

La compensation carbone des grandes entreprises est-elle du verdissement d'image (*greenwashing*) ?

Par Alice VALIERGUE⁽¹⁾

Centre de Sociologie des Organisations (CNRS-Sciences Po)

Cet article étudie les achats de services de compensation carbone de grandes entreprises. Alors que ces achats sont fréquemment associés à du verdissement d'image (ou en anglais *greenwashing*), on observe pourtant de nombreuses entreprises qui investissent dans les services de compensation carbone. Pour comprendre ce paradoxe, l'article propose, à partir d'une enquête menée au niveau des acteurs chargés de la mise en œuvre de ces achats, de reconstituer le contexte organisationnel de travail des acteurs chargés de ces achats au sein des grandes entreprises, à savoir les directions développement durable. Une telle étude permet en effet d'expliquer l'essor de ces achats en montrant que les directions développement durable des grandes entreprises manquent de moyens pour mener leur mission, et que dans ce contexte, elles trouvent dans la compensation carbone des outils de management environnemental. L'article permet ainsi de renouveler les explications sur les politiques environnementales des entreprises, qui décrivent traditionnellement des changements macrosociologiques. Il montre ici l'apport analytique d'une étude menée au niveau de l'organisation.

Les grandes entreprises achètent de plus en plus des services de compensation carbone, qui se présentent sous la forme de crédits carbone. Dans plusieurs secteurs d'activités, on observe en effet des surenchères d'annonces en matière d'achat de services de compensation carbone. C'est par exemple le cas des géants du numérique, mais aussi plus récemment des pétroliers au point que l'offre de crédits carbone viendrait à manquer⁽²⁾. En janvier 2020, Microsoft annonce ainsi être « négative » (*carbon negativ*) en émissions de carbone, au sens où l'entreprise réduirait plus qu'elle n'émet⁽³⁾. Quelques mois plus tard,

Google déclare être « libérée » de toutes émissions (*carbon-free*) grâce à l'achat de crédits carbone équivalant à l'ensemble de ses émissions depuis sa création. Ce marché du carbone volontaire est cependant contesté (Valiergue, 2021) et ne cesse d'être associé à ce qui est couramment nommé du *greenwashing*, pour verdissement d'image. En 2021, le pétrolier Chevron est ainsi accusé par l'ONG Earthwork devant l'autorité de la concurrence américaine d'exagérer ses initiatives environnementales⁽⁴⁾. Ces surenchères d'annonces en matière de compensation carbone, d'un côté, et ces critiques incessantes, de l'autre, constituent une véritable énigme lorsque l'on sait que les grandes entreprises font attention à leur réputation avec l'essor de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Vogel, 2005 ; Aggeri et

⁽¹⁾ Je remercie chaleureusement les évaluateur.rice.s anonymes de cet article, ainsi que Camille Boubal. Leurs lectures attentives et conseils m'ont permis d'aboutir à cette version finale. Issu de ma recherche doctorale, cet article a également bénéficié de nombreuses relectures et discussions avec les personnes remerciées dans ma thèse, et que je remercie encore.

⁽²⁾ Bloomberg green, mars 2021, "Big oil's net-zero plans show the hard limits of carbon offsets", <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-01/big-oil-s-net-zero-plans-show-the-hard-limits-of-carbon-offsets>

⁽³⁾ Par rapport aux autres firmes de la *tech* telles que Google, Facebook, Amazon ou Apple, Microsoft apparaît ainsi à la pointe des engagements environnementaux dans le secteur. Voir notamment l'article de la BBC, janvier 2020, "Microsoft makes 'carbon negative' pledge", <https://www.bbc.com/news/technology-51133811>, consulté le 26 octobre 2021.

⁽⁴⁾ AFP, septembre 2021, « Sous pression, le pétrolier Chevron investit, modestement, dans les énergies moins polluantes », https://www.challenges.fr/economie/sous-pression-le-petrolier-chevron-investit-modestement-dans-les-energies-moins-polluantes_780619, consulté le 26 octobre 2021. On peut aussi lire la critique de journalistes indiquant à propos de Google et de sa nouvelle stratégie "*carbon-free*" que l'entreprise continue tout de même de polluer, car la production de panneaux solaires et d'infrastructures ne fait qu'augmenter étant donné la croissance de l'entreprise, voir Lucas Martin-Brodzicki, décembre 2021, « Neutralité carbone : pourquoi Google reste malgré tout un danger pour le climat », *L'humanité*.

Godard, 2006 ; Barraud de Lagerie, 2015) et qu'une étude menée aux États-Unis a récemment montré que la valeur financière des entreprises tendait à diminuer lorsque des entreprises investissent de manière volontaire dans des réductions d'émissions de GES (gaz à effet de serre) (Busch *et al.*, 2022). En nous appuyant sur une enquête menée entre 2012 et 2018 à un moment où ce marché n'était pas en plein essor, mais voyait au contraire les ventes diminuer

(voir l'Encadré 1 ci-dessous sur l'évolution du marché), nous nous intéressons dans cet article aux processus conduisant des entreprises à acheter des services contestés. Nous proposons ainsi de rendre compte de ce paradoxe en montrant que les services de compensation constituent en réalité un levier d'action et un outil de management pour les directions développement durable.

Encadré 1. Le marché de la compensation carbone des années 2000 à 2021

Le marché de la compensation carbone repose sur le principe suivant : des entreprises de divers secteurs d'activités achètent des crédits carbone pour compenser leurs émissions de gaz à effet de serre (ci-après GES). Ces crédits carbone correspondent à la réduction d'une tonne de GES exprimée en équivalent CO₂. La plupart du temps, ce sont des prestataires, ONG ou PME, qui produisent et / ou vendent ces crédits carbone aux entreprises désireuses de compenser leurs émissions. Parmi les ONG, on trouve des ONG internationales de protection de l'environnement comme le WWF, mais aussi de plus petites ONG spécialisées dans la mise en œuvre de projets à la croisée de l'aide au développement et de la protection de l'environnement. Du côté des prestataires-entreprises se trouvent le plus souvent des PME comprenant une trentaine de salariés, spécialisées dans le conseil et l'accompagnement des entreprises sur la thématique du développement durable. Celles-ci vendent ainsi très souvent, en plus des crédits carbone, la réalisation de bilans d'émissions de GES, mais aussi des conseils, prenant la forme de plans d'action en matière de réduction d'émissions. Les prestataires (ONG ou entreprises) produisant eux-mêmes les crédits carbone se chargent de concevoir des projets de réduction d'émissions, avant tout dans les pays du Sud, lesquels sont divers et comprennent, entre autres, la conservation de forêts, le reboisement, la vente de fours améliorés utilisés pour la cuisine et permettant des économies de bois.

Ce principe de réduction dans les pays du Sud d'émissions produites par les pays du Nord vient du protocole de Kyoto signé en 1997 par quasiment l'ensemble des pays du monde entier (voir pour les controverses entourant les négociations : Aykut, 2014). Initialement, le marché de la compensation fut en effet pensé dans le cadre d'un marché réglementé, lui aussi issu du protocole de Kyoto, permettant de mettre en œuvre une politique publique internationale de réduction des émissions, et seules les entreprises de certains secteurs d'activités (industrie lourde, production d'énergie) de certains pays (Union européenne principalement) étaient contraintes d'acheter des crédits carbone et / ou des quotas d'autres entreprises si elles avaient dépassé leurs quotas d'émissions. Et c'est dans un premier temps au sein de l'Union européenne que les échanges de crédits carbone sur une plateforme de marché réglementé ont eu lieu *via* la mise en place du système d'échange de quotas d'émissions de l'Union européenne nommé en anglais "*European Union Emissions Trading System* (EU ETS)", lui-même créé à la suite d'une expérimentation (Cartel, Boxenbaum & Aggeri, 2019). En parallèle du lancement du protocole de Kyoto en 2005, un marché dit « volontaire » fut créé. Sur ce marché où les échanges se font de gré à gré le plus souvent et d'autant plus depuis 2011 et la fermeture de la plateforme d'échanges volontaires basée à Chicago (voir le graphique ci-contre), des entreprises de secteurs d'activités, qui n'ont aucune obligation de souscrire à ces prestations (transport, bâtiment, banque, etc.), ont commencé à acheter à des prestataires privés, ONG ou entreprises, des crédits carbone.

Si ce marché a connu un essor dans les années 2000 puis un déclin dans les années 2010, il connaît une nouvelle phase de croissance avec la mise en œuvre de l'accord de Paris signé en 2015 : à partir de 2020, les pays dits développés doivent s'engager financièrement à hauteur de 100 milliards de dollars par an, et ces financements devront privilégier les États les plus vulnérables aux changements climatiques (voir le graphique ci-contre). L'accord de Paris constitue désormais un point d'appui institutionnel pour le développement du marché volontaire des services de compensation carbone. Au moment où nous avons mené l'enquête, les achats en grande quantité de crédits carbone étaient toutefois rares et en particulier en France, ce qui a permis d'observer l'engagement marchand des entreprises dans une situation où le marché était particulièrement contesté et peu porteur : en 2015, il y eut environ 200 entreprises françaises clientes de compensation, et parmi les 1,8 million de crédits achetés en France en 2015, 1,5 million était acheté par une unique grande entreprise^a. Très peu de grandes entreprises avaient donc investi massivement dans la compensation carbone, renvoyant de fait à la prudence de certaines directions du développement durable vis-à-vis de ce dispositif.

^a GERES, (2015), « Info Compensation Carbone (INFOCC) : états des lieux de la compensation en France 2014 », <http://www.info-compensation-carbone.com/supportspedagogiques/>



Graphique 1. Évolution des volumes de crédits carbone échangés sur le marché - Source : Ecosystem Marketplace, Août 2022, "The art of integrity. State of the voluntary carbon markets 2022 Q3".

Cet article contribue à la littérature qui cherche à expliquer les ressorts des actions initiées par des grandes entreprises au titre de la protection de l'environnement. Dans un premier cas, et à l'appui de recherches basées sur des méthodes quantitatives, on assiste à la diffusion d'une nouvelle logique d'action conduisant au verdissement d'image des entreprises. Ces explications renvoient aux travaux associés au courant institutionnaliste aux États-Unis. Les transformations des entreprises sont alors conçues comme le produit de différentes forces extérieures, notamment celles de l'État et des mouvements sociaux. Selon la logique de l'isomorphisme institutionnel (Powell et DiMaggio, 1991), mais aussi des structures d'opportunités politiques qui rendent le contexte favorable à la prise en compte de nouveaux enjeux (voir, entre autres, Jenkins et Perrow, 1977 ; McAdam, McCarthy & Zald, 1996), les entreprises s'adaptent à leur nouveau contexte politique qui tient ainsi compte de la protection environnementale. Andrew Hoffman (2001) montre par exemple que c'est au moment où l'agence fédérale de la protection de l'environnement (Environmental Protection Agency) est créée aux États-Unis que les entreprises du secteur de la chimie commencent à se doter de services spécialisés en développement durable. Dans cette même veine, d'autres travaux ont souligné la pression exercée par des ONG environnementales, au travers de campagnes médiatiques ciblant certaines entreprises et diffusant par là-même un nouveau référentiel autour d'un impératif d'action en faveur de l'environnement (King, 2008 ; King et Soule, 2007 ; Rao, 2009 ; Vogel, 2005), contribuant parfois à la création de nouveaux marchés (King et Pearce, 2010 ; Lounsbury, Ventresca & Hirsch, 2003 ; Sine et Lee, 2009 ; Weber, Heinze & Desoucey, 2008 ; Weber, Rao & Thomas, 2009).

Un second ensemble de travaux, plus critiques, se sont attachés à décrire l'essor d'un capitalisme vert qui consiste en la récupération de la critique écologique par les entreprises. Dans ce cas, les méthodes

d'enquête sont plus qualitatives, mais ont également pour objectif de décrire une tendance macrosociologique. On compte parmi ces travaux les premières analyses de Boltanski et Chiapello (1999) qui décrivent dès la fin des années 1990 la capacité des entreprises à renouveler leur marketing pour verdir leur image face à la critique écologique, et ce, grâce à l'appui des sociétés d'audit qui permettent de construire la crédibilité des démarches environnementales des entreprises en montrant que celles-ci respectent des cahiers des charges très précis. Depuis, plusieurs travaux ont mis en avant que les actions des entreprises en matière de développement durable ne constituent en rien une garantie en matière de responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'environnement. Elles traduisent plutôt un renforcement de certaines pratiques managériales bien établies et peinent à proposer une véritable transformation des modes de gestion environnementaux annoncés (Leroy et Lauriol, 2011). Ces travaux montrent que le modèle capitaliste d'accumulation n'est en rien changé et que le développement d'une comptabilité environnementale uniquement centrée sur les émissions de gaz à effet de serre laisse entendre que la solution peut être uniquement technologique et résider dans la réduction d'émissions de gaz à effet de serre (Combes, 2010).

Ces deux ensembles de travaux ne nous permettent toutefois pas de comprendre ce qui se joue au sein de l'entreprise. Ils ont jusqu'ici surtout analysé à une échelle macrosociologique le tournant environnemental des entreprises. Dans ces travaux, on ne trouve pas une analyse du travail menée à l'intérieur de l'entreprise, comme le soulignent Aggeri et Cartel (2017) à propos de l'appropriation par les entreprises des outils de comptabilité carbone, ou encore Dubuisson-Quellier et Bereni (2020) au sujet de la porosité des frontières entre mondes militants et mondes économiques. C'est pourtant une telle analyse du travail menée au sein des entreprises qui peut expliquer l'attrait des services de

compensation carbone alors qu'ils sont contestés. Sur ce point, notre article met en évidence l'importance du rôle joué par les salariés des directions développement durable. Celles-ci sont en effet très vigilantes vis-à-vis des possibles scandales déclenchés par des ONG à l'égard de leur entreprise (Chiapello et Gitiaux, 2009). Aussi, nous proposons de montrer l'intérêt d'une analyse située au niveau de l'organisation, en nous appuyant sur la sociologie de l'action organisée qui vise à restituer le système d'action concret dans lequel les acteurs agissent (Musselin, 2005). En adoptant cette méthode d'enquête (voir l'Encadré 2 ci-dessous), nous déplaçons dès lors la question des tendances macrosociologiques pour un instant, en nous intéressant aux rouages très concrets par lesquels les grandes entreprises optent pour telle pratique environnementale plutôt qu'une autre. Notre article montre alors que les services de compensation constituent en réalité des leviers d'action et un outil de management pour les directions développement qui peinent à faire avancer la cause environnementale en interne. En dépit des critiques à l'égard de ces achats, les services de compensation deviennent

l'occasion non seulement de communiquer en interne sur la politique environnementale de l'entreprise, mais aussi de donner progressivement un prix aux émissions de gaz à effet de serre, et ainsi de faire advenir une comptabilité environnementale.

Tout d'abord, nous rendrons compte du contexte de travail de ces professionnels du développement durable qui agissent de manière très contrainte (peu de budget et de reconnaissance en interne). Cela permettra dans une deuxième partie de comprendre qu'au vu des caractéristiques des services de compensation, ces derniers constituent une ressource pour les directions développement durable en leur permettant d'animer une politique environnementale au sein de l'entreprise. Enfin, dans un contexte où l'essor de la comptabilité environnementale se fait de plus en plus pressant, les services de compensation ont pour ces professionnels l'avantage d'être associés à un ensemble de chiffres et d'outils de mesure qui leur permet de développer une logique gestionnaire de l'environnement, et *in fine* de valoriser des plans de réduction d'émissions.

Encadré 2. Une enquête sur le marché de la compensation carbone et auprès des directions développement durable (DDD)

Cet article s'appuie principalement sur l'analyse d'une vingtaine d'entretiens menés auprès de DDD ou de directions RSE de moyennes et grandes entreprises entre 2012 et 2018, dans le cadre d'une enquête plus large sur le marché de la compensation carbone (Valiergue, 2018). Durant cette enquête, les entretiens ont été menés avec des entreprises de diverses tailles, tandis que les autres entretiens ont surtout été menés avec des prestataires (ONG, entreprises, produisant et / ou vendant des crédits carbone). Un travail ethnographique d'une durée d'un mois et comprenant la participation à des événements réunissant vendeurs et acheteurs de crédits carbone a également eu lieu. Les entretiens analysés dans cet article ont surtout été menés avec des entreprises françaises, et par téléphone avec quelques entreprises étrangères (mais surtout européennes). Ils concernent des entreprises de taille moyenne, voire des grandes entreprises (les très petites entreprises et PME ont été exclues de cet article, car les ressorts de leur achat ne sont pas comparables à celui des grandes entreprises (Valiergue, 2021). Ces entreprises ont été sélectionnées dans l'optique, d'une part, de balayer les différents secteurs d'activité non réglementés par le protocole de Kyoto (agroalimentaire, banque, transport, etc.). C'est dans ces secteurs non réglementés par le protocole que les achats de crédits carbone des entreprises sont nommés « volontaires ». Selon les secteurs d'activité, la compensation carbone représentait un enjeu plus ou moins important vis-à-vis de la concurrence : tantôt les autres entreprises s'y étaient déjà engagées, tantôt elles pouvaient apparaître pionnières dans le domaine. D'autre part, il s'agissait d'étudier les différents cas de figure en termes de dépenses selon que l'entreprise cherche à compenser l'ensemble ou seulement une partie de ses émissions.

Accéder à des données permettant de saisir les ressorts de la demande du côté des entreprises ne fut pas une tâche aisée, et la méthode employée comprend des biais. Dans les enquêtes quantitatives menées par l'organisme Ecosystem Marketplace (qui produit depuis 2007 un rapport annuel sur l'état du marché du carbone volontaire), il n'y a pas d'indication quant au nombre potentiel d'entreprises clientes de crédits carbone. Le nom des clients – mis à part celui de quelques multinationales ayant communiqué sur leur achat – n'est pas cité, et au moment où nous enquêtons, nous avons pu constater que les entreprises, clientes de services de compensation carbone, ne communiquent pas nécessairement sur leurs achats de crédits carbone. Nous avons donc sollicité les vendeurs pour obtenir des listes de noms de clients et assister à des rendez-vous commerciaux. Ces tentatives sont restées infructueuses. Nous avons interprété ces refus comme le résultat des difficultés des vendeurs à maintenir leur relation avec une clientèle. Nous avons finalement utilisé les listes de « références » de quelques clients mentionnés sur les sites Internet des opérateurs. Mais ce mode de sélection implique nécessairement des biais puisque nous savons que tous les clients n'acceptent pas d'apparaître sur les sites Internet des opérateurs.

Les directions développement durable dans leur contexte organisationnel

Parmi les salariés de ces directions, on repère deux catégories d'acteurs. La première est plutôt jeune, âgée d'une trentaine d'années, elle est formée aux principes du management du développement durable. La deuxième catégorie d'acteurs est plus âgée. Dans ce cas, les personnes ont suivi des formations soit commerciales, soit techniques en lien avec l'environnement (agronomie, audit environnemental), et elles se sont spécialisées au fur et à mesure de leur carrière dans le développement durable. Ces deux catégories de professionnels rappellent bien la relative nouveauté des métiers du développement durable. Les directions développement durable rencontrées comptaient d'ailleurs très peu de salariés en comparaison du nombre total d'employés. Une à deux personnes constituaient le plus souvent cette direction, allant jusqu'à huit au maximum. Pour certaines d'entre elles et notamment lorsque les quantités de crédits carbone étaient importantes, la compensation carbone occupe la majorité de leur temps. Le reste du temps, ces directions travaillent à la mesure des émissions de GES de l'entreprise et à la réduction de celles-ci, en tentant de modifier certains processus de production ou choix de fournisseurs.

Le métier consistant à être chargé(e) du développement durable d'une entreprise étant relativement récent et encore en cours de définition, les missions de ces professionnels de la RSE sont à ce jour encore plastiques (Bereni et Prud'Homme, 2019), et cette jeune profession manque d'outils notamment de gestion (Chiapello et Gitiaux, 2009). Comprendre ce contexte de travail est donc déterminant pour commencer à apercevoir le sens que ces acteurs donnent aux achats de services de compensation carbone. L'action des directions développement durable est en effet structurée par la recherche de deux objectifs en apparence irréconciliables (la performance économique et la performance environnementale) et des ressources limitées. On observe alors un contexte de travail favorable à l'adoption des services de compensation carbone.

Combiner performance économique et performance environnementale

Les salariés des directions développement durable des grandes entreprises agissent dans ce contexte particulier où il faut chercher à combiner des objectifs historiquement antagonistes : performance économique et performance environnementale. Ce double objectif a d'ailleurs été explicitement conçu comme tel par les sciences de gestion, et renvoie à d'anciens débats nés en Amérique du Nord au début du XIX^e siècle (voir Acquier et Aggeri (2007) sur la généalogie de la pensée managériale sur la RSE). Depuis les années 1970, de par la montée des préoccupations environnementales, les sciences de gestion surtout américaines se sont efforcées de penser ce que pouvait être la RSE sans nécessairement parvenir à établir de lien évident entre performance

financière et performance sociale de l'entreprise (Schofer et Granados, 2006). C'est finalement au début des années 1990 que l'on assiste, cette fois en Amérique du Nord comme en Europe, à une transposition des concepts théoriques de la RSE dans la sphère managériale, perceptibles par l'essor des marchés de la vertu (Vogel, 2005) et la diffusion de l'idée selon laquelle performance économique et protection de l'environnement ne sont plus antagonistes (Aggeri et Godard, 2006). Nombre d'entreprises publient ainsi des rapports annuels sur leur démarche « volontaire » de développement durable, et se dotent de comités de conseil indépendants chargés des questions de responsabilité sociale (McDonnell, King & Soule, 2015).

Les salariés des directions développement durable se retrouvent de fait dans une tension permanente liée à la recherche de performances à la fois économique et écologique (Carollo et Guerci, 2018 ; Wright, Nyberg & Grant, 2012). La possibilité de combiner ces deux objectifs ne relève toujours pas de l'évidence à l'image des travaux quantitatifs en sciences de gestion qui continuent de discuter de la nature de la corrélation entre performances environnementale et financière (Albertini, 2013 ; Alshehhi, Nobanee & Khare, 2018 ; Busch *et al.*, 2022). Au cours des entretiens menés dans le cadre notre enquête, nous avons pu directement observer les salariés de ces directions développement durable cherchant à convaincre en interne du fait que combiner performances économique et écologique est un horizon possible :

« Je suis tout à fait persuadée que le développement durable et ces problématiques-là n'ont d'intérêt que s'ils sont couplés à la performance économique. Parce que si vous arrivez pour expliquer à un patron de plateforme de tri de colis : "Vous allez mettre des passerelles à hérissons". Ça ne marche pas, ce n'est pas notre métier, c'est tout. Transporter du colis, quand on en transporte mieux, qu'on en transporte plus, qu'on est plus efficaces, on dépense moins et on gagne en productivité, c'est tout gagné » (Diane, directrice qualité, transport, entreprise cliente).

Diane, chargée des questions environnementales au sein de son entreprise, rejette ainsi l'idée d'incarner une critique écologique détachée des objectifs économiques. Elle refuse d'être associée à une militante de la biodiversité proposant la construction de passerelles à hérissons. Elle tente au contraire de réaliser le projet du développement durable en entreprise : la double performance économique et écologique. Géraldine, qui a obtenu en 1999 un master en science de l'évaluation et de l'audit environnemental, essaie également de son côté de mettre au quotidien en équivalence la protection de l'environnement et la performance économique :

« Tout le monde me dit : "Mais Géraldine, tes abeilles, ça ne rapporte pas de billets", mais moi, j'essaie de leur faire comprendre qu'à long terme, ça représentera beaucoup de billets » (Géraldine, directrice développement durable, spiritueux, entreprise cliente).

Dans le cas spécifique des achats de crédits carbone, les directions développement durable expliquent qu'il est d'autant plus difficile de justifier ces coûts, variant selon la quantité de crédits carbone achetés,

parce qu'elles ne parviennent pas à mesurer le taux de retour sur investissement des achats de crédits carbone. Comme l'explique l'une d'entre elles, il n'y a pas de mesure de satisfaction des clients en interne sur la qualité du service vendu, et encore moins de mesures concernant la satisfaction des clients vis-à-vis de l'achat de crédits carbone :

« Il n'y a même pas aujourd'hui de consolidation sur les qualités de service remontées au siège. Alors il ne faut même pas chercher sur le développement durable » (Margot, direction développement durable, transport, entreprise cliente).

Nous venons de le voir, les directions développement durable peinent à défendre la seule cause environnementale au sein de leur entreprise. Et conformément au projet des sciences de gestion, ces acteurs cherchent dans ce contexte à convaincre de la compatibilité entre performance environnementale et performance économique.

Des ressources limitées

Les directions développement durable considèrent cependant qu'elles ne disposent pas des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de leur mission. Les directions d'entreprise ne sont pas d'emblée favorables à ces achats en raison des coûts, et les responsables éprouvent des difficultés à les convaincre d'engager des sommes importantes, entre autres, dans les services de compensation carbone. Armelle, directrice de la stratégie développement durable, précise ainsi que dans son ancienne entreprise, « il fallait même se battre pour avoir le droit d'avoir un outil de *reporting* environnemental à 80 000 euros par an ».

Au-delà de la question du budget, c'est aussi celle de leur capacité à faire intégrer les objectifs de développement durable au sein de l'entreprise qui constitue un

sujet de difficulté pour les directions développement durable. Comme nous l'avons mentionné en introduction, elles constituent de très petites équipes. Au niveau de l'organigramme de l'entreprise, elles ont une mission transversale, mais ne peuvent imposer d'objectifs aux différents services, et ne parviennent pas toujours à être comprises de leurs collègues :

« La direction commerciale comprend mieux, parce que les clients en parlent. La direction marketing effectivement [elle baisse la voix, nous finissons l'entretien dans le hall], c'est celle qui est la plus difficile à approcher. On travaille très facilement avec la direction des achats, industriels, etc. Je pense que c'est valable dans toutes les entreprises. [...] Et du coup, quel travail on mène avec eux [le service marketing], c'est clairement encore aujourd'hui extrêmement compliqué » (Mélissa, direction développement durable, transport, entreprise cliente).

Dans cet extrait d'entretien, il faut comprendre que la directrice du développement durable considère que les salariés du service marketing ne pensent pas systématiquement à l'impact écologique des nouvelles offres qu'ils conçoivent. Tout comme Serge, directeur développement durable d'une banque, qui estime que si la direction logistique n'a pas elle-même à payer pour ses émissions, elle ne cherche pas à réduire son empreinte.

Ces ressentis font écho à des constats que l'on peut objectiver en analysant les montants consacrés à la compensation carbone. Comme le montre le Tableau ci-dessous, pour les grandes entreprises dont nous avons rencontré les directions développement durable, les dépenses consacrées à la compensation n'atteignent pas 1 % du profit (colonne « excédent brut d'exploitation ») de l'entreprise.

Nom entreprise	Quantité en crédits carbone (1 crédit carbone = 1 tonne de GES en équivalent CO ₂)	Coût annuel (euros) au moment de l'entretien	% de l'excédent brut d'exploitation	Durée achat (entre premier achat et 2018)
Chocobon	15 000	225 000	-	depuis 2007
Chocorigin	300	3 600	-	depuis 2010
Isolaterre	700	8 000	0,03	2010-2012
Moneygame	500	5 000	0,003	2012
Parta banque	50	2 200	0,002	depuis 2008
Old spirit	2 000	30 000	0,003	depuis 2010
Inter banque	300 000	900 000	0,05	2008-2012
Agri banque	3 000	30 000	0,006	depuis 2008
Tri déchets	412	6 180	0,0007	2010
Mobil	124	2 976	0,0003	depuis 2010
Distribgroupe	1 500 000	2 000 000	0,4	depuis 2012

Tableau. Montant et coûts alloués pour les services de compensation carbone (lorsque nous avons pu obtenir les données, nous avons représenté dans ce tableau les coûts que représentaient les achats de crédits carbone pour les entreprises rencontrées).

En plus des ressources limitées, en termes de budget et d'adhésion à la cause environnementale, les directions développement durable ne sont pas forcément elles-mêmes convaincues par les dispositifs existant dans leur domaine, à commencer par les services de compensation carbone. Au début des années 2010, une directrice développement durable d'une firme française (cotée au CAC 40) nous indiquait ainsi sa méfiance pour les services de compensation en faisant référence à une autre entreprise publiquement attaquée pour ses achats dans des projets de compensation :

« Peugeot avait fait un projet en Amazonie au Brésil, avec l'ONF [Office national des forêts] si mes souvenirs sont bons, et ils avaient été très critiqués par le WWF, c'est pour ça que moi, je pousse à réduire ».

Presque dix ans plus tard, et en dépit du nouveau soutien institutionnel que connaît le marché de la compensation grâce à l'accord de Paris, les mêmes réticences continuent d'être observées. En juin 2021, lors d'une réunion d'équipe de la direction environnement d'une entreprise automobile autour de la compensation carbone et à laquelle nous participions pour présenter les résultats de notre enquête, les salariés ont échangé spontanément ensemble sur leurs doutes concernant la durabilité des projets de compensation et sur le fait qu'ils ne seront jamais à l'abri d'une critique. Ils ont notamment évoqué une récente controverse concernant l'entreprise allemande Volkswagen attaquée par l'antenne allemande de Greenpeace au sujet du projet de compensation qu'elle a financé. L'ONG mettait en cause la qualité environnementale du projet, tout en pointant que Volkswagen profitait exagérément de son achat dans ce projet pour revendiquer sa neutralité climatique.

Alors que la question environnementale est devenue un enjeu central dans les entreprises depuis les années 1990 (Aggeri et Godard, 2006), l'action des directions développement durable n'a donc rien d'évident en interne. Elles disposent en effet d'un budget limité, n'ont formellement aucun pouvoir pour imposer de manière transversale l'écologie au sein de l'entreprise et ne disposent pas forcément d'outils clefs en main pour mener leur mission.

Des ressources pour la communication interne

Dans ce contexte, le choix des services de compensation carbone s'explique précisément par le fait que les directions développement durable n'ont que peu de ressources à la fois symboliques et matérielles. Elles se retrouvent à la recherche d'outils pour mener à bien leur mission impliquant la double recherche de performance économique et écologique. Comme cela a pu être montré par ailleurs, le domaine du développement durable constitue un champ d'innovation impliquant la construction de biens communs à travers des projets collectifs qui dépassent les frontières de

l'entreprise (Aggeri, 2011). C'est précisément en interagissant avec les vendeurs de services de compensation carbone qui leur proposent de nombreux supports de communication, que les directions développement durable se voient dotées de différentes ressources leur permettant d'animer une politique environnementale au sein de l'entreprise. Les services de compensation carbone deviennent ainsi un élément d'appui qui permet aux directions développement durable d'enrôler les autres salariés, renvoyant à ce que Callon (1986) décrit comme la capacité à construire des alliances en intégrant d'autres acteurs. Vendeurs et acheteurs parviennent en l'occurrence à tisser un attachement aux crédits carbone qui dure dans le temps puisqu'en 2015 : 92 % des clients l'étaient déjà l'année précédente (Forest Trends Ecosystem Marketplace, 2016, p. 22). Comme nous allons le voir, ce sont notamment les supports de communication associés aux projets de compensation qui vont devenir un outil de management pour les directions développement durable, et permettre l'attachement de ces dernières aux services de compensation carbone.

Recours aux supports de communication produits par les vendeurs

Les projets de compensation carbone sont en effet associés à de nombreux supports de communication. Il s'agit là d'une partie du travail des vendeurs de crédits carbone qui réalisent de nombreuses photographies et vidéos présentant les projets développés dans les pays du Sud. Ces supports contiennent en partie des indicateurs sur les bénéfices « sociaux » des projets de compensation carbone, selon les termes employés par les acteurs. Les financements versés au titre de la compensation carbone sont ainsi requalifiés en une participation financière d'entreprise à des projets d'aide au développement. Les indicateurs associés à des supports de communication servent de preuve quant à l'existence de ces projets et leur efficacité en termes d'aide au développement, comme en atteste l'extrait de ce document rédigé par un vendeur de crédits carbone et décrivant le projet de compensation carbone :

« Les gens s'organisent en groupes et vont ensemble dans la forêt primaire tôt le matin pour ramasser le bois, afin d'échapper aux *rangers* qui peuvent leur mettre une amende et les envoyer en prison. [...] Le projet offre de nombreuses formations sur les questions de déforestation afin de sensibiliser les gens aux alternatives existantes à la production illégale de charbon de bois » (Extrait d'un document de présentation de projet réalisé par un vendeur de crédits carbone).

Les vendeurs réalisent de fait un travail émotionnel important, caractéristique du travail de vente (Kessous et Mallard, 2014 b), qui va être repris à leur compte par les directions développement durable. Initialement, le travail des vendeurs de crédits carbone a pour objectif de transformer les représentations des directions développement durable au sujet des services de compensation. Cette fabrication d'un ensemble de supports de communication sur l'aide au développement apportée par les projets de compensation carbone permet dès lors d'opérer un déplacement des



Photo © SMK Open

« Les indicateurs associés à des supports de communication servent de preuve quant à l'existence de ces projets et leur efficacité en termes d'aide au développement [...] Les vendeurs réalisent de fait un travail émotionnel important, caractéristique du travail de vente (Kessous et Mallard, 2014 b), qui va être repris à leur compte par les directions développement durable. »

Wilhelm Bendz, *A Young Artist (Ditlev Blunck) Examining a Sketch in a Mirror*, huile sur toile, 1826. Copenhague, Statens Museum for Kunst.

enjeux par rapport à la critique du *greenwashing*, en suggérant les liens qui existent entre les activités de réduction d'émissions de gaz à effet de serre et l'aide au développement. Les vendeurs s'appuient sur ces indications très imagées (la forêt primaire, les *rangers*, les villageois) lors de leurs rendez-vous avec les clients. Ce faisant, ils cherchent *in fine* à produire une forme d'engagement émotionnel des clients autour de leur projet, en les convainquant de la pauvreté des populations auprès desquelles ils agissent et de l'efficacité de leurs projets en matière d'amélioration des conditions de vie.

Sensibiliser les salariés et les fédérer autour d'un projet commun

Grâce à ces nombreux supports de communication fournis par les vendeurs de crédits carbone, le premier levier d'action qu'offrent les services de compensation concerne leur capacité à éveiller la sensibilité des salariés à la problématique des changements climatiques. Effectivement, nous avons constaté que les directions développement durable utilisent les supports de communication produits par les prestataires sur les projets de compensation carbone, pour communiquer auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Ces films et photographies, conçus initialement par les prestataires pour rassurer les entreprises et en particulier les directions développement durable sur la qualité des projets, deviennent un moyen de sensibiliser les salariés de l'entreprise. Géraldine, directrice du développement durable, profite ainsi d'un séminaire réunissant les différents directeurs du groupe (800 à 1 000 personnes) pour leur présenter un film sur le projet de compensation financé par l'entreprise. Son objectif est que les managers deviennent « sensibilisés » à la nécessité de réduire les émissions de GES de l'entreprise :

« On fera une grosse communication [sur le projet de compensation carbone financé sur le continent africain] au niveau du séminaire pour que toutes les autres personnes le sachent aussi dans le groupe. [...] Comme ce ne sont là-bas [au séminaire] que des directeurs, c'est important, parce que c'est pour l'image et qu'ils comprennent que c'est important pour le groupe d'investir dans l'environnement. Et donc dans leurs décisions après, ils peuvent prendre de bonnes décisions par rapport à ça » (Géraldine, directrice développement durable, spiritueux, entreprise cliente).

Si ces supports de communication sont appréciés des directions développement durable, c'est parce qu'ils deviennent un moyen de faire naître auprès de leurs collègues un sentiment de « souffrance à distance » (Boltanski, 1993). Ces films et photographies présentent de manière récurrente des femmes africaines qui doivent parcourir des kilomètres pour aller chercher de l'eau, du bois, et ce, à cause du réchauffement climatique. Les directions développement durable espèrent ainsi que les émotions suscitées par ces films conduiront leurs collègues à prendre de nouveaux engagements et à accepter finalement de changer certaines de leurs pratiques au sein de l'entreprise afin de les rendre plus respectueuses de l'environnement, *via* par exemple une plus grande attention portée au

choix des fournisseurs. Elles n'hésitent pas non plus à faire venir les prestataires, de façon à ce qu'ils sensibilisent directement les salariés :

« Jean-François [vendeur de crédits carbone] est venu une première fois pour expliquer l'effet de serre, toute la démarche pédagogique. Et ensuite Florence [vendeuse de crédits carbone] est venue une deuxième fois, parce que j'ai rappelé pour essayer d'aller plus loin. Florence est venue pour présenter ce que pouvait être Ecoplanète, l'action, les projets, vidéos. C'était du concret. Et puis après la démarche développement durable dans laquelle j'étais, ça fait avancer, ça donne du concret. Ces rencontres ont été des empreintes de toute façon » (Violaine, chargée de communication, télécoms, entreprise cliente).

Les prestataires ont bien compris que les services de compensation carbone permettent aux directions développement durable de déployer un projet de management du développement durable en interne. De même, pour encourager les salariés des entreprises clientes à visionner les vidéos sur les projets de compensation carbone, ils proposent aux directions développement durable de faire participer les salariés au choix du projet qui sera financé par l'entreprise. Pour cela, ils organisent un vote : ils présentent différents projets aux salariés, qui peuvent ensuite voter pour le projet qui sera soutenu par l'entreprise *via* l'achat de crédits carbone. Andrée, responsable des partenariats au sein d'une banque, parle ainsi de cette stratégie déployée lors de l'assemblée générale de la banque :

« C'était très chouette, car il y a eu un bon taux de participation sur cette élection ».

Lors de cette assemblée générale, les 1 000 personnes présentes étaient invitées à voter pour un projet que la banque s'engageait à financer afin de compenser les émissions liées à leurs déplacements. Du côté de l'entreprise de Violaine, un vote des salariés a également été organisé. Travaillant pour le comité d'entreprise, Violaine parle des salariés comme des « bénéficiaires ». En l'occurrence, l'entreprise s'engage à financer la compensation des émissions liées aux vols en avion effectués dans le cadre des offres du comité d'entreprise :

« Là, c'était l'idée de l'appropriation par les bénéficiaires [les salariés à qui sont destinés les projets du comité d'entreprise] et faire le sondage en ligne. C'est-à-dire parler des projets et les bénéficiaires qui votent, qui vont dire vers quoi l'argent va aller. [...] Ce qui compte, c'est que les salariés puissent se l'approprier parce que ça sera un tremplin ensuite énorme pour les actions que l'on peut faire, nous » (Violaine, chargée de communication, télécoms, entreprise cliente).

Les services de compensation deviennent ainsi un moyen de fédérer les salariés autour d'un projet commun, qui plus est, présenté comme le résultat d'un choix collectif, *via* un vote. S'apparentant aux pratiques qui relèvent du *team building*, on voit alors que les services de compensation carbone sont utilisés par les directions développement durable comme un outil de management visant à fédérer des équipes autour d'une cause commune :

« Et c'est vrai que même moi, j'ai été surpris qu'on ait mis 5 millions d'euros sur Investcarbon [nom d'un fonds d'investissement dans des projets

de compensation carbone]. C'est quand même une jolie somme dans un contexte qui n'était pas forcément très bon. Voilà, on les a mis. On les a mis. Et aujourd'hui, quelque chose où il y a une fierté d'un certain nombre de salariés et de la direction, ça, c'est clair » (Serge, responsable direction développement durable, banque, entreprise cliente).

Sans considérer effectivement que les salariés se sentent convaincus par ces actions et qu'elles ont un véritable effet en termes de stimulation d'un sentiment d'appartenance à un collectif qui serait l'entreprise, nous notons que du côté des directions développement durable, on considère que les services de compensation carbone servent cet objectif et que la direction générale pense que les services de compensation contribuent à l'attachement des salariés à l'entreprise.

Un outil de gestion des émissions en interne

Dans un contexte où l'essor de la comptabilité environnementale se fait de plus en plus pressant avec la généralisation d'une mise en économie de l'environnement (Pestre, 2016), favorisée par les ONG environnementales elles-mêmes (Dubuisson-Quellier, 2013), les services de compensation ont également l'avantage d'être associés à des chiffres et outils de mesure. Pour ces professionnels, ces caractéristiques permettent d'entrer dans une logique gestionnaire de l'environnement, et dès lors de se rapprocher du double objectif de performance économique et performance écologique. Ils contribuent, d'une part, à mesurer et gérer les émissions de GES dans l'entreprise, ce qui favorise, dans un second temps, la valorisation des plans d'action reposant sur le principe de réduction des émissions de GES.

Mesurer et gérer les émissions de GES dans l'entreprise

L'achat de services de compensation permet *in fine* aux directions développement durable de disposer d'un prix du carbone en interne. Si de nombreux prix du carbone existent (selon que l'on regarde le prix en vigueur sur les différents marchés du carbone, les recommandations des économistes), disposer d'un prix interne du carbone dans l'entreprise constitue également un outil parmi la panoplie à la disposition des directions développement, en témoigne un récent rapport de l'Institut Montaigne qui recense les différentes logiques pouvant sous-tendre le prix du carbone⁽⁵⁾. Dans le cas de la détermination d'un prix interne du carbone, *via* l'achat de compensation, les directions développement durable mettent en équivalence le prix des crédits carbone achetés avec les émissions de l'entreprise. Les émissions sont désormais associées à un coût. Et c'est grâce à ces opérations de mesure, source de valorisation (Vatin, 2009), que les directions développement

durable peuvent elles-mêmes se saisir des services de compensation comme d'un instrument comptable. Le prix et les coûts associés aux services de compensation carbone deviennent un moyen de valoriser économiquement les plans de réduction des émissions de GES qu'elles mettent en place au sein de l'entreprise : chaque tonne de GES réduite devient une somme d'argent économisée. Ce faisant, les services de compensation carbone permettent la poursuite de la difficile quête de la double performance économique et écologique.

On aperçoit ici un élément crucial de l'appropriation de l'offre en crédits carbone au sein des grandes entreprises. Alors que la production de crédits résulte d'une série de mises en équivalence par les prestataires, entre différents types de gaz à effet de serre notamment (MacKenzie, 2009), les responsables du développement durable prolongent ces opérations de mise en équivalence en associant le prix des crédits achetés à celui des émissions de GES de l'entreprise. Pour des entreprises ayant cessé leur opération d'achat de crédits carbone, comme c'est le cas de l'entreprise d'Aubin, qui proposait de façon optionnelle à ses consommateurs d'acheter un service de compensation carbone en même temps qu'un de leurs produits, le fait qu'il y ait eu un prix pour les émissions associées à un produit demeure, ne serait-ce que pour cette raison, une opération intéressante :

« Ça nous a donné un nouvel élan sur la partie prise en compte de l'impact environnemental, parce que du coup, l'impact carbone, c'était des sous, quoi, et en interne, dire "ben tiens, ce ne serait peut-être pas mal de travailler sur ce produit-là, parce que... parce que ça nous coûte, quoi". Donc c'était assez intéressant. Et je pense que ça nous a fait progresser. Donc aucun regret sur cette opération » (Direction technique, bâtiment, Aubin, entreprise cliente).

Valoriser des plans d'action reposant sur le principe de réduction des GES

À partir de la mesure en interne du coût des émissions pour l'entreprise, les directions développement durable sont davantage armées pour négocier en interne, et avec leur direction, la mise en place de plans de réduction des émissions de l'entreprise. Cette pratique va finalement à l'encontre de la démarche proposée par les vendeurs de crédits carbone. Selon le cadrage de ces derniers, les achats de service de compensation suivent un processus en trois étapes : mesure, réduction, compensation. Ce cadrage avait pour but de prévenir les attaques d'ONG et de journalistes selon lesquelles les achats de crédits carbone ne contribuent pas à la réduction des émissions de GES. Dans les faits, les financements de services de compensation carbone, parce qu'ils deviennent une opportunité de mettre un prix sur les émissions de GES, sont l'occasion pour les directions développement de pousser en interne leurs collègues à des efforts de réduction des émissions. On relève ici

⁽⁵⁾ Institut Montaigne, novembre 2021, « Prix interne du carbone : une solution qui tombe à PIC pour les entreprises ? ».

le caractère performatif des outils de comptabilité environnementale (Le Breton, 2017). Contrairement au cadrage officiellement prescrit, les efforts de réduction interviennent donc aussi après l'achat de crédits carbone :

« Finalement, ça amène à des réductions. La démarche officielle, ce n'est pas celle-là. En théorie on devrait compenser après avoir cherché à réduire au max. À Distribfiliale 2, ma prédécesseuse était partie dans la compensation sans se lancer dans des plans de réductions » (Armelle, anciennement direction développement durable, transport, entreprise cliente).

Grâce à leur travail, notamment de mise en équivalence, les directions développement durable parviennent grâce aux achats de crédits carbone à convaincre en interne du fait que les émissions de GES coûtent désormais de l'argent à l'entreprise. Les personnes chargées du développement durable se servent de cet argument financier comme un moyen de disposer de nouveaux leviers d'action pour encourager leurs collègues à réduire les émissions de l'entreprise. Elles instaurent ainsi une incitation et attribuent des objectifs à chaque service, voire chaque salarié. Lydie explique de même réfléchir à un moyen de sensibiliser ses collègues à l'empreinte carbone de leurs voyages professionnels, en obligeant chaque service à payer les émissions de GES associées aux déplacements professionnels impliquant un vol en avion. Dans un autre cas, Margot de Distribfiliale 2 explique que l'idée, au sein de la direction développement durable, était bien de se servir des achats dans les services de compensation comme un moyen de convaincre en interne les autres services de réaliser des réductions. Là aussi, le coût des réductions devait être réparti entre les filiales en fonction de la quantité de leurs émissions. C'est donc la mise en place d'un prix en interne sur les émissions de GES, associé aux services de compensation, qui intéresse les directions développement durable.

Cet usage est poussé à son paroxysme lorsque les directions développement durable se servent des achats dans des services de compensation carbone pour les qualifier de taxes carbone en interne. Dans un cas, celui d'Interbanque, le directeur environnement s'est servi de l'achat de services de compensation carbone pour mettre en œuvre une taxe carbone interne à l'entreprise. La deuxième année où la banque a acheté des crédits carbone, Laurent raconte avoir poussé sa direction à faire peser le poids de la facture pour les services de compensation carbone, non pas à l'échelle du groupe, mais à celle de chaque filiale.

« Et en fait, c'est ce système-là qu'on a mis en place, une véritable taxe carbone puisque les gens n'avaient pas le choix. Ils recevaient en fonction de leur profil, enfin de leurs émissions de CO₂, ils recevaient un contrat à signer, correspondant aux crédits que nous allions acheter, enfin qu'ils achetaient en fait » (Laurent, directeur environnement, banque, entreprise cliente).

L'année suivante, il a proposé de ne plus acheter de crédits carbone, mais de garder ce système de facturation, contribuant donc à la mise en œuvre d'un impôt en interne sur les émissions de carbone. L'enveloppe alors recueillie doit servir à financer des projets de réduction en interne. Selon Laurent, cette

option est particulièrement facile à défendre face à la direction, car elle permet d'en mesurer aisément la rentabilité. En finançant des projets de réduction des émissions de GES, il est possible d'évaluer les économies réalisées pour l'entreprise grâce à la réduction du montant des factures liées aux consommations énergétiques. Pour Laurent, cette option a également un autre intérêt : la valorisation qu'il est possible d'en faire en termes de communication extérieure. Contrairement à de nombreux cas où les entreprises ne communiquent pas sur des achats de crédits carbone de peur de faire l'objet de critiques émanant d'ONG, nous avons pu constater que la mise en place d'une taxe carbone fut très médiatisée pour le seul cas d'Interbanque (environ une dizaine d'articles dans la presse généraliste ainsi qu'un plateau télévisé).

L'engouement pour la mise en place d'une taxe carbone en interne n'est pas limité au cas d'Interbanque. La proposition de la mise en place d'un prix interne du carbone semble même constituer une nouvelle stratégie déployée par les prestataires du marché, afin de fabriquer une demande pour leur service. En 2015, deux rapports ont été publiés sur le sujet : à l'échelle internationale, 1 249 entreprises prévoient ou ont mis en place un prix en interne pour leurs émissions de carbone⁽⁶⁾. Dans ces rapports, le prix interne du carbone n'implique, cependant, pas la mort de l'achat des crédits carbone. Les prestataires continuent de proposer la vente de crédits carbone, en complément de projets de réduction en interne. Les investissements dans la mise en œuvre d'actions de réduction d'émissions dans les pays du Sud demeurent un vecteur de mobilisation et une occasion pour l'entreprise de communiquer sur sa contribution à l'aide au développement des pays les plus pauvres, en témoignent les récentes annonces d'achat en la matière.

Conclusion

Les études sur les politiques environnementales des entreprises ont surtout jusqu'ici montré, à un niveau macrosociologique, comment et pourquoi la cause environnementale s'institutionnalise. Grâce à une enquête menée au niveau des directions développement durable, la présente enquête offre un apport analytique en mettant en évidence l'utilité d'une étude située au niveau de l'action organisée. Celle-ci permet de comprendre par quel mécanisme interne l'entreprise opte pour l'achat de services de compensation carbone. On voit alors que les achats de crédits carbone sont promus par des directions développement durable qui demeurent méfiantes vis-à-vis de ces services, mais qui, face aux ressources limitées dont elles disposent, voient dans la compensation carbone un levier d'action

⁽⁶⁾ CARBON DISCLOSURE PROJECT (2015), "Putting a price on risk: Carbon pricing in the corporate world", <https://www.oceanfdn.org/sites/default/files/CDP%20Carbon%20Pricing%20in%20the%20corporate%20world.compressed.pdf>, consulté le 05/06/2015 ; I4CE ET ENTREPRISES POUR L'ENVIRONNEMENT (2016), « Prix interne du carbone Une pratique montante en entreprise », https://www.i4ce.org/wp-core/wp-content/uploads/2016/09/publication_carbone_FR_12-2.pdf, consulté le 05/06/2015.

pour faire avancer leur cause en interne. Cela est possible grâce à trois mécanismes à l'œuvre dans l'utilisation de la compensation carbone comme outil de gestion : premièrement, la sensibilisation des salariés ; deuxièmement, la mesure des émissions ; et enfin, la valorisation des réductions (à travers un prix interne du carbone, et des plans d'action de réductions d'émissions). La sensibilisation passe ainsi par la mobilisation des supports de communication associés à la compensation carbone pour rassembler autour d'une cause commune, ici la lutte contre les changements climatiques. La compensation carbone étant rattachée à des unités, à savoir des crédits carbone représentant sur le marché une tonne de GES exprimée en équivalent CO₂, elle devient dès lors un outil de compatibilité des émissions en interne. Enfin, parce que l'achat de compensation implique de donner un prix à des réductions, elle devient un moyen de valoriser économiquement les réductions d'émissions réalisées par une entreprise : moins l'entreprise émet et moins elle a à acheter des crédits carbone, ce qui revient à faire des économies.

Cette enquête située au niveau des directions développement durable concourt à renouveler la critique associant la compensation carbone des grandes entreprises à du verdissement d'image (*greenwashing*). Plutôt que d'associer la compensation carbone à une stratégie cherchant volontairement à tromper le public, ce que signifie le terme de *greenwashing*, cette pratique relève plutôt, dans notre article, de la mise en économie de l'environnement (Pestre, 2016). On observe l'essor de nouvelles pratiques managériales et ce faisant, une transformation des organisations. Grâce aux achats de crédits carbone, les salariés des directions développement durable cherchent avant tout à attribuer un prix aux émissions de GES, et ce faisant, participent à l'essor d'une comptabilité environnementale. Les directions développement durable, loin de réformer la politique environnementale générale de l'entreprise, contribuent finalement à modifier en douceur des conduites des autres directions et salariés de l'entreprise par la modification de leurs budgets. Cela étant et aussi soucieux de la cause environnementale que les salariés des directions développement durable puissent l'être, la mise en économie de l'environnement est loin de constituer une avancée décisive. La question des sources d'émissions de l'entreprise ne devient pas pour autant centrale, comme c'est plus généralement le cas dans les négociations internationales sur le climat (Aykut, 2020). Et les directions développement durable n'ont à ce jour pas les ressources nécessaires pour que l'entreprise soit régie par la seule « cité verte », principe de bien commun structuré autour de la protection de l'environnement comme système de valeurs en soi à partir duquel on jugerait les actions, les êtres ou les choses (Lafaye et Thévenot, 1993).

Bibliographie

- ACQUIERA. & AGGERI F. (2007), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, 180 (11), pp. 131-57.
- AGGERI F. (2011), « Le développement durable comme champ d'innovation. scénarisations et scénographies de l'innovation collective », *Revue Française de Gestion*, 37(215), pp. 87-106.
- AGGERI F. & CARTEL M. (2017), « Le changement climatique et les entreprises : enjeux, espaces d'action, régulations internationales », *Entreprises et histoire (Paris)*, 86(1), pp. 6-20.
- AGGERI F. & GODARD O. (2006), « Les entreprises et le développement durable », *Entreprises et histoire*, 45(4), pp. 6-19.
- ALBERTINI E. (2013), "Does environmental management improve financial performance? A meta-analytical review", *Organization & Environment*, 26(4), pp. 431-457.
- ALSHEHHI A., NOBANEE H. & KHARE N. (2018), "The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential", *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10(2), pp. 494-519.
- AYKUT S. C. (2014), « Gouverner le climat, construire l'Europe : l'histoire de la création d'un marché du carbone (ETS) », *Critique internationale*, 62(1), pp. 39-56.
- AYKUT S. C. & GROUPE SCIENCES EN QUESTIONS FRANCE (2020), *Climatiser le monde: conférence-débat organisée par le groupe Sciences en questions à l'INRA de Paris le 21 juin 2018 / Stefan C. Aykut ; [préf. de Catherine Donnars]*, Sciences en questions, Versailles, Éditions Quæ.
- BARRAUD DE LAGERIE P. (2015), « Corinne Gendron, Bernard Girard (dir.), Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'École de Montréal », *Travail et emploi*, 141(1), pp. 73-74.
- BERENI L. & PRUD'HOMME D. (2019), « Servir l'entreprise ou la changer ? », *Revue française de sociologie*, 60(2), pp. 175-200.
- BERENI L. & DUBUISSON-QUELLIER S. (2020), « Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques », *Revue française de sociologie*, 61(4), pp. 505-529.
- BOLTANSKI L. (1993), *La Souffrance à distance*, Leçons De Choses, Éditions Métailié.
- BOLTANSKI L. & CHIAPPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- BUSCH T., BASSEN A., LEWANDOWSKI S. & SUMP F. (2022), "Corporate carbon and financial performance revisited", *Organization & Environment*, 35(1), pp. 154-71.
- CALLON M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 36, pp. 169-208.
- CAROLLO L. & GUERICI M. (2018), "Activists in a suit: Paradoxes and metaphors in sustainability managers identity work", *Journal of Business Ethics*, 148 (mars), pp. 1-20.
- CARTEL M., BOXENBAUM E. & AGGERI F. (2019), "Just for fun! How experimental spaces stimulate innovation in institutionalized fields", *Organization Studies*, 40(1), pp. 65-92.
- CHIAPPELLO È. & GITIAUX F. (2009), « Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations », *Revue de l'organisation responsable*, 4(1), pp. 43-53.
- COMBES M. (2010), « Réflexions sur le "capitalisme vert" », *Mouvements (Paris, France : 1998)*, 63(3), pp. 99-110.
- DUBUISSON-QUELLIER S. (2013), "A market mediation strategy: How social movements seek to change firms' practices by promoting new principles of product valuation", *Organization Studies*, 34(5-6), pp. 683-703.
- HOFFMAN A. J. (2001), *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*, Stanford University Press.
- JENKINS J. C. & PERROW C. (1977), "Insurgency of the powerless: Farm worker movements (1946-1972)", *American Sociological Review*, 42(2), pp. 249-268.

- KESSOUS E. & MALLARD A. (2014), *La Fabrique de la vente : Le travail commercial dans les télécommunications*, Presses des Mines.
- KING B. G. (2008), "A Political mediation model of corporate response to social movement activism", *Administrative Science Quarterly*, 53(3), pp. 395-421.
- KING B. G. & PEARCE N. A. (2010), "The contentiousness of markets: Politics, social movements, and institutional change in markets", *Annual Review of Sociology*, 36(1), pp. 249-267.
- KING B. G., & SOULE S. A. (2007), "Social movements as extra-institutional entrepreneurs: The effect of protests on stock price returns", *Administrative Science Quarterly*, 52(3), pp. 413-442.
- LAFAYE C. & THÉVENOT L. (1993), « Une justification écologique ? », *Revue française de sociologie*, janvier, pp. 495-524.
- LE BRETON M. (2017), « Performativité de la comptabilité carbone : de la construction des règles aux dispositifs de management du carbone ».
- LEROY M. & LAURIOL J. (2011), « 25 ans de développement durable : de la récupération de la critique environnementale à la consolidation d'une dynamique de normalisation », *Gestion 2000*, 28(2), pp. 127-145.
- LOUNSBURY M., VENTRESCA M., & HIRSCH P. M. (2003), "Social movements, field frames and industry emergence: A cultural-political perspective on US recycling", *Socio-Economic Review*, 1(1), pp. 71-104.
- MACKENZIE D. (2009), "Making things the same: Gases, emission rights and the politics of carbon markets", *Accounting, Organizations and Society*, 34(3), pp. 440-455.
- MCADAM D., MCCARTHY J., & ZALD M. (1996), *Comparative perspectives on social movements: political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*, Book, Whole, Cambridge, Melbourne [etc.], New York (N.Y.), Cambridge university press.
- MCDONNELL M.-H., KING B. G. & SOULE S. A. (2015), "A dynamic process model of private politics: Activist targeting and corporate receptivity to social challenges", *American Sociological Review*, 80(3), pp. 654-678.
- MUSSELIN C. (2005), « Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques: deux approches pour un même objet ? », *Revue française de science politique*, 55(1), pp. 51-71.
- PESTRE D. (2016), « La mise en économie de l'environnement comme règle », *Écologie & politique (Paris)*, 52(1), pp. 19-44, <https://doi.org/10.3917/ecopo1.052.0019>
- POWELL W. W. & DIMAGGIO P. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press.
- RAO H. (2009), *Market rebels*, Princeton University Press.
- SCHOFER E. & GRANADOS F. J. (2006), "Environmentalism, globalization and national economies, 1980-2000", *Social Forces*, 85(2), pp. 965-991.
- SINE W. D. & LEE B. H. (2009), "Tilting at windmills? The environmental movement and the emergence of the U.S. wind energy sector", *Administrative Science Quarterly*, 54(1), pp. 123-155.
- VALIERGUE A. (2018), *Vendre de l'air : sociologie du marché « volontaire » des services de compensation carbone*, thèse de doctorat soutenue à l'Institut d'Études Politiques de Paris.
- VALIERGUE A. (2021), *Compensation carbone. La fabrique d'un marché contesté*, Paris, Sorbonne Université Presses.
- VATIN F. (2009), *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Presses Univ. du Mirail.
- VOGEL D. (2005), *The market for virtue*, Brookings Institution Press.
- WEBER K., HEINZE K. L. & DESOUCHEY M. (2008), "Forage for thought: Mobilizing codes in the movement for grass-fed meat and dairy products", *Administrative Science Quarterly*, 53(3), pp. 529-567.
- WEBER K., RAO H. & THOMAS L. G. (2009), "From streets to suites: How the anti-biotech movement affected German pharmaceutical firms", *American Sociological Review [H.W. Wilson - SSA]*, 74(1), pp. 106-127.
- WRIGHT C., NYBERG D. & GRANT D. (2012), "'Hippies on the third floor': Climate change, narrative identity and the micro-politics of corporate environmentalism", *Organization Studies*, 33(11), pp. 1451-1475.