

COMPTE RENDU COLLOQUE PACTE CIVIQUE LES ENTREPRISES À L'ÉPREUVE DE LA SOBRIÉTÉ

Le 5 avril 2023 se tenait au Cnam le colloque du Pacte Civique, coorganisé avec le Cnam-Lirsa et en partenariat avec la revue *Entreprise & Société*. Ce colloque, intitulé « Les entreprises à l'épreuve de la sobriété : enjeux et condition de mise en œuvre », se donnait pour objet d'approfondir le thème de la sobriété, devenu incontournable dans les discours politiques au cours des derniers mois, dans le contexte des organisations.

En effet, le thème de la sobriété a pris une importance inattendue avec la guerre en Ukraine. Jusqu'alors tabou, la sobriété a pris une importance géostratégique. Ce faisant, le sujet est venu également irriguer la question de la transition énergétique, notamment avec le « plan de sobriété » présenté par le gouvernement. Mais aussi central qu'il puisse être dans les différents scénarios de transition, on ne peut nier que cela suscite la controverse, en particulier dans le contexte de l'entreprise.

Le colloque s'est tenu en cinq temps distincts : tout d'abord ont été présentés les résultats d'une enquête d'opinion auprès des salariés sur la sobriété en entreprise. Ensuite, une session scientifique s'est tenue, avec la présentation de trois articles académiques. La journée s'est ensuite poursuivie avec trois tables rondes mêlant professionnels et chercheurs académiques avec pour thèmes :

- Table ronde 1 : « La sobriété, une nouvelle culture pour les entreprises, demain ? »
- Table ronde 2 : « Sobriété en entreprise : quelle place pour les salariés et leurs représentants ? »
- Table ronde 3 : « Sobriété en entreprise : quelle place pour les comptables et financiers ? »

COMPTE-RENDU DES PROPOS

Ouverture

L'ouverture est faite par la directrice du laboratoire Lirsa du Cnam, le Professeur Madina Rival et l'administratrice générale du Cnam, le professeur Bénédicte Fauvarque-Cosson

Jean-Baptiste de Foucauld prend la parole

En introduction, Jean-Baptiste de Foucauld rappelle que, dès le lancement du Pacte Civique en 2011, la notion de sobriété avait été mise en avant. Insistant toutefois, sur le fait qu'il ne s'agit pas de n'importe quelle sobriété. Le Pacte Civique s'est engagé pour une sobriété créative, juste et fraternelle. Et non une sobriété régressive, pesant sur les plus démunis, ou encore froide et individualiste. Ensuite, une sobriété s'appliquant à tous les étages : les comportements personnels, le fonctionnement des organisations et les institutions et politiques publiques.

Le fondateur du Pacte Civique rappelle les difficultés qui ont été rencontrées pour faire vivre ce concept que peu comprirent ou voulurent comprendre. C'est que la sobriété heurte profondément nos habitudes, une sorte de « droit au toujours plus » qui s'est instauré peu à peu et que les progrès technologiques ont validé, avec les conséquences que l'on sait.

Il apparaît clairement aujourd'hui que la sobriété est l'ingrédient essentiel d'une transition réussie, si nous prenons au sérieux le mot et la chose. Le Pacte Civique se réjouit donc qu'à la suite des travaux de Négawatt, de RTE et de l'ADEME, puis de la crise ukrainienne, le mot soit devenu une sorte de mantra, cesse d'être tabou et soit désormais considéré comme une valeur, une vertu et une qualité.

Le Pacte Civique poursuit d'étudier le concept de sobriété, notamment dans le livre publié en 2021, « Le choix des sobriétés, des repères pour mieux agir » : La mise en route de la sobriété suppose à la fois des récits fondateurs séduisants, des actions territoriales bien construites, des cheminements collectifs organisés, des changements de comportements individuels et bien entendu un ensemble de réformes politiques.

Le Pacte civique a continué sa route en examinant comment la question de la sobriété se pose dans les entreprises. L'entreprise est concernée directement et particulièrement par ce sujet : en raison de son rôle de « facteur de civilisation », et en raison de la révolution qu'elle va devoir accomplir. Mais aussi parce que les liens entre sobriété et profit doivent être explorés. Et parce que les salariés ont eux aussi leur vision et des choses à dire et que tout cela va affecter d'une manière ou d'une autre les formes du management.

C'est pourquoi le Pacte Civique se réjouit beaucoup que ce colloque ait pu être organisé avec les chercheurs du CNAM, dont les travaux vont nous éclairer. Jean-Baptiste de Foucauld remercie Henri Zimnovitch d'avoir permis cette heureuse rencontre.

Eric Thuillez, responsable de l'atelier sobriété du Pacte Civique, présente les résultats du sondage Pacte Civique/Viavoice, sur « le regard des salariés sur la sobriété en entreprises » publié en septembre 2022 :

Selon ce sondage, 46 % des entreprises mettent déjà en place des indicateurs pour mesurer la sobriété. Toutefois, ces indicateurs sont peu partagés en interne (22 %). Il semble qu'un décalage soit ressenti par les salariés entre leur perception des priorités en matière de sobriété, et celles qu'ils perçoivent dans leurs organisations. S'ils s'accordent avec leurs organisations sur l'importance de la lutte contre le gaspillage, les salariés mettent en première priorité l'objectif de réduction des émissions de carbone (qui ne vient qu'en 6e place pour les organisations). Ils insistent (4e place) également sur un encadrement des rémunérations (12e place pour les organisations).

Le sondage met aussi en évidence le fait que les salariés ont des idées pour promouvoir la sobriété dans les entreprises. Pour amener les entreprises à plus de sobriété, les salariés ne travaillant pas dans « une entreprise sobre » mettent en priorité la réglementation (38 %), les incitations financières (33 %), et le name&shame (28 %) ; mais aussi la pédagogie (26 %). Les freins qu'ils identifient se situent au niveau du coût (33 %), de la difficulté de changer ses habitudes (31 %), et le fait de ne pas savoir comment s'y prendre (24 %).

Enfin, ce sondage permet de montrer que pour les salariés la sobriété constitue un levier d'attractivité. En effet, dans leur recherche de sens, 77 % des salariés estiment important que leur travail soit en accord avec leurs valeurs. Et la sobriété est une valeur qui les inciterait à postuler à une offre d'emploi (69 %). L'étude montre qu'une entreprise sobre est source de fierté (74 %) pour ceux qui y travaillent. Elle donne envie d'en être le client (68 %).

Eric Thuillez précise les enseignements que tire le Pacte Civique du sondage. Il invite tout d'abord à faire de la pédagogie autour de ce que signifie la sobriété en entreprise, concept devenu politiquement correct, mais trop flou et polyvalent, souvent considéré sous son seul aspect financier. Cette étude fait également ressortir une disponibilité des salariés qui confirment qu'au-delà des réglementations ou mesures financières incitatives, la pédagogie est une direction à emprunter pour inciter les entreprises à mettre en place des politiques de sobriété. Enfin, les résultats de ce sondage nous invitent à faire de la sobriété un enjeu stratégique partagé du dialogue social.

SESSION SCIENTIFIQUE : SÉMINAIRE DE PRÉPUBLICATION DE LA REVUE ENTREPRISE & SOCIÉTÉ

Animée par Jérôme Méric, Professeur des Universités à l'IAE de Poitiers (CEREGE).

Intervenants : Amélie Matte-Blot, Consultante Ernst & Young et doctorante à l'Université Paris Dauphine (DRM-MOST), Laurent Cappelletti, Professeur des Universités au CNAM (LIRSA) et Sandrine Berger-Douce, Professeur des Universités à l'école des Mines de Saint-Étienne (Institut Henri Fayol/Coactis)

Introduction de la session par Jérôme Méric qui remercie les organisateurs pour la tenue conjointe du séminaire de prépublication de la revue *Entreprise & Société* et le colloque du Pacte Civique. Il est notamment souligné combien la philosophie de la revue se retrouve dans celle du pacte Civique.

Cette session scientifique constitue un exercice original, donnant à voir à un public élargi la science en voie de se faire. Une revue scientifique suit un processus qui doit garantir la rigueur des articles qui sont publiés. Un article, pour être accepté par la revue, doit suivre un processus de révision par les pairs, permettant de rejeter les papiers qui ne seraient pas satisfaisants et améliorer les autres. Les articles présentés ce matin sont justement en cours de révision pour une éventuelle publication à venir.

Pour les enseignants-chercheurs, le concept de sobriété séduit, intrigue et interroge. La séduction pour le concept est immédiate parce qu'elle associe l'économie à quelque chose de moral. La sobriété intrigue par ce qu'elle n'a pas encore d'assise conceptuelle suffisamment claire. L'objectif est donc de clarifier ce concept et de lui associer des pratiques concrètes. Par ailleurs, nous devons d'adopter une démarche critique à l'égard du concept pour ne pas nous faire l'écho d'une vision trop naïve. En effet, l'engouement qu'il suscite ne doit pas faire oublier les tensions qui existent parmi les interprétations qui en sont faites. Comment notamment éviter de faire de la sobriété un argument pour un *cost killing* débridé ?

Les contributions de cette session cherchent à apporter une pierre à l'édifice.

**AMELIE MATTE-BLOT : « LA SOBRIÉTÉ DANS LE PILOTAGE DES
PERFORMANCES INDIVIDUELLES : PRATIQUES D'UN MANAGEMENT
RESPONSABLE FAVORISANT LA VÉLOCITÉ »**

En quoi est-ce que le management peut être pertinent quand on parle de sobriété ? Nous pouvons tenter de répondre à cette question en prenant comme point de départ les outils de gestion et en nous demandant s'ils sont bien adaptés à la sobriété. Plus spécifiquement, ce travail de recherche se concentre sur le cas du pilotage des performances individuelles.

La recherche présentée est le résultat d'une étude réalisée dans le cadre d'un cabinet d'audit composant les *big four*. Le point de départ de la recherche s'ancre dans une réalité managériale concrète : la difficulté de ce type de cabinet à évoluer pour attirer et retenir les compétences. Pour tenter de répondre à cette difficulté, le travail mené interroge les outils de contrôle de la performance individuelle en place et cherche à identifier leur influence sur les salariés.

Dans cette perspective, la littérature souligne que le contrôle est un puissant outil d'influence des comportements. Dès lors, il est possible de considérer que si l'objectif du contrôle est d'obtenir de meilleures performances, il peut également être à l'origine d'effets pervers. Les outils de contrôle peuvent notamment être à l'origine de présentéisme ou bien encourager les comportements individualistes au détriment du collectif.

À partir d'une observation participante, la grille d'analyse des outils destinés au contrôle des performances individuelles a été proposée. Une typologie a notamment été proposée, mettant en lumière quatre types d'outils : les outils de cadrage ; les outils de supervision ; les outils de reconnaissance et les outils de considération. Il est par ailleurs montré un manque concernant les outils de considération. Ce type d'outils est pourtant susceptible d'aider les employés à travailler de manière efficace et se sentir moins sursollicités.

LAURANT CAPPELLETTI : « SOBRIÉTÉ ET RÉDUCTION DES COÛTS CACHÉS »

La question qui a motivé cet article est la suivante : comment la méthode des coûts cachés peut aider à la sobriété des organisations ? En repartant de la définition de la sobriété, on trouve les termes de tempérance, de ménagement. Or il est intéressant de remarquer que le terme « management » vient certes du terme anglais, mais qui vient lui-même du terme français « ménagement ». L'aller-retour entre les deux langues a éloigné le sens d'origine, malgré cela nous pouvons dire que le management consiste donc à prendre soin de ses équipes. Nous pouvons faire le postulat que le bon management est un management sobre en ressources humaines ou environnementale.

Dans la pratique, on constate un écart entre cette origine du management et la réalité des organisations. Pour expliquer cet écart, l'article propose comme hypothèse que le management s'appuie non seulement sur la vision de l'organisation de Fayol et Taylor — conduisant à une recherche de rationalisation productiviste plutôt que la sobriété — mais également sur un système comptable spécifique. Or manager la sobriété à partir de ce système comptable classique pose des problèmes, car il invisibilise de nombreux éléments de l'organisation. Plus précisément, le système comptable classique dispose d'une vision réductrice des coûts, ce qui peut conduire à de mauvaises décisions. Par exemple, il est convenu de considérer qu'une réduction d'effectif permet de réduire les coûts, mais c'est sans compter les coûts cachés d'une telle opération.

Il apparaît alors indispensable d'évoluer vers une approche l'extra-comptable qui soit capable d'avoir un regard dynamique et non pas statique. Ce qui rend nécessaire une méthodologie de mesure dynamique pour suivre les phénomènes organisationnels. Pour cela, on peut s'appuyer sur les méthodes des coûts cachés. Cette méthode poursuit les travaux de Ronald Coase qui considère l'entreprise comme un lieu de création de coûts et ceux de François Perroux. Sur la base conceptuelle proposée par Savalle et Zardet, il devient alors possible de concevoir un

système comptable capable de fournir des informations élargies sur les coûts de l'organisation et ainsi intégrer les externalités et ainsi permettre la sobriété dans les organisations.

Pour être certain que la méthode des coûts cachés se révèle efficace, il est important que le dispositif mis en place soit négocié avec les acteurs de l'organisation. En conclusion, pour allier sobriété et progrès, il faut accepter trois ruptures :

- Rupture avec l'objectivité pour aller vers l'intersubjectivité
- Rupture avec la recherche illusoire de l'exactitude et de l'exhaustivité
- Rupture avec la statique

SANDRINE BERGER-DOUCE : « ET SI SOBRIÉTÉ RIMAIT AVEC PÉRENNITÉ ? REGARDS CROISÉS DE DIRIGEANTS DU NUMÉRIQUE »

La sobriété est une notion plurielle, elle se décline donc logiquement également dans le domaine du numérique. Cela s'explique notamment par les impacts du secteur numérique qui sont assez importants et surtout en forte croissance : 4 % des gaz à effets de serre et une croissance d'ici 2040 estimé à +60 %. La sobriété est donc importante dans ce contexte.

Pour étudier comment le secteur tente d'intégrer la sobriété dans ses pratiques, la recherche s'appuie sur deux études empiriques (en 2013 et en 2023) de deux clusters numériques dont un est labélisé « Numérique Responsable ».

Les résultats obtenus ne sont pas très encourageants avec une très lente progression du sujet. Cela s'explique par le fait que ce sont souvent les collaborateurs qui ont une conscience écologique qui sont les plus moteurs et par des clients pour lesquels la sobriété ne fait pas partie de leurs préoccupations. Par ailleurs, les travaux montrent également que la sobriété dans ce secteur est à la fois choisie et subie. Elle est subie en raison de la pression exercée par la société.

Trois paradoxes apparaissent finalement : apprentissage ; appartenance ; performance. Il semble finalement que le dialogue peut aider à gérer ces paradoxes. Il est par ailleurs nécessaire de développer un imaginaire positif de la sobriété pour permettre une véritable progression de la sobriété dans le secteur.

TABLE RONDE : « LA SOBRIÉTÉ, UNE NOUVELLE CULTURE POUR LES ENTREPRISES DE DEMAIN ? »

Animée par Olivier Basso, Professeur associé au Cnam. Intervenants : Mélanie Berger Tisserand, Présidente du CJD ; Antoine Frérot, Pdg de Véolia ; Valérie Guillard, Professeur des Universités à l'Université Paris Dauphine (DRM) ; Émilie Béral, ancienne directrice de Vigéo-Eiris/Moody's ESG.

Olivier Basso (OB) : Saint Thomas d'Aquin affirmait « l'usage du vin est une affaire de modération [...] la sobriété n'est pas abstinence, mais tempérance ». La sobriété se réfère donc à une démarche volontaire. Une demande de régulation qui appelle un ordre de la mesure. Il faut éviter les excès au regard de certaines limites. « Rien de trop », mais au regard

de quoi ? Peut-être pouvons-nous affirmer que la sobriété appelle à changer la devise de *sky is the limit* pour *earth is the limit*.

Pour initier la discussion, Émilie Béral, représentante des agences de notation, proposera son état des lieux.

Émilie Béral : le concept de sobriété s'inscrit dans le périmètre plus large de la responsabilité des organisations qui est au cœur de l'évaluation réalisée par les agences de notation extrafinancière. Plus précisément, l'objectif de ces agences est de capter les nouvelles zones de risques pour aider les entreprises à mieux les maîtriser et identifier les opportunités. Les enjeux de sobriété font pleinement partie de ces analyses. L'enjeu qui se pose au secteur est d'arriver à identifier ce qui relève du *greenwashing* et ne pas sur-noter les entreprises qui ne sont sobres qu'en façade.

OB : Quels sont les indicateurs utilisés pour parvenir à cet objectif ?

Émilie Béral : Plusieurs types d'indicateurs sont utilisés. Tout d'abord, nous mobilisons des indicateurs dits prospectifs : on regarde les engagements pris par les entreprises en matière environnementale, sociale ou de gouvernance. Nous demandons également des indicateurs de moyen pour évaluer ce qui est réalisé par les organisations. On peut citer pour exemple l'investissement alloué en interne pour avancer sur les différents sujets. Enfin, nous collectons des indicateurs de résultat en partant de donnée physique de consommation/pollution. La difficulté étant que ces indicateurs basiques restent trop rarement communiqués de manière fiable. La directive européenne en cours de discussion, la directive européenne sur le rapport extra-financier (la CSRD), devrait permettre de fiabiliser ces indicateurs et en faciliter l'audit.

OB : Quels types de difficultés de collecte des données sont rencontrés sur le terrain ?

Émilie Béral : Nous avons trois grands types de difficultés : des problèmes rencontrés concernant le périmètre, d'autres de granularité de l'information et enfin des problèmes liés à la présentation de l'information. Sur l'eau par exemple, certaines entreprises vont restreindre l'indicateur à leur siège tandis que d'autres communiquent sur l'ensemble du groupe. Certaines entreprises vont présenter l'indicateur en détaillant le type d'eau tandis que d'autres non. Et enfin, certaines entreprises vont rapporter leur consommation d'eau à des ratios de production rendant l'analyse radicalement différente.

OB : Pour poursuivre, je propose que nous nous tournions vers les TPE et PME au travers du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) et en interrogeant notamment l'appropriation par ces organisations de la sobriété.

Mélanie Berger-Tisserand : le CJD est une vieille organisation patronale dont l'objectif est d'aider les entrepreneurs. Au tout début des années 2000, nous avons commencé à travailler sur des outils concrets qui visent à intégrer non seulement la performance financière, mais également l'ensemble de ce qui compte pour nos entreprises, ce que nous appelons les parties constituantes. Ainsi est apparue la notion de performance globale qui vise à analyser l'entreprise de manière élargie. Le financier fait partie de l'analyse, mais nous nous demandons également quel est notre impact sur les fournisseurs, sur les collaborateurs ou encore sur notre environnement. L'idée centrale qui est au cœur de cette analyse c'est qu'il n'est pas possible d'avoir d'impact positif sans justice sociale.

Dans la continuité de ces travaux, nous avons créé le carnet de bord du dirigeant pour travailler les différents aspects de l'entreprise. Et depuis 2023, nous avons numérisé le livre pour en faire une application dans l'objectif d'en faciliter l'appropriation. Car les petites entreprises ont besoin d'être accompagnées pour aller vers la sobriété. Et c'est dans cet objectif, que nous avons souhaité rendre la démarche progressive. On commence par de petites actions, puis plus on avance plus l'engagement est important. Cette démarche nous est très utile également, car non seulement elle structure la démarche des dirigeants, mais elle nous aide aussi à collecter les bonnes pratiques pour ensuite pouvoir les diffuser.

Enfin, nous défendons la semaine de 4 jours parce que cela libère du temps pour l'autoproduction et le travail associatif. C'est aussi une forme de sobriété pour travailler sur l'essentiel et améliorer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

OB : Qu'en est-il des consommateurs : comment abordent-ils la sobriété ?

Valérie Guillard : Dans l'étude du comportement du consommateur, nous nous intéressons moins au déclaratif qu'aux pratiques réelles des consommateurs. Ce que l'on constate c'est tout d'abord que la signification du terme « sobriété » a évolué. Jusqu'en juin 2022, le terme était relié à la consommation d'alcool et souvent l'abstinence. Aujourd'hui, il est principalement associé à la question de l'énergie. En termes de pratiques, si l'on s'accorde sur le fait qu'avoir un mode de vie sobre ce n'est pas seulement transformer sa consommation vers de meilleurs produits, mais également réduire sa consommation, alors cela représente 10 % des consommateurs et 44 % sont encore totalement réfractaire.

Pour expliquer cette relative impopularité de la sobriété auprès des consommateurs, nous pouvons avancer trois explications : 1) l'arbitrage budgétaire (et cela questionne en retour la justice sociale) ; 2) arbitrage effort confort difficile à faire ; 3) la norme sociale (il est par exemple encore mal accepté d'offrir des biens d'occasions pour Noël).

OB : Qu'attendent les consommateurs de la part des entreprises ?

Valérie Guillard : Les consommateurs souhaitent pouvoir consommer de manière conforme à leur conscience. Mais ils désirent quelque chose d'impossible : des biens respectueux de l'environnement et de l'humain, mais pas cher. Nous sommes donc face à une problématique complexe, car elle renvoie à la notion de justice sociale. Pour essayer de trouver une issue à cette problématique, il faut pouvoir faire un arbitrage quantité/qualité. C'est ce qui explique que les consommateurs sont demandeurs d'une transparence sur la manière dont leurs produits sont réalisés, pour pouvoir juger de leur qualité.

OB : Nous allons maintenant nous intéresser à la sobriété au sein des plus grands groupes. Comment la sobriété est-elle perçue chez Véolia ?

Antoine Frérot : Parmi les entreprises, la situation de Véolia est particulière, la lutte contre la raréfaction fait partie du métier de l'entreprise. Véolia vend des solutions à ses clients qui visent à développer l'efficacité énergétique. La sobriété a donc des retombées commerciales pour Véolia. Mais la sobriété ne se limite pas à cela. Il faut aussi se montrer exemplaire. Il faut tout d'abord traquer et éliminer les gaspillages. Mais être sobre c'est aussi un état d'esprit qui se retrouve dans la notion de raison d'être.

Concernant le paradoxe croissance/sobriété, je voudrais apporter quelques réflexions. L'économie prospère de la croissance, mais tout dépend de ce qu'on appelle croissance. Ce

n'est pas la croissance des produits que nous cherchons, c'est la croissance du travail. Or, produire sobriement demande plus de travail que la production conventionnelle. Mais si la sobriété implique plus de travail, cela signifie également des coûts plus élevés et donc une compétitivité en baisse. En fait, nous nous retrouvons face au constat que produire salement n'intègre pas tous les coûts. Pour pouvoir faire une comparaison, il faut internaliser les externalités. Sur ce point, le principe pollueur payeur a beaucoup aidé et en le rendant effectif, nous pourrions sans doute permettre la sobriété.

TABLE RONDE : « SOBRIÉTÉ EN ENTREPRISES : QUELLE PLACE POUR LES SALARIÉS ET LEURS REPRÉSENTANTS ? »

Animée par Anne Marchais-Roubelat, Maître de conférences au Cnam (LIRSA). Intervenants : Françoise Dany, Professeure à EM Lyon Business School ; Joël Lebreton, ancien président de Transdev et de Keolis ; Ute Meyenberg, secrétaire nationale CFDT-cadres.

Anne Marchais-Roubelat : La sobriété implique un changement de regard sur les activités. Or ce sont souvent les salariés qui ont la meilleure connaissance de celles-ci. Cette table ronde a donc vocation à interroger le rôle des salariés face à la sobriété. Dans un premier temps, comment votre organisation se positionne par rapport à la sobriété ?

Ute Meyenberg : Au niveau de la CFDT, on a fait un effort important sur la question de la transition écologique, alors qu'initialement les syndicats n'étaient pas les plus moteurs sur cette thématique. Au sein de la CFDT, toutes les fédérations sont impliquées pour construire un projet pertinent. Chaque fédération travaille cela de manière différente pour tenir compte des spécificités des métiers.

Après, au niveau de mon entreprise — une banque — nous faisons face à une réglementation très importante, mais parfois difficile à suivre et qui génère des difficultés internes.

Françoise Dany : L'urgence est prégnante aujourd'hui. Le réchauffement climatique est déjà présent et il est donc nécessaire de réduire la dégradation tout de suite. Toutefois, cela induit une tension entre l'urgence et les actions réalisables. C'est l'occasion de se rendre compte qu'une grande majorité des entreprises n'a pas encore réalisé leur transformation et que la sécurisation du profit reste la priorité. Lorsqu'est évoquée la question de la transition écologique, la notion éco-efficience, dans une perspective de réduction des coûts, prime encore dans les discussions. Certaines mesures qui pourraient avoir un coût plus important pour l'organisation sont freinées. Par ailleurs, nous constatons également une forme de pensée magique qui permet de repousser à plus tard la question. Ainsi il est par exemple commun d'entendre dire « les jeunes vont arriver » permettant de dédouaner l'inaction actuelle. L'enjeu prioritaire pour les organisations est donc d'arriver à accélérer la transition.

Joël Lebreton : La définition de la sobriété proposée par le GIEC est très matérialiste puisqu'il s'agit uniquement de réduire les émissions de GES. Mais la sobriété renvoie à quelque chose de bien plus large : c'est la tempérance, l'équilibre, le vivre ensemble. Se limiter à faire des économies d'énergies c'est une forme de greenwashing. La sobriété dans l'entreprise doit donc amener à changer de regard sur l'organisation. Par ailleurs, la sobriété ne peut être décrétée par le seul dirigeant, il faut un dialogue avec les collaborateurs. Ça oblige les

dirigeants et les managers, qui doivent être crédibles dans leur posture managériale. La sobriété ne peut pas se faire sans une conviction partagée.

Ute Meyenberg : Certes, la négociation est essentielle, mais pour le moment c'est encore trop souvent en top-down que les stratégies de durabilité sont développées. La CFDT se questionne beaucoup sur la manière dont on peut impliquer tout le monde à ces échanges.

A M-R : Les sondages récents semblent montrer que les salariés se montrent sceptiques sur la capacité des organisations à s'impliquer dans la transition. Les dispositifs mis en place sont-ils adaptés à la sobriété ?

Joël Lebreton : En effet, la transition vers plus de sobriété en entreprise devrait induire certaines évolutions managériales qui sont encore à explorer. Il me semble que nous pourrions judicieusement commencer par le sens au travail, qui est aujourd'hui largement questionné. Il faudrait également revenir sur la financiarisation des entreprises, car il n'est de sobriété qu'avec une gouvernance sensible à ces questions.

Ute Meyenberg : En effet, la question du sens est primordiale, notamment chez les jeunes. Et pour aller dans cette direction, il semble important de former les salariés pour expliquer les changements et les aider à comprendre et donc faire sens des transformations nécessaires dans les entreprises. On peut citer comme contre-exemple le cas des banques : toute la réglementation arrive sans que ceux qui sont impactés par ces normes ne comprennent pourquoi ces normes ont été produites. Cela ne favorise pas l'appropriation, voir peut alimenter un ressentiment.

A M-R : Quelle est la situation en école de commerce ?

Françoise Dany : Les enseignants ne sont pas assez accompagnés pour faire leur propre transition. Or il y a beaucoup de divergences et de controverses sur ces thématiques, et cela requiert donc un effort pédagogique important pour présenter, expliquer et faire comprendre ces différentes controverses.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier ce qui se passe au niveau du vécu des étudiants. L'expérience qu'ils font des entreprises au quotidien est importante dans les représentations qu'ils se font. Si dans leur quotidien ou lors de leurs stages ils expérimentent des organisations qui ne sont pas sincères et que la sobriété n'est qu'un avatar du *cost killing*, il est difficile de leur parler d'autres modèles. Il faut donc que les entreprises soient sincères et qu'il y ait une prise de conscience forte de leur rôle dans la formation des jeunes.

A M-R : Les échanges montrent que la sobriété donne lieu à des interprétations et revendications différentes, comment utiliser ça pour transformer l'organisation ?

Ute Meyenberg : Il me semble important d'avoir une participation à la gouvernance plus ouverte aux instances de représentations du personnel. Aujourd'hui, les entreprises ne savent pas vraiment comment utiliser ces instances dans le cadre de la transition. Il faudrait simplement un cadre permettant aux personnes de débattre et de se positionner. Un deuxième point important est celui de l'épargne salariale et de la possibilité de l'affecter au financement de la transition des entreprises.

Françoise Dany : Il nous faut réapprendre à travailler ensemble, malgré des visions différentes. Cela nécessite donc des compétences autour de la délibération. Il pourrait

également être pertinent de s'intéresser à l'activisme ou encore au rôle des minorités agissantes pour mieux comprendre comment un collectif se transforme.

Joël Lebreton : Avec la sobriété on engage un travail de fond, donc on introduit une dimension de temps. Il faut se donner le temps que tout le monde puisse évoluer. Et pour cela, il faut réunir des conditions qui ne se trouvent pas partout, notamment au niveau de l'actionnariat. Afin de faciliter les choses, il semble essentiel d'afficher clairement les règles du jeu pour que tout le monde sache dans quelle direction va l'entreprise.

TABLE RONDE : « SOBRIÉTÉ EN ENTREPRISES : QUELLE PLACE POUR LES COMPTABLES ET FINANCIERS ? »

Animée par Alain Burlaud, Professeur émérite au Cnam. Intervenants : Jérôme Cazes, co-créateur de carbone sur factures ; Emmanuel Millard, président de la DFCG ; Alexandre Rambaud, maître de conférences à AgroParis Tech (CIRED).

Alain Burlaud (AB) : Le terme de sobriété n'est pas utilisé depuis très longtemps. En remontant à René Dumont, qui fut candidat à l'élection présidentielle, nous pouvons constater que dans son ouvrage *l'utopie ou la mort* (1973) il évoque les notions de société du gaspillage, de croissance limitée, de pollution, mais ne parle pas de sobriété. Le rapport du club de Rome sur *les limites de la croissance* (1972) n'évoque pas non plus la sobriété. Enfin, l'encyclique *Laudato Si* (2015) du pape François qui est relative à « l'écologie intégrale » reste également silencieuse sur la sobriété.

Selon le dictionnaire historique d'Alain Rey, la sobriété est le comportement d'une personne qui mange et qui parle peu. Ensuite, le dictionnaire de l'Académie française évoque le caractère d'une personne « sans excès ». Enfin, nous pouvons évoquer le cas des « cost killers » en entreprise et de certains hommes politiques. Toutes ces définitions sont négatives par rapport à celle du GIEC qui a une connotation plus positive, car cette dernière incite à se restreindre tout en assurant le bien-être des autres dans les limites de la planète.

Les comptables peuvent aider à outiller la mesure des conséquences des activités des organisations. Les outils pouvant souvent être performatifs, ils peuvent ainsi aider à modifier les comportements. Au niveau des financiers, les indicateurs extra-financiers peuvent permettre de diriger les financements vers les investissements les plus responsables.

Jérôme Cazes : Le principal objectif du calculateur « carbone sur facture » est de permettre à chaque individu et à chaque organisation de connaître le poids en carbone de chaque décision ou activité. Les comptables sont l'une des solutions au problème dès lors que l'on définit la sobriété par rapport au carbone qui est la « mère de toutes les sobriétés ». Depuis cette semaine, deux calculateurs sont disponibles sur la plateforme en ligne de la structure. Ils sont simples d'usage et permettent à une PME de connaître en une heure le poids annuel en carbone de ses activités pour un coût presque gratuit. Ils donnent principalement deux chiffres. Le premier est le poids de carbone des offres de l'entreprise. Le second est le résultat de décarbonation. Ces deux chiffres permettent d'avoir le compte de résultat carbone et le bilan carbone à faire valider par son comptable. Tout cela dans le cadre du respect des

principes comptables, notamment le principe d'équilibre et le principe de prudence. L'objectif de la structure est de sortir d'ici la fin du printemps un bouquet de calculateurs sur des métiers bien spécifiques. L'enjeu ultime est d'avoir à la fois une comptabilité monétaire et une comptabilité carbone.

Emmanuel Millard : Je représente l'association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG) qui regroupe plusieurs milliers d'adhérents à travers toute la France. Nous soutenons les démarches RSE, mais nous attirons l'attention sur plusieurs points. D'abord, il y a un problème de lisibilité par les professionnels des différents messages. Par exemple depuis l'obligation de la DPEF en 2017, le rapport produit est différent d'une entreprise à l'autre. Ensuite le passage de la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), bien que très structurant, va créer de nouveaux défis pour plusieurs entreprises en raison de leur capacité à la mettre en œuvre et à produire les données requises. En effet, la CSRD c'est environ 12 critères sectoriels et transversaux et environ 1184 données à renseigner. Tout cela représente un coût important et un dispositif de collecte de données de grande envergure. Certaines directions financières évoquant le doublement des honoraires depuis la DPEF. Enfin se pose la question de l'interopérabilité entre normes produites dans le cadre de cette directive et celles produites par le normalisateur international l'ISSB (International Sustainability Standard Board).

Toutes ces questions concernent en premier lieu les praticiens (directions financières) au-delà des normalisateurs. Autres questions soulevées : comment faciliter la mise place de ces obligations et quels seront les usages finaux de toutes ces données ?

Malgré ces quelques remarques, il est vrai que la comptabilité peut à terme jouer un rôle dans les enjeux de durabilité et pour aller vers une sobriété efficiente.

Alexandre Rambaud : La question du lien entre la sobriété et la comptabilité entraîne à réinterroger complètement le rôle de la comptabilité. Un article a récemment été publié sur les grandes fonctions comptables historiques. À partir de cet article, nous pouvons affirmer qu'avant de parler de donnée, la comptabilité est d'abord un cadrage qui permet de savoir comment l'on représente et classifie les événements : catégoriser, coordonner, représenter. À cela, il faut ajouter les enjeux de redevabilité, d'où la notion d'*accountability*. C'est à partir de tous ces éléments que l'on peut savoir ce que l'on doit compter et comment.

Historiquement, la comptabilité a été construite dans l'objectif de s'assurer que l'entreprise fonctionne bien, mais depuis les dernières décennies, notamment avec les normes IFRS, elle est centrée sur la maximisation de la valeur actionnariale et des dividendes. Ce qui éloigne la comptabilité de la sobriété. De plus, il serait souhaitable d'avoir une démarche transdisciplinaire et de rapprocher la comptabilité des autres sciences écologiques. Par exemple à l'ISSB il n'y a pas de représentants du GIEC. C'est ce qui a motivé la réflexion autour du projet CARE (*Comprehensive Accounting in Respect of Ecology*) depuis une dizaine d'années. La comptabilité pour s'assurer de la pérennité de l'entreprise et plus largement du collectif vivant est la philosophie du Modèle CARE qui a une communauté de chercheurs (chaire AgroParisTech) et de praticiens (Cerces). L'intention est de permettre à la fonction comptable de faire les liens entre les organisations et les spécialistes (souvent des organisations scientifiques publiques) afin d'avoir les données pertinentes utilisables.

Il existe par ailleurs une réflexion en cours au sein de la chaire sur la convergence CSRD et CARE. Il est intéressant de noter que, dans les organisations, c'est le contrôle de gestion qui est le plus grand demandeur de CARE dans une optique de comptabilité de gestion et d'organisation stratégique.

A B : Quand il s'agit de comptabilité financière il y a un gendarme, par exemple dans le Code pénal le délit de présentation de compte inexact. Quel est le gendarme en ce qui concerne l'information non financière ?

Alexandre Rambaud : Il n'y a pas encore de certification publique. Il y a des certifications privées (Cofrac) et les sanctions sont faibles. La plus grosse sanction est de devoir refaire ses comptes. Avec le CSRD, le but est que les commissaires aux comptes certifient à terme le reporting extra financier.

Jérôme Cazes : La Comptabilité matière est une avancée universelle. L'idéal est qu'à terme les comptables et les financiers aient un pied carbone et un pied monétaire. De cette manière, le gendarme financier devient également le gendarme extrafinancier.

LE REGARD D'UN GRAND TÉMOIN

Anne Varet, directrice de Recherche à l'ADEME

Après les remerciements d'usage et s'être excusée de n'avoir pas pu suivre tous les travaux du colloque, elle a abordé quelques points liés aux travaux et initiatives de l'ADEME.

D'abord sur le plan historique, depuis le rapport du Club de Rome il y a plusieurs réflexions, mais pas de consensus sur la notion de Sobriété. Elle a donné celle de l'ADEME : « Dans un contexte où les ressources naturelles sont limitées, la sobriété consiste à nous questionner sur nos besoins et à les satisfaire en limitant leurs impacts sur l'environnement. »

Ensuite, elle a évoqué la distinction à faire entre sobriété et efficacité. L'efficacité vise à optimiser et la sobriété vise la réduction de la consommation. La sobriété concerne tous les acteurs.

D'après le baromètre de l'ADEME, seulement 10 % des Français changent réellement de comportement. La sobriété suppose des transformations profondes de nos modèles économiques. Depuis les 30 glorieuses, nous sommes dans un modèle de croissance et d'abondance. Nos valeurs sociales sont basées sur des indicateurs de niveau de vie. Parler de sobriété suppose d'interroger tout cela. L'appel à la sobriété impose de réguler l'offre. Aucun des scénarios de l'ADEME ne permet d'atteindre les objectifs du GIEC en matière d'empreinte carbone. Il nous faut donc un nouveau modèle économique. Plusieurs actions à l'échelle européenne et nationale sont en cours, mais il faut accélérer la démarche.

Clément Carn
Maître de conférences à l'université Paris Dauphine-PSL