



La France face aux tourmentes

Ouvrir le débat sur les modèles d'avenir

Volume 5



Vol. 5
Les nouvelles frontières de l'économie

Vol. 5 – Les nouvelles frontières de l'économie

Pendant plusieurs décennies, les économies occidentales se sont développées dans un contexte relativement favorable. L'énergie était abondante et peu coûteuse, les ressources naturelles semblaient accessibles sans limite apparente, les échanges internationaux se développaient continuellement et le progrès technique apparaissait comme le principal moteur de la croissance.

Ce contexte est en train de changer profondément.

Les changements climatiques, les tensions sur les ressources, les crises énergétiques, les bouleversements géopolitiques et les dépendances industrielles révèlent les fragilités d'un modèle économique largement construit sur l'abondance et l'ouverture croissante des marchés. Dans le même temps, les attentes demeurent fortes en matière d'emploi, de pouvoir d'achat, de souveraineté économique et de cohésion sociale.

Face à ces défis, une conviction s'impose progressivement : les transitions écologiques ne pourront réussir sans une transformation profonde de nos modèles de production, d'innovation et de création de valeur. La question n'est plus seulement environnementale. Elle est devenue économique, industrielle et stratégique.

Longtemps, les débats ont opposé écologie et économie, protection de l'environnement et compétitivité, sobriété et innovation. Ces oppositions apparaissent aujourd'hui largement dépassées. Les économies qui sauront préserver leurs ressources, réduire leurs dépendances, développer leurs capacités d'innovation et anticiper les transformations à venir seront aussi celles qui disposeront des meilleurs atouts pour créer durablement de la richesse et de l'emploi.

Cette évolution conduit à réinterroger de nombreuses certitudes. Quel rôle pour l'innovation dans un monde confronté à des limites physiques de plus en plus visibles ? Comment réindustrialiser sans reproduire les erreurs du passé ? Comment accompagner les transformations du modèle agricole ? Quelle place accorder au numérique ? Comment faire évoluer l'entreprise pour qu'elle contribue davantage à la création de valeur collective ? Quels nouveaux modèles économiques inventer pour concilier prospérité, résilience et préservation des ressources ?

Les réponses à ces questions ne résident ni dans le statu quo ni dans la rupture brutale. Elles supposent au contraire une capacité à transformer progressivement les systèmes économiques existants, à orienter l'investissement vers les activités d'avenir et à favoriser les coopérations entre acteurs publics, entreprises, chercheurs, territoires et citoyens.

Car l'enjeu des prochaines décennies ne sera pas seulement de produire davantage. Il sera de produire autrement, d'innover autrement et, plus largement, de repenser les conditions mêmes de la prospérité dans un monde où les ressources, les écosystèmes et la stabilité climatique deviennent des facteurs déterminants de la performance économique.

C'est à cette réflexion que ce volume est consacré.

À propos de ce document

Ce document n'a pas vocation à constituer une expertise définitive ni à proposer une vision unique de l'avenir. Il s'inscrit dans une démarche de réflexion collective portée par le Comité 21, associant des acteurs issus du monde économique, des collectivités territoriales, des associations, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la société civile.

Son objectif est d'éclairer les transformations en cours, de mettre en débat différentes analyses et de faire émerger des pistes d'action susceptibles de répondre aux défis environnementaux, sociaux, économiques et démocratiques du XXI^e siècle.

Les constats, témoignages, contributions et propositions présentés dans ce document ont vocation à nourrir le débat public, à favoriser le dialogue entre les acteurs et à contribuer à l'émergence de solutions concrètes au service de l'intérêt général.

TABLE DES MATIERES

<i>Vers une nouvelle prospérité.....</i>	6
Les innovations : eldorado ou mirage ?.....	6
Réindustrialiser pour accélérer la transition	14
L'agriculture au défi du vivant	19
Le numérique entre puissance et sobriété	29
<i>L'entreprise, acteur de la transformation.....</i>	36
De la création de valeur à la performance globale	36
Durabilité et compétitivité : des injonctions contradictoires ?	43
Quand les entreprises s'organisent pour transformer l'économie	48
<i>Le choix du siècle : alliances du commun, ou alliances de régression ?</i>	63
<i>Conclusion</i>	70

Vers une nouvelle prospérité

Nous voyons bien, bientôt au terme de cette étude, que le modèle économique actuel, malgré les corrections qui y sont faites, n'a pas la capacité d'assurer l'énorme transformation que requiert l'adaptation de la biosphère, soit les humains, leurs activités, et l'équilibre de la planète, aux conditions nouvelles que nous constatons déjà, et qui sont prévues par les scientifiques du monde entier.

Aujourd'hui, dans le temps de l'action où nous sommes, comme nous l'avons dit plus haut, de multiples solutions transversales et sectorielles sont proposées, mais peu sont conçues comme une proposition systémique qui créerait un nouveau modèle sociétal. On peut en passer en revue quelques-unes.

Les innovations : eldorado ou mirage ?

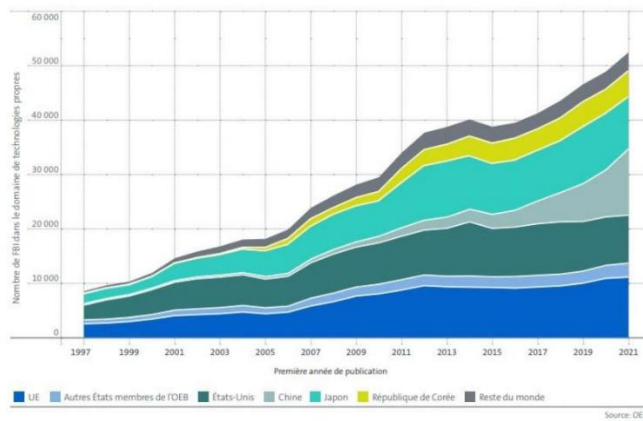
On dit souvent qu'innover, ce n'est pas d'avoir une nouvelle idée, mais arrêter d'en avoir une ancienne... Cette citation nous paraît s'accorder pleinement avec le besoin d'innovations technologiques en matière de transition écologique ; elles sont indispensables, mais si vastes que les décideurs peuvent avoir l'impression qu'elles suffiront à endiguer les effets des changements climatiques.

France stratégie fait ce constat dans une note de 2022¹ : « Une intervention plus éclairée de l'État et de ses opérateurs est devenue indispensable pour prendre le relai des entreprises dans des investissements sur le long terme et dont les résultats sont (très) incertains. Favoriser les innovations radicales est devenu une stratégie indispensable à mettre en œuvre au vu des enjeux économiques et écologiques. L'État et ses opérateurs doivent d'ores et déjà prendre en charge des risques que les entreprises privées ne pourront assumer seules et pour lesquels les dispositifs de type crédit d'impôt ne sont pas nécessairement les plus appropriés. » (...) Ce dont la planète a besoin, c'est d'une manière de produire de l'énergie bon marché, efficace et propre. Une fois que les combustibles fossiles ne seront plus rentables parce qu'une meilleure alternative sera disponible, il ne sera pas nécessaire de les taxer ou de les interdire ; l'erreur commise lors de la révolution industrielle disparaîtra d'elle-même.

L'apport des technologies est indispensable, et l'Europe, en matière de technologies vertes, a des atouts importants, comme le démontre ce graphique :

¹ https://www.strategie.gouv.fr/files/files/Publications/2021%20SF/2022-09-22%20-%20NA%20113%20-%20Quel%20ciblage%20du%20soutien%20%C3%A0%20la%20R%26D%20et%20%C3%A0%20l%27innovation/fs-2022-na113-ret_d_et_innovation-septembre_0.pdf

Tendances relatives aux FBI liées aux technologies propres et durables, 1997-2021



Selon une étude², « entre 1997 et 2021, plus de 750 000 inventions liées aux technologies propres et durables ont été publiées, soit près de 12 % de l'ensemble des inventions de cette période ». « L'UE et les autres pays européens sont les fers de lance de l'innovation verte, représentant ensemble près de 27 % des FBI (familles internationales de brevets) liées aux technologies propres au niveau mondial pour la période 2017-2021, devant le Japon (21 %), les États-Unis (20 %) et la Chine (15 %) », L'Allemagne, la France et le Royaume-Uni sont « les principaux contributeurs au niveau régional ». Par ailleurs, l'étude indique que « les inventions développées en Europe concernent principalement les technologies énergétiques à faible teneur en carbone, la mobilité propre et les alternatives aux plastiques ». « Mais les fonds européens sont moindres que ceux de leurs homologues américains à tous les stades de leur croissance », pointe le rapport. On verra si cette tendance se poursuit, avec les mesures anti climatiques du nouveau Président.

Esquissant un modèle économique pour la transition vers une économie décarbonée, la Direction du Trésor est formelle³ : « Une transition à moindre coût pour l'économie mondiale et nationale nécessite des efforts additionnels d'innovation incrémentale et de rupture (... L'innovation bas-carbone couvre le développement de technologies utilisées pour décarboner les filières industrielles existantes (par exemple capture et stockage du carbone, réduction directe de l'acier) et de technologies donnant lieu à de nouvelles filières industrielles permettant la transition vers la neutralité carbone (comme les électrolyseurs pour la production d'hydrogène, technologies de batteries pour la décarbonation des transports). Le développement et l'adoption de technologies bas-carbone doivent jouer un rôle majeur dans la transition vers la neutralité carbone en baissant les coûts des technologies de décarbonation existantes et en développant de nouveaux leviers technologiques de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), réduisant ainsi les coûts d'abattement sur le long terme. Dans le scénario Neutralité carbone en 2050 de l'AIE, près de 60 % des réductions d'émissions de CO₂ de l'industrie lourde au niveau mondial sont dues à des technologies encore en phase de développement (large prototype ou démonstrateur). ».

Aussi des scientifiques ont-ils lancé un appel⁴ pour un « projet Manhattan » aussi mobilisateur que celui qui, dans l'urgence, est arrivé à mener à bien la bombe atomique : constatant que « l'Agence internationale de l'Energie (AIE) alerte que 40 % des technologies nécessaires à la transition environnementale ne sont pas à un niveau de maturité suffisant, (...) nous sommes bien loin de contribuer à la transition, nombre de ces « technologies stratégiques » sont encore au stade d'expériences de laboratoire menées par quelques scientifiques aux moyens modestes. » Ils veulent, par ce projet, « coupler des avancées scientifiques rapides

² Publié par l'Office européen des brevets et la banque européenne d'investissement, avril 2024., voir <https://www.aefinfo.fr/rebond/documentdam/544285>.

³ Direction du Trésor Les enjeux économiques de la transition vers la neutralité carbone, janvier 2025 <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2025/01/27/rapport-final-les-enjeux-economiques-de-la-transition-vers-la-neutralite-carbone>.

⁴Des scientifiques français appellent « à la mise en œuvre d'un projet Manhattan de la transition écologique » in Le Monde, 12/11/2024

à des transformations industrielles massives. Nous, scientifiques de tous horizons, appelons à la mise en œuvre d'un projet Manhattan de la transition écologique. La France, et plus largement l'Europe, peut le réaliser. Nous appelons à bâtir un centre de recherche et d'innovation, chargé de développer les outils scientifiques et technologiques pour la transition, en lien direct avec l'industrie. A l'instar du CERN, l'organisation européenne pour la recherche nucléaire, il collaborera avec l'ensemble du tissu académique et industriel international, y compris des pays émergents et moins avancés, et agira comme un hub scientifique et technologique ouvert. Ce hub rassemblera les meilleurs scientifiques et ingénieurs avec les moyens d'aller vite. L'ensemble de la recherche sera notamment dirigé vers le développement des procédés décarbonés et leur déploiement rapide à grande échelle en les faisant passer des laboratoires aux industries capables d'implémenter la transition. Pour atteindre les objectifs de neutralité carbone en 2050 prévus par la COP21, nous prévoyons une durée de vie du projet de vingt-cinq ans. »

Ce projet a l'avantage de proposer une réaction à nos faiblesses, mais il est aussi critiqué, comme s'inscrivant dans une logique technologique et centralisée, alors que le GIEC a bien montré la nature multidimensionnelle et irréversible du problème climatique, ainsi que sa complexité politique et sociale.

Le « recours technologique » destiné à réussir en Europe et dans le monde les engagements de l'Accord de Paris est une question fondamentale, mais qui fait aujourd'hui débat. L'Accord de Paris a prévu l'apport des technologies de deux manières :

a) **L'article 10 de l'Accord de Paris a prévu un Mécanisme technologique, qui vise le partage des technologies et des innovations.** La communauté internationale ne s'est pas beaucoup focalisée sur les technologies dans les premières années qui ont été consacrées aux mécanismes institutionnels de l'Accord ; or, depuis trois ans, le « recours technologique » est une thématique plus présente, pour trois raisons :

1. La première est le retard pris dans les engagements, et dans leur réalisation, si bien que les pays se heurtent aux difficultés d'application de la « sobriété », dans leurs populations, aux réticences d'acceptabilité des mécanismes fiscaux, au caractère très insuffisant des changements de comportement, et aux contradictions de la justice climatique entre pays développés et pays en développement, et aux inégalités internes.
2. La seconde est le retour du nucléaire, consacrée dans la coalition qui entraîne dans son sillage la promotion d'autres technologies,
3. La troisième est la disponibilité des fonds pour l'innovation et le progrès technologique, plutôt que pour le soutien de l'aide au développement, et, évidemment, la crise de la dette, et le retrait récent des USA et de l'Accord de Paris, et de l'aide internationale accentuent cette tendance.

Ainsi, certains assument que la baisse de l'aide internationale au développement, surtout en ces temps où la guerre est présente dans tous les continents, même le continent européen, pour parvenir aux objectifs de l'Accord de Paris, et que la production de l'Energie bon marché, efficace et propre est une affaire de technologies, nucléaire, éolienne, hydraulique, et solaire.

En cela, les COP ont constitué un tournant très significatif : déjà, dans la déclaration finale de la COP 27 avait été affirmée une volonté politique sur l'augmentation des renouvelables, la sobriété énergétique, le recours aux technologies, le transfert de celles-ci. Beaucoup de discussions ont émergé autour des CDR, notamment dans les événements organisés à la marge de la COP officielle. Ensuite, à la COP 28, qui s'est tenue aux Émirats, la rhétorique technosolutionniste surtout de la part du Président Sultan Al Jaber s'est fait entendre, avec la mise en valeur des technologies de captage du carbone, la prise en compte de la géo-ingénierie en tant que mode d'atténuation des changements climatiques, qui ne nécessiterait pas de remettre en question le système socioéconomique actuel ; dans sa lettre à l'ensemble des États et partenaires des négociations, la présidence émiratie avait mentionné les CDR parmi les technologies indispensables pour réduire massivement le bilan des émissions de gaz à effet de serre. La même année les Etats-Unis avaient déjà débloqué 1,2 milliard de dollars (1,1 milliard d'euros) d'argent public pour développer ces technologies.

seulement 1,9 % de crédits de R&D sont consacrés à l'environnement sur la période 2016-2022,⁹, car la France privilégie la R&D dédiée au secteur énergétique décarbonée (8 % des crédits publics de R&D au nucléaire)

Pour les brevets concernant les énergies décarbonées, la France reste un acteur majeur avec 4 % des brevets mondiaux liés aux technologies de décarbonation déposés, ce qui la place au sixième rang derrière la Chine, le Japon, les États-Unis, la Corée du Sud et l'Allemagne. En revanche, la France n'est pas spécialisée dans des domaines qui connaissent un fort dynamisme, comme les batteries et autres technologies de stockage de l'électricité ou les technologies d'atténuation dans les technologies de l'information et de la communication

b) Dans la panoplie des moyens d'actions, selon les recommandations du GIEC, le progrès technologique doit contribuer à l'objectif d'émissions nettes nulles de gaz à effet de serre (GES) et limiter le réchauffement de la planète et le changement climatique. Il s'agit des **technologies vertes** qui permettent de réduire la consommation d'énergie par unité de PIB, ce qui correspond à un gain d'efficacité énergétique, celles qui permettent de capturer, utiliser et stocker du CO₂ à l'émission ou dans l'atmosphère, et celles qui permettent de produire de l'énergie avec une très faible émission de CO₂ (énergies renouvelables). La Banque de France a ainsi publié une note¹⁰ qui, à partir du modèle Advanced Climate Change Long-term model (ACCL) d'Alestra et al. (2022), particulièrement adapté pour quantifier les conséquences des chocs sur les prix de l'énergie et des améliorations technologiques sur les émissions de CO₂, les variations de température, les dommages climatiques et le PIB, précise que, « selon les scénarios du GIEC (2022a) ou de l'AIE (2021), le progrès technologique doit constituer un élément important de la panoplie pour atteindre l'objectif d'émissions nettes nulles de gaz à effet de serre (GES) et limiter le réchauffement climatique. Le rôle du progrès technologique dépend des innovations futures, mais il nécessite aussi leur diffusion et celle des innovations passées. En effet, pour certaines technologies (par exemple le captage direct du carbone dans l'air), des innovations futures sont attendues, tandis que d'autres innovations peuvent prendre des effets imprévus (innovations radicales). Obtenir des gains en termes d'émissions de CO₂ (dioxyde de carbone) à partir de ces technologies nécessite d'investir dans l'infrastructure d'énergie propre et dans l'équipement physique qui les intègre. Toutefois, le stock d'innovations sous-utilisées permettant d'économiser le CO₂ demeure considérable, par exemple dans le secteur de la construction pour réduire les besoins en chauffage. ». L'article conclue que « le monde n'atteindra pas les objectifs climatiques en 2100 sans technologies vertes. Intervenir uniquement par le biais des prix de l'énergie, par exemple via une taxe carbone, nécessite des scénarios peu réalistes en matière de coordination internationale et d'augmentation des prix des énergies polluantes. Nous évaluons une stratégie climatique qui combine les gains d'efficacité énergétique, la séquestration du carbone et une baisse de 3 % par an du prix relatif de l'électricité "propre" avec une hausse annuelle de 1 à 1,5 % du prix relatif des sources d'énergie polluantes (correspondant à un scénario d'une taxe carbone ou d'un LCT faible mais réalisable). Aucune de ces composantes à elle seule n'est suffisante pour atteindre les objectifs climatiques. Notre dernière conclusion, la plus importante, est que notre scénario composite permet d'atteindre les objectifs climatiques. ».

Mais, dans la droite ligne de la critique des technologies développée par les écologiques historiques (Moscovici, Gorz, Illich), certains scientifiques et militants du climat, s'inquiètent de ce que ce « recours technologique » détourne de l'essentiel, à savoir arrêter la combustion des combustibles fossiles,, en s'interrogeant d'abord sur l'efficacité de ces technologies, et leur coût, ainsi d Climate Analytics note que la captation du carbone, sauf la plantation de nouvelles forêts, a un coût de 1 000 milliards de dollars

⁹ Résultat des autres pays ; le Canada (4,1 %), l'Espagne (3,4%) ou l'Allemagne (2,8%). Les plus mauvais élèves sont les États-Unis (0,4%), la Suisse (0,4%) et les Pays-Bas 0, 7%

¹⁰ <https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/comment-la-technologie-peut-elle-contribuer-de-maniere-significative-limiter-le-changement>

supplémentaires par an, et n'élimine que 0,01 million de tonnes de CO₂, ce qui est plus d'un million de fois inférieur aux émissions actuelles de CO₂ provenant des combustibles fossiles

En fait, le problème est dans la tentation de la subsidiarité de ces technologies par rapport au changement de modèle énergétique esquissé par l'Accord de Paris : ces initiatives sont considérées par le GIEC comme « inévitables » pour atteindre la neutralité carbone, à la fois pour rattraper notre retard, et parce que certaines « émissions résiduelles », seront impossibles à supprimer totalement, et devront donc être compensées.

Mais le risque est fort que ceux (pays et acteurs divers) qui les promeuvent veuillent les utiliser comme compensations des échecs des efforts, et donc beaucoup craignent qu'elles puissent servir de prétexte à l'inaction, ou qu'elle la banalise. L'ONG Carbon Gap, qui plaide pour un développement vertueux des CDR, avait fait le déplacement jusqu'à Dubaï pour veiller aux risques de détournement de ces technologies. La COP 29 ainsi, en minimisant les efforts à faire par les pays dans leur lutte contre les émissions de GES, adopte implicitement une foi dans les évolutions technologiques.

De plus, des chercheurs soulignent les « pièges évolutifs¹¹ » de celles-ci : le remplacement des véhicules thermiques par des électriques l'illustre : la consommation en matériaux et minerais est bien plus importante pour produire une voiture électrique qu'une voiture thermique et l'extraction de ces minerais pose de graves problèmes sociaux et écologiques dans les pays du Sud.¹² Or, la dégradation des écosystèmes peut augmenter indirectement les émissions de CO₂, en limitant leur capacité d'absorption. Ils vont jusqu'à dire que « les choix culturels, technologiques et organisationnels sélectionnés par cette dynamique, qui sont au cœur de la stratégie de transition énergétique prônée par les COP, s'avèrent aujourd'hui des pièges évolutifs qui entraînent un dépassement des limites planétaires et une dégradation de plus en plus prononcée de notre environnement, susceptible de mener à l'effondrement de nos sociétés. ».

De nombreux chercheurs français mettent en garde contre ces dérives, ainsi, dans *Le Monde* du 30 octobre 2024, Veronique Carignan, ex-professeure d'océanographie, conseillère scientifique en restauration écologique, explique que les chercheurs, « pour recevoir des fonds, vendent des idées à des financeurs : gouvernements, partenaires industriels ou organismes philanthropiques. Les scientifiques doivent rendre ces idées acceptables pour la société. Une excellente façon de le faire est d'inscrire la science dans l'évolution de notre climat. » Elle dénonce que les idées clinquantes, riches sur le plan technologique et qui promettent des solutions rapides, sont souvent financées au détriment de projets qui ont des répercussions locales ou qui reposent sur des enjeux à plus long terme. Elle ajoute : « L'expression « technosolutionnisme » a été utilisée pour décrire ce type de recherche, où l'on mise sur de futures innovations qui pourraient réduire les émissions, plutôt que de répondre à l'urgence climatique. Le solutionniste technologique est souvent privilégié par les start-ups ou les investisseurs en capital-risque. Ce mouvement dangereux reconnaît la réalité du réchauffement climatique mais retarde la prise de décisions et bloque, de fait, l'action sur le climat. » Bien sûr, elle décrit une situation américaine, mais n'est -ce pas une tendance mondiale ?

Il ne faut pas oublier, nous l'avons dit à propos de l'utilité en recherche en sciences humaines, le caractère essentiel des innovations sociales et sociétales : nous évoquerons le guide Elly¹³ qui, dans ce domaine, est particulièrement intéressant, et introduit ainsi sa méthode : « Longtemps marginalisée, l'innovation sociale a certes gagné en reconnaissance(...).D'une part, l'innovation sociale a été largement influencée par une lecture entrepreneuriale visant à faire émerger et à développer des activités et des projets au regard de leur impact social. Cette approche étend à réduire les formes de l'innovation sociale à des biens et des services

¹¹ En biologie de l'évolution, le concept de piège évolutif fait référence à un comportement qui était auparavant bénéfique pour une espèce et qui devient inadapté et nuisible en raison de changements rapides de son environnement.

¹² Voir the Conversation, <https://theconversation.com/cop29-lespece-humaine-prise-au-piege-de-son-techno-solutionnisme-241700>
Page 1 sur 6

¹³ Guide_InnoRD_Ellyx2023_pages.pdf

et laisse de côté la nécessité d'un changement en profondeur des mentalités, des institutions et du système. D'autre part, en parallèle, un pan du secteur de l'innovation sociale a cherché à structurer des écosystèmes territoriaux porteurs de dynamiques d'innovation par la coopération (PTCE, essor des SCIC...). Le point de bascule, ou l'effet transformateur, espéré ici par la multitude de démarches locales se confronte à plusieurs problématiques : généralisation complexe, injonctions au changement d'échelle, effets de concurrence entre territoires et organisations.

À ce double modèle de développement s'ajoute également une perception dominante de l'innovation, qui relèverait quasi-exclusivement du domaine de la technologie avec une finalité principalement économique. La persistance des enjeux économiques (déindustrialisation, inégalités économiques, fractures territoriales, etc.) et la prégnance des enjeux sociétaux (énergie, environnement, logement, alimentation, mobilité, etc.) laissent entrevoir les limites du progrès technologique comme réponse aux situations de crise. Pourtant, force est de constater qu'actuellement les activités de R&D sont majoritairement orientées vers le développement de nouvelles technologies en s'appuyant sur les sciences « dures », dans une logique de conquête de marché. Pourtant la complexité et la transversalité de ces défis impliquent de penser des innovations combinées (politiques, organisationnelles, technologiques, etc.). C'est le cœur de l'innovation sociale, dite de « rupture », afin de mettre l'accent sur son caractère particulièrement transformatif ».

Ces innovations de rupture commencent à être examinées dans le cadre du GIEC, en particulier dans le 6ème rapport, qui traite de l'adaptation, de l'inclusion, et de la transition juste.

Il ressort de cette analyse que, si on considère que le plus grand défi du siècle est de conserver la planète à une température encore viable, les technologies sont utiles, mais dont l'utilisation doit être encadrée par des principes, qui, d'une part, permettraient d'en faire une solution qui n'écrase pas les autres, et, d'autre part, doit être régulée.

L'Unesco avait bien identifié cette problématique, et avait adopté en 2027 « La **Déclaration de principes éthiques en rapport avec le changement climatique** » à laquelle ont adhéré 195 États. Cette Déclaration énonce des principes éthiques adoptés au niveau mondial qui devraient guider les prises de décision et l'élaboration des politiques à tous les niveaux. La Déclaration recommande la « prévention des nuisances » et la « connaissances scientifiques et intégrité dans la prise de décisions ». Elle affirme que « les décisions devraient être fondées sur et guidées les meilleures connaissances disponibles en sciences naturelles et sociales ». Elle ajoute que les États devraient « prendre des mesures qui aident à protéger et à maintenir l'indépendance de la science et l'intégrité du processus scientifique ». Son article 7-2 énonce que « pour faciliter de manière optimale la prise de décisions, la science devrait observer les normes les plus élevées d'intégrité en étant impartiale, rigoureuse, honnête et transparente, et présenter les marges d'erreur de manière appropriée afin d'offrir aux décideurs un aperçu et une compréhension des risques sous-jacents, ainsi que des opportunités et des orientations pour ce qui est d'adopter des stratégies à long terme. »

Dans cet esprit, l'Union américaine de géophysique (AGU), la plus grande association au monde de spécialistes de la Terre et de l'espace a publié des principes éthiques¹⁴, d'abord en définissant la géo-ingénierie, (« intervention délibérée et à grande échelle sur le système climatique terrestre pour contrer le réchauffement climatique ») et insiste sur le fait « qu'un solide ensemble de preuves scientifiques sur l'intervention climatique, guidé par un cadre éthique, doit être consulté alors que la société évalue ses options pour faire face au changement climatique ».

¹⁴<https://www.aefinfo.fr/depeche/723618-geoingenierie-l-union-ameri...publie-cinq-principes-pour-donner-un-cadre-ethique-a-la-recherche>

Premier principe : recherche responsable

1. La recherche sur l'intervention climatique ne doit **pas remplacer la réduction des émissions, qui reste essentielle** ;
2. Cette recherche doit **évaluer la capacité des méthodes d'intervention à prévenir les effets secondaires nocifs**, à réduire les impacts climatiques, et à examiner les risques associés ;
3. Toute recherche doit **inclure une évaluation rigoureuse des risques directs et indirects**, avec des critères et des mécanismes pour prévenir ou arrêter des activités en cas d'impacts négatifs ;
4. L'objectif de la recherche est d'enrichir le corpus mondial de **connaissances sur les avantages, coûts et préjudices liés à l'intervention climatique** ;
5. Les recherches doivent s'appuyer sur des **motivations scientifiques claires et publiques** pour améliorer la compréhension des effets des technologies d'intervention climatique.

Second principe : justice climatique holistique

1. La recherche sur l'intervention climatique doit **intégrer des valeurs morales fondamentales et collaborer avec des experts en sciences sociales et en éthique** dès la conception et la méthodologie des projets ;
2. La justice intergénérationnelle impose d'**évaluer les impacts à long terme**, notamment **sur les générations futures** ;
3. La justice distributive exige d'examiner **la répartition des avantages et les charges des technologies d'intervention climatique**, en tenant compte des inégalités actuelles et potentielles ;
4. La justice procédurale implique **des processus équitables, transparents, inclusifs et impartiaux** ;
5. La justice réparatrice demande d'évaluer les **impacts de la recherche sur les groupes victimes d'injustices historiques ou actuelles** ;
6. La justice écologique oblige à **analyser les impacts potentiels des méthodes de recherche sur la nature, incluant les espèces non humaines et les systèmes écologiques**.

Troisième principe : participation inclusive du public

1. La recherche doit **inclure des processus participatifs équitables, impliquant les communautés potentiellement affectées** ;
2. Le **consentement libre, préalable et éclairé des peuples autochtones est obligatoire** ;
3. Les normes de participation publique doivent être développées en collaboration avec les communautés concernées, **en intégrant des valeurs, cultures, visions du monde et savoirs diversifiés**.

Quatrième principe : transparence

1. Le **financement public et privé de la recherche climatique doit être totalement transparent** ;
2. Les chercheurs doivent **garantir l'indépendance des décisions scientifiques** vis-à-vis des agences de financement ;
3. Les chercheurs doivent **publier des plans de gestion des données conformes aux normes éthiques et juridiques** ;

4. Les rapports de recherche climatique doivent être **transparents sur les méthodes scientifiques, les processus décisionnels**.

Cinquième principe : une gouvernance informée

1. **La recherche doit respecter toutes les lois et réglementations ;**

2. **Les projets présentant des risques importants**, notamment transfrontaliers, doivent être examinés et **approuvés par un organisme indépendant** avant leur lancement ;

3. Les chercheurs doivent adopter une **approche progressive dans la conception des expériences**, en réévaluant régulièrement les impacts potentiels et les plans de surveillance ;

4. Des mécanismes de **responsabilisation envers des institutions publiques et des parties prenantes** diversifiées doivent être mis en place.

Avec les dérives effarantes qu'on observe depuis l'élection américaine, ces encadrements sont plus que jamais nécessaires, d'ailleurs dans tous les pays, à cause des attaques de toutes sortes contre la science, ceci même à l'intérieur de l'espace scientifique, comme le demandent Tamara Ben Ari, chercheuse à l'Inra, cofondatrice de Labos lpoint5, et Aude Valade, chercheuse au Cirad, cofondatrice du projet Respires, en posant le dilemme suivant : « comment répondre aux impératifs écologiques et sociaux, tout en réduisant son empreinte, mais sans compromettre son autonomie ni la liberté académique ? »¹⁵

Réindustrialiser pour accélérer la transition

La loi n° 2023-973 du 23 octobre 2023 relative à l'industrie verte est la première loi en France à affirmer la volonté de verdir l'industrie, jusque-là, diverses initiatives avaient été prises, mais n'avaient pas été rassemblées dans un texte significatif. Elle a été préparée à la suite des engagements du Président de la République pour le second quinquennat, lors du discours de Marseille, dans lequel était annoncée la planification écologique. Pour la « France nation verte », il faut une industrie verte.

Mais... qu'est-ce qu'une industrie verte ? Le Président de la Commission des finances était précis dans la préface du rapport¹⁶ des « pilotes » parlementaires qui avaient la mission de préparer la loi : « le cap fixé est clair : faire de la France la première nation européenne de l'industrie verte. Réindustrialiser la France et atteindre nos objectifs de décarbonation, en mobilisant toutes les forces vives de nos territoires ». Il ajoutait : « Depuis 2017, nous avons mené une politique en faveur de la réindustrialisation de la France. Celle-ci porte ses fruits. Grâce notamment aux mesures de compétitivité, d'attractivité et de simplification, les usines rouvrent dans nos territoires et nous rapprochent chaque jour du plein emploi. Ce qui semblait alors impensable est devenu possible. »

Le débat sera vif entre l'opposition, la plupart des ONG et le Gouvernement : les ONG souhaitaient une définition préalable, comme celle de l'ONU datée de 2011 qui définit l'industrie verte comme « en tant que l'ensemble de la production et du développement industriels qui ne se font pas au détriment de la santé des écosystèmes naturels ou des entres humains. » Le WWF souhaitait que l'industrie verte soit encadrée par les critères de la taxonomie européenne, qui va plus loin que l'exigence de la seule décarbonation, en définissant une activité verte comme contribuant à un ou plusieurs des objectifs suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines, transition vers une économie circulaire, contrôle de la pollution et

¹⁵<https://journal.lemonde.fr/data/4326/reader/reader.html?t=1738175699352#!preferred/0/package/4326/pub/6197/page/39/alb/241596>

¹⁶ https://www.reussir.fr/lesmarches/sites/lesmarches/files/2023/04/propositions_des_pilotes_pour_le_projet_de_loi_industrie_verte.pdf

protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes. Le CNTE par exemple regrettera que la sobriété ne soit pas au cœur du projet d'industrie verte, tout comme le contre-projet de loi de l'opposition, qui préconisait que « la définition de l'industrie verte prenne en compte les limites planétaires via la mise en place d'un indicateur relatif à la dépendance et aux pénuries à venir et du niveau de stock des matériaux critiques et des ressources.

Finalement, Anne Bringault résumera assez bien ces lacunes en disant qu'il s'agit d'une « logique de réduction d'impact alors que ce texte aurait été l'opportunité de repenser tout le modèle industriel."

En effet, quel est le modèle industriel vert ? Il y a finalement peu de travaux économiques sur cette question, hormis ceux qui concernent la décarbonation. Le rôle clé du secteur manufacturier dans le processus de la transition écologique est toujours retenu, comme le déclare le Président de l'ADEME : « Ma thèse est simple : l'entreprise qui prend un temps d'avance sur la transition écologique bénéficiera d'un avantage compétitif stratégique. À contrario, celle qui attend de subir à reculons les inéluctables normes souffrira d'un handicap concurrentiel sévère sinon fatal, avec deux risques majeurs.

Le premier est d'être exclu aussi bien de la sous-traitance des grands groupes industriels que des marchés publics. En effet, ces grands groupes comme les collectivités territoriales ont amorcé un mouvement qui n'ira qu'en s'amplifiant : déterminer leurs politiques d'achats au prisme de leur empreinte carbone. Comme il est plus facile de mettre la pression sur ses sous-traitants que sur soi-même, nul doute que cette tendance sera rapide.

Le second risque est de manquer de financements. En effet, les acteurs de la finance orientent plus en plus leurs fonds vers les entreprises vertueuses ou en transition... »¹⁷

Cette affirmation est corroborée par le fait que les grandes entreprises assujetties à la CSRD continuent aujourd'hui leur reporting sans tenir compte des simplifications apportées, car elles y sont obligées par leurs investisseurs ; ainsi

Le site du Ministère a tranché sur l'explicitation de la loi industrie verte: « **La loi a pour ambition de positionner la France comme chef de file européen en matière de technologies vertes et d'accompagner la transition écologique de son tissu industriel.** »

La loi « industrie verte » **traite pourtant de sujets très divers : l'industrie en général, l'industrie dite verte, la** consultation du public sur les projets industriels, la commande publique, et les mesures de financement.

Le titre premier concerne les mesures destinées à faciliter et à accélérer les implantations industrielles et à réhabiliter les friches.

- Tout d'abord, le texte introduit dans le Code général des collectivités territoriales une modification de l'article L.4251-1 de manière à **intégrer l'objectif de développement industriel** dans les STRADDET, au plus tard lors de la procédure de modification prévue à l'article 83 de la loi du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique. Ces objectifs de développement industriel devront s'intégrer dans la **stratégie nationale pour une industrie verte** que l'État aura à élaborer pour la période 2023 - 2030. Son objectif est de déterminer les filières stratégiques à implanter ou développer, de favoriser la recherche et l'expérimentation de nouveaux produits et procédés, de recenser les besoins nationaux en matériaux et en produits et de préciser les besoins en formation professionnelle ainsi que les besoins énergétiques.
- Ce texte crée une nouvelle forme de participation du public qui vient s'ajouter à celles qui étaient déjà énumérées à l'article L.123-1-a du Code de l'environnement pour réduire le champ d'enquête publique. Cette nouvelle procédure, créée par l'article L.181-10-1, se situe à mi-chemin entre l'enquête publique et la consultation électronique.

¹⁷ La transition écologique, une opportunité stratégique pour les entreprises françaises par [Sylvain Waserman](#)
La Tribune, 14 novembre 2023

- **Il établit des règles nouvelles pour la réhabilitation des friches pour un usage industriel.**
- **Il crée de nouveaux mécanismes de compensation** L'article 15 crée des sites naturels de compensation, de restauration et de renaturation pour un gain écologique identifié par des unités de compensation, de restauration ou de renaturation qui peuvent être vendues. La création de « ces crédits compensation » permet à toute personne soumise à une obligation de mettre en œuvre des mesures de compensation, d'utiliser ou d'acquérir les unités de compensation de restauration ou de renaturation. Ils peuvent donner lieu à l'attribution de crédit carbone au titre du label bas carbone lorsqu'ils respectent les principes fixés par l'article L.229-55 du code de l'environnement et la méthode de ce label.
- **Il édicte des règles pour favoriser l'accélération et la facilitation de l'implantation d'industries vertes Il s'agit avant tout de la Déclaration de projet d'intérêt général, qui a fait (et fera) couler beaucoup d'encre jurisprudentielle**

Arrêtons-nous sur ce changement de cap juridique, dans la sphère du droit de l'environnement

-D'abord, l'article L. 300-6 du code de l'urbanisme est modifié pour énumérer de manière plus précise les objets de projets possibles d'une déclaration de projet sur l'intérêt général¹⁸. Cette catégorie permet de considérer que le projet répond à une raison impérative d'intérêt public majeur, reconnaissance qui ne peut être contestée qu'à l'occasion d'un recours dirigé contre la déclaration de projet et qui ne peut plus être contestée à l'appui d'un recours dirigé contre l'acte accordant la dérogation espèce protégée.

-La seconde catégorie est créée par l'article 19, il s'agit du **projet d'intérêt national majeur** dont la qualité est décernée par décret. Il s'agit d'un projet industriel qui, au regard de son objet et de son envergure en termes d'investissement ou d'emploi revêt une importance particulière pour la transition écologique ou la souveraineté nationale. Dans ce cas, la procédure de mise en compatibilité des documents d'urbanisme est conduite par l'État après accord préalable du maire de la commune, lequel est réputé favorable s'il n'est pas émis dans le délai d'un mois. La réponse de la commune ou de l'EPCI l'emporte sur celle de la région en cas d'avis contradictoire. Les documents d'urbanisme, STRADDET, schémas d'aménagement régional, schéma de cohérence territoriale PLU, carte communale doivent être modifiés pour permettre la réalisation de ce projet par une procédure allégée prévue au même article. Il s'agit en réalité d'une évaluation environnementale très allégée si elle est nécessaire ; la participation du public est celle de l'article L.123-19 c'est-à-dire participation par voie électronique.

De plus, un projet industriel d'intérêt public majeur peut se voir reconnaître **le caractère de raison impérative d'intérêt public majeur**. Cette reconnaissance ne peut être contestée qu'à l'occasion du recours dirigé contre le décret, et non contre l'acte accordant la dérogation.

Des dispositions particulières sont prévues pour les grandes opérations d'urbanisme au sens de l'article L.312-3 du Code de l'urbanisme comportant la transformation d'une zone d'activité économique pour favoriser la mixité fonctionnelle au profit d'implantations industrielles qui ne sont pas soumises à une autorisation d'exploitation commerciale.

Le titre 2 concerne la commande publique, et le titre 3 traite du financement de l'industrie verte.

Un critère de durabilité est introduit dans la commande publique, ce qui était une revendication ancienne et récurrente des acteurs de la transition. Le code monétaire et financier est modifié dans son article L.224-

¹⁸ Il s'agit d'une action ou d'une opération d'aménagement ; de la réalisation d'un programme de construction ; de l'implantation d'une installation de production d'ENR, d'une installation de stockage d'électricité, d'une installation de production à l'hydrogène renouvelable ou bas carbone y compris les ouvrages de raccordement ou d'un ouvrage de réseaux public de transport et de distribution d'électricité ; de l'implantation d'une installation industrielle, de fabrication d'assemblage ou de recyclage des produits ou des équipements qui participent aux chaînes de valeur des activités dans les secteurs des technologies favorables au développement durable y compris des entrepôts de logistiques ; enfin de l'implantation d'une installation de recherche et de développement ou d'expérimentation de nouveaux produits ou procédés participant aux chaînes de valeur des activités dans les secteurs des technologies favorables au développement durable.

29 pour introduire après le mot « rendement », les mots « de ces objectifs d'investissement y compris ceux concernant ces éventuelles préférences en matière de durabilité ». Ce même code est modifié dans son article L.141-6 pour permettre à la Banque de France de se faire communiquer par les entreprises non financières tout documents et renseignements y compris les données nécessaires à la compréhension des impacts, des risques, les opportunités de leurs activités au regard des enjeux de durabilité.

Un plan d'épargne avenir climat est créé pour les jeunes de moins de 21 ans. Ce plan est destiné à recevoir des versements en numéraire dans la limite d'un plafond. Les versements sont affectés à l'acquisition de titres financiers contribuant au financement de la transition écologique.

On voit bien comment cette loi oscille entre trois objectifs : favoriser le verdissement de l'industrie, soit principalement sa décarbonation; favoriser la compétitivité industrielle, mise à mal, en protégeant les investissements des procédures lourdes et lentes de consultation ; favoriser les financements « verts », en période de pénurie budgétaire. En soi, ces objectifs ne sont pas contradictoires, mais l'absence de définition de l'industrie verte, et surtout, l'extension des procédures d'exception à des projets qui n'ont rien de vert, comme ceux concernant la souveraineté nationale fait perdre de sa crédibilité à la force de la stratégie d'industrie verte affichée par le Gouvernement.

D'autant que le Conseil d'État a jugé le 29 janvier 2025¹⁹ que l'intérêt public majeur écologique n'est pas supérieur à une raison impérieuse d'intérêt public majeur, comme, en l'espèce, la construction de ces logements destinée soit à permettre à une population modeste d'accéder à la propriété, soit à assurer le logement des populations les plus fragiles » On ne peut s'empêcher de craindre un jour des conflits avec une autre notion, les zones naturelles d'intérêt écologique, faunistique et floristique (ZNIEFF) est un espace naturel inventoriées en raison de leur caractère remarquable

De plus, depuis la promulgation de la loi, les politiques de compétitivité s'imposent à la France comme à l'Europe, surtout après la parution du rapport Draghi, qui, certes, défend la thèse que la décarbonation est un champ de compétitivité essentiel pour l'Europe, en « accélérant l'innovation et de trouver de nouveaux moteurs de croissance, réduisant les prix enlevés de l'énergie tout en continuant à décarboner et à basculer vers une économie circulaire ». Tout le problème est donc de savoir si la décarbonation ne va pas être supplantée par les impératifs de compétitivité, six mois après le rapport Draghi, et surtout dans les conditions nouvelles et instables qu'a provoquées l'élection de Trump : sans nul doute, les impératifs de compétitivité et de sécurité vont l'emporter dans les financements, avec les annonces récentes de la Commission de consacrer 800 milliards d'euros, hors cadre financier, à la défense européenne, chiffre similaire, même si les solutions de financement ne sont pas les mêmes, aux à celui que Mario Draghi avançait pour assurer la compétitivité européenne ...

Le rapport ne considère pas la transition écologique comme une priorité en soi, mais un pilier du rattrapage compétitif en ce qui concerne la seule industrie de décarbonation : la transition écologique n'est considérée que par le prisme de ses avantages économiques et la souveraineté. Le climat et la pollution ne sont pas niés, mais ils ne sont abordés qu'en creux. Il s'agit donc, comme le dit *Le Grand Continent* ²⁰ d'une imbrication entre transition écologique et potentiel de croissance. : « L'ancien chef de gouvernement italien pose le diagnostic d'une Europe à l'avant-garde de la transition, tant d'un point de vue des objectifs politiques que de l'avance prise dans pour certaines Cléanthis comme les éoliennes, les électrolyseurs ou les carburants à faible teneur en carbone. Pour autant, son manque de coordination en matière de politique énergétique risque de l'empêcher d'en faire un levier de compétitivité, voire d'obérer sa croissance. Le niveau

¹⁹ <https://www.conseil-etat.fr/fr/arianeweb/CE/decision/2025-01-29/489718>

²⁰ Le Grand Continent <https://legrandcontinent.eu/fr/2024/09/09/rapport-draghi-6-points-clefs-et-12-graphiques-a-retenir/>

élevé des prix de l'Energie en l'absence de ressources naturelles et en situation de sous-efficience des marchés du gaz et de l'électricité pesé particulièrement sur la compétitivité européenne. »

Son affirmation que les normes européennes et en particulier environnementales sont une cause essentielle de la perte de compétitivité de l'Europe est contestable, car c'est avant tout le manque de politique industrielle, et le choix du moindre prix dans une logique ultra- libérale. Comme le dit²¹ Murielle Cagnat-Fieux, experte en transitions & transformation, « les sujets tant de la durabilité que de la compétitivité et de la souveraineté européennes sont bien trop graves et bien trop stratégiques pour les traiter à l'emporte pièces. Jeter le bébé de la durabilité avec l'eau du bain de facteurs de compétitivité mal évalués serait une catastrophe. », tout en reconnaissant que « noyer celui de la vitalité et de la souveraineté européennes avec une réglementation trop lourde, mal pensée ou difficile à mettre en œuvre n'est pas plus souhaitable. »

En réponse au rapport Draghi, la Commission a présenté²² un programme de boussole pour la compétitivité, qui, outre le projet « Omnibus » dont on reparlera, comporte le « pacte européen pour l'Industrie propre », structuré en quatre axes : créer la demande, réduire les coûts de production — en tout premier lieu ceux de l'Energie —, faciliter les financements et par ricochet attirer les investissements privés, et enfin revoir la politique d'achat de matières premières.

La France, pour sa part, avait présenté ses priorités : le déclenchement d'une aide d'urgence aux secteurs qui sont déjà engagés dans la transition mais menacés par la concurrence étrangère. Trois filières ont été identifiées comme cruciales par Bercy : l'acier, la chimie et l'automobile. Paris a milité aussi pour l'adoption d'un « Buy European Act » qui intégrerait des « critères explicitement européens » dans les marchés publics, et la révision du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières²³. La France est aussi vigilante sur le « ressource Sheflin » consistant à sélectionner les usines les moins émettrices hors de l'UE afin d'exporter les matières ayant le plus faible contenu carbone vers l'UE, alors même que les autres usines ne feraient pas d'efforts de transition.

Le Pacte pour l'industrie propre a retenu comme cible du soutien européen les industries énergivores (celles qui sont en difficulté à cause du prix de l'énergie, et le secteur des technologies propres industrielle, à la hauteur de 100 Milliards par an, au moyen du Fonds d'innovation, de la révision du programme d'investissement Inventeur, et des recettes issues du marché carbone. La révision de la directive sur la taxation de l'Energie²⁴ doit être accélérée. Finalement, l'objectif de réduction nette des émissions de gaz à effet de serre de 90 % d'ici à 2040 figure dans la version finale du 26 février.

²¹ Post LinkedIn 11 septembre 2024 <https://www.linkedin.com/pulse/faudra-t-il-choisir-entre-durabilité-et-compétitivité-cagnat-fisseux-bxqfe/>

²² Nous ne détaillons ici que les mesures autour de l'industrie verte soit le pacte pour une industrie propre et du plan d'action pour une énergie abordable

Vision pour l'agriculture et l'alimentation : premier trimestre 2025 Nouvelle définition des PME — jusqu'à 31 000 entreprises dans l'UE devraient bénéficier d'une simplification réglementaire adaptée : deuxième trimestre 2025 Législation sur l'économie circulaire : quatrième trimestre 2026

Stratégie de résilience de l'eau : deuxième trimestre 2025

Plan d'investissement pour le transport durable : troisième trimestre 2025

Paquet industrie chimique : quatrième trimestre 2025

Le projet de loi sur l'accélération de la décarbonisation, qui vise à étendre l'octroi accéléré de permis à un plus grand nombre de secteurs à forte intensité énergétique : quatrième trimestre 2025

Plate-forme d'achat conjoint pour les minéraux bruts critiques : deuxième ou troisième trimestre 2025 Révision du mécanisme d'ajustement aux frontières pour le carbone : 2025

Plan d'action pour l'acier et les métaux : 2025

Plan d'action pour l'électrification et paquet "réseaux européens" : premier trimestre 2026

Révision des marchés publics : 2026

Plan européen d'adaptation au climat : 2026

Révision du règlement sur les normes et standards : 2026

²³ La France a milité depuis longtemps pour imposer des quotas d'acier vert dans la fabrication de certains produits, afin de permettre de "soutenir la demande.

²⁴ Cette révision figure le paquet "Fit for 55" présenté en juillet 2021 par la Commission mais nécessite l'unanimité des 27 États membres.

Le Pacte pour une industrie propre comprend environ 40 mesures qui seront présentées au cours des prochains mois, s'articulant autour d'une loi sur l'accélération de la décarbonation industrielle dès 2025, avec un label de produit à faible teneur en carbone pour l'acier et le ciment, la révision du cadre législatif sur les marchés publics, intégrant les critères de durabilité, de résilience et de préférence européenne dans les marchés publics de l'UE concernant les secteurs stratégiques, une loi sur l'économie circulaire : cette législation a pour vocation de créer un marché unique pour les déchets et les matériaux réutilisables, une révision des aides d'État pour les énergies : renouvelables, et développement des technologies propres.

Il est prévu aussi de mener à bien l'Union de l'Énergie, et de garantir la sécurité de l'approvisionnement énergétique pour se protéger des risques grandissants de toute sortes.

La question qui se pose en conclusion de ce chapitre est : **l'Europe se dote-t-elle d'un modèle industriel européen ?** On notera que ce modèle est très contraint, d'abord par le prix de l'énergie, qui a explosé depuis le récent déclenchement de la guerre en Iran, et. Sera toujours soumis à des aléas géopolitiques, ensuite par la compatibilité entre la déclinaison du Green Deal de la législature précédente, et l'accélération indispensable à la compétitivité. En fait, décliner ensemble verdissement et compétitivité eût exigé une stratégie bien plus précoce, ce qu'ont fait la Chine, avec le plan Made in China 2025, et les Américains avec le Inflation Reduction Act en 2022. Tout cela en préservant le modèle social ... La bataille au Conseil et au Parlement est donc violente pendant cette mandature, entre les tenants de la priorité économique, et ceux de la ligne d'une Europe championne de la durabilité. D'autant que le consensus prioritaire est aujourd'hui l'Union pour la défense, et la survie commerciale déclenchée par Trump à propos des droits de douane. Si nous arrivions à ce que préconise l'étude de Strategic Perspectives²⁵, soit une vraie stratégie industrielle européenne combinée à un objectif de baisse des émissions de gaz à effet de serre d'au moins 90% d'ici 2040, un vrai modèle peut se dessiner, avec la perspective de 2 millions d'emplois d'ici à 2040 et la réduction des importations de technologies vertes et de matériaux critiques. Mais l'Europe s'y efforce dans la pire des situations, soit la mise en place d'une économie de guerre, déclarée au Conseil Européen extraordinaire du 6 mars 2025.

L'agriculture au défi du vivant

Le Comité 21 n'est pas spécialiste de l'agriculture, et nous abordons ce chapitre avec modestie, en ayant le projet de l'approfondir, eu égard à l'évolution du champ d'activité du Comité 21 vers des modèles de collaboration ville / campagne, et aussi à notre approche de l'adaptation au changement climatique sur les activités agricoles décrite dans la troisième partie du présent rapport

Nous remarquerons d'abord que le concept de fragilité, développé comme socle du nouveau modèle dans la deuxième partie de ce rapport convient parfaitement au secteur agricole, alors même que la valeur de la production agricole française est évaluée, hors subventions, à 90 milliards d'euros en 2024, et que la France reste, et de loin, le premier pays agricole européen.

Pourtant, les agriculteurs sont en révolte et mal-être, se sentent délaissés par le Gouvernement et la population.

Le modèle agricole des Trente Glorieuses est obsolète, encore plus que d'autres. A partir des années 60, l'agriculture française a pu se développer grâce à la création de la PAC, Politique Agricole Commune. Les cinq objectifs de la PAC ont été définis dans le traité de Rome, signé en 1957 :

- Accroître la productivité de l'agriculture (il s'agissait d'encourager les agriculteurs à produire ces denrées en accompagnant leur modernisation) ;
- Assurer un niveau de vie équitable à la population agricole ;

²⁵ Strategic Perspectives, Forging Economic Security and Cohesion in the EU, Bruxelles, 2024.

- Stabiliser les marchés ;
- Garantir la sécurité des approvisionnements ;
- Assurer des prix raisonnables aux consommateurs.

En 2022, l'Europe a distribué 58.3 milliards d'€ aux 27 Etats membres, la France le premier pays bénéficiaire de la PAC avec environ 9 milliards d'€ de budget par an.

En 2021, a été adoptée la nouvelle PAC entrée en vigueur le 1er janvier 2023. Elle poursuit les objectifs suivants: favoriser une agriculture intelligente et résiliente ; renforcer les actions favorables à l'environnement et au climat ; renforcer le tissu socio-économique des zones rurales.

La baisse de l'emploi agricole, l'agrandissement des exploitations, la motorisation et l'utilisation des engrais et des produits phytosanitaires caractérisent les transformations majeures de l'agriculture française depuis les années 1950. En incitant les agriculteurs à s'agrandir et gagner en compétitivité, et avec des politiques basées sur le pouvoir d'achat du consommateur, l'agriculture française a perdu 80% de ses exploitations et plus de cinq millions d'emplois agricoles. En plus, les consommateurs remettent en question l'agriculture conventionnelle issue de la pétrochimie en faveur d'une agriculture biologique, respectueuse du vivant. « L'agribashing », oppose stérilement, et violemment les agriculteurs et les défenseurs de l'environnement, alors que ces deux catégories défendent le vivant. L'endettement est considérable, 20% des agriculteurs ne se versent pas de revenus, le désespoir, illustré par des suicides, constant.

L'incompréhension aussi sur le système pèse lourd : selon une étude réalisée par l'INSEE, depuis les années 2000, la part des importations alimentaires a été multiplié par 2 si bien qu'aujourd'hui, **on estime que 20% de l'assiette d'un français est importée de l'étranger**, alors qu'une grande majorité des produits pourraient être produits sur notre territoire.

De plus, depuis la guerre en Ukraine, les exploitants agricoles ont été confrontés à l'augmentation des prix de l'énergie due à la guerre russe contre l'Ukraine. Ils sont exposés en première ligne aux effets d'une éventuelle guerre tarifaire de Trump contre l'Europe.

Les perspectives sont peu encourageantes : en 2030, 50 % d'entre eux n'auront plus l'âge d'exercer. Bertrand Hervieu et François Purseigle²⁶ soulignent combien il est essentiel, au vu de l'éclatement des modèles de permettre à celles et ceux qui choisissent d'être chef d'exploitation de pouvoir faire perdurer un projet d'entreprise.

Comme le dit Corine Pelluchon²⁷: « Les impasses auxquelles le système actuel accule les agriculteurs et les éleveurs en les obligeant à opter pour le modèle intensif, à s'endetter, à travailler plus pour gagner moins, en les privant même de toute reconnaissance puisqu'ils sont accusés de polluer les sols et de maltraiter les animaux, montrent de manière flagrante les aberrations de ce système. Tout se passe comme si les contre-productivités de notre modèle de développement se condensaient dans l'agriculture et l'élevage. Désastre écologique, mauvaise qualité des produits, misère sociale, maltraitance animale. La seule solution est de sortir de ce modèle. Or, quand les agriculteurs changent leur mode de production, l'agriculture apparaît aussi comme la solution à la crise globale que nous vivons, y compris aux problèmes relatifs à la désertification des campagnes et aux inégalités territoriales. »

« Entrevoir » un nouveau modèle »

Il est donc difficile pour les agriculteurs de se projeter dans un nouveau modèle. On a demandé ainsi aux agriculteurs d'adopter un autre modèle agricole, avec notamment le « Pacte vert » élaboré à Bruxelles. Mais il a été défini en 2019. Entre-temps, le contexte a changé, avec la crise du Covid et la guerre en Ukraine, qui a bouleversé les équilibres alimentaires mondiaux. La sécurité alimentaire prend le pas aujourd'hui sur les transitions environnementales, alors qu'elles sont vitales pour eux, pour la planète.

²⁶ Bertrand Hervieu et François Purseigle. — *Une agriculture sans agriculteurs. La révolution indicible*, Paris, Presses de Sciences Po, 2022

²⁷ Corine Pelluchon, *Les Lumières à l'âge du vivant*, le Seuil, 2021, page 151

Il est donc crucial que la prochaine PAC, dont la négociation commence, initie définitivement un nouveau modèle. La Commission a publié sa « Vision sur le futur de l'agriculture ». Elle vise à traduire les conclusions du dialogue stratégique sur l'agriculture de septembre 2024 qui a réuni l'ensemble des parties prenantes de l'agriculture : les syndicats, les représentants industriels, les experts scientifiques, les ONG, la Banque Européenne d'Investissement. Que contient-elle ?

Il est important d'écouter Pascal Canfin, contributeur principal d'un Green Deal aujourd'hui mis en question, sur cette nouvelle PAC²⁸ : selon lui, la Commission reconnaît qu'il faut « repenser la PAC », avec une approche fondée sur la performance, et non sur la taille des exploitations, et que les secteurs stratégiques devront être plus soutenus. Il relève que la « concurrence loyale » est le pivot du projet, en soulignant que « la Commission s'engage d'une part à élargir et systématiser les mesures de réciprocité, en particulier sur les pesticides et les standards de bien-être animal, et d'autre part à se donner les moyens de les contrôler en créant une tas force directement dédiée à ces contrôles, y compris sur le terrain. » et se félicite des engagements visant à empêcher les abus de positions dominantes des centrales d'achat qui font parfois vendre les agriculteurs à perte. »

La Commission (pour la première fois) s'engage à accélérer l'arrivée sur le marché des alternatives aux pesticides, notamment les produits biocontrôlés²⁹. Une législation sera mise sur la table à la fin de l'année 2025 spécifiquement sur ce sujet. La Commission propose aussi de diminuer la dépendance pour l'alimentation animale et pour nos engrais, enjeu de souveraineté alimentaire européenne. Ces deux enjeux sont cruciaux pour la souveraineté alimentaire européenne³⁰. Mais Pascal Canfin regrette que les moyens pour y parvenir soient flous.

D'autant que la dernière publication du SGPE sur l'agriculture³¹ illustre la difficulté du secteur à se décarboner : le SGPE note que si les émissions de l'élevage poursuivent leur baisse tendancielle, liée à la décapitalisation constatée et trop rapide de l'élevage bovin, les émissions des cultures augmentent par rapport au S1 2024, du fait du retour à la hausse de l'utilisation d'engrais minéraux azotés. Celle-ci avait connu une baisse significative sur les campagnes 21/22 et 22/23 corrélée à un emballement des prix dû à la conjoncture géopolitique. Cette hausse de l'utilisation d'engrais minéraux azotés pose question quant à la pérennité de l'adynamique de réduction observée ces dernières années, et aux changements structurels nécessaires à l'atteinte des objectifs SNBC. On remarquera que la Loi Duplomb n'aide pas ... Le SGPE note aussi que le sous-secteur des machines et outils agricoles voit ses émissions s'accroître de 0,3 MtCO₂e par rapport au S1 2024, soit +7%.

Pascal Canfin, d'ailleurs regrette que les propositions concernant la transition l'agriculture à travers sa chaîne de valeur soient trop faibles. Il donne pour exemple l'absence de propositions sur un marché réglementé du carbone pour l'industrie alors que cela pourrait permettre d'aligner les intérêts des agriculteurs et des industries tout en fournissant plus de revenus aux agriculteurs, ni de propositions sur un système de comparaison obligatoire qui fournit un langage commun sur la durabilité aux agriculteurs, banques, industries,

Mais nous sommes d'accord avec le député européen quand il regrette que ne soient pas évoqués les projets territoriaux entre agriculteurs, industriels et administrations publiques, « afin de gagner sur les aspects viabilité économique et viabilité environnementale », et la rémunération de ces projets.

²⁸ <https://www.linkedin.com/pulse/nouvelle-commission-approche-pour-lagriculture-pascal-canfin-rauje/> / Page 1 sur 4

²⁹ Notons que la France est l'un des leaders européens avec les Pays-Bas

³⁰ Une très grande partie de nos engrais sont importés de Russie, de Biélorussie, mais aussi d'Algérie et d'Égypte, et leur prix sont directement liés à ceux du gaz (environ 60-80% du coût des engrais). Il en est de même pour l'alimentation animale dont une large partie est importée du Brésil ou d'Ukraine.

³¹ <https://www.info.gouv.fr/upload/media/mixed/0001/16/8bb7da1c32acf24d5658bbf776b39bd1065c4ce7.pdf>

Deux auteurs nous semblent en cela, proposer de nouveaux piliers pour un nouveau modèle agricole :

Christian de Perthuis, a bien montré, dans un livre important ³², que le carbone vivant est à l'origine d'un quart des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Il n'y a pas de voie possible vers la neutralité climatique sans réduire massivement ces émissions. Le cycle du carbone vivant est produit par la photosynthèse, à l'origine des chaînes alimentaires. Leurs émissions sont avant tout composées de méthane et de protoxyde d'azote rejetés par l'agriculture et l'élevage, et du déstockage de CO₂ provoqué par la déforestation et le retournement ou l'érosion des sols.

Ainsi, en France, l'agriculture représente 2 % du produit intérieur brut, mais 18 % des émissions de gaz à effet de serre³³, avec une spécificité : les émissions agricoles ne sont majoritairement pas d'origine énergétique, dues à l'usage de carbone fossile, mais sont contrôlées par des processus biologiques et liées au carbone vivant. De plus, le carbone vivant représente en outre le principal puits de séquestration du CO₂ atmosphérique dans les prochaines décennies. Il est indispensable qu'il continue cette fonction.

De Perthuis explique très bien, que cette transition agro-climatique est cruciale pour atteindre la neutralité carbone et enrayer le réchauffement global, avec les priorités suivantes :

- Primo, les systèmes agricoles devront se reconverter en adoptant des techniques agroécologiques qui utilisent l'abondance du vivant pour produire de façon efficace et durable. Le double enjeu est d'assurer la résilience face au durcissement des conditions climatiques et de réduire massivement les émissions spécifiques de l'agriculture : le méthane, le protoxyde d'azote et le CO₂ relâché par le mode d'usage des sols.
- On doit aussi favoriser la demande consistant à réduire dans les rations alimentaires les biens à forte empreinte climatique : principalement les produits issus de l'élevage des ruminants et les produits très transformés. L'enjeu des modes de consommation alimentaire est trop sous-estimé :
- Enfin, la protection des puits de carbone qui absorbent le CO₂ de l'atmosphère est majeure. Certes, la déforestation tropicale est aujourd'hui la principale empreinte anthropique réduisant la capacité des puits de carbone naturels (et la France est concernée en particulier en Guyane) car elle est à l'origine de plus de 10 % des émissions mondiales de GES. Mais il faut aussi faire face à l'affaiblissement de la capacité de stockage des arbres dans les forêts tempérées et boréales, sans oublier les risques de dysfonctionnement du puits de carbone océanique qui repose sur la biodiversité marine.

Il s'agit évidemment de **promouvoir l'agroécologie, qu'à notre sens on devrait plutôt appeler écoagriculture** ; il s'agit de concevoir des systèmes de production qui s'appuient sur les fonctionnalités offertes par les écosystèmes, en les démultipliant, tout en visant à diminuer les pressions sur l'environnement (ex : réduire les émissions de gaz à effet de serre, limiter le recours aux produits phytosanitaires) et à préserver les ressources naturelles. Il s'agit d'utiliser au maximum la nature comme facteur de production en maintenant ses capacités de renouvellement. L'approche est systémique, et de ce fait concilie les résultats techniques et économiques et les performances environnementales. Comme le dit Marc Dufumier³⁴ « Il s'agit d'un changement radical de techniques agricoles qui, il est vrai, ne pourra pas être réalisé du jour au lendemain. La transition consiste alors à faire en sorte que l'immense majorité de nos agriculteurs y aient enfin intérêt et en aient aussi les moyens. Faire de nos agriculteurs des paysans droits dans leurs bottes et fiers d'être rémunérés pour leurs travaux d'intérêt général, plutôt que des mendiants en quête de subventions conditionnées à des normes tatillonnes et inappropriées. »

³²Christian de Perthuis, Carbone fossile, carbone vivant, Gallimard, 2023

³³ Une étude de la Food and Land Use (FOLU) Coalition révèle qu'une baisse de moitié des gaz à effets de serre à l'horizon 2030 coûterait au secteur agricole 189 milliards d'euros annuels, soit 2 % de ses revenus. Une somme dont les répercussions économiques devraient prendre en compte les profondes disparités économiques entre les multinationales et les petits agriculteurs, affirme la coalition de chercheurs.

³⁴ Voir Le Monde <https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/02/20/l-avenir-ne-sera-assure-qu-avec-une-agriculture-paysanne-relevant-de-l-agroecologie>.

Il est vrai que l'acceptation par les agriculteurs de cette nouvelle mission est un changement profond de mentalités, car leurs productions, dont ils sont légitimement fiers, deviennent aussi des services, et la rémunération n'est pas aujourd'hui définie. Mais elle casse le rejet du concept que les agriculteurs détestent, être les jardiniers de la terre, notion qui les confine dans une situation d'aménités, alors même que la souveraineté alimentaire est une priorité stratégique.

Le deuxième auteur est Bernard Valiorgue, dont la thèse est rapportée par Blanche Segrestin, dans un article de 2021 paru dans Alternatives Économiques.³⁵

Elle rappelle que Bertrand Valiorgue, dans son livre *Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène*³⁶ met en lumière les injonctions contradictoires faites aux agriculteurs : « D'un côté, l'agriculture est attendue pour nourrir l'humanité. Et depuis des décennies, les politiques agricoles se sont efforcées de soutenir les progrès en matière de rendements et de productivité. La filière est devenue hyperindustrialisée, et la création de semences plus résistantes et plus productives comme celle de machines agricoles intelligentes sont devenues des métiers ultra-technicisés, qui ont échappé en grande partie aux agriculteurs eux-mêmes.

De l'autre côté, l'agriculture se trouve aussi au premier rang pour les enjeux environnementaux. Elle pourrait jouer un rôle clé dans la préservation des ressources naturelles et dans la lutte contre le réchauffement climatique. Certaines techniques, sans labour, pourraient réintégrer dans le sol de la matière organique et capter du CO₂. Mais l'agriculture, dans sa forme la plus rationalisée, a un impact pour l'heure très négatif sur l'environnement. Les agriculteurs se retrouvent ainsi tout à la fois privés de marges de manœuvre face aux géants internationaux de la filière et tenus pour responsables de ces impacts négatifs de l'agriculture. »

L'auteur de ce fait explique que les agriculteurs sont pris au piège : l'interdiction des pesticides ou des engrais chimiques conduirait à réduire encore les marges des agriculteurs dans la filière agroalimentaire et aussi les consommateurs des produits agricoles à bas coûts, soit les pauvres, seraient également pénalisés.

Il faut donc, avance l'auteur, « repenser l'agriculture à partir d'une triple contrainte : l'agriculture participe à l'élaboration de produits de première nécessité ; elle mobilise des ressources communes dont les cycles biologiques de la terre et, enfin, elle peut causer des dommages d'une ampleur considérable aux écosystèmes naturels. Il est donc indispensable de « réencastrier » en quelque sorte l'exploitation à la fois par rapport à ses finalités essentielles et dans son environnement ».

Bertrand Valiorgue propose trois principes fondamentaux :

- Passer à la « *la valorisation marchande* » des services écologiques que pourraient rendre les agriculteurs³⁷
- Il s'agit, ensuite, d'une « *intervention de l'Etat* » qui pourrait imposer des normes pour protéger des ressources considérées comme communes plutôt que privées. Cela suppose une vraie évolution, au vu du rejet actuel des normes, mais cela va dans le sens des « communs » que nous proposons à la fin de ce rapport comme une voie d'espoir
- Un troisième principe nous semble très prometteur : afin de crédibiliser les engagements que les agriculteurs pourraient prendre vis-à-vis de l'environnement. Bertrand Valiorgue propose que les exploitants deviennent des sociétés à missions.

Il nous semble que le nouveau modèle agricole doit aussi prendre en compte les nouvelles perspectives sociétales :

Un élu rennais, Ludovic Brossard, technicien agricole, conseiller municipal, délégué à l'alimentation durable et à l'agriculture urbaine à Rennes remarque ³⁸qu'avec le rythme vertigineux de la disparitions des fermes, il

³⁵ <https://www.alternatives-economiques.fr/blanche-segrestin/alimenter-soigner-planete-linjonction-paradoxe-faite-a-lagric/00099447>

³⁶ *Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène* (éd. Au bord de l'eau, 2020)

³⁷ Bertrand Valiorgue parle de « quasi-dette » de la société à l'égard des agriculteurs qui captureraient du CO₂.

³⁸ Article du journal Le Monde 17 novembre 2024

faut bien sûr « massifier l'installation agricole et assurer la reprise des fermes existantes, » mais aussi tenir compte du « profil des personnes qui s'installent aujourd'hui (...) non issus du milieu agricole » (NIMA), s'installant plus tardivement et le plus souvent des femmes. Pour beaucoup, ils développent un projet en agriculture biologique et/ou en circuit court. « Mais ces porteurs de projet se heurtent à la difficulté d'un parcours encore peu adapté, d'un statut très rigide et d'un accès aux aides publiques limité. Or, continue-t-il, les futurs paysans vivent aujourd'hui en ville, et les politiques d'accompagnement à l'installation doivent s'adapter à cette réalité. Mobiliser aujourd'hui une population urbaine autour de formations et de parcours professionnels vers les filières agricoles nécessite d'imaginer de nouvelles modalités d'accès à ces parcours et une coordination plus forte avec les acteurs de l'insertion professionnelle. » Il préconise en cela la multiplication des fermes urbaines, qui permettent justement, parce qu'elles sont des espaces de proximité, de tester l'activité agricole, mais regrette qu'elles ne bénéficient pas des financements proposés par les politiques européennes, nationales ou régionales, fragilisant ainsi leurs activités, pourtant essentielles en matière d'installation agricole.

Plus généralement, les réformes doivent tenir compte d'autres évolutions sociétales, comme l'a fait dans une thèse passionnante³⁹ **Laëtitia Verhaeghe**, qui développe la transition socio-écologique, c'est-à-dire le « passage du régime industriel, qui caractérise notre période, à un autre ». Elle explique que, comme les caractéristiques de ce régime s'observent à l'échelle locale au prisme de l'étude du métabolisme territorial, c'est-à-dire l'ensemble des flux de matière et d'énergie qui sont mis en jeu par le fonctionnement d'une société dans un territoire, elle se concentre sur la **transformation du fonctionnement du métabolisme des territoires**, témoin de la transition socio-écologique. Elle préconise que la transition socio-écologique renouvelle les relations villes-campagnes comme **support du fonctionnement des liens métaboliques** entre les territoires. Elle cite trois évolutions :

- La **reconnexion des besoins des villes** en énergies renouvelables, en denrées alimentaires, etc. **avec les ressources des campagnes** situées à proximité.
- Le **développement des filières des campagnes pour répondre aux besoins des villes**. Les villes réalisent soit qu'il n'y a pas assez de ressources à proximité, soit que la filière n'existe pas, et veulent faire monter les projets en puissance. Elles développent donc des filières avec les acteurs (souvent privés) des campagnes pour répondre à leurs besoins – qu'elles peuvent inscrire dans un projet territorial plus complexe et multidimensionnel.
- Le **mutualisme ville-campagne**. L'idée est que les acteurs publics et privés des villes et des campagnes se mettent **ensemble pour mobiliser les ressources de leurs territoires afin de répondre à l'ensemble de leurs besoins**, en les connectant à toute une série d'enjeux territoriaux

Enfin, ce nouveau modèle doit être fondé sur le développement de capacités adaptatives considérables.

Comme l'a écrit Gilles Luneau⁴⁰ : « Les réponses au dérèglement climatique et à la chute de la biodiversité se pensent à l'échelle de la géographie physique et humaine. Au chapitre agricole, les solutions ne peuvent se réduire à une adaptation « ferme par ferme. » Il faut une approche multi-acteurs qui prenne physiquement en compte le territoire considéré : vallée pleine, plateau couvert forestier, bassin versant, vent dominant, urbanisation, organisation de l'autonomie alimentaire du territoire, identification des flux de marchandises alimentaires, politique foncière et d'installation de jeunes agriculteurs, etc. Aujourd'hui cette approche reste un impensé scientifique et politique en agriculture. Aucune organisation agricole ne s'est emparée du sujet climat pour en faire une dynamique de transition collective non corporatiste. Aucune ne lie climat et biodiversité pour structurer une réforme de la politique agricole à la hauteur des enjeux. » L'article date de 2022, les choses ont un peu progressé, à moins qu'elles ne régressent prochainement ...

³⁹ Groupe Caisse des Dépôts <https://www.caissedesdepots.fr/blog/article/repenser-les-relations-villes-campagnes>

⁴⁰ <https://journal.lemonde.fr/data/2741/reader/reader.html?t=1677395862829#!preferred/0/package/2741/pub/3831/page/27/alb/15956>

En cela, les préconisations du PNACC 3, dans leur version de consultation, sont essentielles, dans la mesure 36 de l'Axe III : « Davantage former les professionnels de l'agriculture et de l'aquaculture aux transitions agroécologique et climatique » : « Un nouveau plan d'action "Enseigner à produire autrement, pour les transitions et l'agro-écologie" (EPA2) a été mis en place pour mobiliser l'ensemble des acteurs de l'enseignement agricole technique et supérieur, public et privé, aux niveaux national, régional et local. Sa visée générale est de mettre en résonnance l'accompagnement des transitions et du projet agro-écologique de la France, avec les missions de l'enseignement agricole. Pour relever les défis du XXI^e siècle, il est indispensable de conduire une transformation profonde des systèmes de production agricole au niveau des exploitations, des processus de transformation et des modes de distribution et de consommation, des systèmes alimentaires et des systèmes d'interactions entre les acteurs. Ces transitions nécessitent une modification majeure des cadres de pensée, des modes d'acquisition des savoirs et des pratiques. Cette évolution est centrale pour l'enseignement agricole et lui permet, en se saisissant pleinement des défis liés aux transitions et à l'agroécologie, de renforcer et valoriser ses spécificités pour être plus attractif pour les jeunes : lien entre l'homme et le vivant, aller-retour entre approche systémique et observation fine, gestion des incertitudes, engagement individuel et collectif, insertion dans les territoires » etc. ».

L'ensemble des mesures sur les filières sont aussi évidemment structurantes, sur les 26 proposées dans le PNACC, on retiendra les 11 qui nous paraissent majeures :

A. Assurer la protection des exploitations agricoles et aquicoles face aux aléas climatiques et engager la transition vers des modèles résilients et bas carbone

1. Évaluer et réviser le Plan stratégique national 2023-2027 pour mieux prendre en compte les enjeux
6. Paiements pour Services Environnementaux (PSE) : identifier les indicateurs et déployer les PSE pour maintenir et développer les prairies, les zones humides et les infrastructures agroécologiques
7. Développer les solutions fondées sur la nature dans le secteur aquicole

B. Accompagner les démarches d'adaptation au changement climatique des filières et des territoires dans une approche intégrée afin de construire un système alimentaire compétitif, durable et résilient

9. Mesure « Fonds en faveur de la souveraineté et des transitions »

C. Assurer la protection sanitaire et le bien-être des animaux

14. Élaborer un plan d'adaptation et de continuité de l'activité des enlevages et des entreprises aux activités connexes à l'élevage (fournisseurs d'aliments, de médicaments vétérinaires, d'ateliers d'abattage et de découpes, de transport, couvoirs, etc.).

D. Adapter les productions agricoles et aquicoles et renforcer leur résilience face au risque de raréfaction de l'eau en mobilisant une combinaison de solutions à adapter localement (Plan Eau)

19. Mesure n°1 du Plan Eau : « Pour toutes les filières économiques : établissement d'un plan de sobriété pour l'eau pour contribuer à l'atteinte de -10% de prélèvements en eau à l'horizon 2030. Pour le secteur agricole, l'objectif est une stabilité des prélèvements. »
20. Mesure n° 4 du Plan Eau : « Pour les agriculteurs : 30 M€ supplémentaires par an seront consacrés au soutien des pratiques agricoles économes en eau. »
21. Mesure n°11 du Plan Eau : « Il sera progressivement mis fin aux autorisations de prélèvement au-delà de ce qui est soutenable dans les bassins versants dits en déséquilibre. »

22. Mesure n° 19 du Plan Eau : « La récupération des eaux de pluie de toiture des bâtiments agricoles (notamment bâtiments d'enlevage, pour l'abreuvement des animaux) sera largement soutenue en vue de sa généralisation *via* des aides des agences de l'eau. »
23. Mesure n° 21 du Plan Eau : « Un fonds d'investissement hydraulique agricole sera abondé à hauteur de 30 M€/an pour remobiliser et moderniser les ouvrages existants (curages de retenues, entretien de canaux, etc.) et développer de nouveaux projets dans le respect des équilibres des usages et des écosystèmes. »
24. Mesure n° 30 du Plan Eau : développement des Solutions fondées sur la nature

La France dans un climat politique encore une fois difficile, a voté une loi d'orientation agricole, en corrigeant une nouvelle fois le cycle des lois Egalim « loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous », qui opposent agriculteurs, grande distribution et consommateurs, alors que son objectif premier était principalement de rémunérer justement les producteurs, pour leur permettre de vivre dignement de leur travail, et de renforcer la qualité sanitaire, environnementale et nutritionnelle des produits alimentaires.

La loi du 24 mars 2025 d'orientation pour la souveraineté alimentaire et le renouvellement des générations en agriculture l'accent principalement sur le fait que l'agriculture et la souveraineté alimentaire sont d'« intérêt général majeur »⁴¹. Cela entraîne un objectif de 21 % de la surface agricole utile (SAU) française en 2030 et 10 % de la SAU en légumineuses d'ici cette date et l'autonomie protéique d'ici 2050.

Elle comporte un certain nombre de mesures concernant la formation (création d'un Bachelot agro), l'installation des agriculteurs, (l'objectif chiffré de 400 000 exploitations et 500 000 exploitants agricoles d'ici 2035), instaure un volontariat agricole, d'une durée maximale de six mois pour les personnes âgées de 18 à 35 ans

À compter du 1^{er} janvier 2027, un guichet unique destiné à « toute personne ayant pour projet d'exercer une activité agricole ou de céder une exploitation agricole » sera mis en place dans chaque département sous la dénomination « France service agriculture ».

Pour préparer « un projet d'exercice en commun de l'activité agricole », il sera possible d'effectuer « un essai d'association », sur une période d'un an renouvelable une fois, et qui sera formalisé par une convention écrite. Par ailleurs, l'État devra mettre en place « dès 2026 » une aide au passage de relais, qui pourra être versée au cédant jusqu'à l'âge légal de la retraite, s'il cesse « définitivement » son activité et transmet son exploitation à un jeune bénéficiant des aides à l'installation.

Le texte définit une « stratégie nationale pour la gestion durable et la reconquête de la haie ». Il fixe un objectif d'augmentation nette du linéaire de haies gérées durablement de 50 000 km à horizon 2030 par rapport à 2024.

Le texte a été jugé insuffisant par la FNSEA, et de ce fait le sénateur Duplomb a repoussé un texte, qui a suscité une pétition inédite, recueillant plus de 2 millions de signatures, puis une autre, en 2026, visant à autoriser l'acétamipride, un pesticide néonicotinoïde, et le flupyradifurone, qui a le même mode d'action. Elle concerne quatre filières : la betterave sucrière, la noisette, la pomme et la cerise, le sénateur voulant insérer ces mesures dans le nouveau projet dit d'urgence agricole.

Mais le texte est dénoncé par les milieux environnementaux, en ce qu'il « établit une nouvelle hiérarchie des priorités publiques : la souveraineté alimentaire et l'activité agricole y sont élevées au rang d'intérêt fondamental de la Nation et ce, au détriment de l'objectif de protection de l'environnement. Derrière une volonté de simplification et de sécurisation juridique, de nombreuses dispositions tendent à réduire les garanties environnementales. Si le Conseil constitutionnel a censuré une partie substantielle du texte,

⁴¹ Notons que le Conseil Constitutionnel a supprimé la notion de non regression de la souveraineté alimentaire qu'avait introduite le Sénat en ce que l'article méconnaît l'objectif à valeur constitutionnelle d'accessibilité et d'intelligibilité de la loi et le principe de séparation des pouvoirs. Cet article eût entraîné que la protection du potentiel agricole de la Nation ne pouvant faire l'objet que d'une amélioration constante, sans égard pour les considérations environnementales

plusieurs mesures potentiellement régressives sont désormais en vigueur : dépénalisation partielle des atteintes à la biodiversité, régime contentieux très favorable aux porteurs de projets agricoles, réduction des exigences en matière de gestion des haies ⁴².

Un nouveau projet de loi « d'urgence agricole » est discuté en mai 2026 en disant proposer des mesures destinées à apaiser la colère agricole, issue en particulier de la crise de dermatose bovine, qui a donné lieu à des blocages en janvier de la même année: le gouvernement prévoit des évolutions sur les moyens de production, la prédation du loup, le stockage de l'eau (le projet de loi rend facultative la réunion publique prévue dans le cadre d'une demande d'autorisation environnementale pour « les stockages d'eau et les prélèvements »), l'interdiction de produits importés dans les cantines sauf impossibilité etc. . Là aussi, les milieux environnementaux s'insurgent contre certaines mesures : la création de comités de pilotage régionaux chargés de labelliser des « projets d'avenir agricole » risquant de privilégier des modèles qui reposent prioritairement sur l'usage d'intrants de synthèse (pesticides, engrais, antibiotiques) au détriment de l'agroécologie et du bio, à peine mentionnés ; la notion de Points de Prélèvements Sensibles (PPS) remplaçant les Points de Prélèvements Prioritaires (PPP) définis par décret, ce qui limite les mesures réglementaires obligatoires aux seules « zones les plus vulnérables » des aires d'alimentation de captages associées à des PPP ; la création d'un espace tampon végétalisé et non artificialisé entre les zones agricoles et les zones urbaines ou à urbaniser, ce qui implique qu'elles seront dispensées de respecter le non-traitement (ZNT) des pesticide en bordure de ces zones : l'affaiblissement de la loi EGALIM est un signal inquiétant.

On voit donc que le nouveau modèle agricole requiert une volonté politique, française et européenne, considérable, afin de faire face à de multiples défis : celui du climat, qui exacerbe les aléas auxquels ont toujours dû faire face les paysans ; celui de la concurrence internationale, qui risque d'être plus rude avec l'augmentation des droits de douane ; celui d'injonctions contradictoires, qu'il faut cependant décliner ensemble, soit, pour les agriculteurs, d'être à la fois protecteurs et producteurs ; celui de la transformation intérieure des exploitations, et de la solidarité de la collectivité nationale envers ceux qui nous nourrissent. Cela va bien au-delà d'un nouveau modèle, qui doit faire mentir Voltaire, qui se désolait : « On a trouvé, en bonne politique, le secret de faire mourir de faim ceux qui, cultivant la terre, font vivre les autres. »

C'est sûrement dans le domaine agricole que l'on peut s'interroger sur la faculté en France de bâtir un modèle nouveau dont l'élaboration ne soit pas immédiatement le théâtre d'irréductibles disputes, alimentées d'une part par les angoisses légitimes des agriculteurs dont la profession est menacée par la fin d'une protection européenne certes productiviste, mais qui a fonctionné pendant 50 ans, par les difficultés d'installation, par la baisse des revenus, par les aléas climatiques, d'autre part par des syndicats très antagonistes, et des forces politiques opportunistes .

Or s'il y a bien un bien commun, c'est l'accès à la terre « nourricière », mais aujourd'hui celui-ci est grevé par une bataille rangée d'intérêts instrumentalisés. « Les biens communs en agriculture, tragédie ou apologie ? » titrait un ouvrage⁴³ il y a sept ans ...Or, cette alliance « agriculture et écologie » est possible, si on fait taire ceux qui attisent les antagonismes, ce qui ne veut pas dire faire taire les défenseurs des deux causes. En 2024, un rapport de la Food system economics Commission ⁴⁴ qui estime les bénéfices considérables pour les agriculteurs et pour l'ensemble de la société de la transition écologique de l'agriculture. Les chercheurs constatent que le système agricole mondial actuel est très largement dysfonctionnel, puisqu'il rémunère pas correctement les agriculteurs, mais il a des coûts environnementaux, sanitaires et économiques destructeurs : « En produisant une nourriture de plus en plus industrialisée, à travers des méthodes agricoles polluantes, le système agricole mondial contribue à la hausse des maladies liées à l'alimentation, à la dégradation environnementale, et à de nombreux problèmes socio-économiques. Au total, ce sont près de

⁴² Nous faisons nôtres les commentaires de Clément Feullié, cofondateur du cabinet Ecosystème Avocats, publiés sur le site du cabinet en mai 2025, <https://ecosysteme-avocats.fr/loi-orientation-agricole-2025/>

⁴³ Les biens communs en agriculture, tragédie ou apologie ?

⁴⁴ <https://foodsystemeconomics.org/wp-content/uploads/FSEC-GlobalPolicyReport-February2024.pdf> foodsystemeconomics

15 000 milliards de dollars qui sont perdus chaque année à cause du système agricole mondial, soit 12% du PIB mondial. »

Selon les chercheurs, la transition écologique du secteur permettrait d'atténuer une grande partie de ces coûts, et d'économiser jusqu'à 10 000 milliards de dollars par an en dépenses sociales, et coûts environnementaux et sanitaires. Elle permettrait aussi de faire émerger une agriculture compatible avec nos objectifs environnementaux, en faisant de l'agriculture un puits de carbone net, qui absorberait jusqu'à 5 milliards de tonnes de CO₂ par an. Sans parler des bénéfices sur la biodiversité et sur la santé des agriculteurs, grâce à la réduction de l'usage des pesticides. Les solutions sont moins de viande et de produits d'origine animale, et plus de céréales, légumineuses, fruits et légumes, plus durables et sains. C'est d'ailleurs les pistes qu'a tracées pour la France le SGPE, en ayant sélectionné en 2025 3 objectifs :

- Objectif 1 - Restauration ou maintien des écosystèmes, de la biodiversité et des ressources
- Objectif 2 - Agriculture en transition et compétitive pour la souveraineté alimentaire et les territoires
- Objectif 3 - Agriculture sobre en intrants pour la résilience, l'autonomie et la préservation des écosystèmes

Il s'agit en fait de créer une transition agroécologique juste.

Pour y parvenir, trois leviers financiers sont identifiés : d'abord, réduire les subventions à des modèles et des productions agricoles non-soutenables. Ensuite, instaurer des taxes sur certains types d'exploitations agricoles, notamment celles des grands acteurs de la chaîne de production, puis en redistribuant ces taxes et subventions aux agriculteurs pour financer leurs revenus, et investir dans de nouvelles techniques agricoles. Enfin, créer des filets de sécurité économiques, pour permettre aux populations les moins favorisées d'acheter une nourriture de meilleure qualité, un prix qui rémunère mieux les producteurs.

Les chercheurs, pointent que les freins sont idéologiques, et économiques, avec "la concentration des pouvoirs aux mains de quelques acteurs du système agro-alimentaire", qui empêchent la mise en place de politiques publiques de transformation.

Nous retrouvons là nos différentes conditions pour un vrai changement de modèle.

Le numérique entre puissance et sobriété

Impossible de parler de transversalité sans évoquer la question du numérique. Il est partout. Son évolution est telle qu'il est à l'heure actuelle le facteur premier d'accélération des bouleversements. Nous constatons tous dans notre quotidien l'importance qu'il prend, à l'échelle individuelle et collective, pour le pire et pour le meilleur. Et nous avons tous à l'esprit ces hangars gigantesques dans lesquels sont stockés les milliards de data que nous accumulons et les interrogations qu'ils provoquent quant à leur caractère énergivore et la chaleur qu'ils génèrent, au point que certains en ont fait des outils de chauffage pour des logements de particuliers. En août 2020, les ministres avaient confié à l'ADEME et l'ARCEP une mission visant à mesurer l'empreinte environnementale du numérique en France et à identifier des leviers d'actions et des bonnes pratiques pour la réduire. Remise en 2023, l'étude⁴⁵ montre :

- **Qu'à l'horizon 2030**, si rien n'est fait pour réduire l'empreinte environnementale du numérique et que les usages continuent de progresser au rythme actuel, le trafic de données serait multiplié par 6 et le nombre d'équipements serait supérieur de près de 65 % en 2030 par rapport à 2020, notamment du fait de l'essor des objets connectés. Il en résulterait des augmentations, entre 2020 et 2030 :
 - de l'empreinte carbone du numérique en France : environ + 45% (pour atteindre 25 Mt CO₂eq)
 - de la consommation de ressources abiotiques (métaux et minéraux) : + 14 %
 - de la consommation électrique finale en phase d'usage : + 5 % (pour atteindre 54 TWh par an)
- **Qu'à l'horizon 2050**, si rien n'est fait, **l'empreinte carbone du numérique pourrait tripler par rapport à 2020.**

En fait, le nouveau modèle, dans tous les domaines, est écartelé entre deux urgences : l'urgence numérique, et maintenant l'adaptation à l'Intelligence artificielle, et l'urgence de la transformation écologique ; le fait que le développement du numérique permet en partie de réduire des impacts environnementaux dans d'autres secteurs (mobilité par exemple), les consommations qu'il engendrerait en électricité et en ressources pose de toute façon la question de son modèle.

Cette tension se mesure dans les Universités :

Loin d'être le premier responsable, l'ESR doit prendre ses responsabilités en la matière et l'on constate aisément, à travers le nombre de travaux sur la responsabilité numérique de l'ESR, que le sujet est adressé, même si beaucoup, si ce n'est tout, reste à faire. Qu'il s'agisse de leurs sites web trop gourmands ou de la recherche qui consomme des quantités considérables de data du fait du stockage des données et de la circulation sur le réseau. Cependant, il convient de bien faire la distinction entre deux catégories au sein du numérique : dans un cas il s'agit d'un numérique au service de la transition, dans l'autre il s'agit d'une utilisation mesurée de ce moyen de communication.

⁴⁵ https://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/dossier-presse-Etude-Ademe-Arcep-lot3_mars2023.pdf

La juste appréciation de la bonne utilisation de cet outil est un facteur essentiel de performance. L'échec des Campus connectés⁴⁶ est une illustration des risques auquel il nous expose. Son utilisation doit être adaptée aux besoins des populations concernées car la facilité avec laquelle il est possible de mettre à disposition des ressources et des moyens par ce biais peut s'avérer coûteuse et inefficace. A l'inverse, il existe aujourd'hui des applications innovantes insuffisamment partagées alors que leur généralisation (maîtrisée bien sûr) permettrait des gains d'efficacité que l'on peine encore à imaginer (du capteur destiné à informer sur le niveau des rivières aux outils de machine Learning permettant d'optimiser les chantiers de rénovation des bâtiments de l'ESR en passant par la réduction des émissions lors de nos déplacements).

Patrice Barbel de France Universités a ainsi attiré ainsi l'attention du groupe de travail du Comité 21 sur la mauvaise interprétation qui peut être faite de cet outil au regard du développement de la domotique à outrance dans les logements particuliers alors que le numérique au sein d'un bâtiment peut avoir une incidence, notamment en matière de consommation énergétique, à une échelle bien supérieure.

En matière de formation, du fait de la réponse possible peu consommatrice en temps, opérationnelle et efficace dans un contexte postpandémique générateur de bouleversements rapides dans les usages et d'urgence croissante quant à la mise en capacité d'agir, le numérique a toute sa place. Nous nous attacherons à la décrire dans la partie suivante.

Il convient également d'avoir à l'esprit les effets à double-tranchant de ce nouvel objet sur nos esprits. Tout le monde peut désormais « prendre la parole » ; on peut évidemment s'en réjouir mais malheureusement, certains acteurs mal intentionnés maîtrisent parfaitement la manière d'utiliser les réseaux numériques pour manipuler nos consciences, en particulier celles des jeunes publics.

Toute notre attention doit donc porter sur la conciliation d'une consommation intellectuelle et énergétique mesurée du numérique avec l'utilisation croissante à bon escient de ce média.

Le digital n'a pas vocation à réinventer les grands principes des étapes d'apprentissage au prétexte que le moyen serait différent. Le cerveau de l'apprenant reste le même. Tout comme les méthodes pédagogiques (magistrale, démonstrative, interrogative, découverte).

En revanche, le digital permet des choses qu'une formation en présentiel ne permet pas (comme les rappels destinés à faciliter la mémorisation) et permet d'utiliser les sciences cognitives d'une manière inexploitée jusqu'alors. Il permet une administration facilitée et le stockage de l'ensemble des actions de formation (gestion des inscriptions, suivi et évaluation des collaborateurs formés...), l'organisation des formations avec la mise en place de parcours personnalisés, qu'il s'agisse de sessions en présentiel, d'e-learning ou de formations mixtes. Il permet également la diffusion facilitée de contenus pédagogiques par l'intermédiaire d'une plateforme. Il permet de répondre à des contraintes précédemment évoquées telles que la nécessité de se déplacer ou le manque de temps.

La multiplication des formats hybride est pour certains le résultat de la transposition en distanciel de formation en présentiel. Il nous semble encore trop tôt pour évaluer cet aspect. Tout comme des outils numériques dont on entend beaucoup parler mais qui restent à ce stade peu répandus tels que la réalité virtuelle, la réalité augmentée, la réalité étendue, ou la vidéo à 360°.

S'il est une utilisation du numérique que nous avons tous largement adoptée, c'est celle qui consiste à aller piocher dans cette gigantesque bibliothèque numérique qu'est la toile. En l'espèce, l'Université Virtuelle Environnement et Développement Durable⁴⁷ (UVED) est une mine de ressources concentrée sur un site unique avec laquelle les acteurs de l'ESR déjà engagés se mobilisent pour rassembler de la matière fiable. Internet regorge de ressources mais la valeur scientifique de ces ressources doit systématiquement être interrogée si l'on ne veut pas risquer de partager des contenus erronés.

⁴⁶ <https://www.lesechos.fr/politique-societe/societe/la-cour-des-comptes-denonce-le-cout-parfois-exorbitant-des-campus-connectes-1904248>

⁴⁷ <https://www.uved.fr>

L'IA est une technologie qui bouleverse tous les acteurs, tous les services, et toutes les activités des Universités. Ainsi **Le Digital Education Council a interrogé plus de 3800 étudiants de l'enseignement supérieur dans 16 pays afin d'appréhender leur point de vue sur l'IA dans l'éducation. Selon cette enquête, l'IA est désormais perçue comme une composante indispensable des études universitaires, bien que des défis subsistent quant à son intégration efficace.**

Avec 86 % des étudiants déclarant utiliser l'IA dans leurs études, et plus de la moitié (54 %) y ayant recours chaque semaine, l'adoption de l'IA dans l'enseignement supérieur est en pleine expansion. ChatGPT se positionne comme l'outil le plus utilisé, avec 66 % des étudiants l'employant principalement pour rechercher des informations et résumer des documents. Cependant, malgré cette adoption généralisée, 58 % des étudiants estiment ne pas avoir les compétences nécessaires pour bien comprendre et utiliser l'IA. De plus, près de 50 % d'entre eux se disent mal préparés pour évoluer dans un environnement professionnel dominé par l'IA.

Défis et inquiétudes des étudiants

80 % des étudiants jugent que l'intégration dans leur université est encore insuffisante. Des préoccupations émergent autour de la confidentialité des données, de la fiabilité du contenu généré par IA, ce qui peut sembler paradoxal vu l'augmentation de leur propre utilisation de l'IA, et surtout, de l'équité des évaluations automatisées. En effet, environ 60 % des étudiants craignent que l'utilisation de l'IA par les enseignants pour évaluer leurs travaux ne soit pas toujours équitable.

En France, selon une récente enquête⁴⁸, à peine plus d'un quart des jeunes interrogés (27 %) ont reçu une formation l'IA. Une moyenne en deçà des chiffres constatés dans d'autres pays : de plus la jeunesse française accuse un déficit sur la maîtrise des outils de l'IA, par manque de confiance (60% des étudiants français interrogés ne se déclarent pas confiant dans leur capacité à acquérir les connaissances nécessaires pour travailler avec des outils d'IA), et est préoccupée les conséquences sur leurs futurs emplois, ainsi que par les risques liés à la confidentialité des données (39 %) et aux préoccupations éthiques (30 %).

En France, eu égard aux ambitions de notre pays, formalisées encore récemment dans le Sommet de l'IA, existe une « Paris School of AI », portée par l'Université PSL en partenariat avec l'université Paris Cité, le CNRS, l'Inria et l'Institut Pasteur, est dirigée par l'enseignante-chercheuse en informatique Isabelle Ryl. Ce programme d'excellence en formation et recherche est dédié à l'intelligence artificielle et financé par le SGPI, dans le cadre du Plan 2030. Il intègre le continuum de la recherche jusqu'à la formation, du post-bac au doctorat avec un soutien financier du Plan France 2030. Il traite de la formation en IA, qui nécessite à la fois des enseignants et des moyens de calcul. Enseignants dans un domaine en constante évolution, et des investissements en matériel de calcul et des formations diversifiées, tant pour les spécialistes que pour les non-spécialistes

La même tension se mesure dans les collectivités locales, au point que le Sénat a lancé une étude sur l'identification des principaux champs d'application pratique de l'IA au service des collectivités territoriales et des usagers, avec les questions suivantes. Quels bénéfices en espérer ?

1. L'intégration de la dynamique IA dans les stratégies de développement (économique, urbain...) menées par les collectivités ;
2. Les collectivités territoriales en tant que productrices de données venant alimenter l'IA. Quels enjeux et quelle régulation ?
3. Les limites, voire les dangers, de l'IA dans les territoires. Avec en particulier la question de la protection des libertés publiques *versus* le caractère intrusif de l'IA ;
4. Les initiatives prises par les collectivités territoriales pour associer le citoyen au déploiement de l'IA.

⁴⁸ Enquête internationale menée auprès de 3 200 étudiants âgés de 18 à 35 ans en France, Espagne, Colombie et Italie. Réalisée par le groupe Planeta Formation et Universités et ses écoles françaises (EDC Paris Business School, Sup de Luxe, Sports Management School, ESLSCA Business School et l'École de Guerre Économique) en collaboration avec l'institut GAD3.

Le bilan en 2022 était mitigé : éparpillement des initiatives, manque de maturité des solutions, importance des enjeux de souveraineté, impératif de faire converger transition numérique et transition écologique... Publiée à l'automne 2021, l'étude « Territoire intelligent et donnée publique » y ajoutait une dimension opérationnelle avec l'identification de cas d'usage, une cartographie des acteurs tricolores et une description de la chaîne de valeur. La DGE considérait que « Le modèle économique n'est pas encore stabilisé. » En outre, les territoires ruraux restent souvent à l'encart des projets et « la capitalisation est faible, ce qui n'aide pas les élus à comprendre ce qui marche et ce qui ne marche pas ». La DGE notait enfin que les grands projets « smart » laissaient la place à des « démarches incrémentales », porteuses d'améliorations concrètes et plus faciles à faire accepter aux habitants.

Jean Gabriel Ganascia explique que les collectivités peuvent se servir de l'IA comme outil interne : que cela soit pour de l'aide à la rédaction de courriers ou de rapports, pour avoir des idées ou encore pour faire un résumé de documents très longs auxquels les maires sont souvent confrontés. L'IA peut aussi faire l'objet d'un usage en externe : maintenir le contact avec les administrés, avec un chabot (robot conversationnel) par exemple, évaluer l'efficacité d'un dispositif ou mettre en place des solutions de gestion dite de « Smart cities » pour agir dans plusieurs champs : santé, qualité de l'air, logement, gestion des déchets, etc. Les élus considèrent que les citoyens doivent être consultés, comme avec des initiatives comme le Conseil citoyen du numérique responsable (CCNR) de Rennes, créé en 2021.

La préoccupation des élus est double : un risque supplémentaire de fracture territoriale, et des répercussions sur l'emploi : ainsi, une récente étude coordonnée par l'INET⁴⁹ recommande de :

- **Mettre en place un plan de sensibilisation des agents aux enjeux de l'IA**, car près d'un métier sur deux réalise des tâches qui peuvent être effectuées, en tout ou en partie, avec l'aide de l'intelligence artificielle générative.
- **Anticiper les impacts de l'IA sur les métiers en développant des formations en lien avec le CNFPT**
- **À court terme former un ou plusieurs des dirigeants des RH de la Ville grâce à la formation « Faire de l'intelligence artificielle un levier de performance RH »**
- **Associer les partenaires sociaux aux travaux sur la question de l'IA** pour améliorer l'adhésion des agents aux changements, dans les conditions de transparence. Ceux-ci pourraient notamment participer pleinement à la rédaction d'un cadre d'usage.

Les entreprises se saisissent déjà de l'IA, et leur modèle est impacté aussi bien par cette transformation que par la transition écologique. En effet, elles utilisent les nombreuses données collectées pour élaborer leur stratégie. La croissance exponentielle des informations disponibles les oblige à introduire l'intelligence artificielle dans leurs processus métiers. Grâce aux technologies de *machine Learning* et *deep learning*, les systèmes informatiques peuvent identifier les données significatives et réaliser des analyses prédictives avec une excellente précision. Ces résultats constituent une aide à la décision indispensable aux entreprises.

Les applications de l'intelligence artificielle dans les entreprises

L'IA peut intervenir dans toutes les directions d'une entreprise. Les technologies d'intelligence artificielle utilisées dépendent de l'activité concernée. Si la reconnaissance d'images convient au service de sécurité, le traitement du langage naturel est exploité dans le secteur du service client. L'intelligence artificielle augmente les performances en automatisant les tâches répétitives telles que la saisie des données ou la gestion des stocks, en économisant des ressources, et en améliorant les réponses aux clients.

Pour l'instant, moins de 10 % des entreprises ont généré avec l'IA générative une hausse de plus de 20 % sur leur résultat d'exploitation. Les facteurs de résistance sont souvent liés à une méconnaissance de ces outils, et de leur potentiel.

Mais l'IA Act va concerner toutes les entreprises, car elle encadre à la fois la conception des IA, mais aussi leur déploiement au sein des entreprises. Chaque entreprise devra enregistrer les utilisations de ses outils

⁴⁹ https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/2024-04/Cartographie_metiers_concernes_IA.pdf

d'IA, réaliser des analyses de risque, ou encore établir une documentation technique... Les entreprises doivent donc se préparer dès maintenant afin d'anticiper l'application échelonnée des obligations posées par l'IA Act, et les experts recommandent la mise en place d'une gouvernance adaptée.

Comme le dit le CESE dans la rédaction de la saisine du rapport sur les impacts de l'intelligence artificielle : risques et opportunités sur l'environnement ⁵⁰, « **Certains perçoivent aujourd'hui l'IA comme un vecteur potentiel de réduction de notre empreinte environnementale et aussi d'adaptation au changement climatique.** L'IA n'est pas nouvelle, mais l'accroissement des puissances de calcul et de collecte et mobilisation de données change ses usages et ouvre de nouvelles perspectives : optimisation des processus industriels ; surveillance de nos émissions de gaz à effet de serre (GES) ou de nos pollutions ; analyse de données climatiques ; optimisation énergétique ou de l'irrigation ; gestion du territoire, des ressources disponibles et de nos déchets ; démarches pour favoriser la conservation des habitats ou encore prévisions des phénomènes naturels et catastrophes ».

Toutes ces perspectives peuvent aujourd'hui être complétées par de nouvelles utilisations dans d'autres domaines, comme la sauvegarde et la régénération de milieux spécifiques, soumis à de fortes pressions comme les écosystèmes montagneux et marins et les zones humides ; la ville de demain ; l'aménagement du territoire ; les transitions agricoles ; ou encore pour l'amélioration de l'efficacité d'instruments financiers tels que les crédits carbone.

A l'inverse, l'IA est considérée par d'autres comme un vecteur aggravant notre impact environnemental et soulève de nouvelles problématiques qui nécessitent d'être prises également en considération : accroissement de l'empreinte carbone, des besoins en matières premières matérielles (silicium, terres rares), des besoins de ressources (consommation en eau et empreinte carbone des engins de chantiers).

En tout état de cause, le modèle des organisations est bouleversé par l'impérieuse nécessité de tenir compte de la protection des ressources, et de la décarbonation, qui requiert une prise en compte du « temps long », et l'impérieuse introduction de l'IA, qui vise à raccourcir les temps d'exécution des tâches... et il faut, de plus, aménager que la dernière, qui n'est qu'une technique non seulement ne compromette pas la première en faisant exploser ses dépenses énergétiques, mais en favorise la conduite.

On peut, en cette matière, retenir les recommandations du rapport ⁵¹ du CESE :

1. Veiller à ce que les actrices et acteurs de la formation initiale et continue intègrent, dans leurs programmes de formations sur les SIA, les exigences d'éco-conception et d'usage frugal pour les développement et algorithmes d'IA
2. Concentrer les financements publics de recherche et d'innovation sur les IA à finalité directement environnementale et sur les IA frugales
3. Évaluer systématiquement l'empreinte environnementale des IA, en exigeant des entreprises concernées la transparence sur la consommation des ressources et en construisant un référentiel d'évaluation
4. Lancer une campagne d'information auprès des utilisateurs afin de développer leurs connaissances sur l'empreinte environnementale des IA et leur donner la possibilité de déconnecter sur leurs applications les usages d'IA et collecte des données
5. Intégrer systématiquement les démarches d'écoconception des équipements, notamment des terminaux
6. Faire respecter l'objectif de zéro artificialisation nette pour les projets d'implantation des centres de données, et intégrer pour chacun d'eux le principe de récupération de la chaleur fatale

⁵⁰ CESE <https://www.lecese.fr/travaux-publies/impacts-de-lintelligence-artificielle-risques-et-opportunites-pour-lenvironnement>

⁵¹ https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Annexe/2024/2024_14_IA_Environnement_synthese.pdf

Le plus préoccupant dans l'essor du numérique, porté actuellement par l'intelligence artificielle, est qu'il s'accompagne d'une multiplication des centres de données numériques (data centers), dont l'implantation soulève des enjeux économiques, écologiques et stratégiques. En matière écologique, ces infrastructures consomment de grandes quantités d'électricité pour alimenter et refroidir les serveurs : 415 TWh à l'échelle mondiale en 2024, avec une hausse attendue.

L'ADEME a publié en janvier 2026 une prospective sur l'évolution de la consommation des data centers en France jusqu'en 2060. Elle propose cinq scénarios pour anticiper les impacts et accompagner la transition numérique dans la transition écologique. Dans le scénario tendanciel, la consommation d'électricité induite par les usages français pourrait progresser d'un facteur de 3,7 d'ici 2035. Selon les scénarios, les consommations d'électricité française des datacenters en 2060 vont **d'une division par 2 par rapport à aujourd'hui, à une multiplication par un facteur de 7. On voit l'enjeu ...**

La modélisation prospective a permis de distinguer les évolutions pour 5 scénarios inspirés de l'exercice de prospective Transition(s) 2050, sur 2 périodes clés (pré-2035 et post-2035). En résumé :

1. Tendanciel

Ce scénario rend compte de l'évolution potentielle des consommations électriques des centres de données pour les usages des Français. Dans le cas où les tendances actuelles perdureraient, **la consommation d'électricité induite par les usages français pourrait progresser d'un facteur de 3,7 d'ici 2035. Dont les ⅔ auront lieu à l'étranger**, dans des pays dont les mixes électriques sont en moyenne beaucoup plus carbonés qu'en France.

2. Génération Frugale

Scénario le plus engagé dans la sobriété parmi les 4 scénarios modélisés, inspirés de l'exercice « Transition(s) 2050 », « Génération Frugale » envisage une dé numérisation de certains usages du numérique. En particulier les usages les plus gourmands et ceux qui contraignent les usagers à l'adoption du tout numérique, et en proposant des services collectifs alternatifs non numériques ou faiblement numériques.

Dans ce scénario, les usages de l'IA continuent de se développer, mais moins rapidement que dans les autres scénarios. Dans Génération Frugale, la réorientation des modes de vie et l'écoconception numérique permettent de réduire de façon très significative les calculs numériques liés aux usages français. Au point où, malgré l'hypothèse d'un moratoire sur la construction de nouveaux centres de données, la dépendance de la France aux traitements numériques calculés hors de son territoire se réduit elle aussi très fortement.

3. Coopérations Territoriales

Dans ce scénario, les projets de centres de données sont développés en concertation avec les territoires et encadrés par des normes qui limitent leur implantation, sans toutefois aller jusqu'à la mise en place d'un moratoire ; comme dans le scénario précédent, les centres de données sont incités à cibler avant tout les usages considérés comme prioritaires : bénéfiques pour la santé, l'environnement et la société. Les pouvoirs publics facilitent l'adoption de pratiques plus sobres, tout en laissant à chacune et à chacun la liberté de rester connecté.

Le scénario Coopérations Territoriales est celui qui favorise le plus les synergies entre l'implantation des centres de données et les enjeux d'un territoire.

4. Technologies Vertes

Dans ce scénario, les centres de données sont un des points d'appui stratégiques de la transition, en favorisant l'innovation technologiques pour réduire les émissions d'autres secteurs d'activité et optimiser les consommations du numérique.

Dans Technologies Vertes, sont particulièrement favorisés les projets d'implantation de centres de données ayant vocation à héberger des projets technologiques porteurs de solutions pour la transition écologique et aussi facteurs de souveraineté. Dans cette logique, ce scénario voit un développement relativement important de la blockchain et de l'IA.

5. **Pari Réparateur**

Dans ce scénario, le pari est fait que les innovations technologiques permettraient de conserver notre mode de vie à travers une compensation de ses impacts ; ce scénario envisage le développement des usages des centres de données avec une réglementation allégée et une organisation des territoires pour satisfaire la demande plutôt que l'inverse ; les centres de données entrent en compétition avec les autres industries pour l'usage de l'électricité dans le cadre de la transition.

, Pari Réparateur envisage des politiques publiques similaires mais à l'échelle européenne. Il est pris pour hypothèse dans ce scénario une dilution relative de l'implantation des centres de données, avec un développement moindre sur le sol français dans ce scénario en comparaison du scénario précédent. Ce scénario explore aussi l'hypothèse d'un développement très important de la blockchain dans les usages des Français.

On attend une mobilisation du débat public dans ce domaine, en tenant compte que, d'après les experts de l'Ademe, le scénario « génération frugale » n'est pas utopiste.

L'entreprise, acteur de la transformation

De la création de valeur à la performance globale

L'entreprise a été dans les deux siècles derniers considérée comme un lieu à la fois de construction de richesses, et un lieu de concentration d'expression d'intérêts contradictoires, entre les dirigeants, patron et actionnaires, d'une part, salariés et syndicats de l'autre. La réponse à la question de savoir si l'entreprise est une véritable entité a nourri différentes visions de l'entreprise comme entité adaptative⁵². Elle sous-tend le behaviorisme de l'école Carnegie, la vision de l'entreprise comme « nœud de contrats » (Alchian et Demsetz, 1972), celle de l'entreprise comme adaptation institutionnelle aux défaillances du marché (théorie des coûts de transaction), celle de l'entreprise comme répertoire de routines (théorie évolutionniste), ou encore la conception de l'entreprise comme faisceau de ressources développée par Penrose. Les travaux de l'école Carnegie, qui fondent la théorie behavioriste de l'entreprise, sont précisément à l'origine de la métaphore de l'entreprise comme coalition politique. La théorie behavioriste met en scène le dirigeant en tant qu'agent interpersonnel chargé en quelque sorte d'organiser une trêve entre les différentes parties prenantes recherchant chacune son intérêt propre. Cette trêve n'est jamais définitivement assurée ; cette façon de régler les tensions entre catégories d'acteurs tend à nourrir un comportement essentiellement court-termiste, voire opportuniste, sans considération d'un processus de construction de compétences distinctives qui conditionne la continuité d'exploitation et d'atteinte de buts à long terme.

Quant à l'approche contractualiste, elle règle la question politique en introduisant une hiérarchie entre les différentes catégories d'acteurs et en cherchant à aligner les comportements dans le sens des intérêts de la catégorie considérée comme détentrice de la légitimité ultime, ce que l'on appelle les « residual claimants ».

L'entreprise est bien le siège d'une action collective, finalisée et organisée, qui engage la coordination formelle des activités d'un ensemble d'acteurs au sein d'une entité collective possédant des frontières plus ou moins bien délimitées, qui engage aussi des comportements de coopération et des engagements plus ou moins forts. Le fonctionnement de l'entreprise, comme celui de toute organisation, dépend évidemment de la volonté de l'ensemble de ses membres de participer à l'action collective, volonté qui dépend elle-même de l'anticipation par chacun des bénéfices ou des avantages de cette participation. Mais on sait maintenant que les modèles incitations-contributions ne s'épuisent pas dans le pur calcul, a fortiori monétaire. Ce sont bien les comportements humains dans leur richesse qu'il faut prendre en compte, que l'on parle de dons et de contre-dons aussi (Alter, 2009), ou que l'on reconnaisse le conatus spinoziste ou la persévérance dans l'être comme modèle englobant (Citton et Lordon, 2008 ; Lordon, 2006). L'entreprise en société, porteuse de projets productifs (produire des biens et/ou des services utiles, de façon efficiente et durable), exprime une sociabilité spécifique, le fait que des individus se retrouvent dans une organisation singulière avec tout ce que cela représente comme dimensions impliquées, phénomènes de pouvoir, phénomènes cognitifs, compétences et affects (Chanlat, 1990). Sur ces bases, qui impliquent on le voit un collectif de personnes dans leur épaisseur humaine, la notion de bien commun trouve sa place à l'identique pourrait-on dire de toute communauté humaine. En négligeant l'importance de cette dimension collective, c'est finalement la notion même d'entreprise qui est en quelque sorte occultée.

Il est utile de rappeler les points de vue différents de ceux développés par la théorie de la firme stricto sensu,

⁵² Nous tirons les analyses qui vont suivre des passionnantes recherches de Jean-Pierre Brechet et Alain Desreumaux : L'entreprise comme bien commun, <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2013-3.htm> RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2013/3 (n°7)

Pour John R. Commons⁵³ l'entreprise réserve une place centrale à la notion de règles. On nomme cette théorie la théorie institutionnelle. L'entreprise est agent de production technique et d'organisation sociale, est aussi une réalité politique au sens où elle est un lieu de tensions entre acteurs ou catégories d'acteurs dont les bénéfices attendus de la participation à l'action collective sont potentiellement en opposition. Mais toutes les tensions peuvent être transcendées par tous les participants à l'action collective, lesquels ont un intérêt commun à ce que l'entreprise soit, dans la durée, une affaire prospère, ce que l'on appelle aux USA un « going concern » : Quels que soient les intérêts spécifiques (légitimes) des participants, chacun doit contribuer aux buts de l'entreprise elle-même de façon à garantir précisément les conditions dans lesquelles il recevra de l'entreprise ce qu'il en attend. En d'autres termes, chacun a intérêt à ce que l'entreprise reste une « affaire prospère » puisque de cela dépend la satisfaction de son propre intérêt. Considérer l'entreprise comme un bien commun, ce n'est donc pas nier les intérêts personnels ou catégoriels, ni les tensions entre ces derniers, c'est admettre l'existence d'un intérêt supérieur dont la poursuite conditionne la satisfaction des intérêts spécifiques des uns et des autres.

Si nous reprenons les théories d'Ostrom, on peut y trouver des éléments alimentant une théorie de l'entreprise comme bien commun : l'activité de régulation qui est au cœur de son apport, est une construction de confiance, elle-même constitutive du bien commun, et d'autogestion, consciente ou non du bien commun. Le bien commun équivalent de la ressource naturelle serait, dans le cas de l'entreprise, sa compétence collective, une compétence collective dissociée d'une réalité immédiate de bien physique mais en revanche indissociable d'une organisation du collectif par lui-même, propriété du collectif.

Un célèbre juriste a aussi contribué à alimenter ce débat, dans sa théorie de l'institution. Il s'agit de Maurice Hauriou, qui énonçait : « Une institution est une idée d'œuvre ou d'entreprise qui se réalise et dure juridiquement dans un milieu social ; pour la réalisation de cette idée, un pouvoir s'organise qui lui procure des organes ; d'autre part, entre les membres du groupe social intéressé à la réalisation de l'idée, il se produit des manifestations de communion dirigées par les organes du pouvoir et réglées par des procédures ». ⁵⁴

Les auteurs dont nous nous inspirons prônent une théorie, celle de l'entreprise fondée sur le projet ou *Project-Based View*. Soit à la fois comme idée d'œuvre (au sens d'Hauriou) et comme activité de régulation dans la perspective suggérée à la fois par Hauriou et Ostrom. **L'entreprise, l'organisation ou l'action collective plus généralement, est d'abord projet, et projet collectif, compris comme ensemble de règles qu'un ensemble d'acteurs élabore et fait vivre. Ce n'est pas du côté du marché ou de l'État, instances exogènes à l'entreprise, que l'on peut aller chercher ce qui fait le collectif, mais bien du côté du projet en tant que construit endogène d'un collectif d'acteurs.**

Depuis une dizaine d'années, l'interrogation sur les missions sociétales de l'entreprise a été un des facteurs qui a bouleversé le modèle classique de celle-ci. Les impacts, négatifs ou positifs, que l'entreprise ne peut plus ignorer dans sa finalité et sa compatibilité avec le contexte où elle agit, alors même que ses dirigeants signent des engagements sociétaux, en particulier à propos du changement climatique, ont suscité des recherches et des propositions :

Le Rapport Attali ⁵⁵ (2010) a souhaité modifier profondément le statut des entreprises : « Parmi les objectifs de toute entreprise devraient figurer la création d'emplois durables, préservant le capital naturel, et, outre la valeur économique, la création de la valeur environnementale et sociale pour toutes les parties prenantes », assène le rapport, qui dépeint le dirigeant d'entreprise comme devant avoir des droits, des devoirs et des contre-pouvoirs, si bien qu'est proposé un statut du chef d'entreprise ». ⁵⁶

⁵³ "Institutional Economics. Its Place in Political Economy", New York, Macmillan

⁵⁴ Hauriou, 1925, p. 26, cité par Millard, 1995, p.15.

⁵⁵ Une ambition pour 10 ans <https://www.lgdj.fr/une-ambition-pour-10-ans-9782845635098.html>

⁵⁶ "Les entreprises se sont développées sans qu'ait jamais été formalisée une doctrine juridique au sein de laquelle un statut du chef d'entreprise aurait été défini avec une explicitation de ses droits, de ses devoirs et de ses nécessaires contre-pouvoirs", explique le texte. Et la création d'un statut du dirigeant d'entreprise s'impose", par lequel il serait "habilité pour diriger l'entreprise et non un simple représentant

Le rapport Attali a aussi proposé la « refonte des normes comptables, afin d'y intégrer la dimension de long terme qui leur fait aujourd'hui défaut, ne permettant pas de valoriser les comportements positifs des entreprises ». Il a proposé de modifier le Code Civil en ces termes : « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés ; elle doit être gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental ». Ainsi amendé, l'article 1833 du Code civil traduirait la volonté d'une « révolution positive de l'économie » obligeant de repenser profondément les objectifs des entreprises.

La tentative de 2015

Faisant écho à la proposition de l'association Sherpa d'intégrer les obligations sociétales et environnementales dans le contrat de société de l'article 1832 du Code civil et repris à l'occasion du projet de loi pour la croissance et l'activité de 2014 (dit « projet de loi Macron »), l'amendement n'a pas été retenu dans le texte de loi final du 6 août 2015 relatif à la croissance, l'activité et l'égalité des chances économique. L'auteur voulait modifier le code civil, pour préciser que l'entreprise est « gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental. »

La Commission parlementaire l'a refusé, certes en précisant que cette piste de réforme mériterait d'être explorée, mais pas dans un amendement. « Toucher au code civil, c'est toucher à la Constitution civile de la France, comme le disait le doyen Carbonnier. Les effets juridiques de la modification de l'article 1833 ont-ils été évalués ? Je ne le pense pas. En outre, quel serait l'impact de la nouvelle rédaction sur la notion d'abus de majorité ou de minorité ? Ce n'est pas analysé – la question est pourtant très importante. Par ailleurs, l'élargissement de l'objet social aurait-il des conséquences, au niveau pénal, sur la définition de l'abus de bien social ? Il faudrait à l'évidence étudier ces questions avec soin avant d'envisager d'adopter un tel amendement. ⁵⁷» L'amendement a donc été retiré.

Les propositions de la chaire de l'école des Mines, « Théorie de l'entreprise », partenaire de Prophil.

La chaire de l'école des Mines, « Théorie de l'entreprise », partenaire de la dernière étude Prophil sur Les entreprises à mission, avance le projet de SOSE, Société à Objet Social Étendu. D'autres pays, ont également légiféré en particulier les Etats-Unis, avec trois grands types de statuts qui ont tous en commun l'articulation du profit et d'une mission relevant du bien commun, assortis de différents référentiels d'évaluation. Le cas américain est singulier car il permet de desserrer la contrainte de la responsabilité fiduciaire qui oblige les administrateurs d'une entreprise à prendre des décisions uniquement dans le sens de la maximisation de l'intérêt de l'actionnaire. C'est ainsi que des entreprises engagées et performantes, créées par des personnes au service du bien commun, ont été démantelées suite à une transmission, une augmentation de capital ou une introduction en bourse, faute de pouvoir opposer en droit la protection de leur mission vis-à-vis des tiers.

Mais il n'existe pas dans le cadre légal français l'équivalent de responsabilités fiduciaires même si la maximisation du profit reste la principale motivation des acteurs économiques et financier ; l'Etat régit directement un très large pan de services relevant de l'intérêt général ; enfin, la vitalité et le succès des acteurs de l'économie sociale et solidaire, sous toutes leurs formes, représentent une alternative crédible au modèle capitaliste.

G. Ferone va plus loin que le toilettage de l'article 1833 et pose l'éventualité de créer un nouveau statut **hybride d'entreprise à mission⁵⁸. Dans ses statuts, et au-delà de la production de biens ou des services,**

mandaté". Et d'aller plus loin : "Un tel statut clarifierait le mode de rémunération du dirigeant en l'alignant sur des indicateurs émanant de toutes les parties prenantes, et non sur la seule satisfaction des actionnaires. Le dirigeant retrouverait ainsi son rôle de commandant de bord, tenu d'incarner l'intérêt général de l'entreprise".

⁵⁷ Assemblée Nationale, Commission des affaires économiques, mars 2018

⁵⁸ Voir La Tribune, Un statut juridique pour « les entreprises à mission » ?... Ouvrons le débat par Geneviève Ferone Creuzet, 15 décembre 2017

une telle entreprise définirait un objet social élargi à des sujets sociétaux au sens large, et intégrerait ses différentes parties-prenantes au processus de création et de distribution de richesses. Sans renoncer à la performance économique, ni au marché, ni à la lucrativité, elle définirait ainsi de nouvelles règles de gouvernance qui réinventent la démocratie en entreprise.

Les expériences étrangères

Il s'agit d'un mouvement mondial, qu'on peut comprendre comme une recherche d'alternative aux excès du néolibéralisme. On peut citer :

Les « Low-profit limited liability company (l3C) » : structures à but lucratif dont l'objet premier est l'impact social. Son intérêt majeur est de permettre aux entreprises de bénéficier des financements des fondations américaines qui cherchent de plus en plus à concilier dons et investissements.

En 2010, il y a eu un autre statut, qui est le « benefit corporation » du label « **B Corp** » décerné par l'ONG B Lab. Elle est en pleine expansion dans vingt-sept états américains. C'est le concept choisi par Patagonia, la marque de vêtements de sport et la plate-forme de crowdfunding Kickstarter l'ont déjà adopté. Créé aux États-Unis par l'organisme B Lab en 2006, et exporté en Europe en 2014, le label B Corp est accordé aux entreprises qui se sont engagées dans le renouvellement ou la mise en place de pratiques participatives et responsables. Les critères sont extra-financiers et se matérialisent en une grille de deux cents questions qui évalue la gouvernance et l'impact de l'entreprise en lien avec quatre parties prenantes : les collaborateurs, les clients, la communauté locale et l'environnement. Aujourd'hui, la communauté B Corp rassemble quelque 2 300 entreprises réparties dans près de 50 pays et représentant 130 secteurs d'activité différents. En France, on ne compte que 34 entreprises ayant le statut B Corp.

Le Parlement italien a également de légiférer sur la « *societa benefit* » fortement inspiré du texte américain.

Depuis janvier 2012, en Californie, une nouvelle forme de société a été reconnue en droit : la *flexible purpose corporation* (FPC). Ses concepteurs lui ont donné tous les attributs d'une société classique, mais ont introduit un détail qui pourrait tout changer. Ils ont simplement ajouté que l'entreprise déclarait dans ses statuts un objectif autre que celui du profit. Il est évidemment trop tôt pour évaluer l'impact de ce changement, seule une vingtaine d'entreprises ayant pour le moment choisi ce statut. Mais déjà, d'autres formes de sociétés s'inspirant de la FPC ont été adoptées dans d'autres Etats.

Coexistent d'ailleurs toutes sortes de statuts aux Etats-Unis qui sont complètement entre public et privé et qui à partir de l'argent des fondations, c'est-à-dire qui gèrent avec des critères très privés de rentabilité de l'argent donné pour des objectifs philanthropiques, et qui ensuite réinvestissent dans les entreprises pour gagner de l'argent.

Pour le Royaume-Uni, le statut de « community interest company » (CIC) a vu le jour en 2005 pour développer l'entrepreneuriat et dépasser le traditionnel clivage dont tu parlais, for profit-non-profit et les entreprises qui l'ont adopté doivent respecter des règles de conduite et de distribution des dividendes. Cela concerne beaucoup des structures médico-sociales.

Au Canada, on peut citer un mouvement similaire avec une « community contribution company » (C3), très proche du modèle britannique.

Les acquis de la Loi PACTE

Le Gouvernement a lancé en 2017 un plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) puis un projet de loi présenté au printemps 2018. L'intitulé du deuxième thème, « Partage de la valeur et engagement sociétal des entreprises », met en évidence l'importance de la RSE dans ce débat, qui a donné lieu à de multiples consultations, et introduit des éléments décisifs pour esquisser un nouveau modèle de l'entreprise.

Les consultations conduites pour coconstruire la loi PACTE ont pris plusieurs formes :

- Contribution des partenaires sociaux et des organisations professionnelles ;
- Mobilisation des régions, sollicitation des groupes parlementaires et du Conseil économique, social et environnemental (CESE) ;
- Entretiens et ateliers organisés, pour chacun des six thèmes, par des binômes constitués d'un parlementaire et d'un chef d'entreprise – le binôme en charge du deuxième thème était constitué de Stanislas Guerini, député de Paris, et d'Agnès Touraine, présidente de l'Institut français des administrateurs. Tous deux ont proposé un développement de la « soft law » (droit mou) et une limitation du droit normatif et ont prôné la responsabilité sociale et environnementale (RSE) ; ils proposent de simplifier et renforcer le recours à l'intéressement et à la participation, notamment pour les PME.
- Une mission « Entreprises et intérêt général » confiée à Nicole Notat, présidente de Vigéo Eiris et à Jean-Dominique Senard, alors président du groupe Michelin.

Il est également à noter qu'une proposition de loi « Entreprise nouvelle et nouvelles gouvernances » – portée par des députés issus de la Nouvelle Gauche. MM. Olivier Faure, Dominique Potier (déjà auteur de la loi sur le Devoir de Vigilance), Boris Vallaud – a également été déposée avec un article spécifique sur les "formes ouvertes d'entreprises". L'article 10 de la proposition de loi visait la création d'une SOSE⁵⁹.

Le rapport « Entreprises engagées comment concilier l'entreprise et les citoyens ? »⁶⁰ dernier né des rapports de cette séquence, défendait quant à lui 10 propositions. D'abord, « réformer le statut de l'entreprise » (proposition 1 à 3) en modifiant le Code Civil. Les auteurs appellent donc à la redéfinir au regard des défis majeurs auxquels cette même société fait face : « l'inégal partage des richesses, la crise environnementale et climatique et le problème de la représentation ». Sa réforme dépasse le simple débat juridique, elle est représentative d'une prise de position politique. Ensuite, « repenser la gouvernance de l'entreprise » (proposition 4 à 8). Selon les auteurs, la représentation des parties prenantes est fondamentale pour la gouvernance de l'entreprise de demain, et afin de transcender leur opposition aux actionnaires, il faut les « intégrer aux instances de gouvernance ». Pour cela, elles doivent être définies, et leur rôle, droits et devoirs clarifiés. Cette gouvernance devrait également favoriser l'intrapreneuriat pour concilier activité salariale et entrepreneuriat et créer de nouvelles possibilités de croissance pour l'employeur. Enfin, « rendre l'entreprise plus juste et plus durable » (proposition 9 et 10). Le rapport plaide pour que la RSE soit intégrée à la stratégie de l'entreprise, mais surtout pour que l'entreprise de demain tende vers une « performance globale » : respect de son environnement, bien-être des salariés, solidarité avec les territoires... comme nouvelles richesses partagées. Pour être plus juste et répondre aux attentes des citoyens, les auteurs appellent à rendre l'entreprise « plus transparente » (choix économiques et financiers, écarts salariaux) afin que les parties prenantes puissent prendre des décisions plus rationnelles et avisées.

⁵⁹ 1° Après l'article 1833 du code civil, sont insérés des articles 1833-1 et 1833-2 ainsi rédigés :

« Art. 1833-1. – Est une société à mission la société dont les statuts comportent la mention d'un objet social étendu, autre que le partage des bénéfices ou la réalisation d'une économie, et consistant à assigner à l'activité de la société un objectif social, environnemental, scientifique ou humain d'intérêt collectif.

« Art. 1833-2. – I. – Lorsqu'il est stipulé un objet social étendu dans les conditions visées à l'article 1833-1, les statuts de la société précisent, en conformité avec l'accord d'entreprise visé à l'article L2221-3-1 du code du travail :

« 1° la composition du comité de l'objet social étendu en charge de l'examen de la compatibilité des actes et des décisions de gestion à l'objet social étendu, qui doit comporter au moins deux cinquièmes de membres désignés directement ou indirectement par les salariés ;

« 2° les conditions dans lesquelles le comité de l'objet social étendu est informé et consulté par les organes de direction et prononce des avis et recommandations sur la mise en œuvre de l'objet social étendu ;

« 3° les conditions et les circonstances dans lesquelles l'organe ou la collectivité qui a nommé ou élu les membres du comité de l'objet social étendu peut les révoquer ;

« 4° les moyens du comité de l'objet social étendu, qui doit disposer de l'indépendance et des moyens juridiques, humains et financiers appropriés à l'exercice de sa mission, en particulier de droits de communication et d'audit lui permettant de s'assurer de la réalité de la réalisation par la société de l'objet social étendu, de droits de communication auprès des organes de direction et de surveillance, des salariés et de leurs représentants et des actionnaires, ainsi que d'un budget propre pérenne.

⁶⁰ Les auteurs en sont Valentin Schmite, planneur stratégique, Havas Paris, Marinette Valiergue, diplômée en philosophie et consultante en relations publiques et Pierre Victoria, administrateur représentant des salariés à Veolia, animateur du groupe de travail « L'entreprise de demain » au sein de la Fondation Jean-Jaurès

Ainsi, tous les groupes politiques ont semblé trouver pertinent de créer un nouveau type de statut d'entreprise, et la loi PACTE, promulguée le 22 mai 2019, a consacré deux innovations majeures, la raison d'être et la société à mission. Ni la législation ni la jurisprudence (exception faite d'une décision isolée⁶¹) contrairement à « l'intérêt social », ne l'avaient jamais évoquée. Tantôt « drapeau » tantôt « devise » tantôt « amer » elle est donc plus indéterminée encore que les « enjeux sociaux et environnementaux ». Et, sauf à citer le rapport Notat-Senard, qui est très vague sur ce point,⁶² le Conseil d'Etat avait remarqué que le gouvernement n'était en mesure d'en préciser ni le contenu ni la portée juridique. En philosophie la raison d'être désigne le sens, la cause véritable et profonde, de l'existence d'un être (même moral). C'est répondre à la question : pourquoi existè-je ? Si on voulait à toute force lui donner une consistance autre que morale il faudrait l'inscrire dans les débats -anciens- sur la « cause subjective », « impulsive et déterminante » du contrat qui consiste dans la recherche du motif psychologique à l'origine du contrat, dont l'objet principal dans la jurisprudence relative au droit des obligations est de s'assurer de la licéité de la cause (Cass. Civ. 1re, 12 juillet 1989, M. Pirmamod c/ Mme Guichard, précité)

Les débats juridiques ont été fournis, en particulier au Conseil d'Etat ; en effet, il a souligné à propos de l'introduction dans le code civil la notion de « raison d'être » de la société, que la « raison d'être » était « inédite ». Le Conseil a aussi observé outre que rien n'interdit aujourd'hui d'inscrire, au nom du principe de liberté statutaire, sans remettre en cause la finalité lucrative, dans les statuts une « raison d'être », une mission, des valeurs, ou toute autre considération morale ou générale de long terme, dès lors que l'on respecte les règles d'ordre public ce qui rend la modification de l'article 1835 inutile.

Car autant que la raison d'être par elle-même, c'est l'accumulation des concepts aux conséquences non mesurées qui pose problème. Aujourd'hui comme hier les dispositions contiguës des articles 1832, 1833 et 1835 devront en effet être combinées : dans la conduite quotidienne de ses affaires toute société devra donc désormais procéder à la pesée des intérêts dont elle a légalement la charge : la recherche d'un bénéfice (1832) et la préservation de « l'intérêt commun des associés » que la loi ne fait pas disparaître (1833 al.1).

Mais finalement, le Conseil d'Etat a considéré que la nouvelle obligation de l'article 1833 ne prive la société ou ses dirigeants ni d'entreprendre ni de contracter librement⁶³. Et quand bien même, subsidiairement on estimerait que les dispositions portent atteinte à la liberté d'entreprendre et à la liberté contractuelle, en tout état de cause ces atteintes pourraient être justifiées par les buts d'intérêt général que sont la préservation d'enjeux sociaux et environnementaux (Décision n° 2011-116 QPC du 8 avril 2011⁶⁴).

⁶¹ Cass., civ., 15 novembre 1988, N° 86-18.619, GAEC du Trou Collet. L'étude d'impact mobilise uniquement à ce sujet une décision isolée de la Cour d'Appel de Chambéry (2 février 2012 – n° 11/01012) énonçant : « [...] favorisé par une implication plus grande du Directeur, désormais libéré de l'établissement des devis et du pilotage de l'activité Bâtiment, qu'il s'en était suivi une augmentation de l'offre d'emploi pour les salariés en insertion, raison d'être de l'entreprise, dont l'effectif était passé de [...] », dont il est évidemment impossible de dégager une règle générale.

⁶² Le CE commente ainsi : « (« La raison d'être exprime ce qui est indispensable pour remplir l'objet de la société », à la manière d'une devise pour un Etat, la raison d'être pour une entreprise est une indication, qui mérite d'être explicitée, sans pour autant que des effets juridiques précis y soient attachés »)

⁶³ Tout autre est par exemple la portée de dispositions qui énoncent par principe que l'exercice des activités de conducteur de taxi et de conducteur de voiture de transport avec chauffeur sont incompatibles. Ces dispositions empêchent effectivement d'exercer la profession considérée et faute d'être justifiée par un motif d'intérêt général suffisant elles méconnaissent le principe de liberté d'entreprendre (Décision n° 2015-516 QPC du 15 janvier 2016, M. Robert autres).

⁶⁴ 5. Considérant, en deuxième lieu, que les articles 1er et 2 de la Charte de l'environnement disposent : « Chacun a le droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé. – Toute personne a le devoir de prendre part à la préservation et à l'amélioration de l'environnement » ; que le respect des droits et devoirs énoncés en termes généraux par ces articles s'impose non seulement aux pouvoirs publics et aux autorités administratives dans leur domaine de compétence respectif mais également à l'ensemble des personnes ; qu'il résulte de ces dispositions que chacun est tenu à une obligation de vigilance à l'égard des atteintes à l'environnement qui pourraient résulter de son activité ; qu'il est loisible au législateur de définir les conditions dans lesquelles une action en responsabilité peut être engagée sur le fondement de la violation de cette obligation ; que, toutefois, il ne saurait, dans l'exercice de cette compétence, restreindre le droit d'agir en responsabilité dans des conditions qui en dénaturent la portée ;

En dépit de ces incertitudes, dont beaucoup ne seront levées que par le juge, le Conseil d'Etat a donné un avis positif à l'inscription dans le code civil de la « raison d'être », et a été aussi créée la qualité de société à mission pour une entreprise, si elle respecte cinq conditions :

- Inscription dans les statuts d'une raison d'être liée à l'activité de l'entreprise ;
- Inscription dans les statuts d'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ;
- Inscription dans les statuts d'un organe de gouvernance dédié au suivi de l'exécution de la mission. Il est constitué d'un comité de mission (ou d'un référent de mission pour les entreprises de moins de 50 salariés), distinct des organes sociaux et comportant au moins un salarié, qui est chargé exclusivement du suivi de la mission. Le comité de mission doit présenter annuellement un rapport joint au rapport de gestion à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Pour ce faire, il procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ;

La mission se compose d'une raison d'être (définissant l'identité de l'entreprise, son utilité à la Société et le futur qu'elle souhaite contribuer à bâtir), d'objectifs sociaux et environnementaux associés et elle est complétée par une gouvernance dédiée au suivi exclusif de la mission. Une évaluation par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) doit ensuite délivrer un avis sur le respect des objectifs sociaux et environnementaux liés à la mission, tous les 2 ou 3 ans en fonction de la taille de l'entreprise.

- Vérification par un OTI tous les deux ans (tous les trois ans pour les entreprises de moins de 50 salariés) de l'exécution des objectifs statutaires sociaux et environnementaux. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport annuel du comité de mission, publié sur le site internet de la société et qui demeure accessible publiquement au moins pendant cinq ans. La première vérification se fait dans les 18 mois suivant la déclaration de la qualité au Registre du Commerce et des Sociétés (24 mois pour les sociétés de moins de 50 salariés) ;
- L'entreprise doit déclarer sa qualité de société à mission sur le site du guichet unique des formalités des entreprises :

Les mutuelles et coopératives à mission sont exemptées de cette déclaration.

Aujourd'hui, six ans après la loi, le mouvement est enclenché, et est un succès au vu des résultats répertoriés par l'Observatoire des Sociétés à mission : la quasi-totalité des entreprises du CAC40 se sont dotées d'une "raison d'être", et 2499 ⁶⁵entreprises se déclarent société à mission, et le 7ème baromètre de l'Observatoire montre bien cette évolution :

Le nombre progresse à un rythme soutenu avec environ 500 nouvelles entreprises par an depuis quatre ans, soit +17 % entre 2024 et 2025, d'après le 9e baromètre de l'Observatoire des sociétés à mission. Selon la BPI, quatre secteurs dépassent désormais 13 % de salariés concernés par une mission. L'énergie arrive en tête à 21 %, portée notamment par Enedis et IDEX. Le transport suit à 19 %, avec La Poste, Transdev ou Keolis. La santé et l'action sociale atteignent 16 % avec Clariane, LNA Santé, Chiesi. L'immobilier ferme ce quatuor à 13 %.

La qualité de société à mission, définie dans la loi PACTE constitue, dit le site de l'Observatoire, un modèle qui cherche à orienter le pouvoir de transformation des entreprises pour résoudre les enjeux sociaux et environnementaux du XXIe siècle, en liant capacité d'innovation de l'action collective et un engagement envers les parties prenantes. Elle permet à l'entreprise de définir dans ses statuts une raison d'être qui lui est propre, et d'y associer des objectifs contributifs aux enjeux sociaux et environnementaux. L'essentiel des

⁶⁵ Chiffre recensé le 13 avril 2026

entreprises à mission sont aujourd'hui de petites, voire très petites entreprises, qui avaient déjà dans leur cœur d'activité les notions d'impact social et environnemental.

Durabilité et compétitivité : des injonctions contradictoires ?

Malgré ces avancées, des critiques se font jour, comme Patrick d'Humières, expert du management de la RSE, qui déplore qu'« aucun conseil d'administration ne s'interroge profondément sur la transformation des business models et sur la durabilité. Tout cela est essentiellement de la communication. » La majorité des raisons d'être du CAC40 sont rarement assorties d'objectifs mesurables et de plans d'actions stratégiques. Ce n'est pas l'avis de Blanche Segrestin, et d'autres qui, dans une étude⁶⁶ sur quelques cas, démontre que « l'introduction simultanée d'un engagement sur une mission et d'un comité de mission peut favoriser l'institutionnalisation d'entreprises « multi-finalisées ». Le comité de mission constitue en effet un mécanisme original de gouvernance puisqu'il vient contrôler l'adéquation entre les choix de gestion et des engagements de la mission. Et nous avons qualifié ce contrôle de génératif dans la mesure où le comité induit, par ses interrogations et ses demandes d'investigation, une réouverture des choix possibles pour respecter les engagements. (...) Qu'il s'agisse de la société à mission ou de la *benefit corporation*, aucune ne modifie la répartition des droits de propriété ni des droits de contrôle. Conclusion, sur cette base, qu'elles sont inaptes à protéger la multifinalité reviendrait à négliger les mécanismes de gouvernance inédits qu'elles introduisent. En particulier, la société à mission met en place un dispositif de gouvernance qui risquerait de passer inaperçu si l'on se contentait d'une lecture fondée sur les schémas classiques. Or, ce mécanisme de gouvernance s'avère à la fois original et prometteur »

De plus, le déploiement de la CSRD qui mobilise les entreprises ne semble pas avoir d'influence sur l'attractivité du statut, mais on verra comment les choses évoluent avec la révision de la Directive

En effet, **la responsabilité sociale, ou sociétale des entreprises est en plein bouleversement.** Rappelons qu'elle est issue de deux mouvements : d'une culture américaine de reporting et de transparence et d'autre part de valeurs plutôt allemandes. Notons sous Bismarck des initiatives menées par des patrons qui initient des reporting sociaux appliquant en cela, mais à l'allemande... les théories françaises issues du fouriérisme et de tous les mouvements sociaux qui consistaient à exercer dans tous ces lieux de vie une responsabilité collective dans tous ces lieux de vie.

La France est (était ?) pionnière en la matière :

La loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) de 2001, par son article 116, a introduit l'obligation de reporting extra-financier pour les entreprises cotées en France. Ce reporting consiste, pour une entreprise, à publier des informations sur les impacts sociaux et environnementaux de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance. En 2012, l'article 225 de la loi Grenelle 2 a introduit de nouvelles obligations de transparence pour les entreprises de plus de 500 salariés, assorties d'une demande de vérification par un tiers indépendant. En 2015, l'article 173 de la loi relative à la transition énergétique a étendu l'obligation de reporting sur la prise en compte des critères ESG dans les politiques d'investissement. La France est également pionnière en matière de devoir de vigilance pour les sociétés mères et les entreprises donneuses d'ordre, inscrit dans la loi en 2016, dite loi Potier.

⁶⁶ Blanche Segrestin, Jérémy Lévêque, Kevin Levillain : Une étude des comités de mission, Varia 2025/4, PAGES 213 À 233 ÉDITIONS Revue française de gestion

Bien sûr, on doit évidemment se référer à la norme ISO 26000 de l'Organisation internationale de normalisation, publiée en 2010, définit la notion de responsabilité sociétale des entreprises et organisations et indique des lignes directrices pour leur permettre d'« agir de manière éthique », en conformité avec les principes du développement durable. Pionnière, la norme ISO 26 000 invite à tenir compte des parties prenantes, et permet ainsi aux entreprises et organisations d'amorcer une refonte de leurs stratégies et orientations, allant dans le sens d'une plus grande responsabilité sociétale. Elle ne donne lieu à aucune certification mais sert de point de référence aux évaluations de types AFAQ 26000 et VIGEO 26000 et à la labellisation.

C'est en 2017 que la directive européenne Non-Financial Reporting Directive (NFRD) est entrée en vigueur, imposant aux grandes entreprises européennes l'obligation de publier des informations extra-financières.

On peut dans l'histoire de la RSE distinguer 3 époques :

- Une période « molle » au début du siècle, avec le texte de 2001 et de 2002, car les entreprises qui font les rapports de développement durable n'y sont pas obligées, mais cela se diffuse avec une période de « green washing » ;
- Une époque, un peu balbutiante, où les entreprises publient des rapports avec des critères qu'ils appliquent en les décidant eux-mêmes ;
- Ensuite grâce aux échanges entre développeurs du développement durable, le Grenelle de l'environnement crée une législation qui devient obligatoire pour le CAC 40 avec deux mouvements : le fait de le rendre obligatoire et ensuite l'obligation de joindre le rapport développement durable au rapport général et ensuite la publication des décrets détaillant les informations que l'entreprise doit fournir. Il n'y a jamais eu d'obligation de rapport développement durable, mais une obligation de donner des informations validées par un organisme tiers indépendant y compris sur les informations sociétales, ce qui est fondamental, intitulée Déclaration de performance environnementale ? (DPEF).

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), publiée en 2022, remplace la réglementation NFRD, complétée par la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D).

Tous ces progrès de la RSE se sont réalisés dans le cadre du Green Deal de la précédente législature européenne, avec précisément la taxonomie verte, dont l'objectif est de réorienter les investissements de capitaux vers des activités dites *durables*. La taxonomie établit un système européen de classification des activités durables c'est-à-dire une nomenclature des activités économiques selon leur contribution à la réduction des émissions de gaz à effet de serre ou à la résilience face aux aléas climatiques.

La CSRD nourrit depuis trois ans l'enthousiasme, l'engagement, ou la hantise des entreprises.

La CSRD et la CS3D sont deux directives européennes, la première vise à renforcer la transparence des informations des entreprises en matière de durabilité, par un abaissement du seuil du nombre d'entreprises peu à peu obligatoirement assujetties en faveur d'un reporting de durabilité de qualité, plus précis et harmonisé au niveau européen. La CSRD étend également le périmètre de reporting à l'ensemble de la chaîne de valeur. Les entreprises devront ainsi rendre compte de la manière dont leurs activités et leur chaîne de valeur affectent l'environnement, les individus ainsi que les performances financières. La CS3D, quant à elle, vise à créer un cadre transparent et exigeant pour les grandes entreprises afin qu'elles fassent preuve de *diligence raisonnable* dans leurs propres activités et celles de leurs fournisseurs. Les éléments essentiels de ce devoir de vigilance sont l'identification, la suspension, la prévention, l'atténuation et la comptabilisation des impacts négatifs sur les droits humains et l'environnement dans les opérations, les chaînes de valeur et les filiales de l'entreprise.

La France a transcrit très vite cette directive, plus vite que les autres pays : la date limite pour la transposition était fixée au 6 juillet 2024.) A cette date, seuls huit États étaient en conformité), le Danemark, l'Irlande, la

Suède, la Roumanie, la République tchèque, la Slovaquie et la Finlande, dont la loi nationale est entrée en vigueur le 31 décembre 2023, mais qui ne figure pas encore sur le site de l'UE.

La Croatie a suivi en juillet 2024, mais d'autres pays n'en sont qu'au stade de la consultation, comme l'Allemagne, l'Espagne, la Pologne, le Luxembourg, l'Italie, la Belgique et la Bulgarie.

Les grandes entreprises françaises assujetties ont toutes publié leur premier rapport dit « CSRD », et témoignent de l'intérêt de la démarche, tout en soulignant, pour les plus grandes, qu'elles avaient déjà « fait le travail » en publiant leur DPEF⁶⁷. Elles insistent sur l'intérêt, mais aussi la complexité d'étendre la recherche d'informations à la chaîne de valeur, la difficulté d'appréhender les normes IFRS et de l'EFRAG, et aussi de mobiliser l'ensemble de l'entreprise que des travaux aussi fins. Elles sont aussi très interrogatives sur la manière dont est opéré le contrôle par des CAC qui appliquent leurs pratiques comptables à l'extra financier. Mais la plupart reconnaissent que l'exercice contribue à l'élaboration d'un nouveau modèle.

La directive OMNIBUS

Depuis les élections européennes de 2024, la CSRD a été attaquée par des pays européens, à commencer par l'Allemagne, par le patronat européen, et par les fédérations de PME, même en ce qui concerne celles qui rassemblent les petites entreprises qui n'y étaient pas assujetties. Le rapport Draghi, qui vise la CSRD comme une entrave à la compétitivité européenne, le mouvement général de simplification des normes, et le courant dévastateur venu des USA après l'élection de Donald Trump a eu raison de la CSRD « première mouture », et des orientations nouvelles ont été publiées le 26 février 2025.

L'exécutif européen avait détaillé le 26 février 2024 sa proposition de révision de la directive CSRD (corporate sustainability reporting directive). Il souhaite notamment limiter l'obligation de rapport de durabilité aux grandes entreprises qui emploient plus de 1 000 salariés, ce qui exempterait toutes les PME. Mais tant que ces mesures ne sont pas adoptées, le cadre actuel reste en vigueur.

Moins de grandes entreprises seraient assujetties...

La mesure la plus emblématique souhaitée par l'exécutif européen consiste à restreindre le périmètre des entreprises tenues de publier un reporting de durabilité. Ainsi, si cette proposition est acceptée par le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne, seules les grandes entreprises de plus de 1 000 salariés seraient (directement) assujetties à ce cadre européen. **Concrètement, seraient assujetties à la CSRD les entreprises qui ont plus de 1 000 salariés et qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros et/ou qui ont un total de bilan supérieur à 25 millions d'euros.** Ce seuil de 1 000 salariés s'appliquerait aussi pour les grands groupes. Seuls les groupes qui ont plus de 1 000 salariés et qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros et/ou qui ont un total de bilan supérieur à 25 millions d'euros seraient assujettis.

⁶⁷ Conformément aux articles L. 225-102-1, et R. 225-104 à R. 225-105-2 du code de commerce, les entreprises concernées par la déclaration annuelle de performance extra-financière (DPEF) devaient produire :

- Une description des risques liés à l'activité de l'entreprise ;
- Une description des politiques mises en place pour "prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques" ;
- Les résultats de ces dernières (appuyés par des indicateurs clés de performance (ou "ICP")).

Les Organismes Tiers Indépendants (OTI) constituaient la première instance de contrôle. Dans la pratique, l'éventualité d'un contrôle était laissée à l'appréciation des États membres de l'Union Européenne. En France, il avait été décidé de le mettre en place.

Dans la pratique, un Organisme Tiers Indépendant formulait un avis en spécifiant :

- Soit qu'aucune anomalie significative n'avait été constatée ;
- Soit que la conformité ou la sincérité de la déclaration suscitait sa réserve ;
- Soit que l'expression d'une quelconque conclusion lui était impossible.

La DPEF devait être intégrée au sein du rapport de gestion, et publiée sur le site internet de l'entreprise concernée.

... et toutes les PME seraient exemptées

Il n'y aurait donc plus aucune PME tenue de publier un reporting de durabilité. Rappelons que le texte en vigueur aujourd'hui oblige celles cotées sur un marché réglementé (à l'exception des micro-entreprises) à publier, à terme, un rapport de durabilité). Les PME pourraient toutefois publier, si elles le souhaitent, un rapport de durabilité issu d'une norme accréditée, via un acte délégué, par la Commission européenne. Ce standard serait basé sur la norme VSME (voluntary reporting standard for SME) développée par l'Efrag. Cette norme VSME jouerait un autre rôle, celui de limiter les informations que les entreprises assujetties peuvent demander à leur chaîne de valeurs – sauf exceptions notamment lorsque l'entreprise de la chaîne de valeurs emploie plus de 1 000 salariés

Un autre débat était la diminution du nombre de datapoints obligatoires ?

La Commission européenne proposait d'autres modifications : la disparition de l'obligation à venir d'appliquer des normes sectorielles spécifiques, l'abandon de la possibilité de passer d'une assurance limitée à une assurance raisonnable fournie par le contrôleur légal du rapport de durabilité ou encore la révision du premier jeu de normes ESRS (european sustainability reporting standards) qui diminuerait le nombre de point de données obligatoires.

Toutes ces propositions, examinées par le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne ont créé beaucoup d'incertitudes, tant qu'elles ne sont pas adoptées par eux, elles placent les entreprises concernées dans l'incertitude. S'agissant des entreprises de la première vague, qui exige de publier en 2025 le premier rapport de durabilité (au titre de 2024), certaines entreprises pourraient à terme ne plus être assujetties à la CSRD. S'agissant de la deuxième vague (publication en 2026 au titre de 2025) et de la troisième vague (publication en 2027 au titre de 2026), certaines entreprises sortiraient de l'obligation de reporting (certaines de la deuxième vague et toutes celles de la troisième vague) ... si les co-législateurs européens suivent les propositions émises par la Commission européenne.

Depuis, un débat très vif a fait rage dans les milieux de la RSE, et le Comité 21 a pris position, en rappelant le contexte : engagés depuis 30 ans dans le « multiacteurs », nous analysons ces atermoiements à l'aune des reculs multiples observés depuis la rentrée de septembre, particulièrement depuis le rapport Draghi, et qui s'accroissent vertigineusement depuis l'élection de Donald Trump, qui plonge l'Europe dans une crise de conscience en interrogeant ses valeurs, au lieu de les promouvoir.

Bien sûr, nous sommes conscients que des ajustements doivent être pratiqués, en particulier sur le rythme de l'application de la CSRD aux petites entreprises, la révision des exigences multiples, complexes des points de reporting élaborés par l'EFRAG. Surtout, la CSRD doit être considérée comme un instrument parmi d'autres, afin qu'une logique purement comptable ne se substitue pas à une logique de trajectoire de transition, ce qui serait contre-productif, et compromettrait la transformation véritable des entreprises.

Mais, nous qui avons développé un savoir-faire sur les parties prenantes, et qui avons prôné dès 2020 dans notre rapport sur la grande transformation la proposition « compter ce qui compte », nous sommes préoccupés de ce brusque changement de cap, alors que les entreprises demandent avec raison des cadres normatifs stables, et ont par ailleurs investi des sommes considérables pour leur redevabilité. En effet, au vu des menaces grandissantes environnementales, climatiques, sociales et géopolitiques qu'on constate au premier quart de ce siècle, elles ont pour la plupart, et au-delà de l'Europe, mené des transformations de leurs modèles d'affaires, alliant préservation des ressources, souci de la compétitivité, et meilleure gouvernance, et ont pris des engagements en particulier en matière de décarbonation. L'application de la CSRD, qui vise la mesure des impacts et la gouvernance, est un moyen incontournable de progresser en ce sens.

Nous restons très vigilants sur cette pente dangereuse, consistant à penser que le modèle européen doit, pour rester compétitif, singer ceux que nous ne pouvons de toutes façons pas imiter. Une très belle formule résume notre position : l'obsolescence de nos anciens modèles d'affaires est programmée, alors ne

sacrifions pas la stratégie à la tactique. Au moment où est bouclé ce rapport, les arguments de ceux qui s'appuyaient sur la défense de la compétitivité européenne volent en éclat, car c'est justement au nom de la compétitivité ...américaine que le texte de l'accord commercial⁶⁸ négocié par la Commission européenne avec les États-Unis sur les droits de douane révèlent que "L'UE s'engage à entreprendre des efforts afin de veiller à ce que la CS3D et la CSRD n'imposent pas de restrictions excessives au commerce transatlantique. L'Union est prise au piège, car, au prétexte de réduire la charge administrative pesant sur les entreprises, européennes, elle satisfait ux intérêts américains, et, pendant ce temps-là, la Chine copie les ...ex standards européens de la CSRD ...

Le débat européen a été tranché à la fin de 2025 et est fixé par **la directive Omnibus du 26/02/2025. On distinguera la CSRD, et la VSME.**

Pour la CSRD, le Parlement et le Conseil ont parvenu à un accord final dans l'Omnibus : Il s'agit d'un aménusément considérable de la portée du reporting, de son périmètre, et, de ce fait de son attractivité

1. La CSRD s'applique aux entreprises de plus de :1 000 FTE et 450 millions d'euros de chiffre d'affaires net - cela représente une réduction spectaculaire de 90 % du champ d'action.
2. L'accord « introduit une clause de révision concernant une possible extension du champ d'application pour la CSRD et la CSDDD. » Cela montre que les décideurs politiques doutent des réductions sévères de la portée.
3. Les Plans de transition climatique sont retirés de la CSDDD (certains pensent que c'est le plus grave.
4. Pour les diligences raisonnables l'accent exclusif sur les entreprises de premier rang est supprimé. Les entreprises devraient « se concentrer sur les domaines de leurs chaînes d'activités où les impacts négatifs réels et potentiels sont les plus susceptibles de survenir. » Aucune cartographie complète n'est plus nécessaire, seulement un exercice de découpage.
5. L'accord introduit beaucoup de flexibilité. Lorsque « les impacts négatifs [sont] également probables ou également graves dans plusieurs domaines, [les entreprises] ont la possibilité de prioriser l'évaluation des impacts négatifs impliquant des partenaires commerciaux directs. » C'est une invitation indirecte à ne pas traiter les impacts graves – si un impact est grave, il doit être traité. C'est tout le but...
6. La transposition du CSDDD est repoussée d'une année supplémentaire. Les entreprises doivent désormais se conformer d'ici juillet 2029. Retard, retard, retard...

Par ailleurs l'EFRAG avait mis en place le Voluntary Standard for non-listed micro-, small- and medium-sized undertakings (**VSME**), qui est une norme européenne volontaire de reporting de durabilité établie pour aider les micro-entreprises et PME à mieux comprendre et communiquer leur impact environnemental, social et de gouvernance (ESG). Cette norme a différents objectifs :

- Structurer la stratégie RSE des entreprises ;
- Anticiper les évolutions de la réglementation qui va dans le sens de la généralisation des reportings;
- Faciliter l'accès à des financements responsables ;
- Réduire l'impact environnemental des entreprises ainsi que les coûts liés à la gestion de l'énergie ou des déchets ;
- Contribuer aux objectifs climatiques européens.

⁶⁸ (<https://policy.trade.ec.europa.eu/news/joint-statement-united-states-european-union-framework-agreement-reciprocal-fair-and-balanced-trade-2025-08-21>)

La VSME concerne 3 types d'entreprises non cotées : les TPE, les PME, et les entreprises de moins de 1 000 salariés, mais la directive Omnibus vise à encadrer davantage la VSME, puisque la CSRD est limitée aux entreprises de plus 1000 salariés, l'adoption n'est que volontaire de la VSME pour les entreprises jusqu'à 1 000 employés ; et le nombre de données que les groupes peuvent demander aux PME dans le cadre de la relation client-fournisseur («value-chain cap») est limité

On a pu dire, et l'auteur de ces lignes partage cet avis que Considérer ces deux réglementations uniquement comme des facteurs de coût et les présenter comme un désavantage concurrentiel peut apaiser les sentiments populistes, mais ce n'est pas une stratégie gagnante pour l'avenir de l'Europe

Quand les entreprises s'organisent pour transformer l'économie

Pour faire prendre conscience de valeurs nouvelles dans les entreprises, les Conventions citoyennes ont fait un gros travail : nous citerons les deux principales, en précisant qu'elles se multiplient au niveau régional, local, etc .

La première Convention des entreprises pour le climat (CEC) a réuni en 2022 150 dirigeants d'entreprise qui ont rendu leur feuille de route de transformation écologique et ont voté pour 10 propositions destinées au monde politique, économique et institutionnels. Elles ont été présentées au Conseil économique et social le puis aux parlementaires et au gouvernement.

Dans ces 10 propositions, on note la forte prédominance de la formation, qu'elle soit à destination des dirigeants (20h minimum pour 2 membres du COMEX ou Codir sur 4 grands piliers : climat, pollution, biodiversité et déplétion des ressources), des représentants du personnel ou des collaborateurs pour changer la stratégie et les pratiques métiers (ex : intégration d'une partie RSE appliquée aux métiers dans les formations).

Concernant le conditionnement de rémunération des dirigeants à la réussite de critères environnementaux, des entreprises le font déjà mais pour une portion minime de la part variable. Là, l'idée est d'intégrer ces critères sur 30 à 50 % du variable des dirigeants. Quant aux incitations à rénover les bâtiments d'entreprise et les mobilités moins polluantes, les membres de la CEC préconisent notamment l'élargissement de dispositifs existants comme Ma prim'renov, le décret tertiaire ou un forfait unique de mobilité durable.

Pour les groupes de travail, le sujet de la suppression des niches fiscales nuisibles à l'environnement ou de l'éco-conditionnalité pour les marchés et financements publics sont récurrents. La création d'un indice 3R (réemploi, réparabilité, recyclabilité) et son obligation pour toutes les entreprises non alimentaires d'ici 2030 est une nouveauté Elle pourrait servir de référence à l'éco-conditionnalité et irait dans le sens de la loi AGEC sur l'économie circulaire en complétant l'indice de réparabilité.

Les propositions adoptées par la Convention des entreprises pour le Climat :

Une formation obligatoire des décideurs économiques et des comités de direction aux enjeux de la transition écologique

Une formation obligatoire aux enjeux de la transition écologique pour les salariés et représentants du personnel

Une formation des salariés aux gestes et compétences de la transition / de demain

Imposer la réalisation d'un bilan carbone scope 3 pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés

Conditionner la rémunération des dirigeants à la réussite de critères environnementaux préalablement fixés

Favoriser les mobilités moins polluantes en entreprise

Accélérer la rénovation énergétique des bâtiments d'entreprise

Les groupes de travail

Disparition des niches fiscales nuisibles à l'environnement

Une éco-conditionnalité de l'accès aux marchés et financement publics

Création d'un indice R3 Emploi / Réparabilité / Recyclabilité

La Convention s'est transformée en association⁶⁹, et organise des Conventions locales, en ayant adopté la raison d'être suivante : « Rendre irrésistible la bascule d'une économie extractive vers une économie régénérative d'ici 2030. » Elle a comme projet de promouvoir de modèles d'affaires allant au-delà de la réduction d'impact ou même du « net zero » pour viser la régénération des écosystèmes en s'appuyant sur des formes nouvelles et élargies de coopérations entre acteurs d'un même territoire.

La seconde convention est intitulée « Le grand défi des entreprises pour la planète » : 100 entreprises de tous secteurs et de toutes tailles ont travaillé pendant près d'un an pour accélérer la transition écologique de l'économie française, et ont choisi 100 propositions pour accélérer la transition de l'économie de notre pays, sur les questions de climat mais aussi de biodiversité. Parmi les 100 propositions du Grand Défi, là aussi la formation des collaborateurs aux questions environnementales est prioritaire, mais le Grand défi a la particularité de vouloir « faire de la biodiversité une grande cause nationale et intégrer dans la stratégie nationale biodiversité 2030, un volet communication ciblant les entreprises. »

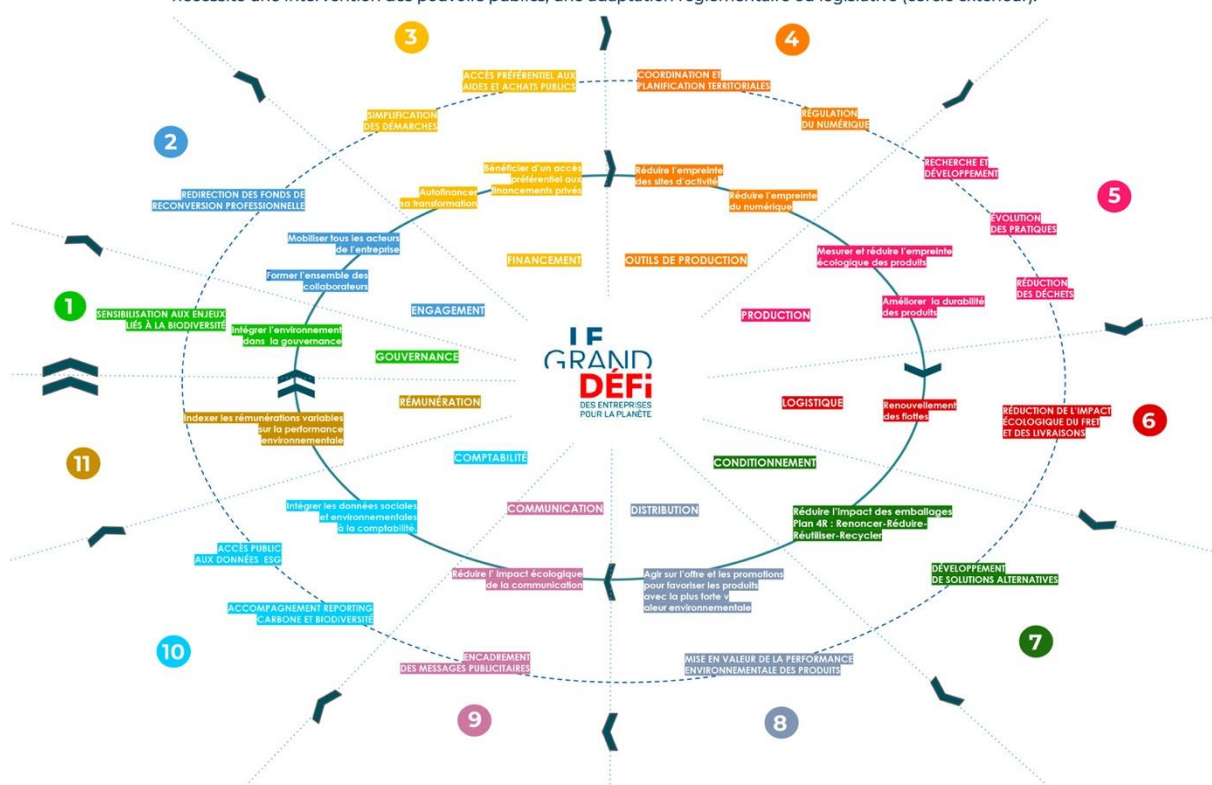
Le grand Défi a aussi une stratégie de méthode de transformation, que l'association continue de promouvoir **en engageant les entreprises** dans leur transformation écologique de rejoindre un collectif d'entreprises du même territoire ou du même secteur d'activité.

Il va sans dire que toutes ces réglementations et initiatives attestent de la recherche d'un nouveau modèle pour l'entreprise, qu'il nous faut mieux définir.

⁶⁹ <https://cec-impact.org>

Le chemin de transformation

Le schéma illustre la logique systémique des propositions et leurs différents niveaux d'application : celui que l'entreprise a la capacité de mettre en œuvre (cercle intérieur), celui qui engage son écosystème, nécessite une intervention des pouvoirs publics, une adaptation réglementaire ou législative (cercle extérieur).



1

La recherche d'un nouveau modèle

Patricia Crifo explique bien⁷⁰ les deux modèles « actuels » de gouvernance de l'entreprise : Le premier est appelé modèle actionnarial et, comme son nom l'indique, il est orienté dans l'intérêt des actionnaires. Les règles de l'entreprise sont alors fixées pour s'assurer que les dirigeants prennent des décisions qui vont dans l'intérêt des détenteurs du capital financier de l'entreprise. Le contrôle s'opère par des paramètres externes à l'entreprise, liés au marché : les managers sont par exemple récompensés en stock-options pour les inciter à aligner leurs intérêts personnels avec ceux des actionnaires. C'est un modèle hérité d'une vision axée sur la libre concurrence, très populaire dans la seconde moitié du XXe siècle.

L'autre grand modèle est celui dit partenarial. Ici, l'entreprise s'organise pour satisfaire l'ensemble des parties prenantes : non seulement les actionnaires, mais aussi les salariés de l'entreprise, les clients, les fournisseurs, les collectivités locales, l'État, etc. Le mode de contrôle des décisions prises par les dirigeants est alors lié à une discipline interne, qui cherche à satisfaire les différents intérêts des parties prenantes. Ce modèle a notamment gagné en popularité après l'explosion de la bulle internet à la fin des années 1990, lorsque la confiance dans le modèle actionnarial s'est érodée. Le fait pour les entreprises européennes d'avoir des obligations sociales, comme la représentation des salariés dans le Conseil d'administration, ou le choix de se doter de comités de parties prenantes, entraîne une adhésion au modèle partenarial.

Dans ce modèle l'intégration au CA d'administrateurs indépendants a été un tournant, avec aujourd'hui .50 % d'administrateurs indépendants dans l'ensemble des CA.

⁷⁰ Voir <https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/modele-de-gouvernance-performance-et-rse-qu-en-dit-la-recherche>

Elle relève que le lien entre la performance financière et la performance RSE, qu'on appelle de plus en plus « performance globale » est difficile à évaluer, mais que cette dernière « fonctionne à condition que la gouvernance de l'entreprise se préoccupe du long terme et des parties prenantes ».

Malgré ces évolutions, on note une tension nouvelle entre les tenants de l'entreprise financière, et l'entreprise partenariale, ce qui s'explique par les multiples crises provoquées en partie par les positions anti ESG du Président des Etats Unis,⁷¹ la prise de conscience de la nécessité vitale d'accroître la compétitivité européenne à la suite du rapport Draghi, l'essor des entreprises liées à la défense, souvent exemptées du reporting extra-financier pour des raisons de secret défense. En même temps la crise énergétique remet à l'honneur les notions de sobriété, et aussi d'énergies propres et locales. Dans le domaine social, le mal-être en entreprise, l'absentéisme, ou les inquiétudes liées à l'IA incitent les entreprises à mettre en œuvre des dispositifs d'alerte et d'assouplissement, hésitant, selon les secteurs, à diminuer le télétravail, ou au contraire à l'augmenter

Ces questionnements font naître de multiples propositions, que le Comité 21, avec le cabinet Des enjeux et Des hommes, avait esquissées dès 2021 dans un document sur les parties prenantes :

⁷¹ citons La loi texane SB 13 dite "loi sur la liste noire des entreprises" (business blacklist law) qui interdisait notamment aux fonds de pension d'investir dans des sociétés financières "boycottant" les entreprises du secteur des énergies fossiles, heureusement déclarée pour l'instant inconstitutionnelle, le décret du 26 mars 2026 interdisant aux entreprises sous contrat fédéral d'adopter des politiques de diversité, équité et inclusion (DEI), annulation de nombreuses règles de gouvernance d'entreprise, y compris les politiques obligeant les développeurs d'IA à effectuer des tests de sécurité et à rapporter les résultats au gouvernement si leurs systèmes présentaient certains risques, effacement des obligations des entreprises sur le reporting climatique, etc .

18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes

Connaître ses parties prenantes pour mieux dialoguer avec elles

Niveau 1 Pratiquer le dialogue
► **Niveau 2** Formaliser la stratégie de dialogue

1. Identifier et diversifier ses parties prenantes
2. Tenir compte des intérêts et avis divergents avec et entre les parties prenantes afin d'adapter les modalités du dialogue
3. Systématiquement consulter les parties prenantes lors de l'analyse de matérialité

Développer une culture du dialogue à tous les niveaux de l'entreprise

Niveau 2 Formaliser la stratégie de dialogue ► **Niveau 3** Professionnaliser le dialogue

4. Engager les décideurs de l'entreprise
5. Faire monter en compétences tous les décideurs et collaborateurs de l'entreprise
6. Rédiger les « règles du jeu »
7. Désigner un responsable des relations avec les parties prenantes
8. Professionnaliser la gestion des controverses
9. Échanger entre pairs sur les démarches de dialogue
10. Osez un dialogue ambitieux avec ses parties prenantes !
11. Associer les parties prenantes aux projets stratégiques de l'entreprise

Accélérer la transformation des entreprises grâce aux parties prenantes

Niveau 3 Professionnaliser le dialogue ► **Niveau 4** Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

12. Créer des plateformes locales multiacteurs pour dialoguer avec les entreprises
13. Créer un comité de parties prenantes pour une meilleure écoute et compréhension de son écosystème
14. Intégrer la relation parties prenantes à l'agenda des instances de gouvernance de l'entreprise
15. Mettre en place un processus de remontée d'informations sur l'état des relations avec les parties prenantes, du terrain vers le plus haut niveau décisionnaire de l'entreprise, afin d'identifier les signaux faibles
16. Porter la voix des parties prenantes aux assemblées générales de l'entreprise
17. Intégrer à minima 30% d'administrateurs experts sur des enjeux sociétaux
18. Inclure l'atteinte d'objectifs intégrant le développement de la relation avec les parties prenantes dans la rémunération variable des dirigeants et managers



Depuis, cet élan, à la fois brisé par la crise COVID, mais aussi renforcé par la redécouverte de la proximité, est prolongé à cause de la vulnérabilité des entreprises aux aléas climatiques, et aux demandes des salariés.

On peut ainsi citer, le rapport de la PFRSE sur la responsabilité territoriale des territoires⁷², et celui à paraître, en juin prochain, les travaux de la Fondation Jean Jaurès et de la CFDT⁷³, celui de la Fondation Jean Jaurès paru en 2026 intitulé : « Pour un nouvel esprit d'entreprise »⁷⁴, la proposition de loi visant à représenter la nature en entreprise⁷⁵, etc.

Nous retiendrons les propositions qui nous paraissent vitales pour l'aboutissement d'un nouveau modèle :

- Concevoir, orienter et conditionner les aides aux entreprises grâce à des dispositifs de mesure de l'impact
- Garantir la protection des travailleurs dans l'ensemble des chaînes de sous-traitance locale
- Soutenir la négociation d'un Accord national interprofessionnel (ANI) pour encadrer le déploiement des outils numériques et d'intelligence artificielle (IA)
- Développer la responsabilité territoriale des entreprises
- Renforcer le droit d'expression des salariés et le dialogue professionnel
- Développer les fondations actionnaires
- Réduire significativement les écarts de rémunération
- Dans les sociétés qui emploient au moins mille salariés permanents prévoir deux administrateurs représentant la nature.
- Combattre le greenwashing, c'est-à-dire la pratique dans le cadre de laquelle une entreprise ou une organisation minimise délibérément ou occulte ses actions ou politiques environnementales positives.

L'adoption de ces propositions, combinées avec celles que portaient en 2020 le Comité 21, contribueraient à faire de l'entreprise un lieu d'attractivité pour les salariés, et pour les innovateurs, sans porter atteinte, au contraire, à la performance.

⁷² https://www.strategie-plan.gouv.fr/files/files/Publications/Rapport/2018_07_12_-_rse-vers_une_responsabilite_territoriale_des_entreprises_finalweb.pdf

⁷³ <https://conventions.hypotheses.org/category/actualites>

⁷⁴ <https://www.jean-jaures.org/wp-content/uploads/2026/02/Rapport-esprit-entreprise.pdf>

⁷⁵ https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/textes/117b2568_proposition-loi

De la propriété à l'usage : l'économie de fonctionnalité

Pour élaborer une contribution au mouvement des nouveaux modèles, le Comité 21 s'est adjoint le soutien d'un groupe de travail composé des représentants du Cabinet Prophil, de salariés de Veolia et d'universitaires de l'Institut Mines-Telecom et de la Chaire Positive Business de Paris X. Le groupe s'est nourri aussi des propositions des Conventions et de diverses publications et initiatives externes ainsi que d'entretiens avec divers acteurs économiques.

Nos partenaires étaient à eux seules forces de propositions :

Le cabinet Prophil, avait publié en 2021 son étude « Entreprise et Post-Croissance »⁷⁶, et, depuis, s'est enrichi d'une autre étude, « Philanthropie et société à mission » l'étude sur la post croissance nus avait séduits, en ce qu'elle définissait la post-croissance comme l'ambition de 'entreprise de rendre ses activités pleinement soutenables sur les plans environnemental (respect des limites planétaires), social (respect des fondamentaux sociaux) et économique (prospérité), en privilégiant les transformations en matière gouvernance, de modèle économique et de comptabilité⁷⁷.

Le Président de Veolia, alors PDG, a beaucoup inspiré la Loi Pacte, et en 2019, le Groupe a défini sa raison d'être. Précisant l'utilité de l'entreprise vis-à-vis de la société, en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes- salariés, clients, actionnaires, représentants de la société et de la planète - dans la création et le partage de la valeur. En 2020, Veolia a conceptualisé « la performance plurielle », comme un outil qui guide le pilotage des activités du Groupe dans une recherche d'équilibre entre 5 dimensions de performance : économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale. Un même niveau d'attention et d'exigence est accordé à chacune d'entre elles pour avoir un maximum d'impact durable. Le Groupe s'engage sur une performance plurielle organisée, dans son programme stratégique GreenUp 2027⁷⁸, autour de 15 objectifs de progrès. Chacun des indicateurs associés aux objectifs est mesuré et audité par des organismes tiers indépendants pour permettre d'en suivre les progrès. Ces indicateurs sont notamment utilisés pour le calcul des rémunérations variables des cadres supérieurs de Veolia. Cette exigence se décline dans tous les processus du Groupe afin que les objectifs de performance plurielle orientent le pilotage de l'ensemble de ses activités.

On sait par ailleurs la valeur des apports de la Chaire Lancée en 2015 par le professeur Blanche Segrestin « Théorie de l'entreprise – Modèles de gouvernance & Création collective », avec Armand Hatchuel, du Centre de Gestion Scientifique de Mines Paris, qui a pour but de mieux comprendre les conditions d'un engagement collectif dans des processus d'innovation, et les mécanismes permettant de relier création collective et équilibre solidaire entre les parties au service de l'intérêt général. L'objectif est de développer de nouveaux modèles de gouvernance et de nouveaux contrats collectifs, dans l'entreprise ou au-delà, pour stimuler l'innovation, la croissance et la création de valeurs partagées.

⁷⁶ https://prophil.eu/wp-content/uploads/2021/11/PROPHIL_Etude-Entreprise-post-croissance.pdf

⁷⁷ Selon ces propositions :

ALIGNER LA GOUVERNANCE

L'alignement de la gouvernance est indispensable pour engager les entreprises sur la voie de la post-croissance. Cette partie questionne le rapport au profit et donne la parole à ceux qui expérimentent des dispositifs alternatifs de partage de la valeur et du pouvoir.

RÉDIGER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES

La bascule ne pourra se faire sans une transformation profonde du modèle économique et des stratégies de développement des entreprises. Il s'agit de l'étape la plus complexe, puisqu'elle embrasse la totalité de l'entreprise (de la conception à la commercialisation de son offre !) et de son écosystème.

MESURER CE QUI COMPTE VRAIMENT

Cette dernière étape renvoie aux limites de nos référentiels d'évaluation et modèles comptables actuels, centrés sur la performance financière de l'entreprise. Nous proposons de découvrir les expérimentations comptables en cours, qui tentent de (re)placer l'extra-financier au cœur du modèle économique des entreprises.

⁷⁸ <https://www.veolia.com/fr/groupe/plan-strategique-2024-2027-veolia-green-up>

Les travaux du groupe de travail du Comité 21 se sont déroulés en tenant évidemment compte du contexte :

- Dépassement de 6 des 9 limites planétaires en 2023 (7 peut être aujourd'hui) ; crise géopolitique, crise énergétique et d'approvisionnement, crise économique et inflation.
- Le contexte économique et sociétal en France :
 - o L'économie française, par rapport à d'autres économies européennes semble résiliente encore sur l'emploi, et le taux de marge des entreprises, mais on sait que sa fragilité réside, dans la durée, sur le ratio d'endettement public en pourcentage du PIB. Les propositions du Rapport Pisani Ferry remettent ce problème au cœur des débats... et rappellent que les inégalités sont toujours plus marquées.
 - o La jeune génération et les citoyens-consommateurs que nous sommes tous ont plus d'exigences vis-à-vis des entreprises, la société civile franchit un pas en poursuivant des entreprises devant les tribunaux sur le terrain de l'inaction climatique et de l'obligation de vigilance. Dans ce contexte, des initiatives fortes ont été lancées pour aboutir à des propositions riches pour accélérer la transformation des entreprises (le Grand Défi, la Convention des Entreprises pour le Climat).
 - o Le contexte réglementaire des 5 prochaines années : La réglementation a pris le pas sur le soft law en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Au niveau européen, une véritable révolution réglementaire est en route notamment avec les directives CSRD, devoir de vigilance et les règlements taxonomie et SFDR. Au niveau français, les initiatives se multiplient en matière de développement de l'économie circulaire et de réindustrialisation. Ce contexte devrait faire évoluer les mentalités des dirigeants, salariés et administrateurs : le chantier qui s'engage est colossal, mais permet de questionner la responsabilité sociale des entreprises, leur modèle économique et leurs chaînes de valeur.

Les propositions suivantes ont été dégagées pour construire de nouveaux modèles d'entreprises :

La sobriété a été la boussole des réflexions du groupe de travail. Dans la sphère économique le groupe en a donné une définition : « l'adéquation entre les attentes de la clientèle ou des usagers et les défis sociétaux : c'est l'opportunité de développer de nouvelles approches, de nouveaux produits, développer son ancrage territorial, réaliser des partenariats gagnant-gagnant avec les acteurs des territoires ».

a. La boussole de la sobriété .

- E1 - Construire un imaginaire positif
- E2 - Coconstruire la sobriété avec les salariés et sous-traitants pour favoriser l'innovation et la juste répartition de la valeur
- E3 - Adopter une pensée écosystémique

b. Accélérer la mise en place d'une économie « vraiment » circulaire

- E4 - Penser l'économie circulaire par l'amont
- E5 - Allonger la première vie des produits
- E6 - Impulser l'économie de la fonctionnalité

c. Mettre en action des leviers pour accélérer la transformation des modèles d'affaires

- E7 - Valoriser les données, les mettre au service d'une économie durable et créer un commun des données dans la sphère économique
- E8 - Repenser la comptabilité : compter quoi, compter comment
- E9 - Repenser la valeur, valoriser les qualités sociales et environnementales
- E10 - Utiliser la communication et la publicité comme leviers vers plus de durabilité

d. Oser élargir la gouvernance

- E11 – Ouvrir et former le conseil d'administration des entreprises
- E12 – Aller plus loin vers la firme pluraliste
- E13 – Organiser le suivi par les pouvoirs publics

Nous insisterons, dans ces propositions, sur l'économie de fonctionnalité, soit la proposition E 6, et sur la gouvernance, propositions E 11 et E 12

Consacrée par la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience à cet effet, elle est intégrée au code de l'environnement dans son article 541-1 -1°: « Les pratiques d'économie de fonctionnalité font l'objet de soutiens afin d'encourager leur mise en œuvre, qui peut permettre d'optimiser la durée d'utilisation des matériels et ainsi présenter un gain de productivité globale, tout en préservant les ressources dans une logique de consommation sobre et responsable ». On voit que la loi n'en donne pas une définition précise, mais la définition suivante est usuelle : « l'économie de la fonctionnalité consiste en la substitution de l'accès à une fonction d'usage à l'appropriation privative d'un bien matériel. ». Usuelle, mais bien insuffisante.

La question suivante se pose donc : « Le développement de la logique de l'usage, plutôt que la possession, nécessite-elle des droits particuliers et surtout en fonction des différents domaines concernés, de quels outils ? » Notons d'abord que le contrat produits services doit, dans le cadre de la fonctionnalité, s'appuyer sur des objets « durables ». Ceux-ci pour répondre au challenge de la performance doivent être éco-conçus. Qu'il s'agisse d'accès à des équipements, d'occuper des locaux, de disposer d'un véhicule..., la performance doit être garantie, comme le cycle de l'objet et le recyclage et le réemploi, en fin de vie. En posant les bases d'un développement de l'EFC, il faut donc balayer les grands domaines concernés et créer dans chaque les mécanismes et les conditions, favorable à la naissance d'une offre.

La proposition du rapport de la Grande Transformation sur ce sujet⁷⁹ affirmait que le développement de l'usage dans le cadre de l'économie de la fonctionnalité est un gage de performance en matière de rejets de GES.

Dans quelles conditions et avec quelles prises en compte ce postulat peut-il s'incarner ?

Le projet de reconnaissance d'entreprise ou d'activité de l'économie de la fonctionnalité, vise à spécifier les éléments de droit susceptibles d'accélérer l'émergence d'une offre de services et de solutions pour les grands domaines de la vie quotidienne, s'appuyant sur le concept d'usage / usufuit. Celui-ci peut se définir par la substitution de la possession, par l'usage et le droit « d'usufruit » d'un bien ou d'un équipement.

Nous disions : « Il est utile d'abord de préciser le champ de l'économie de fonctionnalité, qui, à notre sens, constitue l'une des rares voies permettant de conduire à une réduction véritable des pressions environnementales associées, à la satisfaction d'une assez large gamme des besoins humains, sans que cela implique forcément d'abandonner un mode de développement centré sur la croissance économique.». Les conditions de la baisse de l'impact sur l'environnement, passent par l'usage d'objets performants, dont la durabilité doit être allongée (contre l'obsolescence programmée) et qui en fin de vie, soient réintroduits dans une boucle d'économie circulaire. Le fabricant devra démontrer que son produit est plus léger au plan de l'énergie grise, qu'il remplit en effet des critères de longévité et le circuit qu'il rejoint pour être valorisé. Il doit être démontré que l'usage proposé est plus performant, et que sur l'ensemble du cycle, l'avantage carbone est sans contestation possible.

L'avènement d'un véritable process de fonctionnalité devra donc s'appuyer sur des faits et un bilan carbone (GES de manière plus large) incontestable.

Bien que des éco-organisme perçoivent officiellement des écotaxes dont la création même finance la prise en charge en fin de vie des objets « usés », un pourcentage très significatif de ces objets, faute d'une

⁷⁹ https://www.agenda-2030.fr/IMG/pdf/la-grande-transformation-vf-12052020_1_.pdf

obligation de traçabilité, finissent pourtant dans des circuits synonymes d'entassement dans des décharges dans des continents moins développés et éloignés (ex : les DEEE⁸⁰). Si la validation des performances est confiée à des organismes certificateurs au plan carbone, ou économie circulaire, les règles d'encadrement doivent être strictes et solides. Tout doute entraînerait une suspicion fatale à toutes les règles d'exception qui auraient été consenties. Par ailleurs, l'avènement de l'économie de la fonctionnalité oblige à trier et clarifier parmi les services qui affirment qu'ils en relèvent. Ne pas le faire, reviendrait à prendre le risque d'un ratage historique, et de fait à la création d'un éventuel objet juridique de peu d'utilité.

Les critères obligatoires à remplir, ne dépendent donc pas de la nature du service, mais des conditions de réalisation et de mise en œuvre, dont le prétendant peut attester, et donner aux parties prenantes, quelles qu'elles soient, la possibilité de les vérifier en toute transparence.

Ainsi, le passage à une économie de fonctionnalité a pour effet de changer les relations entre acteurs de l'échange. Au lieu d'être antagonistes, leurs intérêts tendent en effet désormais au contraire à converger : « dans le schémade pensée économique traditionnel, les producteurs sont considérés comme créateurs de valeur et les clients comme destructeurs de valeur. Dans une économie de fonctionnalité, les producteurs deviennent fournisseurs de valeur et les clients utilisateurs de valeur ».

Il existe plusieurs catégories d'économie de fonctionnalité : le Servicizing et les Product Services Systems (PPS) ne correspondent que partiellement à l'économie de fonctionnalité sauf à intégrer les préoccupations liées à la TE dans leur business model. En revanche, les trois catégories ci-dessous correspondent à la définition :

- Eco-efficient services : « systèmes de produits et services qui sont développés de telle façon à causer un minimum d'impact environnemental pour un maximum de valeur ajoutée »
- Eco-efficient Producer services : « un certain mélange de produits et de services qui a une plus grande valeur ajoutée, et un plus faible impact environnemental comparé à un mélange de produits et de services similaire ou à une situation où l'activité n'avait pas du tout lieu »
- Functional sales : « offrir dans une perspective de cycle de vie une solution fonctionnelle permettant de satisfaire un besoin donné du consommateur. (...) La solution fonctionnelle peut être constituée d'une combinaison de systèmes, d'objets et de services »

Les domaines évidents comptent les thèmes qui sont développés dans les annexes :

- Le logement et les bâtiments d'activités ;
- Les mobilités quotidiennes ;
- Le rapprochement des chaînes alimentaires ;
- Les productions locales d'énergies ;
- Les mécanismes de diminution des besoins énergétiques.

A ces catégories viennent s'ajouter des services d'accès ou de maintenance, de petits équipements en usage partagé ou en location.

A ces champs d'activité de service, il faut ajouter au titre des activités amont et aval :

- La production de matériaux bas carbone pour le bâtiment ;
- La participation à des productions ENR locales et extraterritoriales ;
- La constitution d'outils d'accès à de l'ingénierie partagée sur ces thèmes, à du capital patient, à des montages juridiques pour réaliser la qualification de patrimoines, organiser l'achat collectif d'énergies vertes, de matériaux... ;
- La production de parcs de véhicules innovants, combinant énergies vertes, autonomie...

⁸⁰ Equipements électriques et électroniques.

La loi AGEC a constitué un grand progrès, ainsi que le paquet « économie circulaire » de la Commission

Dans la version en vigueur de la loi AGEC modifiée depuis le 21 août 2021 corrigée par la loi Climat et résilience, le code de l'environnement fait mention explicite de l'économie de la fonctionnalité, en formulant l'exigence qui s'y rattache : « Les pratiques d'économie de fonctionnalité font l'objet de soutiens afin d'encourager leur mise en œuvre, qui peut permettre d'optimiser la durée d'utilisation des matériels et ainsi présenter un gain de productivité globale, tout en préservant les ressources dans une logique de consommation sobre et responsable ».⁸¹ Dans ce même article il est fait mention de l'importance de la commande publique pour faciliter l'envolée du secteur : « La commande publique durable est mise au service de la transition vers l'économie circulaire... Par son effet d'entraînement, elle contribue à faire émerger et à déployer des pratiques vertueuses, notamment en matière d'économie de la fonctionnalité, de réemploi des produits et de préparation à la réutilisation des déchets, et de production de biens et services incorporant des matières issues du recyclage ».

La loi AGEC a ouvert une nouvelle ère, car pour la première fois, elle pose des obligations de résultats en matière d'économie circulaire. Typiquement, la question n'est pas d'adapter tel ou tel déchet à un quelconque marché, mais de définir les règles d'encadrement qui rendent possible sa valorisation. C'est la première fois que des catégories d'emploi de certains matériaux sont annoncés comme bientôt interdits, que des objectifs de lutte contre l'obsolescence programmée sont affichés.

L'esprit qui préside ici est annonciateur d'un fait : à mesure que les contraintes et les nécessités de mieux gérer les Biens Communs et notamment les ressources, nos sociétés vont faire évoluer les règles de marché pour les adapter à ces impératifs. Le curseur doit s'éloigner du pôle « marché », vers le pôle des enjeux d'intérêt général supérieurs. Ce qui est vrai pour l'économie circulaire.

La volonté affichée de définir une sorte de plan quinquennal de l'écoconception, doit absolument être reprise ici. Il est impératif de régler les conditions qui permettent le développement de l'EFC. Les priorités doivent être données au plan des AMI, des moyens de recherche et développement, aux exigences de l'EFC en matière de performance au plan de la TE.

Le nouveau paquet législatif européen de l'économie circulaire est aussi décisif :

La Commission a tout d'abord adopté une Initiative stratégique sur les produits durables, présents sur le marché européen, qu'ils soient produits en Europe ou importés. Sur le plan juridique, la Commission propose un règlement (ce qui permettra une mise en œuvre plus rapide, et uniforme d'un Etat à l'autre) abrogeant la directive sur l'écoconception de 2009, qui s'appliquait uniquement aux produits liés à l'énergie. Elle étend le champ des produits couverts, et les normes d'écoconception (durabilité et de circularité) à respecter.

Aujourd'hui les produits énergétiques les tablettes et téléphones portables, les systèmes, onduleurs solaires, l'équipement d'imagerie et produits TIC, etc. Dès 2024, ce seront les produits pour le moment exclus de la directive : les textiles, les meubles, les pneus, les détergents, les peintures. Le fer, l'acier et l'aluminium pourraient aussi être dans ce lot. Devraient demeurer exemptés : les produits alimentaires et médicaux, l'alimentation animale et les produits vivants.

Par ailleurs, pour permettre aux produits circulaires de se développer, la Commission instaurera une labellisation ainsi qu'un « passeport produit » mentionnant les informations sur la composition du produit, les moyens de le réparer ou de le recycler, avec une classification similaire à gamme (A-F) utilisée pour les produits électroménagers.

En second lieu, pour le secteur de la construction, la Commission propose une révision du règlement de 2011 sur la mise sur le marché des produits de construction. A partir de 2024, il applique au secteur, en plus de systèmes de consigne, une interdiction de destruction des produits achetés puis rendus au vendeur, et la

⁸¹ Références : Article 541-1-1°) 2 Modifié par LOI n°2021-1104 du 22 août 2021 - art. 26 Modifié par LOI n°2021-1104 du 22 août 2021 - art. 9, modifié par LOI n°2020-105 du 10 février 2020 - art. 9 (V).

mise en œuvre du passeport numérique. Il imposera aussi aux fabricants de nouvelles obligations environnementales (priorité aux matériaux réutilisés et recyclés, pas d'obsolescence prématurée, obligation de concevoir des produits facilement démontables et réparables).

En troisième lieu, la Commission a publié une nouvelle stratégie sur les textiles durables. Les produits textiles présentent un des pires cycles de vie de produits ; fabriqués à partir de matières premières, produites ou extraites pour seulement 20 % en Europe (et sur seulement 8 % de terres situées en Europe). La Commission vise à ce qu'en 2030 tous les produits textiles mis sur le marché en Europe soient durables et recyclables, composés de fibres recyclées, exempts de substances dangereuses, et fabriqués dans le respect des droits sociaux et environnementaux.

Elle prévoit aujourd'hui de nouvelles exigences d'écoconception des textiles, une information plus claire, un passeport numérique, des produits et un régime obligatoire de responsabilité élargie des producteurs. La Commission veut aussi soumettre le secteur au principe « pollueur-payeur », en harmonisant les systèmes de responsabilité élargie des producteurs et envisage d'interdire la destruction des invendus.

Enfin, la Commission a adjoint à ces trois piliers une proposition de directive protégeant le droit des consommateurs en matière de transition écologique, notamment en obligeant les professionnels à leur fournir les informations sur la durabilité et la réparabilité des produits, et en limitant les pratiques commerciales déloyales en matière environnementale et sociale.

Une question reste essentielle : le portage et le partage de l'usufruit

Les formes de partage au sein des entités économiques, ont pris au fil du temps de atours juridiques variés : prise de parts sociales en mode coopératif ; partage de structures professionnelles libérales dans des métiers du droit ; partage de lieu et de ressources pour les Tiers-Lieux ou même les Coopératives d'Activité et d'Emploi.

Pour organiser l'usufruit d'un bien ou d'un équipement, il faut organiser « le transfert » de propriété à une tierce entité. Les sommes nécessaires sont importantes, et le système financier classique, sera très réticent à financer. Les exemples de structures en partage sont très développés dans les professions libérales : néanmoins, il est question du partage d'un lieu, et des charges de fonctionnement afférentes. Ces formes sont intéressantes, mais ne sauraient répondre à l'accès aux financements pour envisager d'importantes immobilisations (bâtiments, parcs de véhicules, achat ou portage de foncier...).

Les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), et les Tiers lieux procèdent aussi d'une mutualisation. Au sein d'un tiers-lieux, les acteurs sont occupants d'un espace dans lequel, les uns et les autres, développent leur propre projet, tout en ayant la possibilité de mutualiser certaines fonctions et services, certains outillages... LA CAE organise le fait d'entreprendre individuellement au sein d'une entité commune, par la mutualisation de fonctions ou d'outils administratifs. L'idée est de protéger l'entrepreneur en lui offrant un cadre salarié.

La SCIC permet d'organiser un espace partagé par des acteurs très différents et institue un cadre juridique permettant d'organiser la confiance entre des acteurs très différents.

Tous ces exemples peuvent être inspirants, si les porteurs d'un service de l'économie de la fonctionnalité souhaitent organiser le partage de la gouvernance. L'envisager et le rendre possible est sans doute souhaitable, mais il ne faut pas en faire une obligation.

S'il s'agit de mutualiser un risque, de porter ensemble un patrimoine et révolutionner le rapport à la consommation, peut-être alors faut-il creuser du côté des modèles mutualistes eux-mêmes. Nous évoquons là au secteur mutualiste hors santé. Ces structures savent essaimer, faire des calculs de prix de revient et de coûts des prestations, manier tous les types de rapports contractuels. Elles savent aussi organiser l'accès à différents services à partir d'un tronc commun fédérateur. Peut-être aussi, faut-il inventer

des sociétés mutualistes de portage des biens et équipements, qui les mettraient à disposition des entreprises de l'économie de fonctionnalité, sur la base d'une forme de contrat de location-vente adapté.

La question des apports trouvera une réponse dans le questionnement des mécanismes classiques dans ce domaine, et la manière de les adapter à notre sujet. Les financiers seraient d'autant plus ouverts à un accompagnement, si le secteur naissant s'appuyait sur des partenaires d'expérience solides connaissant bien les logiques de mutualisations des risques, et qui disposent de patrimoines constitués importants.

Les éco-organismes pourraient dans ce cas garantir les promesses, comme garants de l'obtention d'un agrément ou pour la performance des objets ou des pratiques... Il est important de s'interroger sur une gouvernance transparente de ces mécanismes. Un conseil supérieur regroupant des parties prenantes, qui encadre les pratiques, doit être créé. Cela est suggéré dans le rapport de l'ADEME de février 2020 qui dresse un l'état de déploiement de l'EFC en France.

Nous avons la conviction que les questions propres à l'installation d'un secteur dit de l'économie de fonctionnalité nécessitent un texte de loi spécifique. Les domaines concernent la réhabilitation et la construction, des équipements de transports, des productions locales d'énergies décarbonées, l'accès au foncier, à des investissements de production en amont (exemple des pièces constructives bas carbone) ou en aval (enjeux de transformation alimentaire locale de produits frais ou issus de petits enlevages). Chaque domaine doit faire l'objet d'une analyse propre, sur ces clés de réussite autour du cryptique : performance, maintenance, activités liées (amont et aval). De ces analyses, se dégagent différents points forts que tout texte sur l'économie de fonctionnalité doit résoudre, au risque sinon d'offrir un cadre juridique qui n'engendre que peu d'initiatives.

Les engagements de performance en matière de rejets de GES sont corrélés à l'idée même d'un statut spécifique de L'EEF, « entreprise de l'économie de la fonctionnalité ».

Un statut pour l'Entreprise de l'Économie de la Fonctionnalité.

Nous proposons que celui-ci soit envisagé autour de trois chapitres :

Le premier chapitre doit poser les principes et installer le cadre qui garantisse leur respect au fil du temps :

- Une définition de l'EFC
- La description d'un certain nombre de domaines d'action reconnus de suite
- La création d'un conseil supérieur de l'EFC
- Un mécanisme pour reconnaître les domaines d'activités au sein du périmètre de l'EFC
- Les exigences de performance au plan GES
- Les engagements en matière de maintenance de celle-ci

Le second chapitre doit définir le statut et les conditions d'accès à différents dispositifs « facilitateurs » :

- La définition des règles d'accès au capital patient Le statut des apports des individus
- La définition des dotations / AMI de R et D
- La définition du fonds de garantie assurantiel L'adaptation des crédits recherche
- Le troisième chapitre doit préciser les cadres et les droits nouveaux :
- Les règles de protection des données numériques
- La définition des fonciers solidaires, hors logement social

- Les droits nouveaux d'intervention des collectivités, en matière de foncier ou d'acquisition de bâtiments.
- Les règles fiscales appliquées
- Les règles en matière d'achats publics
- Le statut des apports venant des collectivités, des entreprises privées ou d'organismes d'intérêt général
- Définition des différents outils de tiers-médiation

Il est impossible et même peu souhaitable d'instruire seul l'ensemble des points mentionnés. Ceux-ci, comme pour chaque projet de loi, feront l'objet d'une concertation, voire d'une négociation.

Néanmoins nous reprenons ici des points essentiels consentis pour l'EBC, avec pour l'EFC, des avantages supplémentaires.

Définition des mécanismes de soutien du secteur privé : droit de dotations

- ➔ Notre préconisation : autoriser les entreprises à doter leur filiale EFC avec des fonds provenant de leur fond de dotation. En contrepartie l'entité créée ne peut pas redistribuer de bénéfices pendant cinq ans, ou alors en redotant le même fond de dotation.

Un avantage fiscal est accordé avec une TVA portée à 5,5 % pour tous les biens et équipements qui sont acquis par les EFC, afin de faciliter la constitution de leurs parcs au gré des différents domaines d'activité.

Définition des mécanismes de soutien autorisés pour les collectivités locales

- ➔ Notre préconisation : Pas de possibilité de conventionner des apports en industrie ou en numéraire, sauf si l'EFC est incluse dans un montage sous maîtrise publique, ou si l'entreprise est délégataire d'une mission de service public de cette même collectivité.

Par contre, la collectivité est autorisée à « confier » par convention l'exploitation de biens qu'elle possède. De même celle-ci peut participer à l'acquisition de biens et d'équipements mis à disposition de l'EFC. Une convention devra alors être établie entre cette collectivité et l'EFC concernée, afin de définir les termes d'une rétribution au profit de la collectivité de l'usage de ces biens ou équipements.

Autorisation en matière de recours aux emplois aidés, ou aux statuts spécifiques (service civil...)

- ➔ Notre préconisation : Le recours aux emplois aidés est autorisé.

Tous les autres dispositifs d'aide proposés aux jeunes 16-25 ans sont autorisés si l'entité est majoritairement publique. Pour les entreprises EFC naissantes aussi, à la condition que celle-ci s'engage vis-à-vis du jeune recruté, à la poursuite d'un parcours formatif qualifiant, avec perspective d'emploi.

En ce qui concerne la gouvernance, nous évoquerons deux sujets qui, à notre sens, doivent progresser :

- ➔ Nous rappellerons que les PME ont la possibilité de mettre en place un conseil d'administration ou un conseil stratégique. Quarante mille PME françaises, réalisant un chiffre d'affaires de plus de 3 millions d'euros, sont parfaitement légitimes à bénéficier de l'apport, en expertise et en savoir-

faire, d'un administrateur. Cela étant, 90 % d'entre elles ne le font pas, sans doute par souci du dirigeant de conserver son indépendance, ou, plus vraisemblablement, par recul devant des charges supplémentaires. Mais une gouvernance d'entreprise professionnalisée permet de considérer des axes de développement : les mandats de protection future et posthume pour assurer la pérennité de l'entreprise, la stratégie d'orientation du développement de l'entreprise, les objectifs et la performance financière, l'équité entre les rémunérations, le recrutement de talents, les acquisitions et partenariats stratégiques, la transmission ou la cession de l'entreprise, les litiges entre actionnaires, le développement de la RSE. Pour les entrepreneurs de PME, l'apport d'un administrateur indépendant peut être déterminant. Il est garant de l'intérêt social de l'entreprise : il veille à ce que le conseil d'administration ou le conseil stratégique prenne des décisions conformes aux intérêts de l'entreprise ainsi que de ses parties prenantes, que sont les employés, les clients, les actionnaires, les autres parties prenantes.

- ➔ Réguler les demandes de l'actionnaire : dans un livre intéressant⁸² Antoine Frérot et Rodolphe Durand proposent d'équilibrer « la part de finance impatiente (centrée sur la rentabilité à très court terme) et patiente, notamment en accroissant l'actionnariat salarié afin d'impliquer les apporteurs de capitaux dans un projet à long terme » ; en se disant convaincus que « les entreprises peuvent difficilement réussir dans une société qui échoue et, en tout état de cause, ne pourront pas prospérer longtemps dans une société qui décline », ils proposent que la performance de l'entreprise devienne fondamentalement multicritère. Ces propositions rejoignent celles de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, qui, dans un ouvrage plus ancien, mais toujours actuel, constatent que « depuis les années 1980, la logique de la gouvernance actionnariale (corporate governance), appuyée sur des rapports, des réglementations, ou des codes de « bonne gouvernance » a fait prévaloir la logique de la société anonyme sur celle de l'entreprise ». Ils préconisent un nouveau « contrat d'entreprise », qui s'écarterait de l'impératif de création de valeur pour l'actionnaire, et qui serait fondé sur quatre grands principes : au-delà du profit, une mission d'innovation et de progrès collectif pour l'entreprise ; un pouvoir légitime et autonome ; un collectif qui inclut davantage les salariés ; des règles de solidarité qui dépassent le simple partage annuel des résultats.

Nous préconisons de nous attacher à ce type de propositions, encore plus qu'auparavant, malgré les vents contraires actuels, parce qu'elles reviendront d'actualité, sinon, les fractures de la société seront encore plus dangereuses.

⁸² Rodolphe Durand, Antoine Frérot, L'entreprise de demain Pour un nouveau récit, Flammarion, 2021

Le choix du siècle : alliances du commun, ou alliances de régression ?

On voit, et on a vu tout au long de ce rapport, comment la défiance se développe envers la démocratie, et le « portage » de l'intérêt général par les représentants élus, et ceux de l'Etat, sans parler des acteurs privés. Or la situation de la biosphère exige d'avoir une vision du bien commun, et de la mettre en œuvre, alors que les crises actuelles, tourbillonnantes, traduisent une tendance contraire.

Le rapport du Conseil d'Etat sur l'intérêt général de 1999 le disait bien : « Le "Bien Commun" se rattache à différentes traditions philosophiques et historiques et rend compte de la capacité des membres d'une société à conjuguer des objectifs individuels et des objectifs communs à un ensemble de personnes ou à l'ensemble de la société. Elle se situe sur un autre plan que les formes de coordination fondées sur l'intervention d'un acteur en charge d'un intérêt général – l'Etat – ou sur une procédure d'échange économique – le marché – dans laquelle le bien de tous résulterait de l'interaction de personnes intéressées sans que soit mobilisé leur participation consciente à des objectifs communs. »

Cette acception confère une valeur a priori et intrinsèque aux « biens communs », qui qualifient des objets, des choses – l'air, l'eau, la mer, la lune, le climat – ou des qualités – la sécurité, la santé – qui justifient de modalités d'appropriation, des droits d'usage et d'accès de la part d'un ensemble d'acteurs – un groupe, une collectivité, une nation, l'humanité. Ils sont appelés parfois dans la sphère économique les « biens publics mondiaux » ou « global public goods », caractérisés par une utilisation non rivale et non exclusive comme la qualité de l'air ou la biodiversité, ou « biens essentiels », qui désignent les biens indispensables à la vie physique et sociale. Mais la notion de patrimoine commun n'a pas fait consensus, elle a été rejetée par les pays du Sud, alors qu'elle a pourtant été une réalisation concrète d'une solidarité commune entre l'humanité et la biosphère. Une autre notion a cependant connu un essor : la prise de conscience environnementale à la fin du XXe siècle remet au centre de la vie internationale les « biens publics mondiaux » consacrés par l'ONU, l'OCDE et le PNUD, à partir du rapport Les biens publics mondiaux : coopération internationale pour le 21^e siècle du PNUD en 1999. La Banque mondiale publie dès 2001 un rapport mesurant les financements qu'elle estime contribuer directement à la préservation des biens publics mondiaux et les estime à 15 milliards de dollars. L'OCDE lui emboîte le pas et calcule que en 2004 près de 15% de l'aide bilatérale pour le développement était consacrée aux biens publics mondiaux. La sélection de biens publics mondiaux jugés « essentiels » et « prioritaires » du point de vue de « leur capacité à aider des pays à éliminer la pauvreté et à atteindre les objectifs de développement pour le millénaire » est effectuée par le rapport du Groupe de travail international sur les biens publics mondiaux en 2006.

Le PNUD n'a cependant pas poursuivi, et le Plan stratégique 2008/2011 ne comporte que des allusions aux biens publics mondiaux. Aujourd'hui, les biens classés par l'UNESCO dans le Patrimoine mondial de l'Humanité sont en recul, ainsi que la notion juridique. Elle ne subsiste que pour la lune et les corps célestes, l'orbite des satellites géostationnaires et le spectre des fréquences radioélectriques (Accord de 1979), le fonds des mers et des océans au-delà des juridictions nationales (article 136 de la Convention de Montego Bay de 1982, entrée en vigueur en 1994) et le génome humain, qui sous-tend l'unité fondamentale de tous les membres de la famille humaine ainsi que la reconnaissance de leur dignité intrinsèque et de leur diversité. Un récent rapport du WWF démontre que sur les 229 sites naturels et mixtes inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO, 114 sont « menacés par des activités industrielles néfastes », ce qui signifie que l'inscription au patrimoine mondial de l'UNESCO n'est plus une protection garantie.

Dans le même temps, la recherche des leviers d'une transition écologique conduit à rechercher une forme de renouvellement du lien social et de restructuration de la vie sociale auxquels la notion de commun semble pouvoir apporter une contribution sociale et originale. Les revendications pour le maintien et l'amélioration de la vie humaine par des mouvements altermondialistes et écologistes ont ainsi pris pour

référence les « commons », dont le « Manifeste pour la récupération des biens communs » marque le point de départ au Forum Social Mondial de Belém en 2009⁸³.

Revenons, pour la France, à quelques rappels historiques : elle est attachée à la notion d'intérêt général comme à son talisman constitutionnel : L'« intérêt général » confère à l'Etat ou à la collectivité la mission de poursuivre des fins qui s'imposent à l'ensemble des individus, par-delà leurs intérêts particuliers. Il est le corollaire de la volonté générale, au sens de l'article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen : « La Loi est l'expression de la volonté générale ». Cette conception peut être portée à deux conditions : l'intérêt général doit être représenté par des élus, du peuple dans le cadre démocratique, et les représentants de l'Etat, nommés par ceux-ci, appliquent des mesures marquées par le respect de l'intérêt général. De ce fait, la notion de « service public » désigne une activité d'intérêt général et un mode d'organisation consistant à faire prendre en charge ces activités d'intérêt général par des personnes publiques (Etat, collectivités territoriales, établissements publics) ou privées, sous le contrôle d'une personne publique⁸⁴.

Mais ce n'est qu'au XVIII^{ème} siècle que l'idée d'intérêt général a progressivement supplanté la notion de bien commun, aux fortes connotations morales et religieuses, qui jusque-là constituait la fin ultime de la vie sociale ; la notion d'intérêt général a donc peu à peu effacé le concept du « commun, » car la tradition française tend à opposer l'intérêt général aux intérêts particuliers et introduit une discontinuité entre l'individu et le collectif : « L'intérêt général, qui exige le dépassement des intérêts particuliers, est d'abord, dans cette perspective, l'expression de la volonté générale, ce qui confère à l'Etat la mission de poursuivre des fins qui s'imposent à l'ensemble des individus, par-delà leurs intérêts particuliers »⁸⁵.

Depuis lors, deux conceptions de l'intérêt général s'affrontent. L'une, d'inspiration utilitariste, ne voit dans l'intérêt commun que la somme des intérêts particuliers, et finalement traduit une méfiance de principe envers l'Etat. L'autre conception, d'essence volontariste exige le dépassement des intérêts particuliers, et confère à l'Etat la mission de poursuivre des fins qui s'imposent à l'ensemble des individus, par-delà leurs intérêts particuliers.

Il s'agit bien sûr de l'organisation humaine susceptible de soutenir le meilleur gouvernement possible.

Le Conseil d'Etat remarque que la notion d'intérêt général s'étend à la sphère environnementale, en étendant celui-ci à la protection de la nature, en particulier dans l'article 1 de la Loi du 10 juillet 1976 : « La protection des espaces naturels et des paysages, la préservation des espèces animales et végétales, le maintien des équilibres biologiques auxquels ils participent et la protection des ressources naturelles contre toutes les causes de dégradation qui les menacent sont d'intérêt général. ». Il interprète l'extension de cette notion aux valeurs nouvelles que sont « les générations futures, le développement durable et le patrimoine commun, mais reconnaît aussi que cette extension est la preuve de la « crise de légitimité » de l'intérêt général, jusqu'à conclure dans le rapport de 1999, qu'il faudrait donner à la notion une reformulation, voir un rajeunissement en suggérant qu'il faudrait lui adjoindre une « éthique de la responsabilité ». Le Conseil d'Etat ne choisira pas entre les deux notions, même si le vice-président du Conseil d'Etat a reconnu en octobre 2017, en ouvrant un cycle de conférences sur la citoyenneté, que « la citoyenneté française s'est inscrite dans une vision partagée du bien commun et de l'intérêt général »⁸⁶.

La réflexion que le Conseil d'Etat n'a pas poursuivie, ni la Charte de l'environnement, qui ne prononce pas le terme d'intérêt général, la société civile l'a développée, car la notion de bien commun correspond à la fois à l'aspiration d'un monde différent, qui ne serait pas géré verticalement⁸⁷, et aussi à sa capacité, au-delà

⁸³ <http://bienscommuns.org/signature/appele/?a=appel>

⁸⁴ Cette notion est à distinguer du « Service d'Intérêt Général » (SIG) et du « Service d'Intérêt Economique Général » (SIEG), ce dernier étant mentionné dans le Traité sur l'Union Européenne et sur le Fonctionnement de l'Union Européenne.

⁸⁵ Conseil d'Etat, Réflexions sur l'intérêt général, Rapport public, 1999

⁸⁶ Discours de Jean Marc Sauvé, conférence inaugurale du cycle citoyenneté, 18 octobre 2017

⁸⁷ La notion de « commun » se distingue de celle de « collectif » dont l'étymologie latine, colligere, évoque plutôt l'idée de rassemblement sous l'effet d'une cause extérieure. Le commun mobilise l'idée d'un lien interne ou de solidarité reliant des personnes et des biens à l'égard d'un enjeu commun.

de la sémantique, à prendre en charge personnellement la « maison commune ». Des éléments de cette différence résident dans la vision anthropologique de la société : les partisans du bien commun considèrent que la délégation, même démocratique, des volontés individuelles à la volonté commune ne suffit pas à rendre compte de la formation d'actions communes reflétant des enjeux communs.

Comme la sobriété, la notion de bien commun, « l'archéologie du commun »⁸⁸, s'inscrit dans une quadruple tradition historique, qu'il nous faut parcourir rapidement pour mesurer son utilité comme pont entre l'ancrage dans notre civilisation, et le potentiel de ruptures.

Une tradition philosophique, qui « tend à identifier le commun à l'universel (ce qui est commun à tous) ou bien à rejeter ce qui du commun résiste à cette identification dans les marges insignifiantes de l'ordinaire et du banal »⁸⁹.

Une tradition théologique, « qui conçoit le « commun » comme (...) le principe d'action et de conduite de ceux qui ont la charge des corps et des âmes »⁹⁰. Il constitue une réinterprétation de la tradition philosophique grecque. Dans la *Somme Théologique*, Thomas d'Aquin articule l'apport de la pensée d'Aristote avec les exigences de la pensée chrétienne.

Une tradition juridique, aujourd'hui prolongée dans la théorie économiste de classification des biens et qui « tend à réserver la qualification de « commun » à un certain type de choses »⁹¹. Le droit romain apporte à la notion de commun une portée juridique. Un bien se divise en quatre catégories selon les Institutes de l'empereur Justinien : les choses sacrées, propriété des dieux ; les choses publiques, qui appartiennent à la cité : les choses communes, comme la mer ; les choses privées, propriété des personnes. La théorie classique du droit distingue la res publica, qui appartient à tous et ne peut appartenir à personne en particulier ; les res communes, qui sont inappropriables et d'usage commun ; les res nullius, qui n'appartiennent à personne en particulier, mais pourrait appartenir à quelqu'un.⁹²

Une tradition sociologique, avec la notion de commun des pauvres, que l'on rencontre dans toutes les campagnes européennes, désignant les droits d'usage d'une personne d'un usant du droit collectif par exemple le glanage ou la fumature. Ces pratiques recouvrent des obligations réciproques et des usages collectifs, les biens communaux sont l'ensemble des droits collectifs de jouissance qu'exercent les habitants d'une ou plusieurs communes sur un bien leur appartenant ou non. Ce droit se poursuit au 19^e et 20^e siècle, où de nombreuses formes politiques et économiques voient le jour : coopératives de production, d'association, de crédit, agricoles sous l'influence de Robert Owen ; jardins ouvriers ou associatifs issus des « allotments » anglais. Elinor Ostrom s'inspirera de ces mouvements pour démontrer comment des communautés d'individus parviennent à s'auto-organiser pour gérer des ressources communes.

Aujourd'hui, la notion de biens commun a envahi aussi la sphère économique, avec la remise du Prix Nobel successivement à Elinor Ostrom en 2009 et à Jean Tirole en 2014, tandis que la crise financière de 2008 puis celle du COVID en 2020 ont fait ressurgir la nécessité de préserver la chose commune contre les dérèglements financiers, sociétaux, écologiques prédateurs. De ce fait, la réflexion sur les biens communs a extraordinairement progressé en quelques années, au point d'être incontournable, comme questionnement et voie de solutions dans notre époque, faite de transgressions entre les secteurs publics et privés, et de transitions entre des mondes qui s'essouffent et d'autres qui peinent à émerger.

⁸⁸ Dardot (Pierre) et Laval (Christian), *Commun. Essai sur la Révolution du XXI^e siècle*, La Découverte, 2014, p. 22, en particulier l'explication : « Aristote utilise alternativement, comme des synonymes, les expressions « koinon agathon » et « koinon sumphéron », ce dernier terme désignant en grec l'intérêt. Intérêt général et bien commun se confondent : « ce sont les citoyens qui délibèrent en commun pour déterminer ce qui convient pour la cité et ce qu'il est juste de faire », il s'agit de « produire, par la délibération et la législation, des mœurs semblables et des règles de vie s'appliquant à tous ceux qui poursuivent une même fin ».

⁸⁹ Ibidem

⁹⁰ Idem, p. 25

⁹¹ Dardot (Pierre) et Laval (Christian), *Commun. Essai sur la Révolution du XXI^e siècle*, La Découverte, 2014, p. 25

⁹² Les biens communaux, au sens du droit romain, a laissé des traces dans le droit positif, à l'instar de l'article 714 du Code civil qui définit les choses communes : « Il est des choses qui n'appartiennent à personne et dont l'usage est commun à tous ».

L'économie « récupère » la notion de bien commun avec Hardin et Elinor Ostrom. En contestation de Hardin, Elinor Ostrom, de manière succincte, considère que si la plupart des biens, du fait de leurs qualités propres, doivent être produits par des entreprises privées à destination des marchés concurrentiels. Certains biens ne sont pas produits par le marché car la satisfaction des besoins auxquels ils répondent n'est pas compatible avec le paiement individuel volontaire de ce type de bien.

Les travaux de Elinor Ostrom font écho à un célèbre article de Garrett Hardin, « The Tragedy of the Commons » publié en 1968. A propos de la métaphore du pâturage communal en accès libre, Garrett Hardin soutient la victoire de la non-coopération, et pense que tous les biens en accès libre sont irrémédiablement surexploités par les populations riveraines : « la ruine est la destination vers laquelle tous les hommes se ruent, chacun poursuivant son meilleur intérêt dans une société qui croit en la liberté des biens communs »⁹³. Hardin, en libéral pense que la gestion n'est efficace que sur la base des droits de propriété privée. Elinor Ostrom, elle, pense que Hardin confond entre gratuité, libre accès et propriété commune. L'argument de Hardin repose en fait sur un sophisme qui consiste à introduire dans son modèle un comportement économiquement maximisateur dans un contexte normatif qui exclut précisément un tel comportement, puisque les règles des communs sont faites pour prévenir le risque de surexploitation.

La forte contestation de la conception occidentale de la propriété, selon laquelle le propriétaire possède un droit exclusif et aliénant sur les choses, qu'elle soit issue de la définition posée par l'article 544 du code civil ou de la protection accordée par l'article 17 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen⁹⁴, est également l'un des points de ralliement du mouvement des communs. Cependant, la théorie des communs n'implique pas la suppression de la propriété privée. En effet, c'est-à-partir d'une définition originale de la propriété, une propriété conçue comme « bundle of rights » ou faisceau de droits, que Elinor Ostrom propose une conceptualisation de la propriété commune.

Ostrom cherche des institutions efficaces qui permettent aux individus d'obtenir des résultats productifs dans des situations où les tentations de resquiller sont toujours présentes. Quelle que soit cette institution, elle doit faire face à trois défis : la mise en place, l'engagement, la surveillance mutuelle. Elinor Ostrom identifie huit principes de gestion des ressources communes, qui ne peuvent être livrées au marché, les conditions d'une gestion efficace :

- L'existence de limites clairement définies, à la fois sur les individus ayant accès à la ressource et sur les limites de la ressource elle-même ;
- L'adaptation aux conditions locales (main-d'œuvre, matériel, argent) et conformes aux objectifs des individus rassemblés ;
- L'existence de dispositifs de choix permettant aux individus de participer régulièrement à la définition et à la modification des règles (faisceau de droits accordés aux personnes concernées) ;
- Une gouvernance effective et redevable à la communauté ; L'existence de sanctions graduelles en direction des individus qui transgressent les règles ;
- L'existence de mécanismes de résolution des conflits rapides et bon marché ;
- La reconnaissance minimale par les autorités externes du droit à l'auto-organisation ;
- L'imbrication des institutions locales au sein d'institutions de plus grande échelle.

Un autre débat agite le mouvement contemporain des communs. L'une des implications théoriques du dépassement de la logique de l'appropriation est la récurrence du thème de l'inappropriable, en particulier

⁹³ Hardin (Garrett), « The Tragedy of the Commons », (1968) *Science*, 162: 1243-1248

⁹⁴ « La propriété étant un droit inviolable et sacré, nul ne peut en être privé, si ce n'est lorsque la nécessité publique, légalement constatée, l'exige évidemment, et sous la condition d'une juste et préalable indemnité ».

des ressources naturelles vitales. En effet, pour des raisons éthiques et sociales, le commun serait inappropriable. Ce thème est repris dans l'ouvrage *Commun. Essai sur la révolution au XXI^e siècle* de Pierre Dardot et Christian Laval publié en 2014, qui identifient les conditions d'une politique de l'émancipation qui institue le commun en tant qu'inappropriable. Selon les auteurs, « si le commun est à instituer, il ne peut l'être que comme inappropriable, en aucun cas comme l'objet d'un droit de propriété »⁹⁵. La dichotomie se trouve alors moins dans le privé *versus* public que dans l'appropriation, qu'elle soit privée ou publique, *versus* l'exclusion de tout geste d'appropriation.

On peut aussi citer le livre de Benjamin Coriat⁹⁶, qui, à partir du Mouvement des économistes atterrés, part du constat d'un durcissement et d'une diversification des droits privés exclusifs sur les savoirs dans les années 1980, qui auraient été, pour le domaine du savoir, une période d'extension de la propriété privée à travers l'appropriation de certains communs (algorithme des logiciels, biens culturels via le droit de propriété intellectuelle). Le domaine public se serait trouvé affecté par cette « idéologie », alors même que l'évolution des techniques réactualise et revalorise la redécouverte des communs, notamment via la créativité des acteurs du « logiciel libre ».

Des économistes ont aussi creusé la notion de bien commun, comme Jean Tirole, prix Nobel, en dénommant un de ses ouvrages *Economie du bien commun*⁹⁷. Il définit l'économie du bien commun comme la recherche du bien-être, un bien-être collectif qui admet l'usage privé « mais pas l'abus de cet usage aux dépens des autres ». Pour lui, il existe un bien commun et un seul : « L'économie est au service du bien commun, elle a pour objet de rendre le monde meilleur. A cette fin, elle identifie les institutions et les politiques qui promouvront l'intérêt général.⁹⁸ »

Dans un courant de pensée proche de l'écologie sociale, Pierre Antoine Chardel et Bernard Rebel⁹⁹ développent que les réponses aux problèmes écologiques nécessitent une réforme de nos imaginaires consuméristes, et prônent un nouvel équilibre entre innovation technologique, résilience environnementale, et souci du commun.

Ensuite, a été publié un *Dictionnaire des biens communs*¹⁰⁰, énorme volume de plus de 500 pages, ouvrage universitaire qui explicite toutes les notions ayant trait aux biens communs. Dans la préface, les auteurs, dont certains sont liés à la sphère du mouvement coopérativiste, mutuelliste, expliquent l'actualité de la notion par l'évolution des pratiques sociales : les biens seraient davantage mis en partage, volontairement ou non, et « la notion autorise à penser le changement social sur la base d'un réinvestissement du collectif, des communautés, du partage et de l'usage. ».

D'autres livres ont nourri le débat, inspirés par des courants divers, voir opposés. Dans l'encyclique *Laudato Si*, le Pape François déclare que le climat et l'atmosphère sont un bien commun « appartenant à tous et destiné à tous » (LS 23) tandis que les océans et les autres bien naturels devraient, eux aussi, être considérés comme des « communs globaux »

⁹⁵ Dardot (Pierre) et Laval (Christian), *Commun. Essai sur la Révolution au XXI^e siècle*, La Découverte, 2014, p. 233

⁹⁶ Benjamin Coriat (dir.), 2015, *Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les Liens qui Libèrent

⁹⁷ Jean Tirole, *Economie du bien commun*, PUF 2016

⁹⁸ « L'appartenance à la communauté de l'eau, de l'air, etc n'empêche pas qu'in fine ces biens seront consommés par les individus. Par tous à condition que ma consommation n'évince pas la vôtre, c'est le cas de la connaissance, de l'éclairage sur la voie publique, de la défense nationale ou de l'air. En revanche, si le bien est disponible en quantité limitée ou si la collectivité veut en restreindre l'utilisation, comme dans le cas des émissions carbonées), l'usage est nécessairement privatisé d'une manière ou d'une autre. C'est ainsi que la tarification de l'eau, du carbone ou du spectre hertzien privatise leur consommation en octroyant aux agents économiques un accès exclusif pourvu qu'ils acquittent à la collectivité le prix demandé. Mais c'est précisément la recherche du bien commun qui motive cet usage privatif : la puissance publique veut éviter que l'eau ne soit gaspillée, elle souhaite responsabiliser les agents économiques quant à la gravité de leurs émissions, et elle entend allouer une ressource rare – le spectre hertzien – aux opérateurs qui en feront un bon usage. »

⁹⁹ Pierre-Antoine Chardel, Bernard Reber (dir.), *Ecologies sociales : le Souci du commun*, éd. Parangon/Vs, coll. Situations & Critiques, 2014.

¹⁰⁰ *Dictionnaire des biens communs* sous la direction de Marie Cornu, Fabienne Orsi et Judith Rochfeld, PUF 2017

Si la sphère institutionnelle préfère encore s'inspirer de l'intérêt général, elle est obligée aujourd'hui de traiter, bon gré mal gré ce concept. Des colloques ¹⁰¹ sont organisés par les pouvoirs publics, comme celui de l'AFD, fin 2016, sur « commun et développement », lors duquel Gael Giraud, économiste, mais aussi chrétien engagé, a placé les biens communs au centre des politiques du développement. Il résumera sa pensée en distinguant le bien commun qu'il assimile à l'intérêt général, et les biens communs, « ressource au sujet de laquelle une communauté se met d'accord sur des règles d'usage, de manière à la préserver, voire à la faire prospérer ». Pour la transition écologique, il énumère comme biens communs les ressources naturelles, le travail et la monnaie¹⁰²

Dans le monde des entreprises, le débat sur l'entreprise pourvoyeuse de bien(s) communs(s), ou bien commun elle-même, est lancé, dans une acception dont se méfient certains, les syndicats en particulier.

Ces débats étaient évidemment au cœur de la discussion préliminaire à la Loi Pacte, et il faut remarquer que la mission confiée par le Gouvernement à Nicole Notat et Dominique Sénard, s'était d'abord intitulée « entreprise et bien commun », avant d'être rebaptisée dans le communiqué de presse officiel « entreprise et intérêt général ». Et, aujourd'hui, un « capitalisme d'intérêt général » fait son chemin, avec de nombreux entrepreneurs, dont certains sont connus, comme Jean-Marc Borello, d'autres moins. Et, encore une fois, ils coexistent avec des start ups « croqueuses » de revenus rapidement acquis par une conception de l'« innovation-spéculation » de plus en plus répandue, mais les jeunes générations portent (avec l'anxiété) un espoir de changement : « Même si elles restent très minoritaires, ces entreprises pionnières contribuent à tirer vers le haut l'ensemble des acteurs économiques. En effet, puisque ces nouveaux entrepreneurs à impact sociétal attirent de plus en plus de jeunes diplômés qui cherchent un travail porteur de sens, les entreprises moins engagées se trouvent contraintes de dépasser le greenwashing ou les déclarations purement formelles sur leur attachement à leur responsabilité sociale et à faire la preuve d'un véritable respect des droits humains et de l'environnement si elles veulent continuer à attirer des collaborateurs motivés et compétents. La moralisation du capitalisme ne peut se passer de régulation, mais elle repose aussi sur des collaborateurs et des consommateurs de plus en plus sensibles à la manière dont les biens et les services sont produits. Ils votent avec leurs pieds et leur porte-monnaie, d'autant plus efficacement qu'ils sont de mieux en mieux informés. ¹⁰³ »

Au-delà de l'entreprise, les territoires ont également besoin de ce concept : Jean Rotner le disait déjà en 2014 : « Le bien commun s'incarne dans les fondamentaux du droit. Il est au centre des grands engagements internationaux sur le patrimoine culturel, sur la mer, sur le climat, il est aussi au cœur de l'action des élus locaux avec les entreprises, les acteurs et les citoyens, pour construire un « capital territorial commun »¹⁰⁴. Dans le code de l'urbanisme « le territoire français est le patrimoine commun de la nation, chaque collectivité publique en est le gestionnaire et le garant dans le cadre de ses compétences ». L'héritage des territoires vient se confronter aujourd'hui à de nouveaux enjeux : la transition énergétique, la ville intelligente, l'innovation sociale, la santé... Le bien commun, c'est la confrontation d'un héritage et de sujets d'actualité. Cela implique d'être innovant, de se mettre en mouvement, d'être même avant le mouvement, d'avoir une vision et de l'audace pour initier des projets et des modes de faire nouveaux. Dans le tsunami territorial en cours, il ne faut plus opposer l'urbain au périurbain, au rural, il ne faut plus opposer une capitale régionale à une autre grande agglomération dans la même région, mais au contraire faire éclore des coopérations inédites. Nous devons être dans des stratégies partagées, concertées et coproduites¹⁰⁵ ». Ainsi, la Chaire ICP-ESSEC Entreprises et Bien Commun, créée en 2021, a décidé, après un an de travail avec ses entreprises

¹⁰¹ Notons, dans les nombreux colloques organisés sur ce thème, celui du centre de Cerisy, Vers une république des biens communs en 2016, l'alternative du commun, toujours à Cerisy en 2017, le bien commun, colloque des reclusiennes, en 2017, La nuit des idées, organisée par le journal Le Monde a pris pour thème en janvier 2017 « un monde commun ».

¹⁰² Gael Giraud, *distinguer les biens communs* in revue *Prémices*, n°2

¹⁰³ Thierry Weil, *the Conversation*, Un capitalisme d'intérêt général, 2017

¹⁰⁴ <https://www.fnau.org/wp-content/uploads/2016/03/Preprogramme-V7.pdf>

¹⁰⁵ 35^e rencontre des agences d'urbanisme « A la recherche du bien commun »

partenaires (Bayard, Clariane, Eurazeo, Grant Thornton, Kéa, Meridiam et Saint-Gobain), de consacrer à cette notion son programme de recherche 2022-2024.

Dans les premières restitutions¹⁰⁶, Jean-Bernard Auby, y présente une approche juridique du territoire, dans laquelle l'auteur montre que les territoires ne sont pas seulement des cadres objectifs auxquels une définition nationale ou internationale du bien commun peut être appliquée, mais aussi des sujets actifs de la définition du bien commun, parce qu'il existe à la fois des « biens publics locaux » (système local de transport, réseau d'espaces publics, etc.) et des « intérêts publics locaux », ajustés aux besoins des territoires, qui se distinguent des intérêts publics surjacents et expliquent la territorialisation croissante des politiques publiques

Le deuxième article, d'Édouard Dequeker, fait entrer les entreprises dans la réflexion en montrant, à partir d'une étude de cas, que la « gouvernance économique », c'est-à-dire l'ensemble des formes d'institutionnalisation des interactions public-privé, notamment entre les acteurs publics et les entreprises, contribue à expliquer les dynamiques différenciées des territoires. Autrement dit, plus ce que nous pourrions appeler la « dynamique territoriale de bien commun » est observable, plus la « gouvernance économique » est forte.

Le troisième article, de Paul Lignières, déplace la réflexion vers un autre acteur du territoire, l'université, qui, si elle est attachée au territoire où elle a été créée au point de lui emprunter souvent son nom ou de faire parfois à elle seule sa renommée, n'est pas endogène au territoire, mais s'ancre dans l'universalité du savoir qu'elle vise et la diversité inédite des acteurs publics et privés qu'elle met en relation, à l'échelle locale, nationale et internationale. L'auteur, définit du coup la responsabilité sociale de l'entreprise comme contribution de l'entreprise à une dynamique territoriale de bien commun, impliquant la gouvernance d'un pacte de base et de biens communs avec ses parties prenantes locales, de manière à permettre le développement pacifique, équitable et durable du territoire.

Aussi, pour consacrer cette notion, nous proposons, comme d'ailleurs dans le rapport sur la grande transformation, la constitution de « sociétés de bien commun », à l'image des SOSE (société à objet social étendu) qui permettrait, dans les territoires, de faire coïncider la protection d'un, ou de biens communs, avec la rémunération d'un service fourni à la collectivité. Ce statut permettrait la progression des engagements citoyens et l'accomplissement de services aujourd'hui de plus en plus relégués dans une économie informelle, ou non rendus, ou rémunérés en dehors de cadres légaux.

Le concept de commun interroge les formes usuelles de gouvernance par l'Etat ou par le marché, en faisant intervenir des personnes et des porteurs d'enjeux autour d'un dessein commun tout en conjuguant leurs objectifs propres. Les différentes formes de conjugaison de prise en charge de l'intérêt général se construisent, selon les cas, par des mécanismes conçus par la collectivité – incitation ou contrainte par l'Etat – et des mécanismes de marché ; tandis que le bien commun fait intervenir des formes de coordination qui impliquent des personnes capables de conjuguer des objectifs personnels et de définir ensemble un dessein commun, une contribution à la prise en charge de la « maison commune », qu'ils mettent en œuvre, en se dotant de règles communes, chacun à son niveau, en synergie avec ses propres activités.

¹⁰⁶ *Transversalités* n°168, *Entreprises, territoires et bien commun* *Transversalités* n°168,

Conclusion

On voit bien, à l'issue de cette tentative de proposition de nouveau modèle économique, écologique et social, que les propositions sont multiples¹⁰⁷, qu'elles sont souvent déjà vivantes, et qu'elles peuvent être mises en œuvre avec une meilleure allocation de moyens, et ceci à différents niveaux, local, national ou international.

Qu'est ce qui fait donc défaut ?

D'abord du fait de la multiplicité des sujets de crises, toutes interdépendantes, les décideurs ont beaucoup de mal à les hiérarchiser, car les instabilités économiques, les catastrophes environnementales, les révoltes sociales et les bouleversements géopolitiques n'en finissent pas de changer les priorités, d'autant que les consensus démocratiques, de plus en plus rares, évoluent suivant la manière dont la communication politique et informationnelle est orientée. De ce fait, il est difficile de dessiner des trajectoires cohérentes, et les citoyens ressentent que les décideurs colmatent au lieu de construire.

Ensuite, on s'y est longuement arrêté, les financements ne sont que partiellement fléchés » sur les solutions qui permettraient de résoudre les crises ; ils ne vont le plus souvent qu'à celles qui les retardent : on peut trouver des multitudes d'exemples dans la crise agricole, dans les politiques d'adaptation, dans celles de la gouvernance territoriale, dans les politiques énergétiques, dans les politiques migratoires. Certains pensent que c'est le lot des démocraties, mais des instruments existent pour forger démocratiquement des consensus au-delà de la durée des mandats.

A cela s'ajoute, du fait de la dette, le rétrécissement des financements disponibles, qui, au lieu de choix structurants, servent le plus souvent à régler des crises conjoncturelles.

Par ailleurs la préparation intellectuelle et psychologique aux crises n'existe guère en France : la culture du risque est assez inexistante, comme le dit l'AFP Jean-Paul Bosland, président de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers. « On est très très mauvais en France en termes de prévention » et d'anticipation de la gestion de crise, contrairement notamment aux Japonais "confrontés à des aléas plus forts". La douce France a fini par se laisser bercer par la richesse de ses terroirs ... De plus l'organisation jacobine de ses institutions, y compris privées, a laissé se développer une chaîne de décisions verticale, et finalement le confort du recours permanent à l'Etat s'est transformé en demande permanente auprès de lui, sous couvert d'intérêt général ... « L'Etat ne peut pas tout », phrase finalement de bons sens, a sûrement fait battre un candidat à l'élection présidentielle ; le citoyen sans culotte acclame vite Napoléon, ne l'oublions jamais.

On peut donc en conclure que la France a plus de difficultés que d'autre pays à rompre avec un modèle que beaucoup lui ont longtemps envié, surtout en matière sociale, et à accepter des changements qui lui renvoient la conscience d'un certain déclin, alors que le vocable France, de par la beauté de ses paysages, la richesse de sa culture, et par la permanence de ses institutions, encore solides, met encore des étoiles dans les yeux de beaucoup de terriens ...

Plasticité dans les tourmentes

Néanmoins il est urgent de construire un modèle qui s'adapte aux dangers et à la plasticité des temps, faute de quoi ce déclin ira au-delà de l'inévitable reclassement des nations dû aux évolutions démographiques, à la compétition technologique, aux complexités énergétiques et aux bouleversements géopolitiques qui en découlent. Pour cela il nous semble que nous devons puiser dans notre richesse culturelle et humaniste

¹⁰⁷ Voir en annexe

(c'est pour cela que nous avons insisté sur l'apport des sciences humaines dans la transition), notre variété biologique et naturelle (qui nous permet de nous adapter à de nombreuses mutations climatiques, si on sait en tirer profit), notre inventivité institutionnelle, notre système énergétique mixte et le triptyque que nous avons dégagé : sobriété- innovation- capacité d'intégrer le long terme.

Au moment où nous refermons ce rapport, l'incertitude la plus grande règne sur les marchés énergétiques, et donc sur l'économie mondiale, la menace de guerre est permanente, et la tentation de négliger les politiques environnementales est immense : il faut être assez lucide pour se dire que les prochaines années risquent de ressembler à ce que nous vivons actuellement ; d'ailleurs, ce modeste rapport même, nous l'avons corrigé depuis deux ans une bonne dizaine de fois, pour l'enrichir à la fois des nouvelles menaces et des nouveaux infléchissements de la transition. C'est pourquoi nous avons intitulé ce rapport, qui, initialement, devait s'intituler « Une proposition pour un nouveau modèle », « Cap sur de nouveaux modèles sociétaux durables pour pouvoir vivre dans les tourmentes ».

Comme le disent excellemment Amy Dahan et Stéfan AC Aykut ¹⁰⁸ « nous sommes convaincus de vivre un moment charnière marqué par une incertitude radicale sur l'évolution du monde. Là où l'histoire suit souvent des trajectoires lentes, balisées, guidées par l'inertie des institutions et des habitudes, nous assistons ces derniers temps à une accélération brutale à une collision de ruptures, à une superposition de futurs possibles » mais ils esquissent un peu plus loin : « dans cette mutation il nous faut des points d'ancrage ».

Des points d'ancrage voilà selon nous ce que le Comité 21, riche de son expérience de 30 ans, a essayé de proposer dans ce travail : des balises pour construire de nouveaux modèles : elles sont résumées dans les propositions.

¹⁰⁸

La France face aux tourmentes

Ouvrir le débat sur les modèles d'avenir

Vol 5. Les nouvelles frontières de l'économie

Les transformations écologiques, climatiques et sociales en cours interrogent profondément les fondements de nos modèles économiques. Dans un monde marqué par les tensions sur les ressources, les dépendances industrielles, les bouleversements technologiques et les incertitudes géopolitiques, les réponses d'hier ne suffisent plus.

Comment continuer à créer de la richesse dans un monde aux ressources limitées ? Quelle place accorder à l'innovation, à l'industrie, à l'agriculture ou au numérique ? Comment faire évoluer l'entreprise pour qu'elle contribue davantage à l'intérêt général, sans renoncer à sa capacité d'initiative, d'investissement et de création d'emplois ?

Pour le Comité 21, la transition écologique ne pourra réussir sans une profonde transformation de l'économie réelle. Réindustrialiser les secteurs d'avenir, orienter l'innovation vers les grands défis du siècle, développer de nouveaux modèles de création de valeur, renforcer la responsabilité des entreprises et construire des alliances durables entre acteurs publics et privés constituent autant de leviers indispensables pour relever les défis à venir.

Ce volume propose une réflexion sur les mutations économiques nécessaires à l'émergence d'un nouveau modèle de développement. Il défend l'idée qu'écologie, prospérité et compétitivité ne sont pas contradictoires, à condition de repenser nos modes de production, nos indicateurs de richesse et notre rapport aux ressources.

Car le véritable enjeu n'est plus seulement de produire davantage. Il est désormais de produire mieux, d'innover autrement et de faire de l'économie un moteur de la transition plutôt qu'un frein à sa réalisation.



COMITÉ 21
France

Avec le soutien de