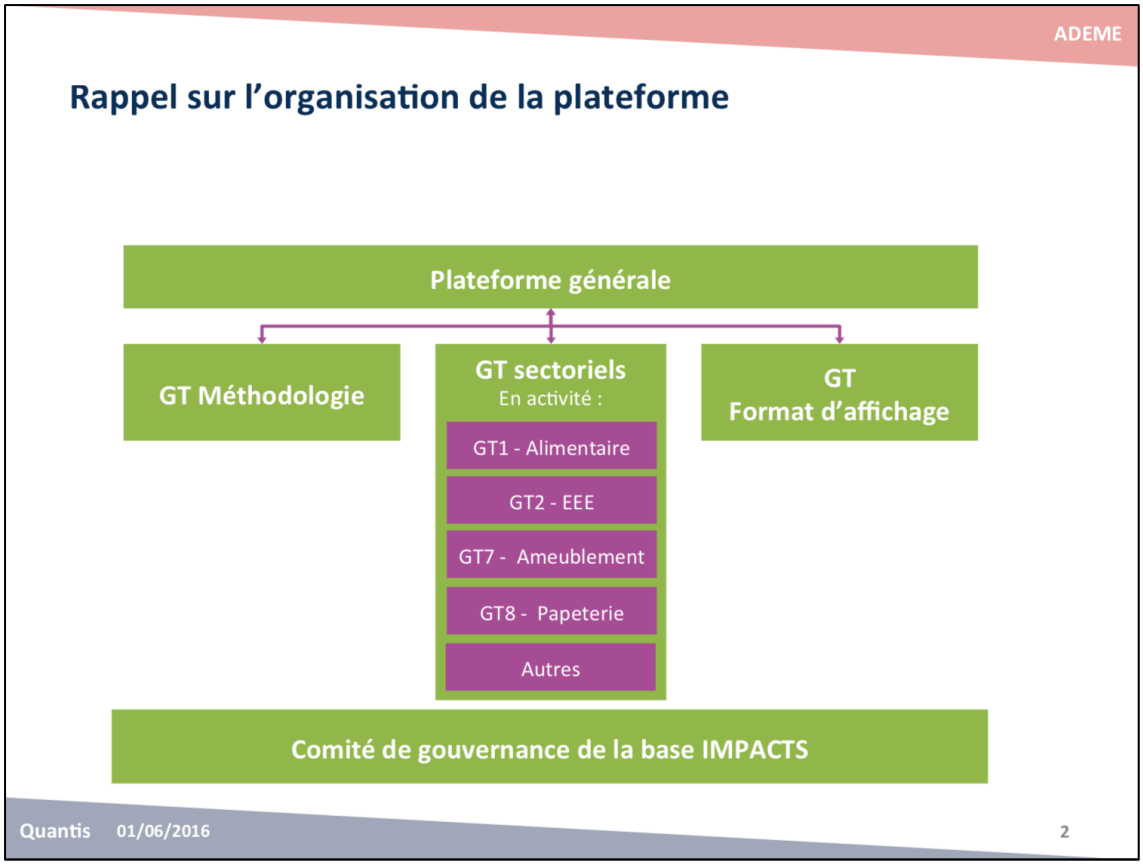
21	20120621.pdf	31	Compte rendu de réunion
22	20121710.pdf	12	Compte rendu de réunion
23	20130213.pdf	12	Compte rendu de réunion
24	20130411.pdf	55	Compte rendu de réunion
25	20130625.pdf	37	Compte rendu de réunion
26	20131023 Feuille de présence.pdf	24	Feuille de présence du 23.10.2013
27	20131023.pdf	40	Compte rendu de réunion
28	20140212.pdf	55	Compte rendu de réunion
29	20140707.pdf	15	Compte rendu de réunion
30	20140904.pdf	71	Compte rendu de réunion
31	20140904b.pdf	23	Compte rendu de réunion
32	20141119 Prez Chevassus.pdf	21	Présentation PPT
33	20141119 Prez Réthoré.pdf	51	Présentation PPT
34	20141119.pdf	31	Compte rendu de réunion
35	20150414.pdf	46	Compte rendu de réunion
36	20150618.pdf	115	Compte rendu de réunion
37	20161010.pdf	32	Compte rendu de réunion
38	20170919_PFAE_ProjetCR_2017-09-20-vf.pdf	22	Compte rendu de la dernière réunion
		1203	

c. Sources secondaires mobilisées

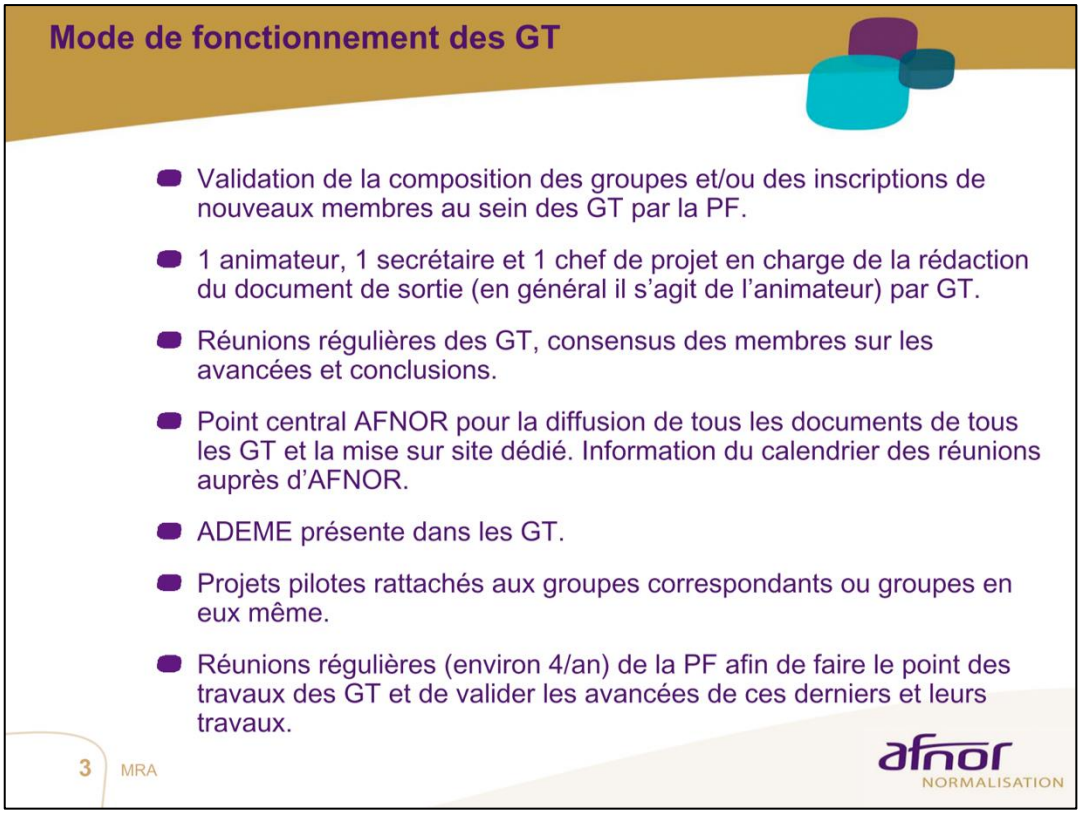
- CESE, Préconisations pour l'Affichage Environnemental, mars 2019
- ADEME, Déchiffrer les étiquettes environnementales, mars 2019
- ADEME, Décathlon, Okaïdi et autres : fichier Excel de suivi du prédéploiement, 2015-2018
- AFNOR, 35 comptes rendus de réunion de la plateforme générale, 2008-2017 (détaillés dans la partie méthodologique II.5.)
- ADEME, guide de mise en œuvre de l'Affichage Environnemental pour le secteur de l'ameublement, décembre 2017
- ADEME, Projet pilote de prédéploiement de l'Affichage Environnemental dans le secteur de l'ameublement, septembre 2017
- Commentaires sur le référentiel ordinateurs et tablettes, aout 2017
- Décathlon, Projet de prédéploiement de l'Affichage Environnemental dans le secteur de l'habillement, juillet 2017
- Betterfly Tourisme, support web-conférence pour le prédéploiement de l'Affichage Environnemental, janvier 2017
- ADEME, Contrat d'accompagnement pour les hôtels, janvier 2017

- CASINO, PPT Projet de prédéploiement alimentaire, octobre 2016
- Commissariat Général au Développement Durable, Comportements d'achat en présence d'Affichage Environnemental : les enseignements d'une enquête par expérience de choix, mai 2016
- ADEME, Principes généraux pour l'Affichage Environnemental des produits de grande consommation, mars 2016
- ADEME, Guide de lecture de l'annexe méthodologique du BP X 30-323, mars 2016
- Quantis, PPT de présentation de la nouvelle plateforme, janvier 2016
- EY, Bilan des retours des entreprises sur l'expérimentation nationale de l'Affichage Environnemental, 2013
- Lettre de l'UFC-Que choisir, novembre 2013
- Ministère de l'Écologie, Rapport au Parlement sur l'Affichage Environnemental des produits de grande consommation, 163 pages, septembre 2013
- Avis du Conseil National de la Consommation, juillet 2013
- Rapport de France Nature Environnement, novembre 2012
- AFNOR/QUANTIS/CNIEL, projet de référentiel produits laitiers, septembre 2012
- ADEME, retour d'expérimentation ameublement en Alsace, Bourgogne et Lorraine, septembre 2012
- Rapport d'associations de familles (Adéic, AFOC, CFDT ASSECO, AFC, Familles de France, Familles Rurales, Unaf), juillet 2012
- ADEME, PPT de présentation au comité de gouvernance de la base IMPACTS, octobre 2011
- ADEME/Afnor, Note du collectif d'associations de consommateur sur le format d'affichage, juillet 2011
- Rapport d'étape au Ministre d'État, Comité Opérationnel 23, Grenelle de l'Environnement, mars 2008

d. Organigramme de la plateforme, 2016



e. Slides de l'AFNOR, septembre 2008.



f. Les outils du socle technique de l'Affichage Environnemental

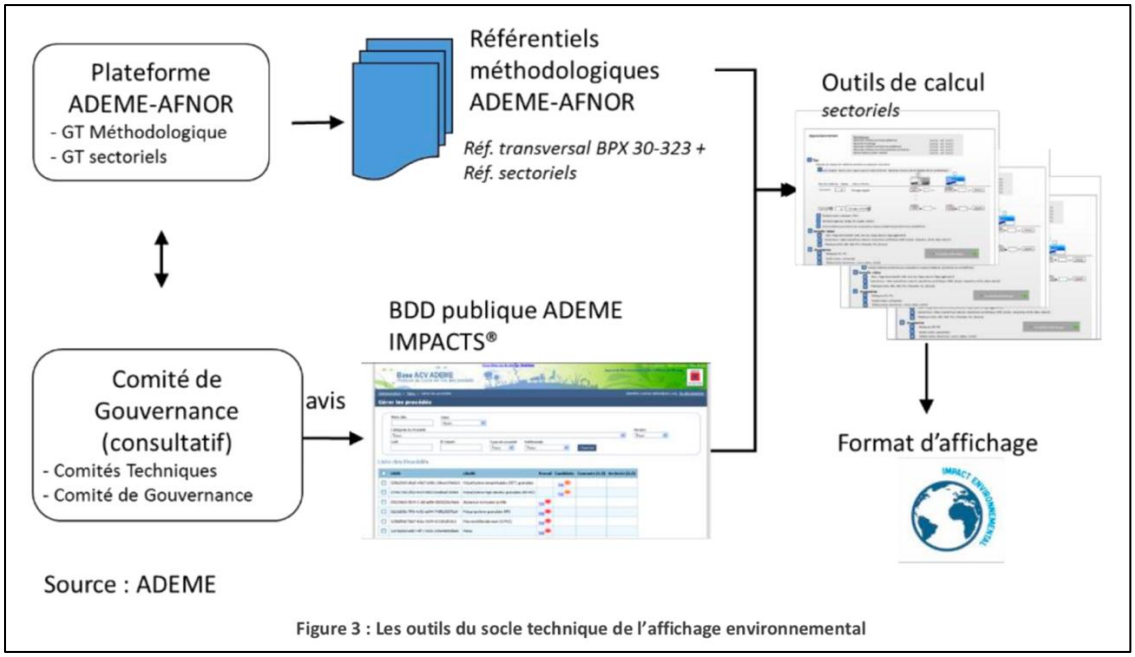
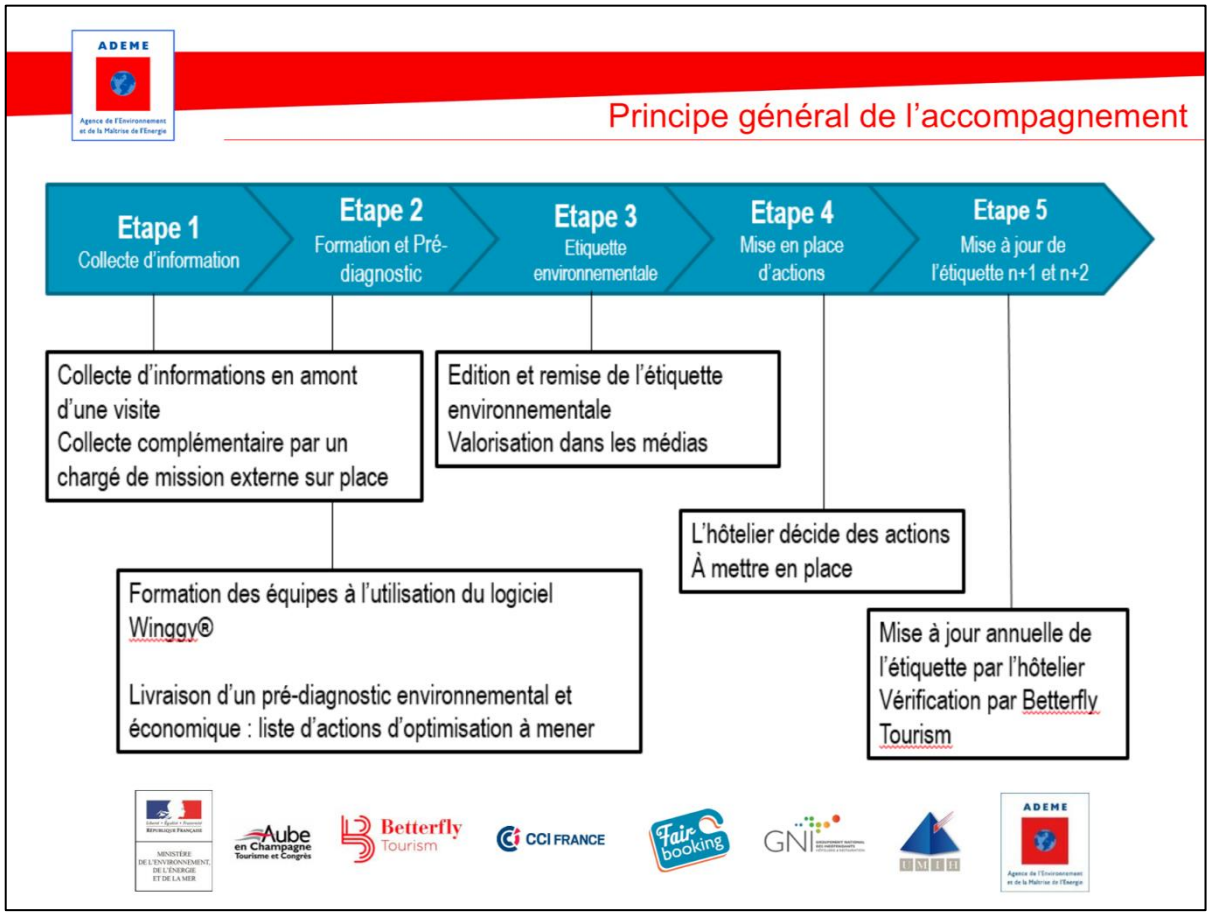
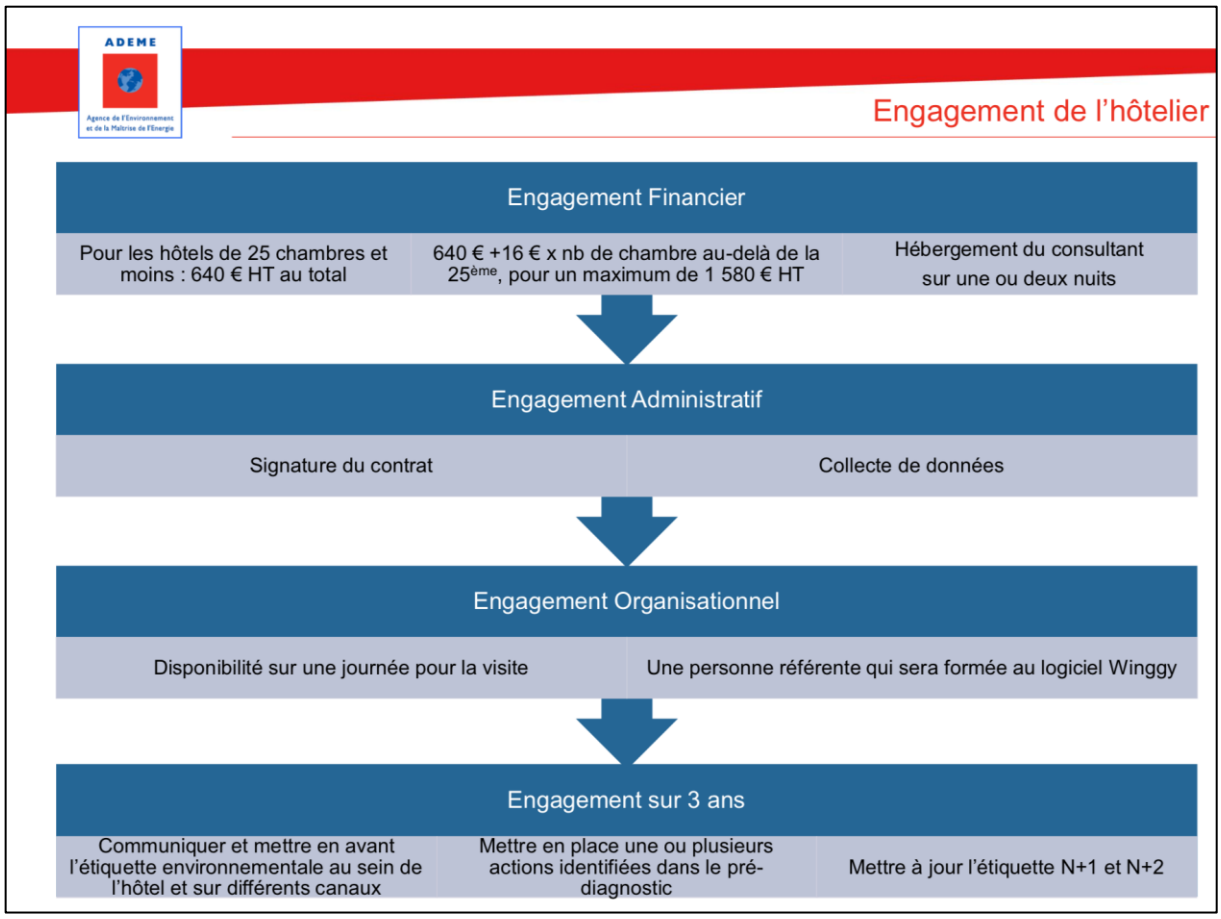


Figure 3 : Les outils du socle technique de l'affichage environnemental

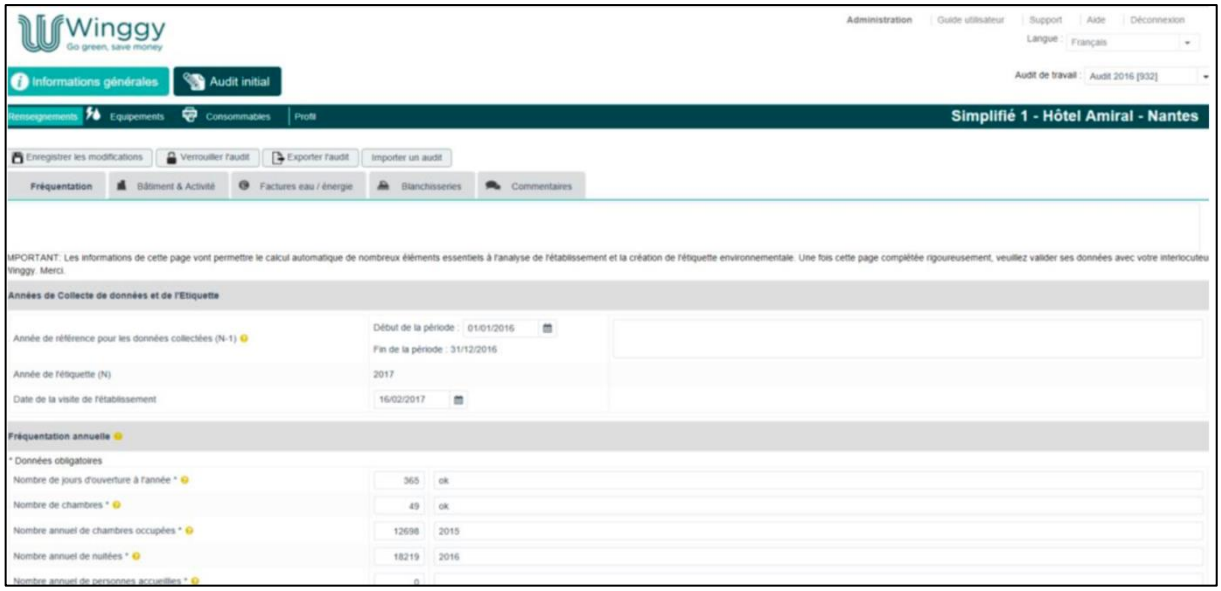
g. Présentation de l'ADEME pour le prédéploiement, 2017



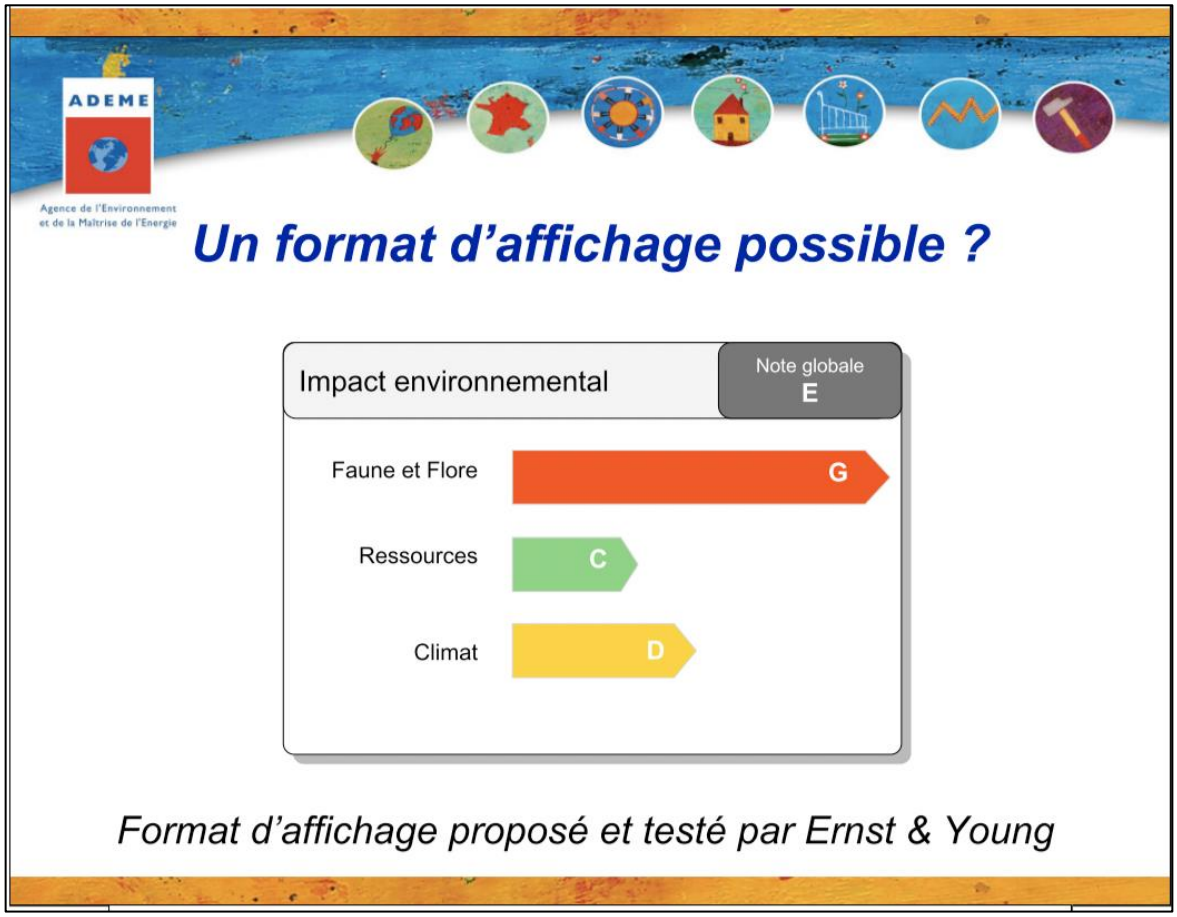


Ces diapositives montrent notamment la phase de collecte de données (avec une journée « sur le terrain ») et la formation nécessaire à un logiciel de calcul développé par un prestataire. On remarque également l'engagement à communiquer les informations au consommateur (dans l'hôtellerie, cela se fait généralement sur un panneau à l'accueil de l'établissement ; le client le découvre donc seulement lorsqu'il arrive à l'hôtel) et le fait que l'AE s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue avec la mise en place de plans d'action à contrôler d'une année sur l'autre.

h. Capture d'écran de l'outil de calcul pour l'hôtellerie

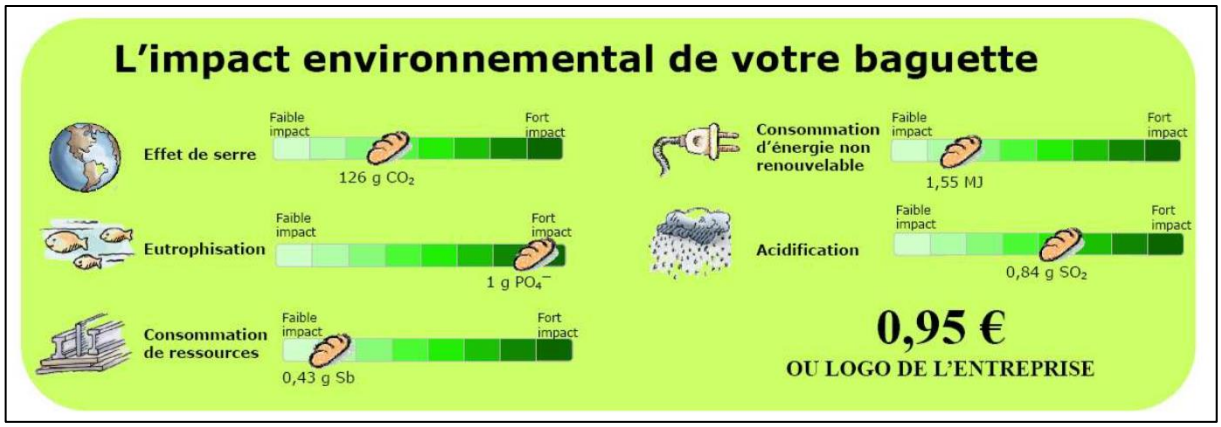


i. Évolution du format d'affichage



Présentation de l'ADEME à la plateforme Générale, 2009

Exemple issu de l'expérimentation, 2013

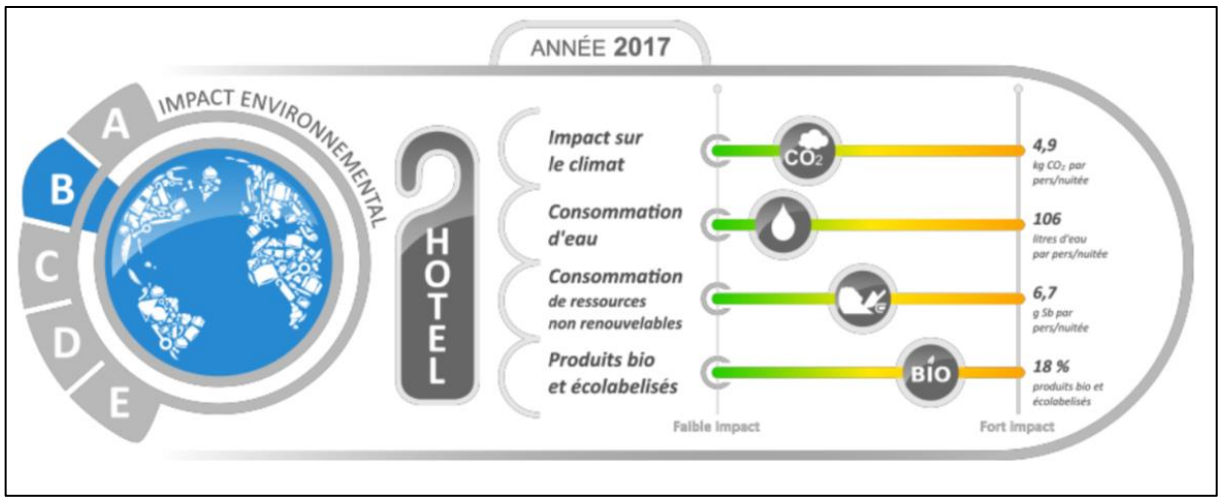


Exemple issu de l'expérimentation, 2013 – 2

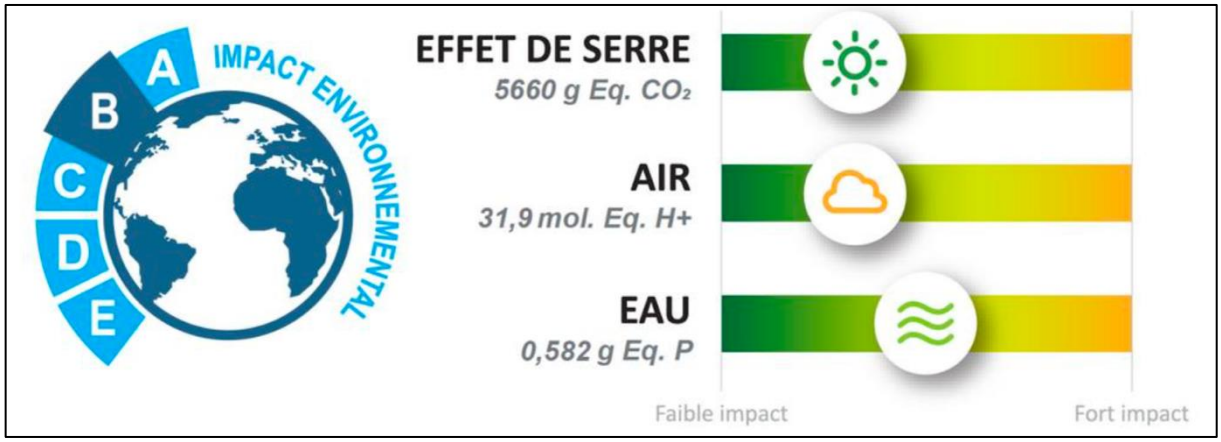
FNAC, vers 2015

Décathlon, 2015

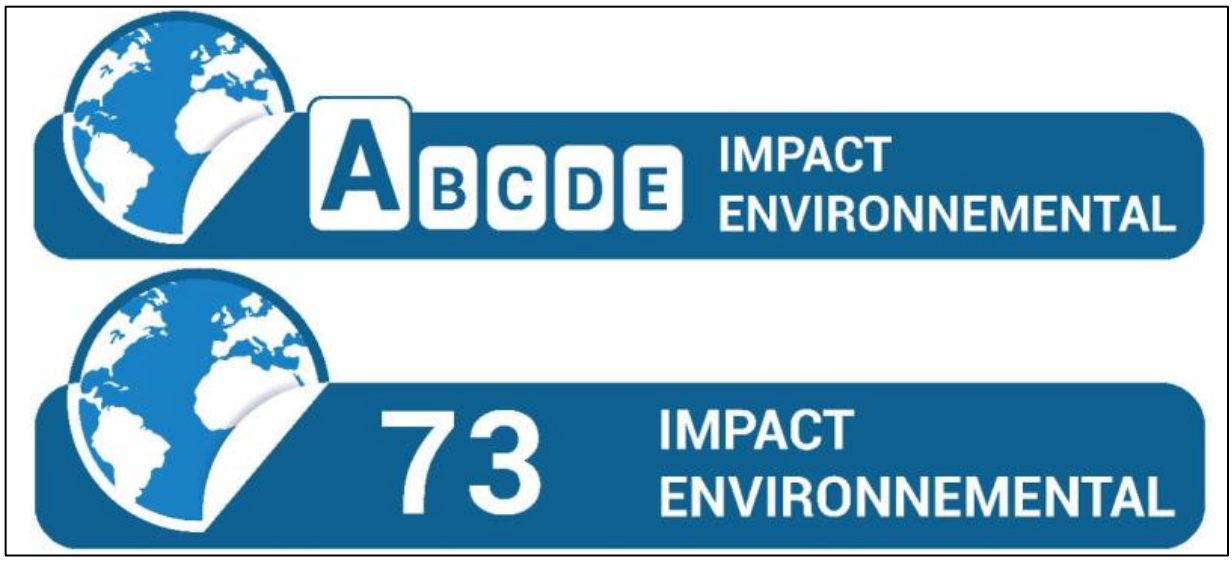
Proposition habillement, vers 2016



Proposition hôtellerie, 2017



FCBA (centre technique industriel bois), 2017



Format retenu par le Ministère de l'Environnement, 2017 (visible sur le site mi-2019).

Tryptique préconisé par le CESE dans son rapport, 2019.

j. Exemple de guide d'entretien utilisé (grande distribution)

- Rappel du respect de l'anonymat ; s'il y a des questions avec lesquelles l'interlocuteur ou l'interlocutrice n'est pas à l'aide, il est tout à fait possible de le mentionner. Idem s'il y a des questions auxquelles il ou elle ne peut pas répondre par manque de connaissances. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.

- Quelles sont vos missions au sein de X ?

- Comment en êtes-vous venu à exercer ces fonctions ? (Quelle est votre formation, votre expertise, votre parcours) ?

- Concernant l'Affichage Environnemental : votre rôle dans les différentes étapes du processus au France :

- Fonction pionnière avant le Grenelle II ?
- Fonction d'expérimentation avec l'ADEME ?
- Fonction aujourd'hui ?

- But de l'initiative Affichage Environnemental chez X ?
    - Un avantage comparatif sur l'éco-conception
    - Transparence auprès du consommateur ?
    - Augmenter le consentement à payer du consommateur ?
    - Prendre une position de leader pour anticiper de futures réglementations ?

- Évolution de cette position au cours du temps ?

- Vos relations avec les autres acteurs ?
    - Ademe, États, ONG,…

- Les consommateurs : menez-vous des enquêtes auprès de vos clients ? Participent-ils à des expérimentations ?

- L'affichage en lui-même : que cherchez-vous à représenter ? Comment catégorisez-vous les impacts ? Comment décidez-vous quels produits utilisent l'affichage ?

- Problèmes de méthodologie : données pas disponibles ? Problèmes d'allocation ?

- Mêmes questions pour le format d'affichage ?

- La plateforme de l'Affichage Environnemental : votre ressenti lors des réunions ? Impressions des autres parties prenantes

- Aviez-vous suffisamment d'expertise pour répondre aux questions ?

- Les indicateurs étaient fixés par la plateforme : qu'en pensez-vous ?

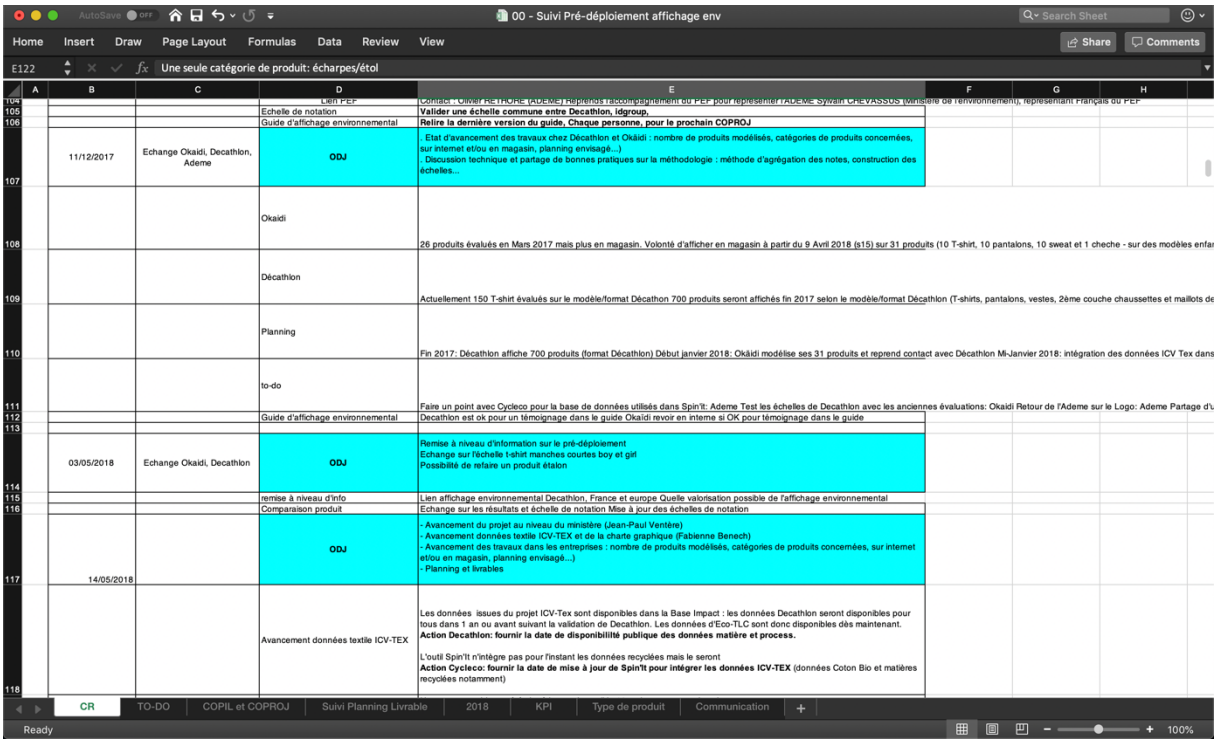
- Avez-vous noté des disparités d'expertise, des parties prenantes qui ne pouvaient apporter de vision constructive, voire des parties prenantes absentes ?

- Quid des délais, du processus de validation ?

- Des choses que vous auriez aimé faire différemment ?

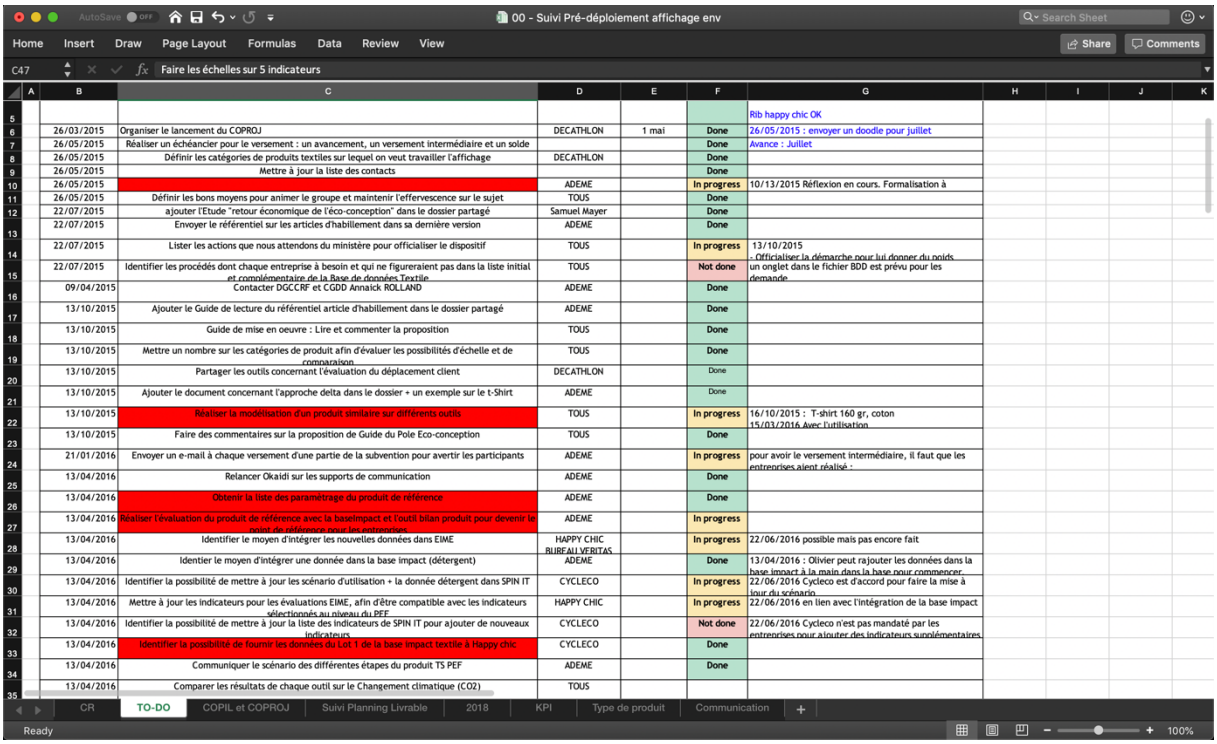
- Le consommateur devrait-il être plus impliqué ?

k. Outil de suivi du prédéploiement pour le secteur de l'habillement



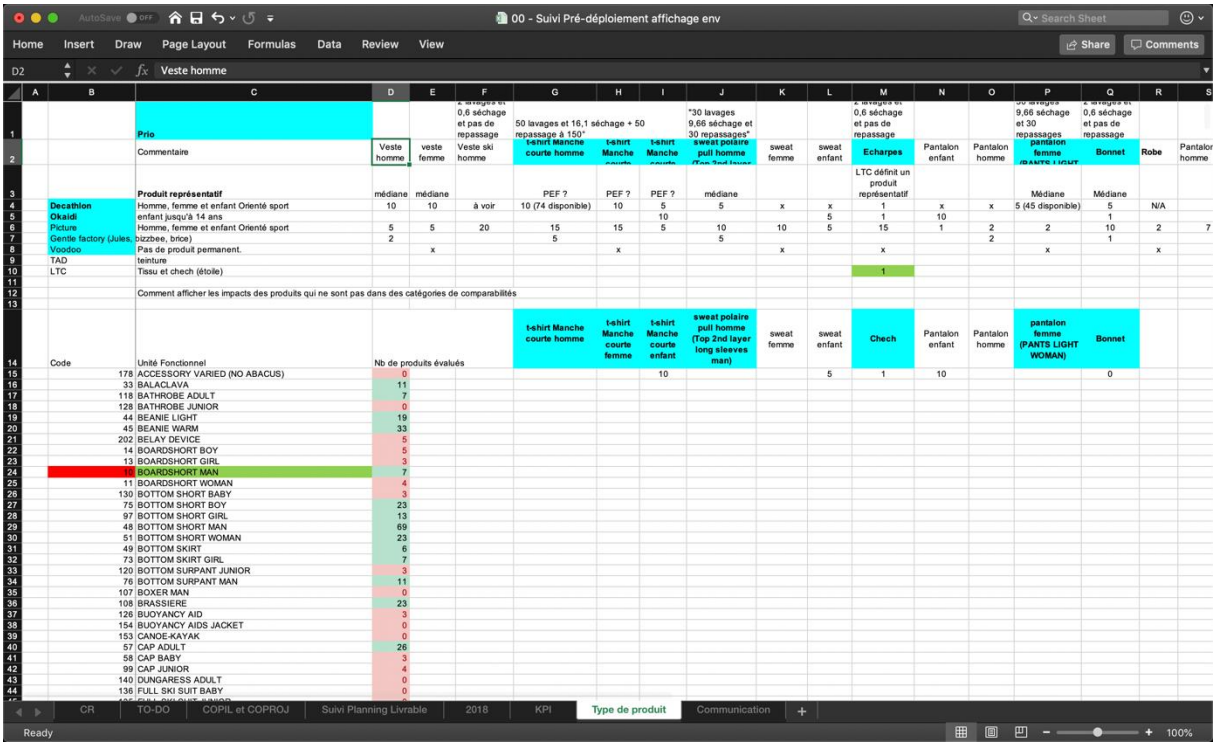
00 - Suivi Pré-déploiement affichage env

		Echelle de notation	**Valider une échelle commune entre Decathlon, Idgroup,**	
		Guide d'affichage environnemental	**Relire la dernière version du guide, Chaque personne, pour le prochain COPROJ**	
107	11/12/2017	Echange Okaidi, Decathlon, Ademe	**ODJ**	. Etat d'avancement des travaux chez Décathlon et Okaïdi : nombre de produits modélisés, catégories de produits concernées, sur internet et/ou en magasin, planning envisagé...) . Discussion technique et partage de bonnes pratiques sur la méthodologie : méthode d'agrégation des notes, construction des échelles...
108			Okaidi	26 produits évalués en Mars 2017 mais plus en magasin. Volonté d'afficher en magasin à partir du 9 Avril 2018 (s15) sur 31 produits (10 T-shirt, 10 pantalons, 10 sweat et 1 cheche - sur des modèles enfar
109			Décathlon	Actuellement 150 T-shirt évalués sur le modèle/format Décathon 700 produits seront affichés fin 2017 selon le modèle/format Décathlon (T-shirts, pantalons, vestes, 2ème couche chaussettes et maillots de
110			Planning	Fin 2017: Décathlon affiche 700 produits (format Décathlon) Début janvier 2018: Okaïdi modélise ses 31 produits et reprend contact avec Décathlon Mi-Janvier 2018: intégration des données ICV Tex dans
111			to-do	Faire un point avec Cycleco pour la base de données utilisés dans Spin'It: Ademe Test les échelles de Decathlon avec les anciennes évaluations: Okaidi Retour de l'Ademe sur le Logo: Ademe Partage d'u
112			Guide d'affichage environnemental	Decathlon est ok pour un témoignage dans le guide Okaidi revoir en interne si OK pour témoignage dans le guide
113				
114	03/05/2018	Echange Okaidi, Decathlon	**ODJ**	Remise à niveau d'information sur le pré-déploiement Echange sur l'échelle t-shirt manches courtes boy et girl Possibilité de refaire un produit étalon
115			remise à niveau d'info	Lien affichage environnemental Decathlon, France et europe Quelle valorisation possible de l'affichage environnemental
116			Comparaison produit	Echange sur les résultats et échelle de notation Mise à jour des échelles de notation
117	14/05/2018		**ODJ**	- Avancement du projet au niveau du ministère (Jean-Paul Ventère) - Avancement données textile ICV-TEX et de la charte graphique (Fabienne Benech) - Avancement des travaux dans les entreprises : nombre de produits modélisés, catégories de produits concernées, sur internet et/ou en magasin, planning envisagé...) - Planning et livrables
118			Avancement données textile ICV-TEX	Les données issues du projet ICV-Tex sont disponibles dans la Base Impact : les données Decathlon seront disponibles pour tous dans 1 an ou avant suivant la validation de Decathlon. Les données d'Eco-TLC sont donc disponibles dès maintenant. **Action Decathlon: fournir la date de disponibilité publique des données matière et process.** L'outil Spin'It n'intègre pas pour l'instant les données recyclées mais le seront **Action Cycleco: fournir la date de mise à jour de Spin'It pour intégrer les données ICV-TEX** (données Coton Bio et matières recyclées notamment)



00 - Suivi Pré-déploiement affichage env

5						Rib happy chic OK
6	26/03/2015	Organiser le lancement du COPROJ	DECATHLON	1 mai	Done	26/05/2015 : envoyer un doodle pour juillet
7	26/05/2015	Réaliser un échéancier pour le versement : un avancement, un versement intermédiaire et un solde			Done	Avance : Juillet
8	26/05/2015	Définir les catégories de produits textiles sur lequel on veut travailler l'affichage	DECATHLON		Done	
9	26/05/2015	Mettre à jour la liste des contacts			Done	
10	26/05/2015		ADEME		In progress	10/13/2015 Réflexion en cours. Formalisation à
11	26/05/2015	Définir les bons moyens pour animer le groupe et maintenir l'effervescence sur le sujet	TOUS		Done	
12	22/07/2015	ajouter l'Etude "retour économique de l'éco-conception" dans le dossier partagé	Samuel Mayer		Done	
13	22/07/2015	Envoyer le référentiel sur les articles d'habillement dans sa dernière version	ADEME		Done	
14	22/07/2015	Lister les actions que nous attendons du ministère pour officialiser le dispositif	TOUS		In progress	13/10/2015 . Officialiser la démarche pour lui donner du poids
15	22/07/2015	Identifier les procédés dont chaque entreprise à besoin et qui ne figureraient pas dans la liste initial et complémentaire de la Base de données Textile	TOUS		Not done	un onglet dans le fichier BDD est prévu pour les demande
16	09/04/2015	Contacter DGCCRF et CGDD Annaick ROLLAND	ADEME		Done	
17	13/10/2015	Ajouter le Guide de lecture du référentiel article d'habillement dans le dossier partagé	ADEME		Done	
18	13/10/2015	Guide de mise en oeuvre : Lire et commenter la proposition	TOUS		Done	
19	13/10/2015	Mettre un nombre sur les catégories de produit afin d'évaluer les possibilités d'échelle et de comparaison	TOUS		Done	
20	13/10/2015	Partager les outils concernant l'évaluation du déplacement client	DECATHLON		Done	
21	13/10/2015	Ajouter le document concernant l'approche delta dans le dossier + un exemple sur le t-Shirt	ADEME		Done	
22	13/10/2015	Réaliser la modélisation d'un produit similaire sur différents outils	TOUS		In progress	16/10/2015 : T-shirt 160 gr, coton 15/03/2016 Avec l'utilisation
23	13/10/2015	Faire des commentaires sur la proposition de Guide du Pole Eco-conception	TOUS		Done	
24	21/01/2016	Envoyer un e-mail à chaque versement d'une partie de la subvention pour avertir les participants	ADEME		In progress	pour avoir le versement intermédiaire, il faut que les entreprises aient réalisé :
25	13/04/2016	Relancer Okaidi sur les supports de communication	ADEME		Done	
26	13/04/2016	Obtenir la liste des paramétrage du produit de référence	ADEME		Done	
27	13/04/2016	Réaliser l'évaluation du produit de référence avec la baseImpact et l'outil bilan produit pour devenir le point de référence pour les entreprises	ADEME		In progress	
28	13/04/2016	Identifier le moyen d'intégrer les nouvelles données dans EIME	HAPPY CHIC BUREAU VERITAS		In progress	22/06/2016 possible mais pas encore fait
29	13/04/2016	Identier le moyen d'intégrer une donnée dans la base impact (détergent)	ADEME		Done	13/04/2016 : Olivier peut rajouter les données dans la base impact à la main dans la base pour commencer.
30	13/04/2016	Identifier la possibilité de mettre à jour les scénario d'utilisation + la donnée détergent dans SPIN IT	CYCLECO		In progress	22/06/2016 Cycleco est d'accord pour faire la mise à jour du scénario
31	13/04/2016	Mettre à jour les indicateurs pour les évaluations EIME, afin d'être compatible avec les indicateurs sélectionnés au niveau du PEF	HAPPY CHIC		In progress	22/06/2016 en lien avec l'intégration de la base impact
32	13/04/2016	Identifier la possibilité de mettre à jour la liste des indicateurs de SPIN IT pour ajouter de nouveaux indicateurs	CYCLECO		Not done	22/06/2016 Cycleco n'est pas mandaté par les entreprises pour ajouter des indicateurs supplémentaires
33	13/04/2016	Identifier la possibilité de fournir les données du Lot 1 de la base impact textile à Happy chic	CYCLECO		Done	
34	13/04/2016	Communiquer le scénario des différentes étapes du produit TS PEF	ADEME		Done	
35	13/04/2016	Comparer les résultats de chaque outil sur le Changement climatique (CO2)	TOUS			



		Prio			2 lavages et 0,6 séchage et pas de repassage	50 lavages et 16,1 séchage + 50 repassage à 150°			"30 lavages 9,66 séchage et 30 repassages"			2 lavages et 0,6 séchage et pas de repassage			30 lavages 9,66 séchage et 30 repassages	2 lavages et 0,6 séchage et pas de repassage		
		Commentaire	Veste homme	veste femme	Veste ski homme	t-shirt Manche courte homme	t-shirt Manche courte	t-shirt Manche courte	sweat polaire pull homme (Top 2nd layer	sweat femme	sweat enfant	Echarpes	Pantalon enfant	Pantalon homme	pantalon femme (PANTS LIGHT	Bonnet	Robe	Pantalon homme
		Produit représentatif	médiane	médiane		PEF ?	PEF ?	PEF ?	médiane			LTC définit un produit représentatif			Médiane	Médiane		
	Decathlon	Homme, femme et enfant Orienté sport	10	10	à voir	10 (74 disponible)	10	5	5	x	x	1	x	x	5 (45 disponible)	5	N/A	
	Okaidi	enfant jusqu'à 14 ans						10			5	1	10			1		
	Picture	Homme, femme et enfant Orienté sport	5	5	20	15	15	5	10	10	5	15	1	2	2	10	2	7
	Gentle factory (Jules,	bizzbee, brice)	2			5			5					2		1		
	Voodoo	Pas de produit permanent.		x			x			x		x			x		x	
	TAD	teinture																
	LTC	Tissu et chech (étoile)										1						
		Comment afficher les impacts des produits qui ne sont pas dans des catégories de comparabilités																
						t-shirt Manche courte homme	t-shirt Manche courte femme	t-shirt Manche courte enfant	sweat polaire pull homme (Top 2nd layer long sleeves man)	sweat femme	sweat enfant	Chech	Pantalon enfant	Pantalon homme	pantalon femme (PANTS LIGHT WOMAN)	Bonnet		
	Code	Unité Fonctionnel	Nb de produits évalués															
	178	ACCESSORY VARIED (NO ABACUS)	0					10			5	1	10			0		
	33	BALACLAVA	11															
	118	BATHROBE ADULT	7															
	128	BATHROBE JUNIOR	0															
	44	BEANIE LIGHT	19															
	45	BEANIE WARM	33															
	202	BELAY DEVICE	5															
	14	BOARDSHORT BOY	5															
	13	BOARDSHORT GIRL	3															
	74	BOARDSHORT MAN	7															
	11	BOARDSHORT WOMAN	4															
	130	BOTTOM SHORT BABY	3															
	75	BOTTOM SHORT BOY	23															
	97	BOTTOM SHORT GIRL	13															
	48	BOTTOM SHORT MAN	69															
	51	BOTTOM SHORT WOMAN	23															
	49	BOTTOM SKIRT	6															
	73	BOTTOM SKIRT GIRL	7															
	120	BOTTOM SURPANT JUNIOR	3															
	76	BOTTOM SURPANT MAN	11															
	107	BOXER MAN	0															
	108	BRASSIERE	23															
	126	BUOYANCY AID	3															
	154	BUOYANCY AIDS JACKET	0															
	153	CANOE-KAYAK	0															
	57	CAP ADULT	26															
	58	CAP BABY	3															
	99	CAP JUNIOR	4															
	140	DUNGARESS ADULT	0															
	136	FULL SKI SUIT BABY	0															

l. Extraits du projet de référentiel lait, établi par Quantis, 2012

1.3 Choix des indicateurs d'impacts environnementaux

Les enjeux environnementaux **considérés comme pertinents par le référentiel alimentaire ADEME / AFNOR** sont les suivants :

- L'impact sur le changement climatique.
- L'impact sur l'eau, dans ses aspects qualitatifs (eutrophisation et éco-toxicité aquatiques) et quantitatifs (stress hydrique).
- L'impact sur la biodiversité.

Ce tableau indique l'unité de mesure ainsi que la méthode de calcul pour chaque indicateur d'impact. Les indicateurs doivent être exprimés dans l'unité mentionnée dans le tableau ramenée à l'unité fonctionnelle.

Tableau 3 Indicateurs retenus pour les produits alimentaires

Impact environnemental	Indicateur	Unité	Méthode de calcul
Changement climatique	Emissions de gaz à effet de serre	g éq. CO_2	IPCC 2007
Consommation d'eau[1]	Consommation d'eau	Litres	Consommation nette Rejet dans un autre milieu non comptabilisé Eau de mer ou eau de nappe phréatique stable (sur une période de 3 ans) non comptabilisée
Qualité de l'eau	Eutrophisation aquatique	g éq. P	Recipe 2008
Qualité de l'eau	Ecotoxicité aquatique	PAF.m2.day émis	USEtox
Biodiversité	A définir	A définir	A définir

NOTE SUR LES INDICATEURS :

Ce tableau est voué à évoluer en fonction des connaissances.

- Indicateur consommation d'eau : il reflète l'utilisation d'eau, dans sa dimension quantitative, mais ne prend pas en compte à ce stade, les conditions locales et la notion de stress hydrique, comme cela serait souhaitable.
- Indicateurs eutrophisation et écotoxicité aquatiques : ces deux indicateurs pourraient être regroupés au sein d'un seul indicateur.

[1] Cet indicateur devra faire l'objet d'explications méthodologiques au sein d'une nouvelle version du référentiel de l'affichage environnemental BPX30 - 323

1.4 Périmètre de l'évaluation

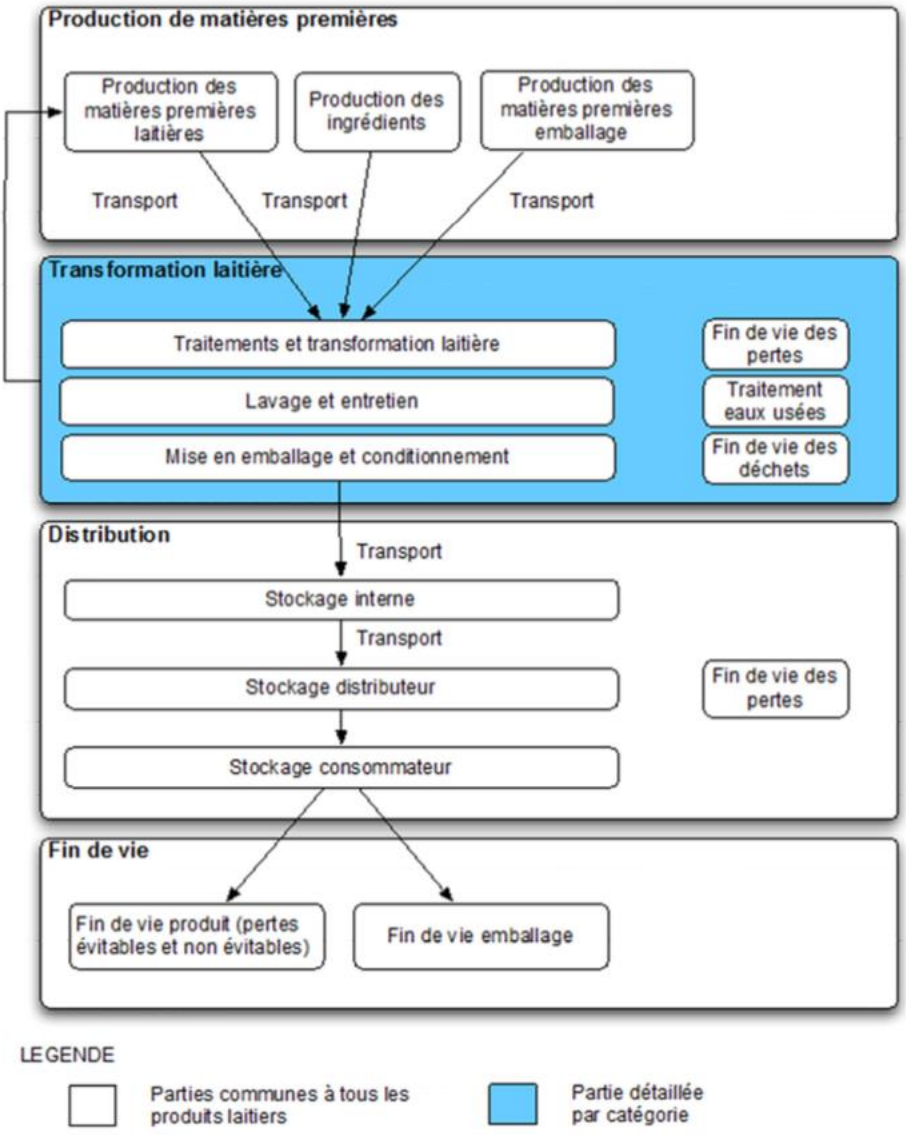


Figure 1-1 Processus inclus dans les frontières du système pour l'ensemble des étapes du cycle de vie du produit laitier

Comme spécifié par le BPX30-323, les éléments suivants sont exclus des frontières de l'étude :

a) Les opérations de compensation carbone ne sont pas incluses dans l'évaluation de

Les données d'inventaires ou facteurs d'impacts semi spécifiques devront être intégrées dans la base de données publique ADEME, après consultation du comité de gouvernance de la base de données.

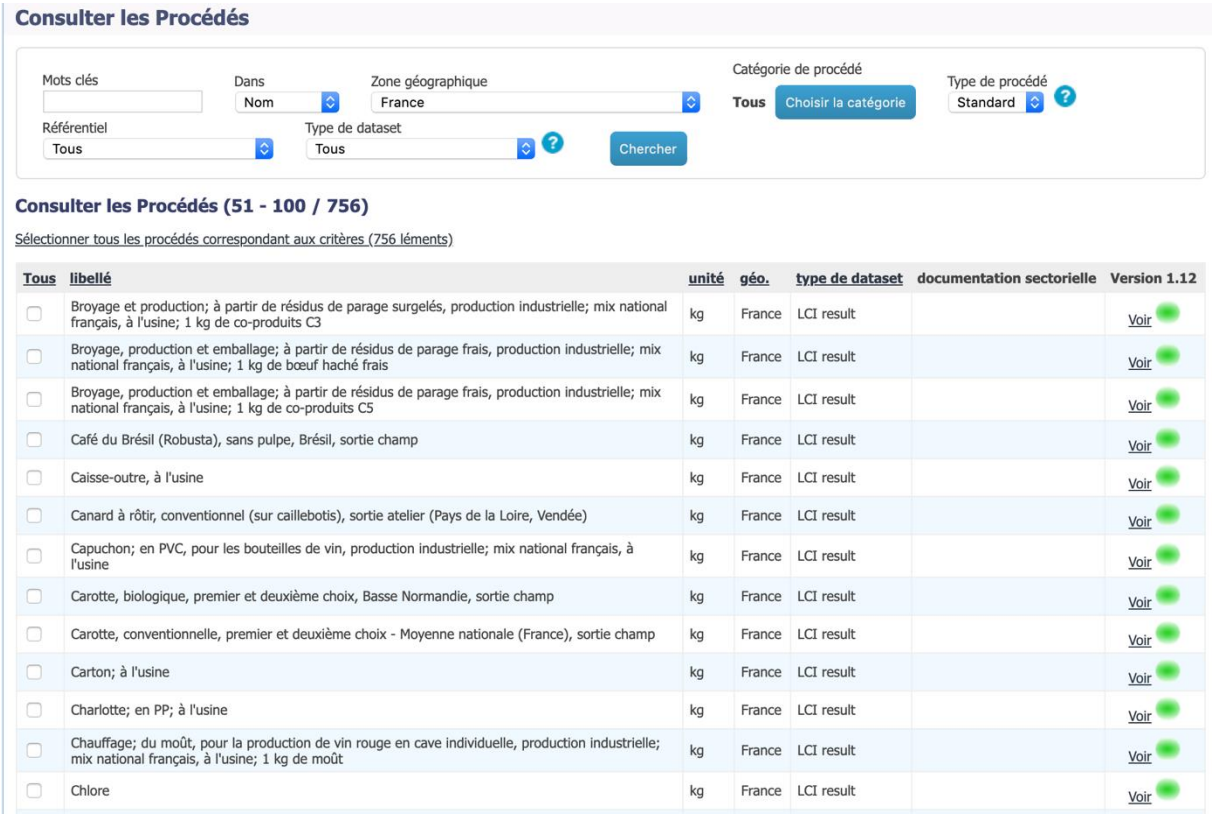
Tableau 4 Description et type des données à récolter

Processus / sous-processus	Type de donnée	Description des données à récolter
Production de matières premières		
Production des matières premières laitières	Spécifique	- Type de matière première laitière (lait cru, crème, lait écrémé, etc.) entrant dans la composition du produit - Quantité[1] par unité fonctionnelle - Teneur en matière sèche des différentes matières premières laitières
	Semi spécifique	- Facteurs d'impacts du « lait cru » prenant en compte : - L'activité et la production agricole - La transformation agricole - La production laitière - Facteur d'impact des autres matières premières laitières[2]
Production des ingrédients (fruits, cacao, sucre, etc)	Spécifique	- Type d'ingrédient - Quantité[1] - Provenance géographique des ingrédients
	Générique	- Facteur d'impact de chaque ingrédient
Production des emballages (primaire. secondaire et tertiaire)	Spécifique	- Type de matériaux - Quantité[1] - Taux de matières premières recyclées
	Générique	- Facteur d'impact de chaque élément de l'emballage (ce profil inclut l'impact pour les matières premières et la production)
Transport des matières premières	Spécifique	Pour chaque matière première - Mode de distribution : ambiant, frais. - Type de transport : bateau, train, camion
	Semi spécifique	- Consommation de carburant liée au transport du lait - Distance de transport des ingrédients - Taux de chargement - Taux de retour à vide - Consommation de carburant lié au transport - Consommation de carburant lié à la fonction frigorifique - Type de carburant

[1] Les quantités doivent prendre en compte les taux de pertes si des données en sortie d'usine sont utilisées

[2] Le présent référentiel ne fourni pas directement les facteurs d'impacts des autres matières premières laitières mais propose une approche simplifiée pour les calculer à partir de données semi-spécifiques de consommation d'énergie (cf. annexe B).

m. Extraits de la Base IMPACTS



Consulter les Procédés

Mots clés | Dans: Nom | Zone géographique: France | Catégorie de procédé: Tous — Choisir la catégorie | Type de procédé: Standard

Référentiel: Tous | Type de dataset: Tous | Chercher

Consulter les Procédés (51 - 100 / 756)

Sélectionner tous les procédés correspondant aux critères (756 léments)

Tous	libellé	unité	géo.	type de dataset	documentation sectorielle	Version 1.12
☐	Broyage et production; à partir de résidus de parage surgelés, production industrielle; mix national français, à l'usine; 1 kg de co-produits C3	kg	France	LCI result		Voir
☐	Broyage, production et emballage; à partir de résidus de parage frais, production industrielle; mix national français, à l'usine; 1 kg de bœuf haché frais	kg	France	LCI result		Voir
☐	Broyage, production et emballage; à partir de résidus de parage frais, production industrielle; mix national français, à l'usine; 1 kg de co-produits C5	kg	France	LCI result		Voir
☐	Café du Brésil (Robusta), sans pulpe, Brésil, sortie champ	kg	France	LCI result		Voir
☐	Caisse-outre, à l'usine	kg	France	LCI result		Voir
☐	Canard à rôtir, conventionnel (sur caillebotis), sortie atelier (Pays de la Loire, Vendée)	kg	France	LCI result		Voir
☐	Capuchon; en PVC, pour les bouteilles de vin, production industrielle; mix national français, à l'usine	kg	France	LCI result		Voir
☐	Carotte, biologique, premier et deuxième choix, Basse Normandie, sortie champ	kg	France	LCI result		Voir
☐	Carotte, conventionnelle, premier et deuxième choix - Moyenne nationale (France), sortie champ	kg	France	LCI result		Voir
☐	Carton; à l'usine	kg	France	LCI result		Voir
☐	Charlotte; en PP; à l'usine	kg	France	LCI result		Voir
☐	Chauffage; du moût, pour la production de vin rouge en cave individuelle, production industrielle; mix national français, à l'usine; 1 kg de moût	kg	France	LCI result		Voir
☐	Chlore	kg	France	LCI result		Voir

Procédés pris en compte par la Base IMPACTS

Procédé Lait de vache, Moyenne nationale (France), sortie atelier

UUID: 79d5d1b8-f349-be98-a03c-0000030e593f

Informations générales | Documentation sectorielle | Flux GES | Impacts potentiels | Dommages potentiels | Product flow

Affichage : Normal / Avancé

Information du procédé	
Informations sur le Dataset	
Nom	Lait de vache, Moyenne nationale (France), sortie atelier
Quantité du produit ou propriétés du procédé	
Catégorie de procédé	Production agro-alimentaire > Production animale > Bovins
Référence quantitative	
Flux de référence	Cow milk, national average, at farm gate
Quantité de référence	1
Unité	kg
Géographie	
Localisation	France
Technologie	
Description de la technologie et des processus inclus	Included processes: The inventory includes : all activites of a cattle farm, that is (1) all inputs as livestock (young animal), feeds, straw, water (watering and cleaning), fuels and energy as well as the transport to the farm; (2) the buildings and housings as well as infrastructure for milking; (3) the enteric emissions as well as emissions due to the effluent managementThe temporal border of the inventory is 1 year of productionCut-off rule/Exclusion: The inventory does not include vet products and cares, artificial insemination process, small cleaning material and all processes occuring outside of the farm (slaughtering, processing, conservation etc).
Objectif technique du produit ou du procédé	
Modélisation et Validation	
Sources de données, traitement et représentativité	
Conseils d'utilisation	
Informations administratives	
Commissaire et but	
Commanditaire	
Programme	AGRIBALYSE

Exemple de procédé : lait de vache

Procédé Lait de vache, Moyenne nationale (France), sortie atelier

UUID: 79d5d1b8-f349-be98-a03c-0000030e593f

Informations générales | Documentation sectorielle | Flux GES | **Impacts potentiels** | Dommages potentiels | Product flow

Unité du procédé : **kg**

Catégorie d'impact	Valeur pour ce procédé	Unité	Classification
Acidification terrestre et aquatique (eau douce) / f6cbd466-253f-4145-a4bb-8dae7d266e89	1.4e-2	kmol éq. H+	II
Appauvrissement de la couche d'ozone / 8b723200-3d8f-4eec-9e10-444edb029476	3.0e-8	kg éq. CFC-11	I
Changement climatique / 370960f4-0a3a-415d-bf3e-e5ce63160bb9	-7.0e-1	kg éq. CO2	I
Écotoxicité aquatique (eau douce) / b49c662d-4662-4944-a80a-093dd03d3f4f	2.7e+0	CTUe	II/III
Effets cancérogènes sur la santé humaine / bac8c45b-e778-479e-838c-7c2f54b45610	4.5e-8	CTUh	II/III
Effets non cancérogènes sur la santé humaine / 324d2515-5985-4563-87d8-f59053db774d	3.0e-6	CTUh	II/III
Effets respiratoires (polluants inorganiques) / 72ce3013-f678-4c6a-935b-f4752ff8901b	4.3e-4	kg éq. PM2,5	I
Epuisement des ressources minérales , fossiles et renouvelables / b7d61a6f-cb2f-4a46-b511-39c3e4cc31d3	3.1e-5	kg éq. Sb	II
Eutrophisation aquatique (eau douce) / a4630d5b-df2f-48ae-b3f2-5e5257606d68	5.2e-5	kg éq. P	II
Eutrophisation aquatique (marine) / 5296e2be-060b-4e50-b033-d45f85f6ac92	4.0e-3	kg éq. N	II
Eutrophisation terrestre / 40054970-5936-477c-9bec-29fa23b1cb77	6.1e-2	kmol éq. N	II
Formation d'ozone photochimique / ec7836be-83eb-41da-bcda-1a6a3fe2d149	1.9e-3	kg éq. C2H4	II
Occupation des sols / f4602cba-f746-4351-b4da-e91181853e33	2.4e+0	kg éq. SOM	III
Rayonnements ionisants - Ecosystèmes / 4120d283-c81a-495e-bb02-9b5a041f3f98	1.1e-7	CTUe	II
Rayonnements ionisants - Santé humaine / a6f4cbc8-5388-44d6-9a67-53d05684f93e	4.6e-2	kg éq. U235	Interim

Premier | < Précédent | 1 | Suivant > | Dernier

Catégories d'impacts pour le lait de vache

n. Propositions de participation et d'animation des groupes de travail, 17 octobre 2008

N° du GT	TITRE DU GT	ANIMATION	PARTICIPANTS	Projets Pilotes
GT 1	Alimentaire et aliments pour animaux domestiques	ADEME	INBP (institut national de la boulangerie patisserie) CELENE Cybelia CIV CTIFL Ecointesys Groupe BEL Valorex COOP de France Ministère agriculture et pêche ECOVAL TETRA PAK Greenext UNCGFL Sciences et environnement Fédération nationale bovine Leclerc Aneefel ITERG	ANIA/FCD CTIFL va constituer des groupes de travail pour la filière fruits et légumes frais.
GT 2	Matériel/Equipement (consommateur d'énergie), piles et accumulateurs	FICIME	SFR SIMAVELEC CODDE FMB (fédération des magasins de bricolage) Leclerc	
GT 3	Produits d'entretien (détergence, matériel…….), produits du jardin (adjuvants..) et pesticides	AFISE (hors produits jardin)	MAPA SPONTEX UTOPIES Greenext Intertek Sciences et environnement FMB Ecover Leclerc	Intertek/AFISE : Lessive/linge
GT 4	Hygiène et beauté	GROUP'HYGIENE pour la partie Hygiène FEBEA pour la partie beauté	FNC Nature et découvertes UTOPIES Greenext Leclerc	FEBEA : projet pilote sur les shampoings
GT 5	Habillement, textile de maison, chaussures, maroquinerie	CTC pour la partie chaussures/maroquinerie	CODDE UIT Leclerc	
GT 6	Produits de construction, décoration (liée à la construction), peintures, colles et vernis	AIMCC Proposition FMB pour la présidence **Groupe mis en attente**	Henkel Bostik FMB SFEC Leclerc	FDE&S
GT 7	Ameublement	En attente	FMB Fédération de la plasturgie	

			Leclerc	
GT 8	Papeterie, édition, loisirs (CD…..), culture, matériel d'écriture		UNIC UTOPIES Leclerc	
GT 9	Vaisselle, ustensiles de cuisine, arts de la tabe et décoration		Fédération de la plasturgie Leclerc	
GT 10	Equipements de sport (hors habillement), matériel de camping, matériel mobilité (vélos….) , jeux, jouets	En attente	CODDE Nature et découvertes UTOPIES Fédération de la plasturgie FPS Leclerc	
GT 11	Outillage non électrique et quincaillerie		FMB	
GT 12	Services financiers (banques et assurances)	UTOPIES	MAIF CNCE	
GT 13	Voitures et deux roues motorisés		CNPA Fédération de la plasturgie	
GT 14	Bijouterie (lunettes), joaillerie, orfèvrerie,			
GT 15	Pièces détachées de l'automobile		CNPA Fédération de la plasturgie	
GT 16	Instruments de musique			
GT méthodo	Annexe méthodologique, transport, ……	AFNOR/ADEME Liste disponible auprès d'AFNOR	L'Univers de l'emballage CTIFL UTOPIES ITERG	
GT emballage		En attente confirmation ELIPSO ANIA éventuellement volontaire.	L'Univers de l'emballage ANIA TETRA PAK Plastics europe Groupe BEL CTIFL SMURFIT KAPPA ELIPSO CLIFE Interfilières materiaux UNCGFL Eco-emballages Valorplast ITERG SNFBM	
Format d'affichage		ADEME/AFNOR	AIMCC UTOPIES UNCGFL Ecocert Groupement des Mousquetaires* Bureau veritas ITERG	

Groupement mousquetaires : volonté de participer à certains groupes produits.

3. Empirie 2 : « C'est qui le Patron ?! »

a. Données mobilisées

Données Facebook (collecte définitive en mai 2019, données à partir de février 2016)			
Posts de la coopérative	1617		
Commentaires	30291		
Images	1418		
Vidéos	17	en moyenne entre 2 et 4 minutes par vidéo	
Données Twitter			
Nom	*#*	*Description*	*Date de création du compte*
Producteur1	2570	Producteur pour la coopérative	Octobre 2009
CQLP_TW	6970	Compte officiel de la coopérative	Février 2016
Producteur2	14400	Producteur pour la coopérative	Mars 2012
Poroducteur3	780	Producteur pour la coopérative	Septembre 2012
Philippe Leseure	336	Directeur de la laiterie	Juin 2011
Nicolas Chabanne	6842	Fondateur de la coopérative	Mars 2016
Données secondaires			
Nature du document	*# pages*	*Commentaires*	
Cahier des charges cadre	12	Version de janvier 2018	
Rapport de gestion 2017	5		
Résolutions de l'AG 2018	2		
Votes de l'AG 2019		Page web	
OdJ de l'AG 2019	1		
Rapport du CaC pour l'exercice 2018	5		
Comptes Annuels 2018	17		
Rapport spécial du CAC sur les conventions réglementées - exercice 2018	3		
Rapport de gestion du CA pour l'exercice 2018	9		
Documents infogreffe	15		
Projets de résolutions de l'AG 2019	2		
AG 2019	1h47	Vidéo	
E-mails à destination des coopérateurs	103	De juillet 2017 à mai 2019	
Vidéos sur le compte Youtube de CQLP	112	en moyenne entre 2 et 4 minutes par vidéo	
Entretien téléphonique avec le co-fondateur	1	45 minutes environ, prise de notes	

b. Tableau de disponibilité, avril 2018.

c. Les 5 factures publiées par CQLP

FACTURE DE LAIT

G.I.E. LAITIER BL
10 route de l'aérodrome
45550 ST DENIS DE L'HOTEL

Tel: 02.54.00.44.50

FACTURE NO: L1200275
DATE: 31 janvier 2016
TOUR: 68
N°PR: 01130
SIREN: 3341808XXXXXX
TVA: FR553341XXXXX

GAEC DES MIRTANGES
180 Allée des Mirtanges
01380 SAINT CYR SUR MENTHON

LIVRAISONS			Prix de référence aux 1000 litres en Euros								390,00
Volume lait "c'est qui le Patron" 68,9%		ANALYSES	1	2	3	4	MOY.	POINT PENAL	GR DIFF	VALEUR	INCIDENCE
2/12	4 548	MAT.GRASSE	43,4	43,6	42,9	43,6	43,40		5,40	3,100	16,740
4/12	4 704	MAT. PROTEIQ	37,6	37,6	37,4	37,3	37,50		2,00	4,500	9,000
6/12	4 950	GERMES	9	12	16	11	12				-
8/12	4 704	CELLULES	123	182	139	139	146			-	-
10/12	4 764	BUTYRIQUES	200	200	0		200			-	-
12/12	4 738	LIPOLYSE	0	0	0		0,42			-	-
14/12	4 556	INHIBITEURS	0	0	0		-			-	-
16/12	4 815	CRYOSCOPIE	528	520	522		523			-	-
18/12	4 539	PRIME CELLU	0	0	0		-			3,000	3,000
20/12	4 678										
22/12	4 669	PRIME B PRATIQ								3,000	3,000
24/12	4 652										
26/12	4 764										
28/12	4 840										
30/12	4 849										

PRIX AUX 1000 L 421,740

70 771

PRIX AUX 1000 L 421,740

DESIGNATION	TAUX	BASE	
			VALEUR H.T. 29 846,81
			TOTAL 29 846,81

VALEUR NETTE DE LA LIVRAISON DE LAIT				MONTANT LAIT T.T.C.
BASE TAXABLE	TAUX	MONTANT T.V.A.	T.T.C. A DECLARER	
29 846,81	5,50	1641,57	31488,38	31488,38

RELEVE DE COMPTE DATE:

RETENUES POUR LE COMPTE DE TIERS					
NOMS	TAUX / 1000 L	BASES	TVA	HT	MONTANT
COT.CNIEL assujettie (HL)	1,113	70,771	15,44	78,7677	94,21
COT.CNIEL non assujettie (HL)	0,107	70,771			7,57
COT. REGIONALE CRIEL SUD EST	0,123	70,771			8,70

RECAPITULATION	MONTANT	MODE DE PAIEMENT	MONTANT
MONTANT TTC LAIT	31 488,38		
RETENUES TIERS	- 110,48		
MISE A DISPOSITION TANK	- 247,70		
VIR. 1ERE DECADE	- 14 669,77		
		VIREME (EUR)	16 460,43

Aucun escompte n'est accordé en cas de paiement anticipé.

Échéance 31/12/2016

Exploitation Mirtanges, janvier 2016.

FACTURE DE LAIT

G.I.E. LAITIER BL
10 route de l'aérodrome
45550 ST DENIS DE L'HOTEL

Tel: 02.54.00.44.50

FACTURE NO: L1000272
DATE: 31 Octobre 2016
TOUR: 68
N°PR: 01106
SIREN: 341011640
TVA: FR78341011640

MR DARBON MARTIAL
LAISSARD
01380 DOMMARTIN

LIVRAISONS		Prix de référence aux 1000 litres en Euros								390,00
Volume lait "c'est qui le Patron" 74%		ANALYSES	1	2	3	4	MOY.	POINT PENAL	GR DIFF	VALEUR	INCIDENCE
1/10	1 326	MAT.GRASSE	41,3	42,6	41,8		41,90		3,90	3,100	12,090
3/10	1 312	MAT. PROTEIQ	33,5	33,6	33,8		33,60		1,60	4,500	7,200
5/10	1 328	GERMES	9	18	7		11				-
7/10	1 326	CELLULES	162	193	152		169			-	-
9/10	1 300	BUTYRIQUES	80	80	0		53			-	-
11/10	1 176	LIPOLYSE	0	0	0		-			-	-
13/10	1 238	INHIBITEURS	0	0	0		-			-	-
15/10	1 236	CRYOSCOPIE	520	519	518		519			-	-
17/10	1 208	PRIME CELLU	0	0	0		-			3,000	3,000
19/10	1 248										
21/10	1 252	PRIME B PRATIQ								3,000	3,000
23/10	1 300										
25/10	1 282										
27/10	1 252										
29/10	1 174										
31/10	1 180										

20 139

PRIX AUX 1000 L 415,290

DESIGNATION	TAUX	BASE

VALEUR H.T. 8 363,35

TOTAL 8 363,35

VALEUR NETTE DE LA LIVRAISON DE LAIT				MONTANT LAIT T.T.C.
BASE TAXABLE	TAUX	MONTANT T.V.A.	T.T.C. A DECLARER	
8 363,35	5,50	459,98	8823,33	8823,33

RELEVE DE COMPTE DATE:

RETENUES POUR LE COMPTE DE TIERS					
NOMS	TAUX / 1000 L	BASES	TVA	HT	MONTANT
COT.CNIEL assujettie (HL)	1,113	20,139	4,39	22,4142	26,81
COT.CNIEL non assujettie (HL)	0,107	20,139			2,15
COT. REGIONALE CRIEL SUD EST	0,123	20,139			2,48

RECAPITULATION	MONTANT	MODE DE PAIEMENT	MONTANT
MONTANT TTC LAIT	8 823,33		
RETENUES TIERS	- 31,44		
MISE A DISPOSITION TANK	- 70,48		
VIR. 1ERE DECADE	- 4 470,50		
		VIREME (EUR)	4 250,91

Aucun escompte n'est accordé en cas de paiement anticipé.

Échéance 31/10/2016

Exploitation Darbon, Octobre 2016.

G.I.E LAITIER L
10 ROUTE DE L'AERODROME
45550 SAINT DENIS DE L'HOTEL
TEL 02 54 00 44 50 - FAX

SIRET 08
N° TVA :

FACTURE N° L0600263
DU 30/06/2017

N° Producteur	:	1106	N° tournée : 68
N° Téléphone	:		
N° TVA	:		
RCS	:		
N° Siret	:		

MR DARBON MARTIAL
LAISSARD

01380 DOMMARTIN

Quantités livrées en litres — Mois de Juin 2017

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Livraison mensuelle
	2 584		2 577		2 400		2 529		2 301		33 948
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
	2 372		2 363		2 225		2 109		2 301		Cumul campagne
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
	2 193		2 021		1 979		2 009		1 985		116 105

Résultats des analyses effectuées par LABORATOIRE GALILAIT

Analyse	1 - Le 07	2 - Le 15	3 - Le 18	4 - Le 28			*Moyenne*	
Matière Grasse	38,90	39,40	40,20	36,90			38,85	
Matière Protéique	33,60	32,70	32,60	32,50			32,85	
GERMES	11	11		8			10	0
CELLULES	220	145	153	317			209	0
LIPOLYSE	0,480	0,700	0,870	0,750			0,700	0
BUTYRIQUE								
PENALITE INHIBITEUR	NEG	NEG	NEG	NEG				
CRYOSCOPIE	517	518	516	520			518	
COLIFORME								
ECOLI	10	10					10	0

	Prix de base € / 1000 L	Prix CQLP	Prix BVS	Base GIE
		390,00000	390,00000	325,79000

Libellé	*Référence*	*Obtenu*	*G/D*	*Val/T*	*Incidence*	*Incidence*	*Incidence*
Matière Grasse	38,00	38,85	0,85000	3,10000		2,63500	2,63500
Matière Protéique	32,00 34,00	32,85	0,85000	4,50000	3,82500	3,82500	3,82500
Prime cellule					3,00000	3,00000	3,00000
Prime Bonne pratique					3,00000	3,00000	3,00000
				TOTAL INCIDENCE	**12,46000**	**12,46000**	**12,46000**
				PRIX TOTAL	**402,46000**	**402,46000**	**338,25000**

Valeur nette de la livraison mensuelle

Litr. Vache	*- P.U. -*	*H.T. Vache*	*Valorisation*	*H.T.*	*T.V.A.*	*Montant T.V.A.*	*Total T.T.C €*
31 673	402,46000	12 747,12	Prix CQLP	12 747,12	5,50	701,09	**13 448,21**
34	402,46000	13,68	Prix BVS	13,68	5,50	0,75	**14,43**
2 241	338,25000	758,02	Prix de Base	758,02	5,50	41,69	**799,71**
33 948	**398,22140**	**13 518,82**		**13 518,82**		**743,53**	**14 262,35**

Versements divers

Libellé	*Quantité*	*P.U H.T.*	*Montant H.T.*	*Taux T.V.A.*	*Montant T.V.A.*	*Montant T.T.C. €*
			**** TOTAL ****			

Retenues diverses

Libellé	*Quantité*	*P.U H.T.*	*Montant H.T.*	*Taux T.V.A.*	*Montant T.V.A.*	*Montant T.T.C. €*
Frais d'analyse	33 948	0,000330	11,20	20,00	2,24	13,44
Mise à disposition tank	33 948	0,003500	118,82	20,00	23,76	142,58
Surcout de collecte			33,61	20,00	6,72	40,33
		**** TOTAL ****	**163,63**		**32,72**	**-196,35**

Retenues pour le compte de tiers

Libellé	*Taux*	*Montant H.T.*	*T.V.A.*	*Montant T.V.A.*	*Montant T.T.C. €*
CNIEL non assujettie (HL)	0,01070	3,63			3,63
CNIEL assujettie (HL)	0,11130	37,78	20,00	7,56	45,34
Cotisation Régionale CRIEL SUD EST	0,01230	4,18			4,18
	**** TOTAL ****	**45,59**		**7,56**	**-53,15**

Montant T.T.C	*Versements*	*Retenues*	*Retenues Tiers*	*Acompte*	*NET A PAYER*
14 262,35 €		-196,35 €	-53,15 €	-6 679,14 €	**7 333,71 €**

Echéance : 30/06/2017 — PAS D'ESCOMPTE POUR REGLEMENT COMPTANT — Viré à votre compte 19426140000

Exploitation Darbon, juin 2017.

G.I.E LAITIER L
10 ROUTE DE L'AERODROME
45550 SAINT DENIS DE L'HOTEL
TEL 02 54 00 44 50 - FAX

SIRET 08
N° TVA :

FACTURE N° L0700208
DU 31/07/2017

N° Producteur : 49054 N° tournée : 49
N° Téléphone :
N° TVA :
RCS :
N° Siret :

GAEC PBM
LA PIERRE BLANCHE
LANDEMONT
49270 OREE D'ANJOU

Quantités livrées en litres **Mois de Juillet 2017**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Livraison mensuelle
7 088				8 641			8 453				
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		79 678
7 867			7 818			8 130			8 033		Cumul campagne
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
		7 733			7 944			7 971			79 678

Résultats des analyses effectuées par LABORATOIRE LILCO

Analyse	1 - Le 11	2 - Le 20					*Moyenne*	
Matière Grasse	39,90	39,20					39,55	
Matière Protéique	31,50	31,80					31,65	
GERMES	5	5					5	A+
CELLULES	259	226					243	A+
LIPOLYSE	0,476	0,536					0,510	A+
BUTYRIQUE								
PENALITE INHIBITEUR	NEG	NEG						
CRYOSCOPIE	518	515						
COLIFORME								
ECOLI		9					9	

			Prix de base € / 1000 L		Prix CQLP	Base GIE
					390,00000	328,14000
Libellé	*Référence*	*Obtenu*	*G/D*	*Val /G*	*Incidence*	*Incidence*
Matière Grasse	38,00	39,55	1,55000	3,10000	4,80500	4,80500
Matière Protéique	32,00 34,00	31,65	-0,35000	4,50000	-1,57500	-1,57500
Prime cellule					3,00000	3,00000
Prime Bonne pratique					3,00000	3,00000
				TOTAL INCIDENCE	**9,23000**	**9,23000**
				PRIX TOTAL	399,23000	**337,37000**

Valeur nette de la livraison mensuelle

Litr. Vache	*- P.U. -*	*H.T. Vache*	*Valorisation*	*H.T.*	*T.V.A.*	*Montant T.V.A.*	*Total T.T.C €*
72 467	399,23000	28 931,00	90,95% Prix CQLP	28 931,00	5,50	1 591,21	**30 522,21**
7 211	337,37000	2 432,78	9,05% Prix de Base	2 432,78	5,50	133,80	**2 566,58**
79 678	**393,63162**	**31 363,78**		**31 363,78**		**1 725,01**	**33 088,79**

Versements divers

Libellé	*Quantité*	*P.U H.T.*	*Montant H.T.*	*Taux T.V.A.*	*Montant T.V.A.*	*Montant T.T.C. €*
			**** TOTAL ****			

Retenues diverses

Libellé	*Quantité*	*P.U H.T.*	*Montant H.T.*	*Taux T.V.A.*	*Montant T.V.A.*	*Montant T.T.C. €*
Frais d'analyse	79 678	0,000330	26,29	20,00	5,26	31,55
Surcout de collecte			108,16	20,00	21,63	129,79
		**** TOTAL ****	**134,45**		**26,89**	**-161,34**

Retenues pour le compte de tiers

Libellé	*Taux*	*Montant H.T.*	*T.V.A.*	*Montant T.V.A.*	*Montant T.T.C. €*
CNIEL non assujettie (HL)	0,01070	8,53			8,53
CNIEL assujettie (HL)	0,11130	88,68	20,00	17,74	106,42
Cotisation Régionale CILOUEST	0,00150	1,20			1,20
	**** TOTAL ****	**98,41**		**17,74**	**-116,15**

Montant T.T.C	*Versements*	*Retenues*	*Retenues Tiers*	*Acompte*	*NET A PAYER*
33 088,79 €		-161,34 €	-116,15 €	-15 548,13 €	**17 263,17 €**

Echéance : 31/07/2017 PAS D'ESCOMPTE POUR REGLEMENT COMPTANT Viré à votre compte 00072183282

Exploitation PBM, juillet 2017.

N° Producteur :
N° Téléphone :
N° TVA :
RCS :
N° Siret :

N° tournée :

GAEC PBM

LA PIERRE BLANCHE
LANDEMONT

49270 OREE D'ANJOU

Quantités livrées en litres Mois d'Octobre 2017

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Livraison mensuelle totale
		8 184			8 343			8 473			
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		84 426
	8 453			8 300			8 293				Cumul campagne
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
8 387			8 569			8 641			8 783		333 094

Résultats des analyses effectuées par LABORATOIRE LILCO

Analyse	1 - Le 03	2 - Le 12	3 - Le 18	4 - Le 30			*Moyenne*	
Matière Grasse	43,30	42,90	42,70	42,20			42,78	
Matière Protéique	**34,00**	34,50	34,10	34,50			34,28	
GERMES	**6**						**6**	A+
CELLULES	189	223	277	289			245	A+
LIPOLYSE	0,439	0,536	0,445	0,403			0,460	A+
BUTYRIQUE								
PENALITE INHIBITEUR	NEG	NEG	NEG	NEG				
CRYOSCOPIE	520	522	522	522				
COLIFORME								
ECOLI	10	9					10	

			Prix de base € / 1000 L		Prix CQLP	Base GIE
					390,00000	336,53000
Libellé	***Référence***	***Obtenu***	***G/D***	***Val /G***	***Incidence***	***Incidence***
Matière Grasse	38,00	42,78	4,78000	3,10000	14,81800	14,81800
Matière Protéique	32,00 34,00	34,28	2,00000	4,50000	9,00000	9,00000
Prime cellule					3,00000	3,00000
Prime Bonne pratique					3,00000	3,00000
				TOTAL INCIDENCE	**29,81800**	**29,81800**
				PRIX TOTAL	**419,81800**	**366,34800**

Valeur nette de la livraison mensuelle

Versements divers

Libellé	***Quantité***	***P.U H.T.***	***Montant H.T.***	***Taux T.V.A.***	***Montant T.V.A.***	***Montant T.T.C. €***
** TOTAL **						

Retenues diverses

Libellé	***Quantité***	***P.U H.T.***	***Montant H.T.***	***Taux T.V.A.***	***Montant T.V.A.***	***Montant T.T.C. €***
Frais d'analyse	84 426	0,000330	27,86	20,00	5,57	33,43
Surcout de collecte			83,58	20,00	16,72	100,30
** TOTAL **			**111,44**		**22,29**	**-133,73**

Retenues pour le compte de tiers

Libellé	***Taux***	***Montant H.T.***	***T.V.A.***	***Montant T.V.A.***	***Montant T.T.C. €***
CNIEL non assujettie (HL)	0,01070	9,03			9,03
CNIEL assujettie (HL)	0,11130	93,97	20,00	18,79	112,76
Cotisation Régionale CILOUEST	0,00150	1,27			1,27
** TOTAL **		**104,27**		**18,79**	**-123,06**

Montant T.T.C	***Versements***	***Retenues***	***Retenues Tiers***	***Acompte***	***NET A PAYER***
37 078,63 €		-133,73 €	-123,06 €	-16 283,67 €	**20 538,17 €**

Exploitation PBM, octobre 2017.

d. Extraits des vidéos de visites de contrôle par des consommateurs, publiées par CQLP

Dans les coulisses de C'est qui le Patron ?! Vérification du beurre de baratte

52 views • Oct 4, 2019 9 0 SHARE SAVE

Dans les coulisses de C'est qui le Patron ?! Vérification du fromage blanc

38 views • Oct 4, 2019 8 0 SHARE SAVE

Dans les coulisses - Vérification des oeufs "C'est qui le Patron ?!"

268 views • Sep 4, 2019 18 0 SHARE SAVE

Dans les coulisses de C'est qui le Patron ?! Vérification de la salade

229 views • Sep 4, 2019 9 1 SHARE SAVE

Dans les coulisses de C'est qui le Patron ?! Vérification du lait

269 views • Sep 4, 2019 17 0 SHARE SAVE

#SoutienAuxProducteurs #LePatronCestLeConso

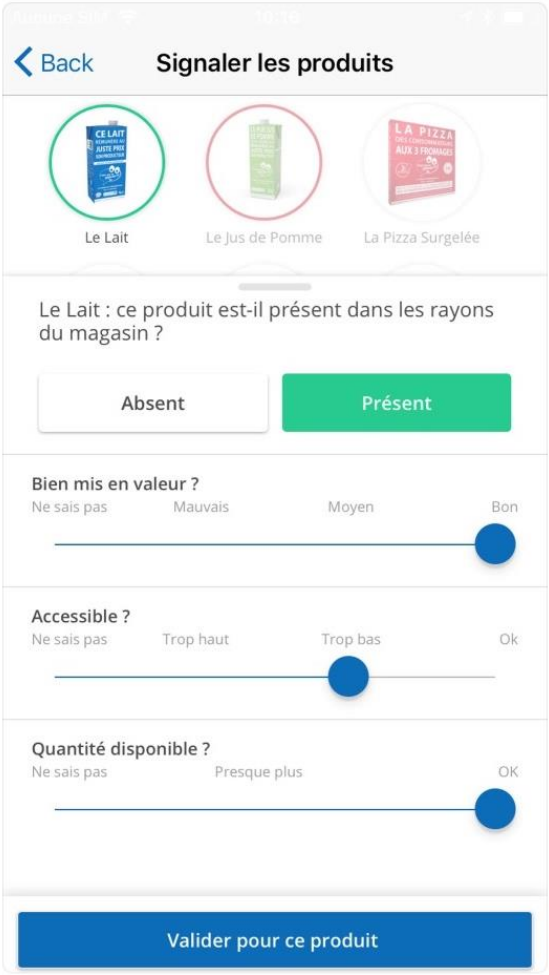
Visite sociétaires du Chocolat de dégustation "C'est qui le Patron ?!"

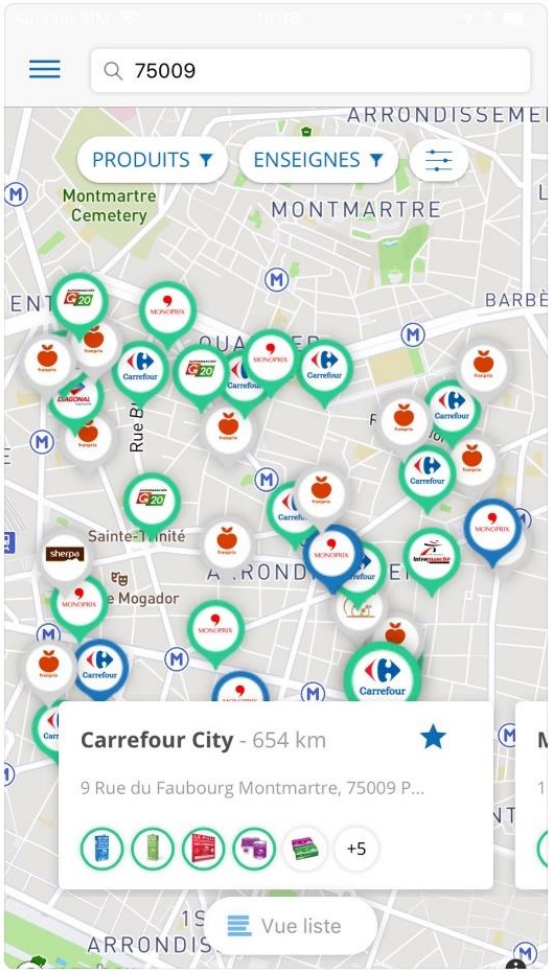
971 views • Jan 24, 2019 15 0 SHARE SAVE

Teaser "Face aux consommateurs", la nouvelle émission créée par les consommateurs

322 views • May 21, 2018 4 0 SHARE SAVE

e. Captures d'écran de l'application pour smartphone





f. Article publié sur The Conversation en mars 2019

Arrêtons l'injonction à la consommation responsable[65]
Clarence Bluntz

Les initiatives comme C'est qui le patron ?! *produisent des résultats positifs. Mais elles font porter aux consommateurs l'entière responsabilité du changement, oubliant les rôles pourtant essentiels de l'État et des grandes entreprises.*

« *Je sais pour la fonte des glaces, la déforestation, la surpêche et le changement climatique. […] Je peux pas faire comme si je savais pas* », nous interpelle Danone dans un spot publicitaire de 2018. « *Avec votre fourchette et votre couteau, vous avez le pouvoir de changer le monde* », renchérit Carrefour dans son manifeste Act For Food. Le message est clair : c'est à nous, consommateurs, de nous prendre en main et de modifier nos habitudes pour sauver la planète. Cette injonction à la consommation

[65] theconversation.com/cest-qui-le-patron-les-limites-de-linjonction-a-la-consommation-responsable-113218

responsable n'émane pas seulement de grands groupes de l'agro-alimentaire et de la distribution : c'est aussi le message porté par le gouvernement. En réponse à l'Affaire du siècle, cette pétition signée par plus de deux millions de personnes pour interpeler le gouvernement face à l'urgence climatique, François de Rugy, Ministre de la transition écologique et solidaire, a appelé dans un tweet chaque citoyen à modifier son comportement individuel.

Il serait donc essentiel de transformer nos habitudes de consommation pour aller vers davantage de sobriété environnementale et d'équité sociale ; on a vu apparaitre ces dernières années plusieurs initiatives allant dans ce sens. La coopérative *C'est qui le patron ?!* (également appelée *La marque du consommateur*) est sans nul doute parmi celles qui ont rencontré le plus de succès. Lancée en 2016 au plus fort de la crise de la rémunération des producteurs laitiers, l'idée originale était de laisser les consommateurs fixer eux-mêmes le juste prix d'une brique de lait demi-écrémé, au travers d'un sondage en ligne. Chacun pouvait ainsi se prononcer sur la présence ou non d'OGM dans l'alimentation des vaches, mais aussi et surtout sur la rémunération des producteurs : une « *rémunération qui permet au producteur de se faire remplacer et de profiter de temps libre* » coutait ainsi 9 centimes de plus par litre qu'un « *alignement sur le cours mondial du lait* ». Le sondage a donc produit un prix validé par les consommateurs : 0,99€. Notons au passage qu'un tel prix « psychologique » n'a probablement pas été obtenu par le hasard des votes mais plutôt par une construction précise des choix du sondage. Quoiqu'il en soit, le lait *C'est qui le Patron ?!* a rapidement rencontré un énorme succès suite à son lancement en octobre 2016, réalisant la meilleure performance pour une nouvelle marque dans le secteur agro-alimentaire depuis 30 ans, malgré un prix de vente 30% supérieur à la concurrence. Ceci a été accompli sans dépenser le moindre euro en marketing, la coopérative se reposant uniquement sur le bouche-à-oreille, une forte présence sur les réseaux sociaux et surtout une couverture presse impressionnante et très favorable. *C'est qui le patron ?!* a depuis lancé de nombreux autres produits, toujours sur le même principe : beurre, chocolat, miel, fromage blanc, etc.

L'impact positif de cette action est indéniable. Pour ce qui est du lait, *C'est qui le patron ?!* rémunère les exploitants entre 0,39 et 0,41€ le litre, ce qui est supérieur à la moyenne du marché et proche des prix réclamés par les organisations de producteurs (la Fédération Nationale des Producteurs de Lait estime ; l'European Milk Board préconise une rémunération de 0,45€). Au moment du lancement en octobre 2016, la rémunération moyenne des producteurs laitiers en France dépassait péniblement 0,30€ par litre. Les consommateurs qui choisissent le lait *C'est qui le patron ?!* sont donc bien les acteurs d'un changement sociétal positif.

Le succès est tel que la marque est citée en exemple par Emmanuel Macron lors de son discours des États Généraux de l'Alimentation (qui avaient notamment pour objectif de remettre à plat les logiques de création et de répartition de la valeur dans la filière agroalimentaire) à Rungis le 11 octobre 2017. Le Président de la République précise alors que « *cette démarche ne doit rien à l'État […] et [ces producteurs] ont réussi en quelques mois à totalement changer à la fois de perspectives et de vie au quotidien ! […] Tout ça pour vous dire que la solution n'est pas que dans une loi, que dans une disposition émanant d'en haut, elle est aussi dans l'initiative qui sera prise partout sur le terrain et par tous les acteurs. Cette démarche, ce cas concret que je viens d'évoquer, je souhaite que vous puissiez collectivement le généraliser et revaloriser les 2,4 milliards de litres de lait de consommation en France* ».

C'est ici que tout se complique. Au niveau « micro », les initiatives telles que *C'est qui le Patron ?!* peuvent certes avoir un impact positif : les producteurs sont mieux rémunérés, les consommateurs retrouvent du sens à leurs achats. Cependant, à une échelle « macro », qui est celle d'Emmanuel Macron

quand il mentionne *C'est qui le Patron ?!* comme mode de résolution du problème sociétal qu'est la crise du lait, les enjeux sont tout autre. Cela fait porter aux consommateurs l'entière responsabilité du changement. Cette responsabilité est économique, puisque ce sont eux qui endossent le surcoût pour assurer la rémunération des producteurs. Les marges des transformateurs et des distributeurs ne sont en aucun cas remises en question et restent largement opaques. Le lait est pour les grandes surfaces un produit d'appel qui est souvent vendu en promotion voire à perte, ce qui pousse les producteurs à faire des « opérations chrysanthèmes » dans les magasins pour protester contre leur propre « mort ». Le rôle des distributeurs n'est pourtant pas remis en question par *C'est qui le Patron ?!*. De plus, son succès repose sur le travail « caché » et bénévole des membres de la coopérative, qui endossent un rôle d'auditeur en visitant les fermes, et de commercial en démarchant les directeurs de magasin. Ceci n'est pas nécessairement un problème mais fait douter de la généralisation de ce modèle. De plus, cela pose question alors que la coopérative appose depuis quelques mois son label sur les produits de marque distributeurs de Monoprix et Carrefour, et contribue donc plus étroitement au processus de création de valeur de ces grandes entreprises. Cela implique enfin que les consommateurs acquièrent une expertise des filières agricoles, puisque c'est désormais à eux qu'incombe de déterminer un juste prix pour le lait, ainsi que pour tous les autres produits qui pourraient être et sont déjà concernés par ce genre d'initiatives.

Au-delà de cette « sur-responsabilisation » du consommateur, *C'est qui le Patron ?!* et les bons sentiments que son action génèrent sont susceptibles d'être détournés. Comme on le voit dans le discours d'Emmanuel Macron, la consommation responsable peut rapidement devenir une excuse pour ne pas légiférer. *C'est qui le Patron ?!* légitime ainsi, bien involontairement, des pratiques néolibérales de gouvernement ; c'est-à-dire gouverner le moins possible et laisser les acteurs du marché traiter eux-mêmes les problèmes, en s'en remettant à la responsabilité individuelle de chacun (Chamayou, 2018).

Il n'est pas question ici de déprécier *C'est qui le Patron ?!*, qui agit de bonne foi (certes avec un marketing très bien rôdé), alors qu'il y aurait beaucoup à dire sur d'autres acteurs de la chaine, comme Lactalis. On peut néanmoins s'interroger sur l'absence de critiques dans les médias, qui ont très largement participé au succès de l'initiative avec des titres louangeurs : « *la marque qui donne les pleins pouvoirs au consommateur* » (France Inter) ; « *le consommateur dicte sa loi* » (Ouest France) ; « *la brique de lait qui donne le pouvoir au consommateur* » (France Bleu). Lorsque Nicolas Chabanne, co-fondateur de la marque, dit au micro du Figaro que « *La carte bleue est un énorme et fabuleux bulletin de vote qui permet de changer le monde* », il est vital de pointer du doigt cette vision profondément inégalitaire d'une société où le pouvoir du peuple serait astreint au pouvoir d'achat et se limiterait à des choix de consommation. Transformer nos comportements individuels est essentiel si l'on veut plus d'équité, et cela passe par de nouveaux modes d'organisation tels que *C'est qui le Patron ?!*. Mais la consommation responsable, lorsqu'elle est érigée comme seul mode de régulation du marché, est une double violence faite aux citoyens : violence économique car ils payent seuls pour les défaillances de tout un système ; violence psychologique car ils portent seuls la responsabilité de leurs choix.

g. Extraits du cahier des charges cadre – version de janvier 2018

1 PERIMETRE DU CAHIER DES CHARGES CADRE

Le présent cahier des charges cadre a pour but de définir les caractéristiques générales du produit entre les parties afin de garantir la conformité du produit et de garantir les approvisionnements de la marque « C'est qui le Patron ?! ».

Il définit les exigences relatives aux produits de marque « C'est qui le Patron ?! », et établit les critères garantissant des engagements relatifs aux questions des consommateurs:

La rémunération du producteur

L'origine des ingrédients

La gestion de l'alimentation et de la culture

Les garanties alimentaires et nutritionnelles

Les garanties de sécurité alimentaires

L'origine des produits finis et process

L'emballage

Il doit faire l'objet d'une application stricte de la part des adhérents à ce cahier des charges sur l'ensemble du processus produit. Il concerne les agriculteurs-éleveurs, les producteurs, les coopératives et les industriels qui transforment et conditionnent. Associé au cahier des charges spécifique produit, il s'agit également d'un document de référence en cas de litige produit et/ou commercial.

Clarence Bluntz

1.1 Adhésion au cahier des charges cadre produit

Le cahier des charges cadre est élaboré à partir des exigences consommateurs (cf questionnaire produit), des bonnes pratiques de la filière produit, des exigences règlementaires et des exigences de la marque « C'est qui le Patron ?! ».

L'Adhérent doit mettre en place les ressources nécessaires à une parfaite application de ce cahier des charges.

Le cahier des charges cadre doit être retourné avec le cahier des charges spécifique produit signé.

SOC-ZNUSOP

1.2 La charte « C'est qui le Patron ?! »

Nos valeurs fondatrices reposent sur :

- Tous les produits sont directement issus des **critères de choix des consommateurs.**
- **Soutien aux producteurs** à l'origine de produits qui méritent afin de leur assurer une juste rémunération de leur travail.
- **Traçabilité totale** sur la fabrication et la composition des produits.
- la **valorisation** de produits de bonne qualité et responsables,
- le **savoir-faire** de producteurs, artisans, fabricants à l'origine de ces produits,
- la **légitimité** de ces produits à être proposés dans un rapport équitable entre les parties,
- la mise en exergue de la **qualité** et de la **transparence** sur les modes de fabrication des produits proposés aux consommateurs,
- la **spécificité** des produits.

1.3 Le goût

La régularité dans le goût d'un produit dépend de la qualité de sa fabrication. Un point d'honneur est donné par ce cahier des charges au maintien du niveau constant des qualités organoleptiques, dont gustatives des produits vendus à la marque « C'est qui le Patron ?! ».

2 DEFINITIONS

Adhérent : cela signifie ici l'adhérent à ce cahier des charges.

Adhérent transformateur : cela signifie ici l'adhérent à ce cahier des charges qui fabrique le produit fini tel qu'il a été voté par les consommateurs pour la marque « C'est qui le Patron ?! ».

Eleveur : Personne qui pratique l'élevage.

Elevage : Production et entretien des animaux domestiques ou utiles.

Fourrage : Le fourrage est une plante, ou un mélange de plantes, cultivée pour ses parties végétatives (ensemble de la plante à l'exception des graines et des fruits), servant à l'alimentation du bétail. Le fourrage peut être utilisé vert (directement pâturé), ou bien récolté et conservé. Les méthodes de conservation du fourrage peuvent être le séchage naturel, la déshydratation, l'enrubannage et l'ensilage. Cela n'inclue pas les tourteaux (complément protéique), les céréales (complément énergétique), les compléments minéraux et les compléments vitaminiques.

Fabricant alimentaire : toute personne ou société produisant la nourriture destinée aux animaux.

Producteur : personne qui gère une ferme pour commercialiser sa production agricole.

Coopérative : combinaison d'un regroupement de personnes et d'entreprises fondées sur la participation économique des membres, en capital et en opérations.

Un industriel : Chef d'une entreprise transformant des matières premières en produits ouvrés ou semi-ouvrés.

L'industrie agroalimentaire est l'ensemble des activités industrielles qui transforment des productions alimentaires issues de l'agriculture ou de la pêche en aliments industriels destinés essentiellement à la consommation humaine.

Fournisseur : Personne ou établissement qui fournit habituellement à un particulier ou à une entreprise certaines marchandises.
Matière première : matériau d'origine naturelle qui est l'objet d'une transformation artisanale ou industrielle. Le résultat de cette transformation s'appelle le « produit fini ».

OGM : Organisme Génétiquement Modifié vivant dont le patrimoine génétique a été modifié par l'intervention humaine.

Produit fini : produit qui, après transformation, fabrication ou construction, est prêt à être distribué.

Contrôle : Action de contrôler quelque chose, quelqu'un, de vérifier leur état ou leur situation au regard d'une norme, un standard.

Analyses : Action d'identifier dans une substance les éléments constituants et d'en déterminer la teneur.

Clarence Bluntz SOO-ZNUSQP

3 LES CRITERES GENERAUX

Les critères repris dans ce présent chapitre représentent les engagements relatifs aux questions des consommateurs communiquées sur le site internet : *www.lamarqueduconsommateur.com*

3.1 La rémunération

La rémunération du producteur s'entend pour la partie de la production ou de la matière qui sera vendue à la marque : « C'est qui le Patron ?!».
Pour exemples :

a) *Un producteur qui produit 2 000 000 de litres de lait dont 500 000 litres sont commercialisés sous la marque « C'est qui le Patron ?! ». La marque lui garantit un niveau de rémunération décent et en accord avec la volonté des consommateurs uniquement sur ces 500 000 litres.*
b) *Quand un éleveur vend une bête, seule la viande issue de cette bête vendue sous la marque « C'est qui le Patron ?! » sera rémunérée sur la base du prix voté par les consommateurs. Le reste de la bête sera rémunérée sur la base du prix habituellement négocié avec l'industriel.*

L'industriel s'engage à rémunérer le producteur dans ces conditions pour une durée de trois ans minimum, tant que le producteur respecte les paragraphes du cahier des charges qui le concerne.

Moyen de contrôle : Facture entre le producteur et l'industriel – facture finale au producteur.

3.2 L'origine

L'origine concerne d'une part l'approvisionnement des matières, ingrédients destinés à l'alimentation animale mais également des lieux de culture, d'élevage, de production et de transformation.

On distingue plusieurs origines possibles selon le cahier des charges spécifique produit, qui précisera davantage les distances :

Local : Il s'agit du rayon en km autour des fermes, du bâtiment principal où est centralisée l'activité.

France : issu exclusivement du territoire Français, Corse incluse mais hors DOM-TOM.

Europe « géographique » : issu exclusivement de ce territoire de 51 pays. *Cf liste officielle des Pays du continent européen.*

Union européenne : issu exclusivement des pays sur la liste officielle actualisée du site de l'Union Européenne. *Cf https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_fr*

Sans contrainte d'origine : issu d'un ou plusieurs Continent(s). Le pays sera alors précisé.

Moyen de contrôle : visuel sur le terrain, étiquetage, factures d'achat.

3.3 Les modes de culture / élevage

a. Notions de « variété » et « race »

La variété et la race sont des termes utilisés en culture et élevage, avec un rang de classification située sous le rang de l'espèce.

Au sein d'une espèce de plantes cultivées, les **variétés** constituent des populations homogènes ayant des caractéristiques propres. La variété cultivée doit être dénommée, identifiable (distincte des autres), homogène et stable dans le temps. Exemple : variété « Golden » pour la pomme.

La **race** est un ensemble d'animaux qui a suffisamment de points en commun pour pouvoir être considéré comme homogène par un ou plusieurs groupes d'éleveurs qui sont d'accord sur l'organisation du renouvellement des reproducteurs et des échanges induits, y compris au niveau international. Les races sont distinguées à des fins d'élevage et de sélection. Exemple, race « Charolaise » pour la viande de bœuf.

Moyen de contrôle : visuel sur le terrain, factures d'achat des semences et plants ou d'animaux, attestation/passeports (ex : passeport phyto pour les végétaux).

b. Les types de conduites

L'agriculture / l'élevage **intensif(ve)** se caractérise par l'usage important d'intrants et cherchant à maximiser la production par rapport au potentiel de production notamment main d'œuvre et sol.

L'agriculture / l'élevage **conventionnel(le)** utilise des techniques permettant d'atteindre un maximum de rendement avec un minimum de main d'œuvre. Elle respecte la règlementation standard du pays où elle est réalisée.

L'agriculture / l'élevage **raisonné(e)** est un système de production dont l'objectif premier est d'optimiser le résultat économique en maitrisant les quantités d'intrants, et notamment les substances chimiques utilisées (pesticides, engrais) dans le but de limiter leur impact sur l'environnement.
Elle a pour objectif d'adapter les apports en éléments fertilisants aux besoins réels des cultures/élevages en tenant compte des éléments présents dans le sol ou l'alimentation pour le bétail et du rendement potentiel de la plante / du bétail.
Cette démarche doit faire l'objet d'une certification par un organisme certificateur pour être reconnue dans ce cahier des charges.

L'agriculture / l'élevage **éco-responsable** est un concept émergent permettant de prendre en compte l'ensemble des composantes d'un développement durable à savoir : l'environnement, l'économie et le rôle social et sociétal de l'exploitation.
Cette démarche doit faire l'objet d'une certification par un organisme certificateur pour être reconnue dans ce cahier des charges par exemple (RSE, écolabels…).

L'agriculture / l'élevage **biologique** est un système de production se conformant à la réglementation en vigueur sur les exigences de l'Agriculture Biologique. Dans toute l'Union européenne, c'est le règlement (CE) n°834/2007 qui précise l'ensemble des règles à suivre concernant la production, la transformation, la distribution, l'importation, le contrôle et l'étiquetage des produits biologiques. Il est complété par des règlements d'application, notamment le règlement (CE) n°889/2008.
Cette démarche doit faire l'objet d'une certification par un organisme certificateur pour être reconnue dans ce cahier des charges.

Moyen de contrôle : visuel sur le terrain, certifications, cahiers de cultures, factures d'achat

Clarence Bluntz
SOC-ZNOUP

3.4 L'alimentation des animaux

Des mesures doivent être prises pour préserver la qualité du fourrage lors des différentes étapes de ramassage, stockage, distribution. Les auges doivent être régulièrement nettoyées.

L'Adhérent s'engage à détenir les éléments nécessaires à s'assurer de la qualité et de la provenance des fourrages achetés. Une procédure et ou un enregistrement de la traçabilité doivent être en place. Une déclaration de non utilisation d'OGM doit être fournie par chaque fournisseur d'aliments.

Moyen de contrôle : visuel sur le terrain, engagement non OGM, étiquetage, factures

a. Le pâturage

La zone de pâturage doit être suffisamment dimensionnée pour avoir en permanence un enherbement permettant une alimentation des bêtes. Cette taille varie en fonction des régions géographiques. Il est à noter que même en fin de saison, il doit toujours y avoir de l'herbe. La saison débute le premier jour de sortie des vaches aux pâturages et ne peux se terminer avant que tous les jours de sortie aux pâturages, tels que prévus dans le cahier des charges spécifique et dans les conditions décrites dans ce paragraphe, n'aient été effectués.

Clarence Baumtz

b. Alimentation hors pâturage

On entend par alimentation hors pâturage, le fourrage et les compléments alimentaires. Une exigence particulière sera apportée concernant les OGM dans le cahier des charges spécifique produit.

Tout producteur souhaitant proposer des produits qualifiés « sans OGM », doit respecter une période de transition de 6 mois.

L'huile de palme, ainsi que ses dérivés, sont interdits. Une période de transition de 6 mois pourra être aménagée.

SGC ZNUSQP

c. Alimentation favorisant la présence des Oméga-3

Les vaches qui pâturent ont déjà un apport riche en omega-3. Pour favoriser aussi la présence d'omega-3 dans l'alimentation à l'étable, les fourrages doivent contenir une part de luzerne, trèfle, herbes et/ou graines de lin.

Les acides gras Oméga-3, notés également ω3 (ou encore n-3), sont des acides gras polyinsaturés ; Il est possible de modifier la composition en acides gras de la viande, et du lait le cas échéant, en incorporant des aliments riches en Oméga-3 dans l'alimentation des animaux.

3.5 Le Process

Concernant le produit transformé, au niveau de l'industriel, d'autres caractéristiques sont à prendre en compte afin de comprendre et respecter les exigences de la marque « C'est qui le Patron ?! ».

Moyen de contrôle : visuel terrain, recette/fiches techniques, bilan matière à différents stades de la production, étiquetage, factures.

a. Les Ingrédients

On définit l'ingrédient (définition règlement 1169/2011) comme « Toute substance ou tout produit, y compris les arômes, les additifs alimentaires et les enzymes alimentaires, ou tout constituant d'un ingrédient composé, utilisé dans la fabrication ou la préparation d'une denrée alimentaire et encore présent dans le produit fini, éventuellement sous une forme modifiée ; les résidus ne sont pas considérés comme des ingrédients ».

On appelle également « garniture », les aliments que l'on ajoute à un plat. Pour certains plats (exemple : pizza), la garniture est l'ensemble des ingrédients principaux.

Certains ingrédients peuvent faire l'objet de reconnaissance qualité tel le « label » ou géographique comme l'IGP. Ces mentions seront précisées dans les cahiers des charges spécifiques produits concernés.
Dans tous les cas, si un ingrédient se distingue par un mode de production / transformation certifié par une tierce partie, le certificat qualité doit être disponible pour l'ingrédient.

Certains produits peuvent faire apparaître une allégation du type « sans sucre ajouté » (le produit ne contient pas de sucre autre que celui naturellement présent dans les ingrédients), auquel cas, l'industriel est tenu de respecter la règlementation applicable en vigueur notamment celle sur les allégations. Ces informations seront précisées dans les cahiers des charges spécifiques produits concernés.

Clarence Blantz

b. La Quantité

La quantité de produit fini peut être un poids, un volume ou un nombre d'unité (exemple : 3 fruits en barquette).

Poids : en fonction du process, si des pesées doivent être effectuées afin de s'assurer de la conformité à la recette et au poids final étiqueté, ces mesures doivent être réalisées sur des balances en métrologie légale. Des contrôles internes sont exigés afin de vérifier l'absence de dérive entre deux vérifications externes d'étalonnage.

Volume : en fonction du process, si des contrôles de volume doivent être effectués afin de s'assurer de la conformité de la recette et du volume final étiqueté, ces mesures doivent être réalisées avec des outils adaptés, et si besoin des références permettant de s'assurer de la conformité de la mesure.
La validation du volume final étiqueté doit se faire par une pesée et une conversion avec la densité du produit.

SOC-ZANUSOP

Concernant l'étiquetage obligatoire des quantités, celui-ci doit être en conformité avec la règlementation en vigueur applicable au secteur produit. Par ailleurs, les contrôles doivent être adaptés en fonction de la présence ou non du « e » métrologique sur l'emballage.

c. Les Recettes et procédés technologiques

- **Stérilisation**

Opération qui vise à détruire tous les micro-organismes d'un objet de façon durable. L'objectif de la stérilisation est double : contrôler les micro-organismes et prévenir une éventuelle contamination. Il existe deux formes principales de stérilisation : stérilisation à chaleur sèche (flambage au bec bunsen, four) ou humide (autoclave, pasteurisation, tyndallisation) et filtration.

Pasteurisation : Procédé industriel de conservation des aliments qui consiste à chauffer les aliments entre 68 et 82 °C pendant une durée déterminée avant un refroidissement brusque dans une cellule de refroidissement.

Filtration : Procédé de séparation permettant de séparer les composants et éventuellement, corps étrangers et microorganismes d'un mélange en fonction de leurs tailles.

UHT : Il s'agit de l'abréviation de « Ultra Haute Température » qui est une technique de stérilisation des aliments. Dans cette méthode de conservation, le produit (lait par exemple) est porté à une haute température au-delà de 135°C pendant 1 à 2 secondes, puis immédiatement et très rapidement refroidi. Le produit est ensuite emballé dans de strictes conditions aseptiques et dans un emballage stérile.

- **Cuisson**

Action de cuire un aliment. Les principaux modes de cuisson sont la cuisson à l'eau directe (ébullition) ou indirecte (bain-marie), la cuisson dans un corps gras (friture, sauté), la cuisson à feu nu (grillade, rôti), la cuisson en vase clos (à l'étouffée ou à la vapeur).
Pour certains process, on précisera la cuisson :

- « Industrielle » : la cuisson est assurée par un procédé industriel ne relevant pas d'une cuisson au feu de bois, ou sole en pierre.
- « Feu de bois » : Le combustible doit être du bois non traité, il ne doit pas y avoir de « faux-feu » (accélérateur de combustion). Le type de bois pourra être précisé dans le cahier des charges spécifique.
- « Sole en pierre » : Le four doit être constitué par une sole en pierre et il ne doit pas y avoir de plaque métal dans le four.

- **Cas des jus**

On distingue plusieurs catégories de jus :

- Les purs jus : ils sont obtenus par simple pressage des fruits. Il n'y a jamais d'ajout de sucres.
- Les jus à base de concentré : ils sont élaborés à partir de jus concentrés. Le jus, qui a été concentré par évaporation afin de faciliter stockage et transport, est finalement reconstitué avec le même volume d'eau que celui extrait pendant le processus de concentration. Il s'agit d'un jus de fruits 100% sans aucun sucre ajouté.
- Les nectars : ils sont obtenus à partir de jus de fruits et/ou de jus à base de concentré et/ou de purée de fruits, auxquels sont ajoutés de l'eau avec ou sans adjonction de sucre et/ou d'édulcorant avant le conditionnement. La teneur minimale en fruits des nectars est réglementée et comprise entre 25 et 50% en fonction de la variété du fruit.
- Les smoothies : de l'anglais « smooth » qui signifie « lisse » ou « onctueux ». Lorsqu'ils contiennent uniquement des jus et purées de fruits, ces produits sont réglementairement considérés comme des jus de fruits.

3.6 L'emballage du produit fini

Un **emballage** est un objet destiné à contenir et à protéger des marchandises, à permettre leur manutention et leur acheminement du producteur au consommateur ou à l'utilisateur, et à assurer leur présentation.

L'emballage primaire est constitué par l'emballage au contact du produit. L'emballage primaire peut être constitué de plusieurs éléments, chaque élément doit être apte au contact alimentaire du produit conditionné.

Les suremballages composés des couches secondaires voire tertiaires, ne sont pas au contact avec le produit.

Moyen de contrôle : données techniques telle que les fiches techniques et certificats de conformités (alimentarité), factures d'achat, stock physique.

Clarence Bluntz
SOCIÉTÉ

a. Références règlementaires sur l'emballage

Les emballages primaires utilisés doivent être en conformité avec la règlementation en vigueur notamment les règlements CE 1935/2004 et 2023/2006.

Pour les matières type « plastique » au contact avec l'aliment, les résultats des tests de migration réalisés en conformité avec les exigences du règlement CE 10/2011 doivent être disponibles.
Les caractéristiques et état des emballages secondaires ne doivent pas dégrader l'intégrité ou les caractéristiques de protection du produit de l'emballage primaire.

Le fournisseur de la marque « C'est qui le Patron ?! » doit disposer de cahiers des charges avec leurs propres fournisseurs d'emballages ou tout autre engagement de ce type permettant de s'assurer que les exigences de conformité soient communiquées et respectées.

b. Respect de la charte de la Marque (cf fiche produit)

Le marketing des emballages est sous la validation de la marque « C'est qui le Patron ?! ».
Aucune modification ne sera acceptée sans cette validation.
Pour ne pas être utilisés frauduleusement par un tiers, les emballages inutilisés, déclassés, ou non conformes doivent être détruits.

Clarence Bluntz

3.7 Données nutritionnelles et analytiques

Les données nutritionnelles doivent respecter la fiche produit, être conformes au règlement INCO et à l'ensemble de la réglementation relative au produit.
Un plan de contrôle physico-chimique et microbiologique devra être établi pour le produit fini, avec l'industriel, selon l'analyse des risques liée à la sécurité des denrées alimentaires.

CBC-ZNUSQP

4 LE DISPOSITIF DE CONTROLE

4.1 Une question de confiance

Préalablement au référencement pour la fabrication du produit, l'Adhérent pourra être audité sur les bases du cahier des charges cadre et du cahier des charges produit.
Les capacités de stockage et de fabrication pourront également être également auditées. En cas de fabrication spécifique pour « C'est qui le Patron ?! », les documents prévisionnels d'enregistrement devront être disponibles lors de l'audit.

Suite à cet audit, une conclusion sera donnée :

- Validation et référencement du fournisseur de la marque « C'est qui le Patron ?! » : la prestation peut commencer, avec plan d'actions à mener.
- Audit de référencement à réaliser à nouveau sous 3 mois, avec un plan d'actions associé. Le fournisseur de la marque « C'est qui le Patron ?! » n'est pas référencé.

4.2 Le paquet hygiène et plan de maîtrise sanitaire

Le Plan de Maîtrise Sanitaire (PMS) décrit les mesures prises par l'établissement pour assurer l'hygiène et la sécurité sanitaire de ses productions vis à vis des dangers biologiques, physiques et chimiques.

Il comprend les éléments nécessaires à la mise en place et les preuves de l'application :
- des Bonnes Pratiques d'Hygiène ou prérequis (BPH)
- du plan HACCP
- de la gestion des produits non conformes (procédure de retrait/rappel)
- de la mise en place d'un système de traçabilité.

Le PMS est un outil permettant d'atteindre les objectifs de sécurité sanitaire des aliments fixés par la réglementation, notamment celle dite du "Paquet hygiène", notamment les règlements européens 178/2002 et 852/2004.

De ce fait, l'Adhérent se doit de respect la traçabilité de ses produits de manière continue et conforme. Ce suivi est réalisé de la ferme jusqu'au produit fini, en passant par toutes les étapes de cette chaine alimentaire sous sa responsabilité : le bétail, les matières premières, les ingrédients, les auxiliaires technologiques, les emballages et tout autre élément pouvant composer le produit fini ou intervenant dans la fabrication.

Une autre notion obligatoire et réglementaire concerne l'HACCP : Hazard Analysis and Critical Control Point (en français : Analyse des dangers et maîtrise des points critiques). C'est une méthode permettant d'augmenter la sécurité alimentaire d'une production. L'étude HACCP, sous forme de plan doit être appliqué à toutes les étapes de la chaîne alimentaire, de la production primaire, à la consommation finale (consommateur).

Cette étude HACCP doit être en place afin de garantir la conformité du produit sélectionné par « C'est qui le Patron ?! », et doit notamment comprendre les risques de contaminations croisées et les bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication. Une mise à jour au minima annuelle doit être réalisée, et en cas de changement de produit, process, méthode ou infrastructure.

4.3 Document Unique

L'évaluation des risques professionnels (EvRP) consiste à identifier les risques auxquels sont soumis les salariés d'un établissement, en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes couvrant les dimensions techniques, humaines et organisationnelles. Elle constitue l'étape initiale de toute démarche de prévention en santé et sécurité au travail.

L'EvRP est une démarche structurée dont les résultats sont formalisés dans un "document unique". Ce document est mis à la disposition des salariés, des membres du CHSCT, des délégués du personnel, du médecin du travail, de l'inspecteur du travail et des agents des services de prévention des organismes de sécurité sociale ainsi que des inspecteurs de la radioprotection.

L'Adhérent transformateur s'engage à avoir un document unique qui pourra être audité.

4.4 Documents à fournir en annexe du CDC

L'Adhérent transformateur s'engage à fournir :
- La recette du produit qu'il propose avec les données nutritionnelles. La liste des ingrédients et pourcentage mis en œuvre doivent être précisés ainsi que les fournisseurs.
- La procédure de traçabilité
- La procédure de gestion de crise, retrait/rappel
- Le plan HACCP
- Les certificats en cas de certifications (exemple : biologique, IFS, BRC…)

Clarence Bluntz
SOC-ZNUSOP

4.5 Changements impactant le produit

L'Adhérent transformateur s'engage à faire valider par « C'est qui le Patron ?! » tout changement susceptible d'impacter le produit livré : changement de fournisseur, méthodes, ingrédients et les flux de l'entreprise.

4.6 Dispositifs contre la Fraude

La fraude s'analyse juridiquement comme une tromperie ou une soustraction à la législation dans le but d'obtenir un avantage ou un consentement qui n'aurait pas été obtenu si les règles de loi avaient été respectées. Il existe différents types de fraudes : la fraude à la loi, la fraude fiscale ou encore la fraude aux droits des tiers.

Tout élément détecté relatif à une fraude avérée constituera un écart majeur au présent cahier des charges et donc une rupture du contrat à la charge du fournisseur.

Clarence Bluntz

SOC-ZNUSQP

RÉSUMÉ

L'acte d'achat valide le modèle d'affaires et constitue la performance du producteur, tout comme il construit l'identité du consommateur. Nous produisons ainsi une rationalité de l'exploitation de la nature et de l'humain en déterminant les activités économiques qui nous sont acceptables. Je m'attache à montrer que les systèmes comptables sont constitutifs de cette rationalité, parce qu'ils font concorder les jugements de l'entreprise et de ses clients : en mettant en lien les couts et les prix, ils créent une adéquation entre la valeur pour le producteur et l'utilité pour le consommateur. J'étudie la fonction des innovations comptables dans le déroulement de controverses écologiques – des moments sociaux durant lesquels la rationalité de nos actes est remise en question. Les relations entre producteurs et consommateurs peuvent alors être défaites et reconstituées par les pratiques comptables ; la comptabilité devient une machine à poser des questions et à susciter des réponses (Mouritsen & Kreiner, 2016 ; Quattrone, 2015). Je m'appuie sur le cadre théorique du Mythe Rationnel (Hatchuel, 1998) pour interpréter ces moments de l'action collective où la rationalité se reconstruit selon les apprentissages croisés des producteurs et des consommateurs. Au travers d'une analyse inductive et interprétative, basée sur une quantité importante de données secondaires, une netnographie et des entretiens, je présente deux études de cas empiriques : la plateforme de normalisation de l'Affichage Environnemental (2008-2017) et la coopérative « C'est qui le Patron ?! » (2017-2019). Je propose une généalogie et une critique du processus de rationalisation dans les controverses. Je mets en évidence la dialectique comptable qui rend ce processus possible : la comptabilité permet tour à tour le rapprochement et l'éloignement, l'opacité et la transparence, l'accélération et la décélération. Ma recherche vient s'ajouter à la littérature pour montrer comment l'incomplétude des innovations comptables facilite leur adoption : c'est elle qui permet simultanément de poser des questions et de prendre des décisions. Dans sa relation au producteur, le consommateur n'est ni responsable, ni aliéné : il est multiple et paradoxal, et c'est ce qui rend l'action collective possible. Les innovations en comptabilité sociale et environnementale qui entendent améliorer l'état du monde doivent le prendre en compte.

MOTS CLÉS

Reddition de comptes, producteur, consommateur, controverse, mythe rationnel

ABSTRACT

The act of buying validates the business model and the performance of the producer, as it builds the consumer's identity. Thus, we produce a rationale for the exploitation of nature and of mankind by determining which economic activities are acceptable to us. The goal of this work is to show that accounting systems are constitutive of this process. They match the judgments of the company and of its clients': by linking costs and prices, they create a balance between the producer's value and the consumer's utility. I study the role of accounting innovations in ecological controversies: social moments during which the rationality of our actions is brought into question. Producers-consumers relations can be undone and constituted anew by accounting practices; accounting becomes a machine for asking questions and reflecting on possible answers (Mouritsen & Kreiner, 2016; Quattrone, 2015). I build on the rational myth theory (Hatchuel, 1998) to understand these moments of collective action, when rationality is rebuilt according to the mutual learnings of producers and consumers. Through an inductive analysis, based on secondary data, a netnography and interviews, I provide two empirical case studies: the *Affichage Environnemental* standardisation platform (2008-2017) and the "C'est qui le Patron ?!" coop (2017-2019). I put forward a genealogy as well as a critique of the rationalisation process in ecological controversies. I shed light on the dialectics of accountability which make this process possible: accounting concomitantly enables distance and closeness, opacity and transparency, acceleration and deceleration. I add to the literature by showing how the incompleteness of accounting innovations facilitates their adoption: it is this incompleteness which enables to simultaneously ask questions and make decisions. In their relationship to the producer, the consumer is neither all-powerful, nor alienated: she/he is multiple and contradictory; this is what makes collective action possible. Innovations in social and environmental accounting which mean to improve the state of the world need to take this into account.

KEYWORDS

Accountability, producer, consumer, controversy, rational myth