



**HAL**  
open science

# Gouvernance et développement durable : le cas de la responsabilité élargie du producteur dans la filière de gestion des déchets des équipements électriques et électroniques

Anne-Sophie Mérot

► **To cite this version:**

Anne-Sophie Mérot. Gouvernance et développement durable : le cas de la responsabilité élargie du producteur dans la filière de gestion des déchets des équipements électriques et électroniques. Gestion et management. Université de Grenoble, 2014. Français. NNT : 2014GRENG006 . tel-01126891

**HAL Id: tel-01126891**

**<https://theses.hal.science/tel-01126891v1>**

Submitted on 6 Mar 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THÈSE

Pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE**

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

**Anne-Sophie MEROT**

Thèse dirigée par **Jean-Pierre BOISSIN**, Professeur, IAE de Grenoble  
et codirigée par **Daniel BRISSAUD**, Professeur, INP de Grenoble

préparée au sein du **Laboratoire CERAG UMR 2820**  
dans **l'École Doctorale de Sciences de Gestion de Grenoble**

## **Gouvernance et développement durable : le cas de la responsabilité élargie du producteur dans la filière de gestion des déchets des équipements électriques et électroniques**

Thèse soutenue publiquement le **25 novembre 2014**,  
devant le jury composé de :

**Monsieur, Jean-Pierre, BOISSIN**

Professeur à l'Université Pierre Mendès France - IAE de Grenoble (Directeur)

**Monsieur, Daniel, BRISSAUD**

Professeur à Grenoble INP (Co-Directeur)

**Monsieur, Franck, AGGERI**

Professeur à l'École des Mines ParisTech, (Rapporteur)

**Monsieur, Samuel, MERCIER**

Professeur à l'Université de Bourgogne - IAE de Dijon, (Rapporteur)

**Madame, Rachel, BOCQUET**

Professeur à l'Université de Savoie, (Présidente du jury)

**Monsieur, Jean-Charles, CAUDRON**

Docteur, Chef de Service à l'ADEME, (Examineur)











*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



*À mes parents,*

# Remerciements

---

Une thèse est surtout un face-à-face entre un chercheur débutant et son sujet, et le conseil que je donnerais à tout doctorant est d'aimer son sujet d'abord et avant tout. J'ai eu cette chance, durant ces trois années, de travailler en autonome sur une thématique qui m'a passionnée.

Je remercie donc la Région Rhône Alpes d'avoir financé cette recherche.

Je voudrais également remercier Frédérique Grazzini qui la première m'a donnée l'idée de faire cette thèse. Je remercie Jean-Pierre Boissin qui a accepté d'encadrer ce travail et cette doctorante au profil atypique, a su m'accompagner tout au long de ce travail avec justesse et bienveillance. C'est ce dosage qui a permis de faire ce travail en un peu plus de trois ans et je lui en suis profondément reconnaissante. Je remercie Daniel Brissaud, mon co-directeur de thèse à G-SCOP, qui malgré son emploi du temps de ministre m'a régulièrement apporté son soutien et m'a donné de précieuses pistes d'investigation lors de chacun de nos échanges. Je tiens également à remercier Denis Dupré pour ses encouragements et son coaching dans l'écriture d'article.

Je remercie les professeurs Franck Aggeri et Samuel Mercier d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, ainsi que le professeur Rachel Bocquet d'avoir accepté d'évaluer ce travail en tant qu'examineur. Leurs travaux m'ont beaucoup inspirée durant ce travail de recherche. Je remercie également Jean-Charles Caudron de l'Ademe d'avoir accepté de participer au jury de ma thèse, ainsi que les personnes de l'Ademe qui ont soutenu ce travail de recherche et notamment la journée de restitution : Erwann Fangeat et Alain Geldron.

Je voudrais remercier tous les acteurs de terrain qui ont répondu à mes questions et ont contribué indirectement à ce travail.

Merci aux équipes administratives du CERAG (Florence, Brigitte et Marie-Christine) et de G-SCOP (Marie-Jo, Fadila), toujours de bonne humeur et réactives, et qui nous facilitent grandement la vie.

Je voudrais remercier l'équipe G-SCOP, pratiquement mon équipe d'adoption pendant ces trois ans, qui m'a fait progresser sur toute la partie éco-conception et économie circulaire. Merci notamment à Peggy Zwolinski pour son aide dans la recherche et notamment la journée de restitution, merci à Guillaume Mandil, aux ingénieurs de recherche, et tous les doctorants de G-

SCOP, les encore présents, et ceux qui sont déjà partis. Merci à Natalia pour sa présence à la journée de restitution, son aide, ses commentaires toujours pertinents et son enthousiasme.

Je tiens également à remercier les membres du CERAG et de l'école doctorale, professeurs, enseignants-chercheurs et doctorants, l'équipe de l'axe management stratégique, des personnes de grande qualité dont je suis fière d'avoir fait partie. Je remercie également les enseignants de l'IUT2 de Grenoble de m'avoir aidé à concilier enseignement et recherche. Enfin je voudrais remercier tout particulièrement mes compagnes doctorantes : Caroline, Christine, Marie-Claire et Amy.

Je ne peux pas terminer sans remercier tous mes proches, notamment les copines, qui m'ont permis de respirer, de rire, de remettre les choses en perspective quand j'en avais besoin : Anne, Daniel, Béa, Bérangère, Cécile, Jean-Paul, Caro, Marion, Martine, Jean-François, Mimi, Cali, Mone, Carole, Maud, Christine, Thomas, Isabelle, Alexis, Lionel, Michelle, Pablo. A Stéphanie qui, de là-haut, m'a accompagnée durant ces trois années. Et tout particulièrement un grand merci à Anne, pour son soutien psychologique pendant toutes ces années et son aide à la transcription, et merci à Béa d'avoir toujours été là pour moi.

Merci à mes relecteurs pour votre aide précieuse, notamment Agnès, Papa et Maman, Isabelle, Nicolas et Mimi.

Un grand merci aussi à la famille Marty qui m'a adoptée et m'a permis d'analyser mes résultats dans un cadre splendide à Banyuls. Bien sûr, merci à Nicolas, de croire en moi. J'espère que le plus dur est derrière nous.

Enfin, je remercie mes parents et mes sœurs, car c'est avant tout dans cette famille que j'ai développé l'envie d'apprendre, de connaître et de comprendre. 'Last but not least', Elliot, aucune joie ne peut égaler celle de te voir grandir. Sans hésitation, la réussite dont je serai toujours la plus fière, c'est toi. Merci d'être là.

# Sigles et abréviations

---

**AMORCE** : Association nationale des collectivités, des associations et des entreprises pour la gestion des déchets, de l'énergie et des réseaux de chaleur.

**ASGE** : Analyse Stratégique de Gestion Environnementale

**CHMF** : Commission d'Harmonisation et de Médiation des Filières REP

**DEEE ou D3E** : Déchets des Equipements Electriques et Electroniques

**DGPR** : Direction Générale de la Prévention des Risques

**ERP** : European Recycling Platform

**FCD** : Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution

**FICIME** : Fédération des Entreprises Internationales de la Mécanique et de l'Electronique

**FIEEC** : Fédération des Industries Electriques, Electroniques et de Communication

**FNADE** : Fédération Nationale des Activités de la Dépollution et de l'Environnement

**FNE** : France Nature Environnement

**FEDEREC** : Fédération des Entreprises du Recyclage

**GIFAM** : Groupement Interprofessionnel des Fabricants d'Appareils d'Equipeement Ménager

**MEDD** : Ministère de l'Environnement et du Développement Durable

**MLP** : Multi-Level Perspective

**OCAD3E** : Organisme Coordonnateur Agréé pour les DEEE

**ONG** : Organisation Non-Gouvernementale

**PP** : Parties Prenantes

**PRC** : Potentiel Réchauffement Climatique

**PRO** : *Producer Responsibility Organisation* (éco-organisme dans le monde anglo-saxon)

**REP** : Responsabilité Elargie du Producteur

**RTO** : Réseaux Territoriaux d'Organisation

**SFIB** : Syndicat de l'Industrie des Technologies de l'Information

**SIMAVELEC** : Syndicat des Industries de Matériels Audiovisuels Electroniques

**SYPRED** : Syndicat Professionnel Pour le Recyclage et l'Elimination des Déchets Dangereux

**VHU** : Véhicule Hors d'Usage



# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 : LA REVUE DE LITTERATURE.....</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE 1. LA GOUVERNANCE EN CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT DURABLE : ETUDE SUR LES MECANISMES ET LES LIEUX .....</b>	<b>14</b>
1.1. GOUVERNANCE ET DEVELOPPEMENT DURABLE : UNE APPROCHE PAR LES PARTIES PRENANTES.....	15
1.1.1. <i>Les justifications éthiques.....</i>	15
1.1.2. <i>Les autres formes de justifications .....</i>	19
1.2. LES APPROCHES PARTENARIALES DE LA GOUVERNANCE EN SCIENCES DE GESTION.....	25
1.2.1. <i>Conception élargie des parties prenantes influant sur la gouvernance de l'organisation .....</i>	25
1.2.2. <i>Les parties prenantes influant sur la gouvernance inter-organisationnelle .....</i>	40
1.3. LES MECANISMES ORGANISATIONNELS DE LA GOUVERNANCE.....	45
1.3.1. <i>Les instances – structures formelles et informelles .....</i>	46
1.3.2. <i>Les processus de prise de décisions .....</i>	47
1.3.3. <i>Le système de contrôle de la décision .....</i>	48
1.3.4. <i>La diffusion de l'information .....</i>	49
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....	51
<b>CHAPITRE 2. L'EMERGENCE DE LA GOUVERNANCE DE LA FILIERE DES DEEE MENAGERS : UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE .....</b>	<b>52</b>
2.1. LES APPORTS DE LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE.....	53
2.1.1. <i>Les définitions du concept d'institution.....</i>	53
2.1.2. <i>L'évolution des institutions.....</i>	57
2.2. L'INNOVATION INSTITUTIONNELLE DANS LE CAS DES RESSOURCES COMMUNES.....	64
2.2.1. <i>Dépasser la tragédie des biens communs .....</i>	64
2.2.2. <i>Les apports de la recherche sur l'action collective dans la gestion des ressources communes.....</i>	66
2.2.3. <i>La gouvernance des biens communs.....</i>	69
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	72
<b>CHAPITRE 3. L'EVALUATION DES STRATEGIES EN MATIERE DE GESTION ENVIRONNEMENTALE .....</b>	<b>73</b>
3.1. LES STRATEGIES DE CHANGEMENT APPLIQUEES AUX SYSTEMES DE GESTION ENVIRONNEMENTALE .....	74
3.1.1. <i>Lorsque le changement devient inévitable.....</i>	74
3.1.2. <i>Le processus de changement.....</i>	77
3.2. STRATEGIES DE GESTION DES DECHETS : LE CAS SPECIFIQUE DE LA RESPONSABILITE ELARGIE DU PRODUCTEUR .....	87

3.2.1.	<i>Le régime des déchets</i> .....	87
3.2.2.	<i>La Responsabilité Elargie du Producteur</i> .....	90
3.2.3.	<i>Les prolongements de la Responsabilité Elargie du Producteur</i> .....	97
	CONCLUSION DU CHAPITRE 3 .....	108
	SYNTHESE DE LA PARTIE 1 .....	109
	<b>PARTIE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE ET DES RESULTATS EMPIRIQUES</b> .....	<b>110</b>
	<b>CHAPITRE 4. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>111</b>
4.1.	LE STATUT DE LA RECHERCHE .....	112
4.1.1.	<i>La posture épistémologique</i> .....	112
4.1.2.	<i>La légitimation de la connaissance</i> .....	113
4.1.3.	<i>La construction du projet de recherche par le biais d'une démarche abductive</i> .....	115
4.2.	LA STRATEGIE D'ACCES AU REEL .....	119
4.2.1.	<i>Le choix d'une méthodologie qualitative exploratoire</i> .....	119
4.2.2.	<i>Un design méthodologique par étude de cas</i> .....	121
4.2.3.	<i>Présentation des unités d'analyse choisies</i> .....	123
4.3.	COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES .....	125
4.3.1.	<i>Le recueil de données</i> .....	125
4.3.2.	<i>L'analyse des données qualitatives</i> .....	131
4.4.	LA VALIDITE DE LA RECHERCHE .....	134
4.4.1.	<i>La validité interne</i> .....	134
4.4.2.	<i>La validité externe</i> .....	135
	CONCLUSION DU CHAPITRE 4 .....	137
	<b>CHAPITRE 5. PRESENTATION DE LA FILIERE DES DEEE MENAGERS</b> .....	<b>138</b>
5.1.	PRESENTATION DU CONTEXTE .....	139
5.1.1.	<i>Les déchets des équipements électriques et électroniques (DEEE)</i> .....	139
5.1.2.	<i>Les enjeux</i> .....	141
5.1.3.	<i>Evolutions réglementaires</i> .....	144
5.2.	ORGANISATION DE LA FILIERE .....	146
5.2.1.	<i>La collecte et le traitement</i> .....	146
5.2.2.	<i>Le financement de la filière</i> .....	150
5.2.3.	<i>Présentation des acteurs</i> .....	152
5.2.4.	<i>Présentation des instances</i> .....	161
	CONCLUSION DU CHAPITRE 5 .....	164
	<b>CHAPITRE 6. ANALYSE EMPIRIQUE DE LA GOUVERNANCE DE LA FILIERE DES DEEE MENAGERS</b> .....	<b>165</b>
6.1.	L'EMERGENCE DE LA GOUVERNANCE DE LA FILIERE DES DEEE MENAGERS .....	166

6.1.1.	<i>Une mise en place basée sur l'expérience de la filière des emballages ménagers.....</i>	166
6.1.2.	<i>La création de plusieurs éco-organismes .....</i>	169
6.1.3.	<i>La volonté d'avoir des éco-organismes opérationnels plutôt que financiers .....</i>	171
6.1.4.	<i>La création d'une filière participative.....</i>	172
6.1.5.	<i>Les inquiétudes des parties prenantes au moment de la création de la filière .....</i>	173
6.1.6.	<i>Une mise en place du champ organisationnel autour de deux acteurs majeurs : les syndicats de producteurs et les collectivités.....</i>	178
6.1.7.	<i>Les ajustements au fil du temps .....</i>	182
6.2.	LES ENJEUX DE LA GOUVERNANCE DU PROCESSUS DE RECYCLAGE DES DEEES .....	186
6.2.1.	<i>Concilier les intérêts contradictoires .....</i>	186
6.2.2.	<i>Partager une vision commune de la gouvernance .....</i>	193
6.2.3.	<i>Donner du sens à la responsabilité élargie du producteur .....</i>	199
6.3.	CARACTERISATION DE LA GOUVERNANCE DE LA FILIERE DEEE .....	201
6.3.1.	<i>L'éco-organisme, structure de gouvernance opérationnelle de la filière .....</i>	201
6.3.2.	<i>Influence des parties prenantes dans la cadre d'une gouvernance stratégique de filière .....</i>	207
6.4.	L'ÉVALUATION DE LA RESPONSABILITE ELARGIE DU PRODUCTEUR AU REGARD DE SES OBJECTIFS .....	219
6.4.1.	<i>Evaluation de la gestion des flux.....</i>	219
6.4.2.	<i>L'impact de la REP sur la prise en compte des principes d'éco-conception.....</i>	225
	CONCLUSION DU CHAPITRE 6 .....	234
	<b>CHAPITRE 7. DISCUSSION .....</b>	<b>235</b>
7.1.	LES CARACTERISTIQUES DE LA GOUVERNANCE EN CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT DURABLE .....	236
7.1.1.	<i>Les deux niveaux de gouvernance de la filière .....</i>	236
7.1.2.	<i>Une gouvernance basée sur des droits de propriété redéfinis .....</i>	240
7.1.3.	<i>La responsabilité élargie du producteur relève-t-elle d'une responsabilité sociale de l'entreprise ?</i>	242
7.2.	LA FILIERE DEEE : ENTRE MAINTIEN ET CREATION D'UNE NOUVELLE INSTITUTION.....	244
7.2.1.	<i>Le rôle des entrepreneurs institutionnels dans la genèse de la filière.....</i>	244
7.2.2.	<i>La multiplicité des éco-organismes : le résultat de l'idéologie dominante.....</i>	246
7.3.	UNE CONFIGURATION INSTITUTIONNELLE QUI S'APPARENTE A UNE GESTION DES RESSOURCES COMMUNES .....	248
7.3.1.	<i>La transition vers un régime de ressources .....</i>	248
7.3.2.	<i>Les DEEE en tant que ressources communes.....</i>	251
7.3.3.	<i>L'importance du face-à-face pour favoriser une vision collective .....</i>	253
7.4.	L'ÉVOLUTION DE LA FILIERE DEEE EN TANT QUE RESEAU SOCIO-TECHNIQUE.....	255
7.4.1.	<i>La formulation du dispositif stratégique .....</i>	257
7.4.2.	<i>La transition vers un système plus durable par la perspective multi-niveaux.....</i>	261
	CONCLUSION DU CHAPITRE 7 .....	269
	<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>270</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>283</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>311</b>
<b>SOMMAIRE DETAILLE .....</b>	<b>358</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>364</b>

# Liste des figures :

---

Figure 1 : Evolution du taux d'équipement des ménages entre 1970 et 2007 (MEDD, 2010) .....	3
Figure 2 : Typologie des parties prenantes (Mitchell et al, 1997) .....	37
Figure 3 : les quatre formes de gouvernance dans un cadre de gestion environnementale (Lemos & Agrawal, 2009) .....	43
Figure 4 : Représentation schématique de l'ASGE. Source : Guillet, 2011.....	83
Figure 5 : la hiérarchie encastrée des niveaux (Geels, 2002).....	85
Figure 6 : Conception en boucle fermée (King et al., 2006).....	100
Figure 7 : Les 7 piliers de l'économie circulaire (adapté de Geldron, 2013) .....	106
Figure 8 : Description schématique de la démarche abductive de la thèse (inspirée du travail de thèse de Fen Chong, 2009).....	118
Figure 9 : les différents designs d'études de cas selon Yin (2003).....	122
Figure 10 : Bacs de tri des déchets des équipements électriques et électroniques dans un atelier d'une entreprise de collecte (10/01/2012) .....	125
Figure 11 : Plénière de la journée de restitution du 04 avril 2013.....	128
Figure 12 : Criticalité des substances en fonction du risque d'approvisionnement et de l'importance économique (d'après Union Européenne, 2014).....	143
Figure 13 : les flux physiques. Source : auteur.....	147
Figure 14 : Hiérarchie des traitements dans la directive cadre sur les déchets .....	149
Figure 15 : Composition des DEEE. Source : ADEME, 2013a .....	150
Figure 16 : les flux financiers. Source : auteur.....	151
Figure 17 : liens inter-organisationnels entre les acteurs de la filière. Source : auteur.	152
Figure 18 : pictogramme officiel pour un équipement électrique et électronique. ....	157
Figure 19 : typologie des intérêts contradictoires et leur croisement.....	187
Figure 20 : Schéma de gouvernance élargie de la filière DEEE. Source : auteur .....	194
Figure 21 : les parties prenantes de l'éco-organisme .....	203
Figure 22 : pourcentage d'EEE déclarés éco-conçus (source : (ADEME, 2013a)).....	228
Figure 23 : Schéma de prévention des déchets (Source : MEDD, 2004) .....	258
Figure 24 : transition vers un régime permettant réduction et gestion des déchets .....	267

# Liste des tableaux :

---

<b>Tableau 1 : la catégorisation des parties prenantes (source : El Abboubi &amp; Cornet, 2010, p277) .....</b>	<b>35</b>
<b>Tableau 2 : processus de décision, droits décisionnels (source : (Roth, 2012) .....</b>	<b>47</b>
<b>Tableau 3 : Stratégies d'éco-conception en fonction des étapes du cycle de vie. Source : (Abrassart &amp; Aggeri, 2002) .....</b>	<b>98</b>
<b>Tableau 4 : Amplitude de modulation des éco-contributions. Source : OCAD3E.....</b>	<b>103</b>
<b>Tableau 5 : résumé des données recueillies pour l'analyse .....</b>	<b>130</b>
<b>Tableau 6 : Présence des acteurs dans les différentes instances .....</b>	<b>161</b>
<b>Tableau 7 : résumé des perceptions des parties prenantes concernant la multiplicité des éco-organismes.....</b>	<b>175</b>
<b>Tableau 8 : définition des taux en fonction du niveau de traitement ou valorisation (Vital, 2009).....</b>	<b>229</b>
<b>Tableau 9 : les changements de valeur et de propriété de l'EEE au cours de son cycle de vie (Source : auteur) .....</b>	<b>250</b>
<b>Tableau 10 : composantes de l'économie circulaire classées en fonction de leur impact sur la réduction des déchets, ou le traitement des déchets. Source : auteur .....</b>	<b>261</b>

# Introduction générale

---

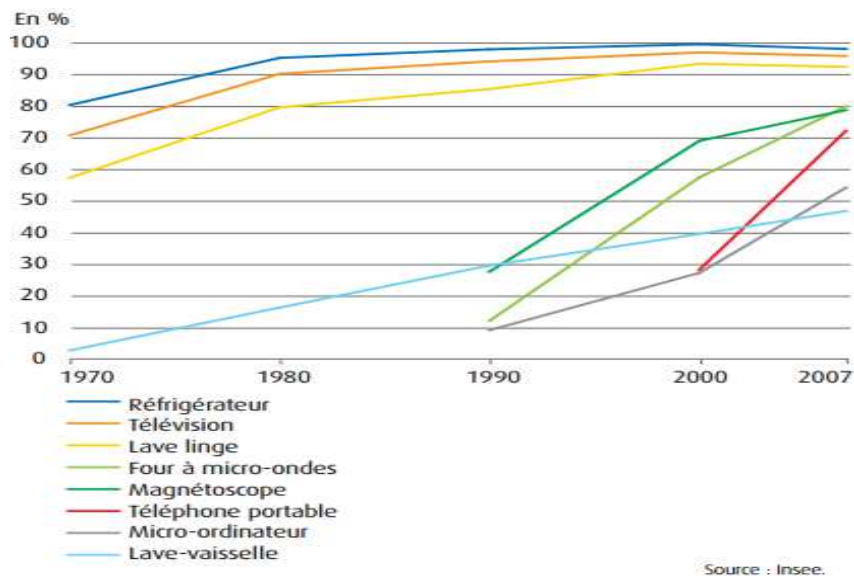
### 1. Contexte

La quantité et le type de déchets que nous produisons sont le reflet de nos modes de consommation. Accompagnant une logique économique linéaire basée sur la consommation, la production de ces déchets ne cesse d'augmenter.

Entre 1995 et 2007, alors que la croissance de la population est de 7%, la quantité de déchets produits par les ménages progresse de 39 % (MEDD, 2010). La collecte séparée des déchets des équipements électriques et électroniques (DEEE) est une obligation communautaire depuis 2003 en Europe, et effective en France depuis 2006. En 6 ans (2007-2012), la collecte est passée de 159 000 à 453 000 tonnes de DEEE produits par les ménages, soit une évolution de presque 300% (ADEME, 2013a). La *collecte* doit être distinguée du *gisement*, qui correspond à une quantité calculée et pouvant potentiellement être collectée. Pour 2012 le gisement de DEEE ménagers et assimilés a été évalué à 20 kg/habitant (ADEME, 2013b). La collecte actuelle (6,9 kg/habitant collectés en 2012) est donc bien loin des chiffres du gisement, et des objectifs de collecte de 85% du gisement proposés dans la nouvelle directive DEEE de 2012.

Le nombre des déchets d'équipements électriques et électroniques suit une progression continue qui est due à la fois à une hausse du taux d'équipement des ménages et à un taux soutenu de renouvellement des appareils. Entre 1990 et 2010, les achats de produits électriques et électroniques ont été multipliés par six. Parallèlement, le volume des dépenses consacrées à la réparation a baissé de 40 % pour la réparation des appareils ménagers (CGDD, 2010).





**Figure 1 : Evolution du taux d'équipement des ménages entre 1970 et 2007 (MEDD, 2010)**

La course à l'innovation, les changements de technologies, la mise sur le marché de nouveaux gadgets électroniques sont autant d'incitations à l'acquisition de nouveaux équipements. De la même manière, le remplacement d'un équipement électrique ou électronique est davantage influencé par la mode et les avancées technologiques que l'arrêt de fonctionnement de l'appareil. Les médias et les ONG alertent régulièrement le grand public sur les effets de la surconsommation et les méfaits de l'obsolescence programmée (Dannoritzer, 2011; Fabre & Winkler, 2010).

La quantité croissante de ces appareils mis au rebut pose tout d'abord un problème environnemental, en raison des substances toxiques qu'ils contiennent. Il n'est pas possible de les traiter comme le reste des déchets ménagers car l'incinération ou la mise en décharge sont susceptibles de libérer dans l'environnement (air, eau ou sol) des composés dangereux pour la santé humaine tels que des dioxines, des furanes, du mercure ou du cadmium. Il arrive que ces déchets soient exportés illégalement vers des pays plus vulnérables en termes de protection de l'environnement. La population qui traite manuellement ces déchets en les brûlant partiellement se retrouve exposée à des vapeurs toxiques qui comportent de graves risques sanitaires.

Cependant les DEEE représentent également un gisement important de matières premières (métaux et minerais précieux, terres rares), dont l'accès devient un enjeu économique stratégique. En effet, la production d'appareils de haute technologie étant en progression

constante, la sécurité de l'approvisionnement en matières premières est une question d'autant plus cruciale qu'elle conditionne toute une économie en aval, et que ces ressources ne sont pas inépuisables (Chevalier & Michel, 2011). De l'accès à ces ressources dépend donc la compétitivité de l'Europe.

Dans ce cadre, la directive européenne DEEE de 2003 (renouvelée en 2012) s'est construite autour du principe de responsabilité élargie du producteur (REP). Ce principe vise à rendre le fabricant du produit responsable de l'ensemble du cycle de vie du produit (Lindhqvist, 2000). La responsabilité n'est pas seulement transférée sur la gestion de la fin de vie, mais également sur les activités en amont telles que le choix des matériaux et la conception du produit (OCDE, 2001b). C'est un concept qui a évolué depuis le début des années 90, notamment à partir du principe « pollueur-payeur » qui, lui, est principalement centré sur la phase de production. Pour l'OCDE, la responsabilité élargie du producteur présente deux intérêts principaux : d'une part transférer la responsabilité financière de la gestion des déchets du secteur public vers le secteur privé, et d'autre part inciter les producteurs à être actif dans la prévention des déchets en prenant en compte la fin de vie des produits dès leur conception.

Dans la filière française des DEEE ménagers, comme dans tous les pays européens, les producteurs ont donc la responsabilité de la collecte et du traitement de leurs produits en fin de vie. Face à des volumes diffus et composites, les producteurs se sont regroupés pour mettre en place des organisations à qui ils ont délégué cette responsabilité. Ces organisations se nomment en français 'des éco-organismes', que l'on retrouve dans la littérature anglo-saxonne sous le vocable *producer responsibility organisation* (PRO). Elles sont centrales dans l'organisation de la filière de par la nature du principe de gestion environnementale de la filière : la responsabilité élargie du producteur. Ce principe pourrait impliquer une forme de gouvernance centrée sur le producteur qui, ayant la responsabilité, devrait pouvoir jouir de moyens de contrôle lui permettant de répondre à ses obligations de résultats. Mais placées dans un contexte de développement durable, ces organisations sont-elles supposées assurer la gestion de la filière sans aucun mode de régulation extérieure ? Les deux missions de l'éco-organisme illustrent l'ambivalence de cette organisation. D'une part une mission politique d'intérêt général axée sur la collecte et le traitement des déchets dans le respect d'un cadre réglementaire national et européen, d'autre part une mission économique et managériale focalisée sur la recherche d'efficacité, la réduction des coûts et l'optimisation des moyens. Du point de vue interne, c'est

une société par actions simplifiée avec obligation, dans ses statuts, de ne pas faire de profits. Sa gouvernance est actionnariale. Elle doit malgré tout son existence à un agrément de l'Etat, basé sur un cahier des charges. La réponse à la question initiale est que l'éco-organisme est inséré dans un système de gouvernance complexe, comprenant plusieurs parties prenantes qui sont affectées ou peuvent affecter ses propres objectifs.

Cette recherche a été financée dans le cadre d'un contrat avec la Région Rhône-Alpes, partie prenante de l'exercice de cette gouvernance. Ses attentes sont tout autant au niveau de la compréhension des processus de décision et des objectifs de la filière que d'avoir des propositions d'amélioration de la gouvernance.

Dans une optique de développement durable construite par l'autorité que représente une partie prenante comme la Commission Européenne, la volonté de rendre responsable le producteur des conséquences de sa production de déchets en l'obligeant à les traiter et à les réduire (éco-conception) pose le problème du lieu de conception et de contrôle de l'exercice de cette gouvernance.

Le terrain d'expérience de la filière des DEEE étant peu investi par des travaux de recherche en gouvernance, il s'avère très vite que l'organisation créée pour cette régulation des DEEE, les éco-organismes, ne reflète qu'une partie de la gouvernance. Il advient nécessaire de produire une représentation descriptive du système complexe que représente la filière du fait tant de la multiplicité des acteurs que des instances formelles et informelles inter-organisationnelles, en répondant aux questions suivantes :

Qui décide de quoi ? Où et comment les décisions sont-elles prises ?

La mise en place de la filière et donc des éco-organismes permet-elle de nous éclairer sur le fonctionnement de la gouvernance ?

Hérités du principe de responsabilité élargie du producteur et en dépassant une vision réductionniste des droits de propriété pour intégrer les différentes parties prenantes, les objectifs de la filière sont triples :

- Environnementaux : préserver l'air, l'eau et le sol des matières dangereuses que contiennent les DEEE et prévenir leurs effets sur la santé des êtres humains
- Economiques : permettre un recyclage des matières stratégiques et un retour de ces matières dans une industrie européenne de fabrication d'équipements électriques et électroniques
- Sociaux : promouvoir les emplois non délocalisables liés à la réutilisation, le traitement et le recyclage des déchets

Il s'agit donc de savoir si :

les décisions qui sont prises, dans ce système complexe de gouvernance, permettent-elles de remplir ces objectifs ?

Si non, quelles perspectives doivent être envisagées pour faire évoluer ce système dans le sens d'un fonctionnement conforme aux principes de durabilité ?

La question de la gouvernance est centrale dans notre problématique. Nous avons décidé de la décliner au niveau temporel selon l'adage :

*Connaitre le passé, pour comprendre le présent et imaginer l'avenir*

**PASSÉ** – Émergence de la gouvernance

**PRÉSENT** – Mécanismes et lieux de la gouvernance

**FUTUR** – Transition vers un système durable

La conception des DEEE comme des ressources communes amène à préconiser une évolution de la structuration de la filière par le biais d'une reformulation des objectifs en phase avec les attentes du développement durable et mettant l'accent sur la réduction des déchets et pas seulement sur leur traitement.

## 2. Les enjeux de la recherche

Dans leur rapport d'information sur les filières REP, les députés Cotel et Chevrollier (Cotel & Chevrollier, 2013) transmettent aux membres du pouvoir législatif le message suivant :

« Globalement, le sentiment prévaut d'une gouvernance complexe, avec une multitude d'acteurs aux objectifs, responsabilités, statuts et moyens extrêmement variables et d'un défaut général de lisibilité ». Après plusieurs années d'extension du périmètre des produits soumis à une filière REP, les représentants de l'Etat, des collectivités territoriales, des metteurs sur le marché, des associations de protection de l'environnement, des associations de consommateurs, se sont mis d'accord lors du Grenelle de l'environnement de 2007 « sur la nécessité de développer une logique d'harmonisation des différentes [filiales] REP afin de garantir une cohérence d'ensemble » (DGPR & ADEME, 2012). Le besoin de clarification est donc criant, et s'applique à la fois aux objectifs et au fonctionnement de cette gouvernance.

La complexité de ce sujet de recherche réside dans le fait qu'il ne s'agit pas seulement d'étudier la gouvernance de l'éco-organisme, qui pourrait s'appréhender par le biais de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Ici, l'éco-organisme n'est pas le seul à prendre les décisions et à influencer sur les évolutions des objectifs de la filière. Bien que la filière soit régie par le principe de responsabilité élargie du producteur, les décisions de l'éco-organisme sont encadrées par un cahier des charges, co-construit par un ensemble d'acteurs, ayant des intérêts divergents. Nous parlons donc de gouvernance *en contexte* de développement durable, car il ne s'agit pas seulement de la responsabilité de l'entreprise *vis-à-vis* du reste de la société mais de son implication *au sein* d'une action collective et dont la portée vise le développement durable.

### 3. Cadre théorique

La littérature académique en management stratégique jusqu'au milieu des années 90 est peu concernée par l'environnement en tant que nature "non humaine". Des termes tels que *biosphère*, *qualité de l'environnement*, *écosystème*, ou *développement durable* sont pratiquement absents des principales revues en management (Gladwin, Kennelly, & Krause, 1995). Des auteurs plaident alors pour la transformation « des pratiques et des théories managériales pour qu'elles contribuent positivement au développement durable » (Gladwin *et al.*, 1995). Tout un pan de la littérature managériale s'est consacré à la redéfinition du rôle sociétal de l'entreprise privée. Une approche positive du développement durable peut même être un avantage compétitif (Ambec & Lanoie, 2008). Le lien entre l'entreprise et l'environnement naturel peut également être traité d'un point de vue institutionnel. Certaines activités polluantes n'étant pas considérées comme acceptables par l'ensemble de la société,

une entreprise aura tendance à s'aligner sur ce système de valeurs sans que puissent être identifiées des formes de coercition (Bansal, 2002). En effet, une entreprise ne vit pas dans l'isolement et aura tendance à se conformer à l'état d'esprit, au système de croyances et de valeurs, et à la culture de la communauté dans laquelle elle prospère.

Pour autant, les questions relatives à la gestion de l'environnement et du développement durable sont intrinsèquement liées à des notions de conflits d'intérêts et de points de vue contradictoires. Les processus de décision qui conduisent à la résolution de ces questions sont donc voués à une impasse si les parties prenantes ne font pas preuve d'innovation et d'imagination. Plusieurs auteurs préconisent la mise en place d'un « processus participatif multi-acteurs » (Van den Hove, 2001) lorsque le contexte du système de gouvernance est lié au développement durable.

Cette approche par les parties prenantes se justifie tout d'abord d'un point de vue éthique (Lauriol, 2004). Cette perspective fait valoir le principe de participation des acteurs concernés, et le principe de responsabilité vis-à-vis des générations présentes et à venir. Le principe de participation est étroitement lié à la prise en compte de points de vue multiples dans les questions de développement durable. En effet, celles-ci se posant dans un contexte social, économique et scientifique d'incertitudes et d'enjeux importants, un processus participatif multi-acteurs permet la construction d'une décision politique plus acceptée et acceptable. Le principe de responsabilité, élaboré initialement par Hans Jonas, contient l'idée de relation unilatérale envers les générations futures.

En sciences de gestion, une littérature abondante sur la gouvernance avec les parties prenantes existe. La définition de la gouvernance que nous avons retenue dans cette thèse est celle de Gérard Charreaux (1997) qui prend en compte l'influence des parties prenantes dans la prise de décision du dirigeant : « Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Cette définition intègre un ensemble de mécanismes qui ne visent pas seulement la discipline du dirigeant (levier coercitif) mais également ses connaissances et ses compétences (levier cognitif) (Wirtz, 2011). L'objectif de la gouvernance n'est alors plus restreint à l'augmentation de la valeur actionnariale mais est étendu à la valeur partenariale (Charreaux & Desbrières, 1998).

Dans un contexte de développement durable, la gouvernance dépasse les frontières de l'organisation, et s'applique de manière plus informelle aux relations inter-organisationnelles. La filière en tant que telle n'a pas de réalité juridique, et il est difficile de l'étudier en tant qu'objet. Néanmoins sa gouvernance, elle, est perceptible et peut s'apparenter à une gouvernance de réseaux dont la diversité de nature, dans la littérature, sera utile au traitement de notre problématique. Dans ces réseaux, des organisations hétérogènes se regroupent pour traiter d'un objectif commun. C'est le cas des réseaux territoriaux<sup>1</sup>, dont l'objectif direct ou indirect est de créer de la valeur économique. Le levier cognitif est toujours fortement mobilisé. Pour régler des problèmes de nature environnementale, les organisations ayant un intérêt à faire valoir forment de fait un réseau, avec l'objectif cette fois de travailler sur la valeur environnementale. Dans ce contexte, la gouvernance se caractérise par différentes combinaisons de partenariats ou collaborations entre des acteurs publics (l'Etat), des acteurs privés (le Marché) et le reste de la société (la Communauté ou société civile) (Lemos & Agrawal, 2009).

Dans notre problématique, la responsabilité élargie du producteur (REP) peut être abordée d'un point de vue institutionnel. La REP est en effet constituée d'un ensemble de principes et de règles qui, parce qu'elles ont été socialement construites et acceptées, constituent une institution au sens de Jepperson (Jepperson, 1991). En tant que stratégie de gestion environnementale, la REP est définie et discutée abondamment dans la littérature. Elle est appliquée de par le monde pour la gestion des déchets. Il sera donc intéressant de voir si sa mise en place, et l'émergence de la gouvernance, dans le cadre de la filière DEEE suit un schéma institutionnel préétabli. C'est dans la littérature sur le changement institutionnel que nous pourrions puiser un cadre théorique pertinent et notamment dans celle qui concerne la mise en place de nouvelles institutions dans le cadre de la gestion des ressources communes. Le changement institutionnel réfère soit à la création, soit au maintien, soit à la destruction des institutions. Dans le paysage institutionnel français de la REP, la filière des emballages ménagers était régie par ce principe au moment de la mise en place de la filière DEEE. C'est dans ce contexte que la gouvernance de la filière DEEE a émergé.

---

<sup>1</sup> Que l'on retrouve sous le vocable : clusters, districts technologiques, pôles de compétitivité, réseaux territoriaux d'organisation (RTO), etc.

Au centre des recherches sur l'émergence d'institutions de gestion des ressources communes se trouvent des problématiques liées à l'action collective. Des individus ayant intérêt à préserver une ressource renouvelable sont capables de s'auto-organiser, sans faire intervenir ni l'Etat ni le Marché. L'action collective est également au cœur de la gestion des DEEE. L'enjeu est de gérer des appareils en fin de vie, dont les droits de propriété, comme pour les ressources communes, ne sont pas définis précisément.

La responsabilité élargie du producteur, en tant que stratégie de gestion environnementale, est difficile à évaluer. En effet il existe d'une part une gestion effective, c'est-à-dire une gestion de fait, et d'autre part une gestion intentionnelle, ayant pour ambition d'atteindre des objectifs de référence (Mermet, Billé, Leroy, Narcy, & Poux, 2005). Notre vocation n'est pas de faire une évaluation de la responsabilité élargie du producteur en tant que politique publique, mais plutôt en tant que stratégie de changement et notamment en tant que stratégie collective. De nouvelles dynamiques d'action collective sont en effet susceptibles de se créer dans des contextes où l'environnement externe (évolutions réglementaires, nouvelles normes, demandes sociales, urgences écologiques, etc.) déstabilise les règles du jeu. Ces dynamiques sont des processus de création « de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit » (Crozier & Friedberg, 1977). En ce sens, on peut aussi parler d'innovations collectives (Franck Aggeri, 1999).

#### **4. Positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche**

Notre cheminement en tant que chercheur nous amène à nous positionner dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Marie-José Avenier & Gavard-Perret, 2012). Constructiviste, car dans le cadre de cette recherche nous avons considéré qu'il y aura une interdépendance entre le chercheur et ce qu'il étudie. Pragmatique, car en ce qui nous concerne, les connaissances de ce travail ont pour but de développer de l'intelligibilité et de fournir des repères viables aux acteurs concernés.

Notre méthodologie sera qualitative dans le cadre d'une démarche exploratoire hybride (Charreire & Durieux, 2007). En effet, nous visons d'abord la compréhension en profondeur du système de gouvernance de la filière DEEE. En outre, dans la littérature académique, la responsabilité élargie du producteur est abordée soit du point de vue de l'écologie industrielle,



soit du point de vue juridique. A notre connaissance, aucuns travaux n'ont encore été réalisés sur la gouvernance des filières REP. L'exploration est donc justifiée car le phénomène de gouvernance de la filière des DEEE ménagers est mal voire non connu. L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long du processus de recherche. Cette démarche correspond bien à un raisonnement de type abductif sur lequel nous nous sommes basés pour progresser dans la recherche.

Notre design est une étude de cas unique de type enchâssé, avec deux unités d'analyse : l'éco-organisme et la filière dans son ensemble (Yin, 2003). La collecte de données qualitative s'est effectuée par le biais d'entretiens individuels semi-directifs dans un premier temps. Puis tous les acteurs interrogés ont été invités à un temps de restitution du travail initial d'enquête, afin d'enrichir, de critiquer, de participer au travail de recherche.

### 5. Architecture de la thèse

La thèse est organisée en deux parties. La première partie est consacrée au cadre théorique sur lequel repose la thèse, qui a permis de répondre à la problématique, et que nous essaierons d'enrichir par nos propres contributions. Elle est composée de trois chapitres.

Un **premier chapitre** donne les principaux jalons de la littérature sur la gouvernance en contexte de développement durable, et justifie son ancrage dans la théorie des parties prenantes.

Une **deuxième chapitre** présente les apports de la recherche sur le changement institutionnel, et notamment l'innovation institutionnelle en ce qui concerne l'émergence de la gouvernance des ressources communes. Ce courant théorique a exploré les mécanismes de l'action collective qui nous paraissent importants pour notre problématique.

Le **troisième chapitre** explore la notion de stratégie de gestion environnementale, et notamment la responsabilité élargie du producteur. L'objectif de ce chapitre est de nous guider sur la manière d'évaluer ce principe au regard de ses objectifs.

La deuxième partie regroupe la partie méthodologique et empirique.

Le **chapitre quatre** présente le positionnement épistémologique et la méthodologie de la recherche, tandis que l'organisation de la filière, le rôle des acteurs et des instances sont expliqués dans le **chapitre cinq**.

Le **chapitre six** est dédié à la présentation des résultats de cette recherche qualitative exploratoire. L'organisation de ce chapitre entend dans un premier temps répondre aux problématiques de la recherche.

Cette recherche fut riche d'enseignements et c'est ce que nous avons voulu illustrer dans le **chapitre sept**, en élargissant la réflexion, sur la gouvernance des DEEE en tant que ressources communes et sur l'évolution de la filière DEEE en tant que réseau socio-technique.

## Partie 1 : La revue de littérature

---

## **CHAPITRE 1. LA GOUVERNANCE EN CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT DURABLE : ETUDE SUR LES MECANISMES ET LES LIEUX**

En sciences de gestion, la gouvernance concerne le « méta-management », c'est-à-dire le management du management (Perez, 2009). Mais une entreprise ne vit pas isolée du monde extérieur. Lorsque son activité se positionne dans le domaine du développement durable, son objectif de pérennité se situe au-delà de la seule maximisation de la valeur pour l'actionnaire. En cela, le comportement de l'entreprise est aussi observé par le reste de la société. En effet, la prise de conscience du public de l'importance qu'il y a à réduire l'opacité de l'activité des entreprises a été graduelle mais définitive. Certains épisodes qui ont durablement affecté l'environnement naturel (les déchets toxiques de Hooker Chemical à Love Canal), ou le monde économique (le scandale Enron) ont particulièrement marqué les esprits. Les entreprises sont ainsi progressivement passées d'une gouvernance basée sur la théorie de l'agence, avec des procédures et des règles qui concernaient le contexte interne de la firme, à une gouvernance plus élargie, prenant en compte la nature changeante des relations avec les parties prenantes externes (Benn, *et al.*, 2009).

Dans ce chapitre, nous verrons pourquoi, dans un cadre d'analyse de la gouvernance en contexte de développement durable, l'approche par les parties prenantes trouve des justifications qui ne se situent pas seulement dans le champ des sciences de gestion (1.1.). Nous passerons ensuite en revue la littérature académique dans laquelle le rôle des parties prenantes est constitutif de la gouvernance (1.2.). Enfin nous verrons les mécanismes organisationnels de la gouvernance qui ont été sélectionnés pour le cadre d'analyse de la gouvernance en contexte de développement durable (1.3.)

## **1.1. Gouvernance et développement durable : une approche par les parties prenantes**

L'implication des parties prenantes dans la gouvernance en contexte de développement durable se justifie d'un point de vue éthique (1.1.1.). On peut également puiser dans les théories économiques, politiques et managériales (1.1.2.) de nombreuses explications et démonstrations de la pertinence de cette participation.

Ici nous nous intéressons principalement aux problèmes environnementaux plutôt que sociétaux, même si ces problèmes sont bien souvent interconnectés.

### **1.1.1. Les justifications éthiques**

Le développement durable nécessite l'intégration de nouvelles dimensions dans la gouvernance, autres que la seule maximisation de la richesse financière : la richesse sociétale et environnementale. A ce titre, un nouveau paradigme autour des principes de participation et de responsabilité est proposé.

#### **1.1.1.1. Le principe de participation**

Dans un monde complexe, la science, seule, ne peut plus apporter de réponses absolues aux questions présentes en amont des décisions politiques (Funtowicz & Ravetz, 1993). Les questions liées au développement durable entrent dans ce nouveau paradigme liant questions sociales, environnementales et économiques. Elles se posent d'ailleurs dans un contexte à la fois d'incertitudes nombreuses (Mehta, Leach, & Scoones, 2001) et d'enjeux importants. L'évaluation des réponses scientifiques, en termes de légitimité et non en termes de validité, doit alors s'inscrire dans un processus participatif multi-acteurs permettant de confronter plusieurs points de vue. C'est notamment ce que préconisent Funtowicz et Ravetz dans les principes de la science post-normale (1993). Dans cette approche, la distinction traditionnelle entre faits scientifiques et système de valeurs (socialement construit) ne peut plus s'opérer ; ils sont liés. En effet, pour s'adapter à un monde changeant, la science doit intégrer des notions

« d’incertitudes, de contrôle incomplet et de pluralité de points de vue » (Funtowicz & Ravetz, 1993).

« La compréhension scientifique des systèmes humains et biophysiques sera toujours incertaine en raison de l’imprévisibilité inhérente aux systèmes » (Dietz, Ostrom, & Stern, 2003). L’incertitude liée au système étudié impose donc de faire intervenir la notion d’éthique, et la reconnaissance de la pluralité des perspectives conduit à une extension de la communauté des pairs (*extended peer community*) aux acteurs non scientifiques. Ces participants sont des acteurs légitimes du processus « d’assurance qualité » appliqué aux apports scientifiques qui construisent la décision politique (Funtowicz & Ravetz, 1993).

Le processus amont de recueil d’informations ou de données objectives peut prendre différentes formes. En d’autres termes, il y a plusieurs manières de répondre à une question. Ceci implique une possibilité permanente de considérer le même objet depuis plusieurs positions normatives et épistémologiques distinctes (O’Connor, 1999). Les besoins en connaissances concernent non seulement la compréhension scientifique du fonctionnement de l’environnement, mais également les types et les natures des incertitudes sur cette connaissance, ainsi que l’étendue des désaccords scientifiques. La connaissance des valeurs sociales et individuelles est également nécessaire pour pouvoir évaluer les effets des décisions (Dietz *et al.*, 2003). Cependant, la pluralité des points de vue ne signifie pas que toutes les méthodes et perspectives évaluées sont considérées comme aussi ‘bonnes’ les unes que les autres. Ce qui est fondamental est de situer les différentes formes et processus de construction du savoir en référence aux considérations culturelles et sociales des parties prenantes d’une situation ou d’un problème spécifique (O’Connor, 1999). En faisant référence à Latouche, O’Connor explique que l’enjeu porte sur la construction d’un savoir au sein d’une science sociale, représentatif d’une société constituée d’individus multiples, empreints de représentations symboliques différentes, conscientes ou non.

Les approches participatives dans les processus de décisions concernant l’environnement deviennent de plus en plus courantes car elles représentent des réponses pertinentes aux problèmes d’informations et de connaissances auxquels la science n’est plus à même de répondre seule (Van den Hove, 2000 ; Funtowicz & Ravetz, 1993).

Ces approches participatives prennent différentes formes : elles consistent à rapprocher différents acteurs, dans des cadres multiples, et pour une participation plus ou moins directe et formelle. La plupart des processus participatifs implique une forme de délibération ou de vote, sans être systématique. Ils mettent en place un dialogue ouvert, un engagement citoyen large, et conduisent à ce que les individus aient une « voix » sur les décisions qui les concernent. Ils s'accompagnent de principes tels que l'autonomisation (*empowerment*), l'équité, la confiance et l'apprentissage (Reed, 2008). De cette manière, ils rendent non seulement le changement plus acceptable, mais aussi plus « accepté » (Stiglitz, 2002).

### **1.1.1.2. Le principe de responsabilité**

Le constat issu du rapport Brundtland de 1987 et qui a largement contribué à lancer le concept de développement durable établit la nécessité de croiser trois principes de développement (économiques, environnementaux et sociaux), pour tendre vers une utilisation des ressources qui ne compromette pas l'avenir des générations futures. A ce concept est donc fortement attaché le principe de responsabilité, notamment développé par le philosophe allemand Hans Jonas dans son livre célèbre : le principe responsabilité (*Das Prinzip Verantwortung*) paru en 1979.

Dans son ouvrage, Jonas parle notamment de la fragilité des équilibres naturels et de la nécessité pour l'humanité de maîtriser sa propre puissance. Il explique que la technologie moderne pose de nouveaux problèmes éthiques. En effet, de par sa puissance et ses effets cumulatifs, la technologie est aujourd'hui capable de causer des dégâts irréparables sur la nature. « Le paradoxe est que l'homme contrôle la nature par le moyen d'une technique qu'il ne contrôle pas » (Sève, 1990). Or, si les équilibres naturels sont détruits, l'humanité risque aussi de disparaître. Pour Jonas, il y a un impératif catégorique, celui de « la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre ». D'où l'éthique nouvelle de Jonas, pour permettre aux générations futures de survivre, qui consiste à octroyer aux générations actuelles la responsabilité de préserver les ressources naturelles. Cette nouvelle responsabilité porte sur l'avenir, sur la *portée* de nos choix et de nos décisions, et non plus sur des faits et gestes antérieurs que nous pourrions réparer. En outre, la responsabilité « est une relation non réciproque, unilatérale ; je suis obligé par l'humanité à venir qui, n'existant pas présentement, ne saurait être dite obligée à quoi que ce soit à mon endroit » (Sève, 1990).

Le principe de responsabilité entraîne dans son sillage deux autres principes connus : le principe de précaution et le principe pollueur-payeur.

Le principe de précaution existe dans un contexte d'incertitudes scientifiques. Formulé par Hunyadi (2004), il se présente ainsi : « lorsqu'il y a présomption raisonnable d'un risque déraisonnable, l'absence de certitude scientifique quant à la réalisation de ce risque ne doit pas être prétexte à retarder l'adoption de mesures visant à limiter ou à éliminer ce risque ». En d'autres termes, dans le doute, il ne s'agit pas du tout de s'abstenir mais au contraire d'agir, pour évaluer le danger et/ou rechercher des moyens de le maîtriser. Lorsque les risques sont identifiés et évalués, on parle plutôt de prudence, de prévention ou de protection (Igalens, 2004). Le principe de précaution entend notamment réguler les activités « instrumentales », c'est-à-dire les activités des hommes « qui déploient leur emprise scientifique, technique, industrielle et commerciale sur le monde » (Hunyadi, 2004). Cette régulation est une limite de principe à ces activités qui, « livrées à elles-mêmes, suivent une logique simplement cumulative et orientée en fonction d'une fin qu'elles établissent elles-mêmes » (Hunyadi, 2004). Dans cette formulation, on retrouve d'ailleurs le principe de responsabilité de Jonas.

Le principe « pollueur-payeur » a des fondements principalement économiques. Il a été adopté dès 1972 par l'OCDE : « le pollueur doit supporter le coût des mesures qu'il est légalement tenu de prendre pour protéger l'environnement, telles que des mesures destinées à réduire les émissions de polluants à la source et des mesures destinées à éviter la pollution en traitant de façon collective les effluents de l'installation polluante et d'autres sources de pollution. (...) Le pollueur ne devrait recevoir de subventions d'aucune sorte pour lutter contre la pollution. » (Igalens & Joras, 2002). Ce principe s'est focalisé principalement sur la phase de production du produit. Les entreprises étant responsables de la pollution et des déchets générés lors de leur activité, elles doivent y remédier. « L'idéal serait de pouvoir restaurer les conditions initiales du milieu naturel » mais, à défaut, d'apporter tout au moins « des compensations financières qui seront des ressources pour une meilleure protection de l'environnement » (Igalens, 2004). Ce principe a aussi nourri une réglementation qui visait par exemple à imposer aux firmes des limites de taux d'émissions dans l'air et dans l'eau (Davis, 1999).



### **1.1.2. Les autres formes de justifications**

La gouvernance dans un contexte de développement durable peut également s'apprécier au travers de différentes perspectives qui, chacune, fournissent un angle de vue spécifique. La perspective économique (1.1.2.1.) envisage l'offre et la demande pour une telle gouvernance. La perspective politique (1.1.2.2.) fournit des clés de compréhension des tendances affectant les formes de gouvernance actuelles. Enfin, la perspective stratégique et managériale (1.1.2.3.) s'intéresse aux comportements des entreprises en matière d'autorégulation et de responsabilité sociale de l'entreprise

#### **1.1.2.1. La perspective économique**

La demande de gouvernance dans un contexte de développement durable provient d'individus préoccupés par la qualité de leur environnement, qui s'expriment au travers de leur rôle en tant que citoyen, consommateur ou investisseur. Traditionnellement, on considère que l'offre de gouvernance émane de l'Etat sous la forme de législations et de régulations.

Deux visions de la gouvernance environnementale existent en économie (Lyon, 2009). Une première est issue des travaux de Pigou, économiste britannique (1877-1959) qui considère que seul l'Etat peut intervenir pour internaliser les externalités négatives<sup>2</sup>. Le coût marginal social des activités économiques est compensé par le biais d'une taxe (appelée taxe pigouviennne). Une deuxième vision est présentée par Coase (1960) dans son article « *the problem of social cost* ». Coase critique l'approche pigouviennne en démontrant par des exemples que les mécanismes de marché sont efficaces pour atteindre une solution optimum en matière sociale et environnementale. Les négociations des agents portent sur les droits d'utiliser un bien, c'est-à-dire sur « des droits de propriétés ». L'Etat peut intervenir initialement pour définir et distribuer ces droits. Le marché des quotas d'émission de carbone mis en place pour résoudre la question du changement climatique illustre les postulats de Coase, tandis que la taxe carbone, et en générale les taxes issues du principe pollueur-payeur, sont des taxes pigouviennes.

---

<sup>2</sup> Effets indirects négatifs des activités économiques d'un agent sur le bien-être d'un autre agent

Les solutions coercitives, que ce soit par le biais d'instruments économiques ou de surveillance, ne sont pas toujours efficaces pour résoudre les problèmes environnementaux. Un manque de volonté politique, des sanctions faibles, une information imparfaite ou des coûts de transaction élevés (Lyon, 2009) limitent la portée de ces solutions. Une troisième voie étudiée par les chercheurs existe sous la forme du volontarisme déployé par les firmes pour aller au-delà de la protection de l'environnement qui est légalement requise. Ce comportement des entreprises s'inscrit mal dans le cadre économique traditionnel néoclassique. Les approches volontaires se répartissent dans trois catégories (Lyon, 2009) : l'autorégulation (de l'entreprise), les programmes publics volontaires, et les accords négociés. « Dans l'autorégulation, les entreprises (souvent dans le cadre d'une association professionnelle) initient un engagement public à améliorer leur performance environnementale. Dans les programmes publics volontaires, les participants conviennent de faire les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs du programme définis par l'organisation de régulation; en retour, ils peuvent recevoir une assistance technique et/ou une publicité favorable de la part de l'Etat. Dans un accord volontaire négocié, le régulateur et un groupe d'entreprises mettent en place conjointement des objectifs environnementaux et les moyens de les atteindre; ces accords par conséquent ont tendance à être de nature hétérogène. » (Lyon, 2009) Les études montrent que lorsque des accords volontaires sont passés dans un contexte de menace d'une régulation contraignante, l'efficacité sur l'environnement est plus importante que la régulation car l'accord volontaire diminue le coût de transaction de la gouvernance. En revanche, si la menace de régulation est faible, les accords volontaires sont relativement inefficaces.

### **1.1.2.2. La perspective politique**

En science politique, le terme gouvernance comprend les mécanismes et les actions des Etats, et des autres acteurs (communautés, entreprises, associations non-gouvernementales, organisations internationales) dans la construction de structures décisionnaires (accords internationaux, législation nationale, structures locales, etc.) (Lemos & Agrawal, 2009).

Trois tendances conduisent à une hybridation des formes de gouvernance environnementale : la globalisation, la décentralisation et la marchandisation.

La globalisation caractérise un monde interconnecté par ses environnements, ses sociétés, et ses économies. Elle entraîne une intensification du flux d'énergies, de matériaux et

d'organismes qui lient les actions d'une personne à un endroit donné aux menaces et opportunités rencontrées par une personne à un autre endroit (Lemos & Agrawal, 2009). La globalisation permet d'accroître la participation et la diversité des acteurs dans la gouvernance environnementale. La contribution concrète d'acteurs non étatiques et jusque-là écartés des processus politiques devient socialement et politiquement plus pertinente, notamment en permettant une plus large mobilisation de l'opinion publique sur les problèmes environnementaux globaux. Les formes de communication de plus en plus accessibles améliorent les connaissances, augmentent les échanges d'information et la dissémination d'innovations technologiques et politiques.

Depuis le milieu des années 1980, la décentralisation de l'autorité et la démocratisation du monde occidental a conduit à la gouvernance des ressources renouvelables telles que les forêts, les systèmes d'irrigation, la pêche. Ainsi, de plus en plus, les structures locales complètent ou se substituent aux administrations centrales pour la gestion des ressources naturelles (Lemos & Agrawal, 2009).

Enfin, le déclin de l'Etat attribué à la globalisation et à la décentralisation a contribué à développer une marchandisation des comportements favorables à l'environnement par le biais d'instruments économiques. Ces instruments incitent les comportements positifs par le calcul et la modulation de différents coûts et bénéfices associés à une stratégie environnementale spécifique ; ce sont les écotaxes, les subventions, accords volontaires, certification et l'étiquetage écologie (Lemos & Agrawal, 2009). La difficulté d'implémentation des instruments réglementaires traditionnels peut expliquer la diffusion de ces instruments. Leur succès dépend fortement de l'internalisation de références environnementales positives par les parties prenantes et notamment les citoyens et les consommateurs.

### **1.1.2.3. La perspective stratégique et managériale**

On peut distinguer dans la littérature en management stratégique, deux types d'approches concernant le développement durable : d'une part la stratégie de l'entreprise relative à son impact sur l'environnement, et d'autre part la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société aussi étudiée sous le terme de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

### 1.1.2.3.1 La stratégie de l'entreprise en matière d'environnement

Pour Perez (2009), la prise en compte des points de vue des différentes parties prenantes signifie raisonner en termes d'externalités : « La prise en compte des externalités amène à concevoir des systèmes de gouvernance d'entreprise ouverts ».

En matière de protection de l'environnement, la littérature en management s'intéresse principalement au comportement des entreprises en matière d'autorégulation (King & Toffel, 2009). Ces stratégies sont des démarches volontaires menées par les entreprises et provoquées par leur perception des risques de changement de réglementations. Différentes stratégies décrites dans la littérature académique peuvent être citées : agir avant (« préempter ») la régulation restrictive ou le boycott d'une organisation non-gouvernementale, influencer la réglementation future dans le cas où la préemption est impossible, s'engager dans une performance environnementale plus élevée de manière à réduire la surveillance par les organismes publics.

Selon King et Toffel (2009), deux raisons principales permettent d'expliquer pourquoi les entreprises ont tendance à se conformer aux institutions d'autorégulation environnementales : l'institutionnalisation et les intérêts stratégiques.

L'ancrage de l'entreprise dans un contexte institutionnel oriente ses choix stratégiques. Cette orientation peut être « subconsciente » quand elle concerne tous « les éléments pris pour acquis qui créent des schémas et des cadres puissants pour la prise de décision » (King & Toffel, 2009). Le contexte institutionnel est également capable de détourner l'entreprise du cadre classique de l'économie de transaction (c'est-à-dire l'efficacité comparative) pour aller vers une dynamique de légitimité (Roberts & Greenwood, 1997). Par exemple, sur l'adoption de la norme ISO 14000, Delmas (Delmas, 2002) conclut que « les aspects réglementaires, normatifs et cognitifs de l'environnement institutionnel d'un pays influent de manière importante sur les coûts et les bénéfices potentiels du standard ISO 140001 et peuvent donc expliquer les différences d'adoption entre les pays ».

La participation aux institutions d'autorégulation peut aussi s'expliquer par le biais de l'opportunisme stratégique. Mais cette participation ne conduit pas à de meilleures performances environnementales si la surveillance est insuffisante. Dans le cas d'un programme de l'industrie chimique (« *Responsible Care program* ») seule la signature d'un document valait

engagement pour les entreprises. Les chercheurs ( King & Lenox, 2000) ont montré que le programme souffrait d'un effet de « sélection adverse » : les entreprises participantes avaient tendance à polluer plus que des entreprises comparables dans l'industrie.

#### **1.1.2.3.2 La responsabilité sociétale de l'entreprise**

La responsabilité sociétale de l'entreprise émerge au début du XXe siècle au Etats-Unis. La responsabilité du chef d'entreprise est ancrée dans la culture protestante de l'époque : « tout propriétaire a pour devoir de satisfaire les besoins de la société dans son ensemble, dans la mesure où il doit répondre de ses actes devant Dieu et la société » (Acquier & Gond, 2007), p17). En 1953 Howard Bowen publie : *Social responsibilities of the businessman*, qui est considéré comme un des ouvrages fondateur du concept de RSE. Le fait que l'ouvrage ait été commandé par des institutions religieuses peut expliquer l'importance de l'éthique religieuse dans les fondements de la RSE. Cependant l'idée que les entreprises sont redevables vis-à-vis du reste de la société a émergé dès la fin du 19e siècle, à mesure que leur taille augmentait et les imposait comme figure institutionnelle incontournable. Pour Bowen, les dirigeants d'entreprise doivent prendre en compte les implications sociales de leurs décisions. A partir du début du 20e siècle, l'augmentation de l'interdépendance entre les acteurs transforme la responsabilité individuelle en responsabilité collective (Mercier, 2010). En 1916, Clark (cité par Mercier, 2010) explique que « la responsabilité collective n'est autre qu'une responsabilité individuelle se reflétant dans le miroir social ». En outre, il est important que le processus de décision soit partagé, la RSE est donc indissociable de la notion de gouvernance (Acquier & Gond, 2007).

Pour la Commission Européenne (2011), la RSE correspond à un engagement des entreprises, « en collaboration avec leurs parties prenantes, [dans] un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires ; ainsi que pour leurs parties prenantes et l'ensemble de la société ». La responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes et de la nature s'incarne dans de nombreux courants théoriques : l'éthique des affaires, la performance sociétale, la citoyenneté d'entreprise pour n'en citer que quelques uns. L'éthique figure en toile de fond de ces théories, car l'entreprise

ayant « un rôle de plus en plus important au niveau institutionnel, elle possède des droits et des devoirs qui dépassent la législation et qui impliquent une attitude éthique. Elle est encouragée à adopter des pratiques éthiques et responsables pour être acceptée par la Société » (Daudin, 2012).

## **1.2. Les approches partenariales de la gouvernance en sciences de gestion**

Liant développement durable et entreprise, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) associe donc les parties prenantes et leurs enjeux dans le processus de prise de décision. Au début des années 80, un courant théorique, au croisement du management stratégique, de l'éthique des affaires et de la responsabilité sociétale de l'entreprise, formalise l'idée que sans une attention particulière à ses parties prenantes l'entreprise ferait faillite ; c'est la théorie des parties prenantes (1.2.1.2.). Mais la prise de conscience de l'importance des parties prenantes sur la gouvernance de l'entreprise est ancienne et a progressé graduellement tout au cours de l'histoire (1.2.1.1.). Nous verrons cette progression au travers du prisme des théories contractuelles de la firme (1.2.1.1.1.), et des théories cognitives (1.2.1.1.2.).

La dynamique institutionnelle portée par la RSE, qui a conduit à faire éclater les frontières de l'entreprise (Dupuis 2008), a également permis d'envisager une autre forme de gouvernance appelée inter-organisationnelle. C'est le cas de la gouvernance de réseau (1.2.2.1.), et des formes de gouvernance particulièrement adaptées à un contexte de gestion environnementale (1.2.2.2.).

### **1.2.1. Conception élargie des parties prenantes influant sur la gouvernance de l'organisation**

La gouvernance élargie aux parties prenantes appartient au courant théorique de la gouvernance partenariale, dont nous retracerons l'évolution (1.2.1.1.), et est largement enrichie par le courant théorique des parties prenantes (1.2.1.2.).

#### **1.2.1.1. Du modèle actionnarial au modèle partenarial : une perspective historique**

A l'origine, la gouvernance d'entreprise est fortement marquée par le contexte anglo-saxon de démembrement des droits de propriété dans le cadre de l'entreprise managériale cotée : un actionnaire délègue son pouvoir de gestion à un dirigeant. Ainsi, avec cette conception réductionniste de la réalité, l'entreprise entrepreneuriale ne serait pas concernée par les enjeux de gouvernance si l'actionnaire et le dirigeant étaient un seul et même acteur. La théorie de

l'agence de Jensen et Meckling (1976) a donc très vite été centrée sur la relation actionnaire/dirigeant dans une vision hiérarchique, coercitive, principal/agent et dans le cadre d'un modèle de rationalité économique de maximisation de la richesse de l'actionnaire. Or la théorie de l'agence (Charreaux, 1999) concerne aussi une vision plus large de contrats de coopération entre deux agents (Jensen & Meckling 1976, p.6). Ce n'est pas tant la théorie de l'agence que la théorie des droits de propriété centrée sur l'actionnaire qui fait obstacle à l'intégration d'autres parties prenantes. Il faut accepter une représentation théorique dépassant les seuls droits de propriété et impliquant d'autres parties prenantes avec un pouvoir d'ingérence dans une gouvernance plus raisonnable (Martinet, 1997) que rationnelle au sens d'optimum économique. Par exemple, la récente remise en cause d'une « retraite chapeau » du dirigeant de PSA a mis en avant le pouvoir supérieur des syndicats patronaux et de salariés, de l'Etat, de l'opinion et des médias face à une décision des actionnaires dans les mécanismes de gouvernance.

La définition de Charreaux (1997) donne une vision synthétique de la gouvernance centrée sur le contrôle du dirigeant : « Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». En se référant aux mécanismes organisationnels, elle laisse ouverte la possibilité à différentes parties prenantes d'agir, au-delà du seul actionnaire. Cette ouverture a permis d'introduire progressivement l'idée de gouvernance partenariale (Charreaux & Desbrières, 1998) et de création de valeurs pour différentes parties prenantes (Boissin, 2000).

### **1.2.1.1.1 Les théories contractuelles de la firme qui sous-tendent le courant disciplinaire de la gouvernance**

#### *Droits de propriété et théorie de l'agence*

Deux formes d'entreprises ont particulièrement été étudiées par les théories contractuelles de la firme : la firme capitaliste classique, analysée dans l'article d'Alchian et Demsetz (1972) et la grande société par actions, où la question de la séparation entre propriété de l'entreprise par le principal (l'ensemble des actionnaires), et contrôle par l'agent du principal (le dirigeant) est notamment analysée dans l'article fondateur de Jensen et Meckling (1976).



Dans la théorie des droits de propriété, la firme est « une structure particulière de droits de propriété, définie par un ensemble de contrats » (Weinstein, 2008). Pour être efficaces, ces droits doivent être exclusifs et transférables (Koenig, 1999). Une fois ces postulats posés, la théorie des droits de propriété tente d'expliquer comment tel type de droit de propriété influe sur tel agent, et, plus largement, comment un système de droits de propriété spécifique peut avoir un impact sur le fonctionnement et l'efficacité d'un système économique (Koenig, 1999).

Dans le cas de la firme capitaliste classique, la production s'effectue en équipe (Coriat & Weinstein, 1995), mais pour que le travail s'effectue de manière efficace, le propriétaire doit aussi être l'employeur. C'est lui qui doit diriger et contrôler les salariés qui travaillent avec un salaire fixé par contrat. Le propriétaire a alors le statut de « *créancier résiduel* » ; il reçoit le rendement résiduel résultat de la production (Coriat & Weinstein, 1995).

Dans la grande société par actions, au contraire, la propriété et le contrôle de la firme sont séparés. L'idée de divergence d'intérêts entre les actionnaires et le management présentée par Berle et Means fut reprise par Jensen et Meckling (1976) dans leur théorie de l'agence. Ces auteurs ont cherché quels étaient les meilleurs moyens de contrôler les actions de « l'agent » –le dirigeant-salarié de l'entreprise– pour le compte du « principal » –les actionnaires de l'entreprise–. Sans incitation financière basée sur la valeur de l'entreprise, le dirigeant a tendance à avoir des comportements opportunistes qui visent à capter une partie des bénéfices de l'entreprise pour son propre compte. Afin de maximiser leur retour sur investissement, et de minimiser les « coûts d'agence », les actionnaires doivent donc mettre en place des mécanismes d'incitation (tels que des participations au capital de l'entreprise) et de surveillance.

Selon Jensen et Meckling (1976), il y a 3 types de coûts d'agence :

- les coûts de surveillance et d'incitation des dirigeants, qui correspondent aux dépenses faites pour assurer que les actions du dirigeant ne vont pas à l'encontre des intérêts des actionnaires ;
- les dépenses faites par le dirigeant pour « garantir qu'il ne fera pas certaines actions lésant le principal ou pour pouvoir le dédommager le cas échéant (par exemple, le coût d'une assurance en responsabilité civile » (Coriat & Weinstein, 1995) ;
- les pertes résiduelles, qui correspondent aux pertes générées par le différentiel entre la décision optimale pour le principal et la décision réellement prise par le dirigeant.

La gestion de ces coûts d'agence conduit à la mise en place de mécanismes de gouvernance. La théorie de l'agence suggère que les mécanismes de gouvernance qui émergent sont le fait d'une forme de 'sélection naturelle' qui favorise les structures minimisant les coûts d'agence (Hill & Jones, 1992).

*Deux modèles de gouvernance disciplinaire : actionnarial et partenarial*

Une étude empirique de Charreaux (1991) concernant l'influence des structures organisationnelles sur la performance des firmes a montré la supériorité des thèses de Berle et Means (1932), et de Jensen et Meckling (1976), confortant ainsi la théorie de l'agence et la nécessité de faire converger les intérêts des dirigeants et des actionnaires.

Charreaux (2006) considère que le principal enjeu de la gouvernance d'entreprise est de trouver la meilleure adéquation entre « efficacité organisationnelle » et « création de valeur ».

Tout dépend donc de la manière dont est définie la valeur de l'entreprise. Dans le courant disciplinaire actionnarial, la valeur correspond à la valeur créée pour l'actionnaire. Or toute la valeur créée ne revient pas forcément à l'actionnaire. En effet dans la représentation contractuelle, la firme est un nœud de contrats entre les actionnaires, créanciers, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, en un mot : les différentes parties prenantes de l'entreprise (Charreaux & Wirtz 2006, p.24).

La différence entre le modèle partenarial et le modèle actionnarial de la gouvernance se situe principalement au niveau de la répartition de la valeur créée entre les actionnaires et les parties prenantes. Pour les partisans du modèle actionnarial, les actionnaires doivent être les seuls destinataires du gain résiduel car ce sont les seuls pour qui le retour sur investissement n'est pas garanti par contrat. Cependant, pour les partisans du modèle partenarial, comme Charreaux, « les apporteurs de facteurs de production, autres que les actionnaires, ne seront incités à contribuer à la création de valeur que s'ils perçoivent également une partie de la rente, accédant ainsi au statut de créancier résiduel » (Charreaux & Wirtz, 2006, p. 307). Pour Blair (1995, citée par O'Sullivan 2000, p.34), les salariés prennent aussi des risques en investissant leur capital humain dans l'entreprise, en partie car ils développent des compétences spécifiques à l'entreprise, qui ne sont pas forcément 'marchandables' sur le marché du travail.

Selon l'approche partenariale, chacune des parties prenantes apporte donc à l'entreprise des ressources critiques (actifs matériels ou immatériels), et s'attend, en échange, à être rémunérée :

<b>Partie prenante</b>	<b>Actifs apportés à l'entreprise</b>	<b>Rémunération attendue</b>
Actionnaires	Capitaux	Maximisation du rendement de leur investissement
Créanciers	Financement	Paiement de leur prêt dans les délais
Salariés	Temps, compétences, engagements en capitaux humains	Un revenu équitable et des conditions de travail correctes
Clients	Chiffre d'affaire	Un bon rapport qualité-prix
Fournisseurs	Entrées ('inputs')	Des prix justes et une fiabilité de l'entreprise en tant qu'acheteur
Collectivités locales	Emplacements, infrastructures locales, et éventuellement une grille d'imposition préférentielle	Des citoyens-salariés, qui améliorent, et/ou ne dégradent pas, la qualité de vie
Grand public	Infrastructures nationales	Des citoyens-salariés, qui améliorent, et/ou ne dégradent pas, la qualité de vie, et qui ne violent pas les règles établies par la législation

Source : (d'après Hill & Jones 1992, p.133)

Dans la vision partenariale de la gouvernance, les intérêts entre l'agent-dirigeant et le principal-actionnaire sont considérés comme étant plus convergents que dans le courant actionnarial. En effet, pour ne pas se faire écarté de la direction de la firme, le dirigeant a intérêt à rémunérer les managers à leur 'coût d'opportunité'<sup>3</sup>. En outre, une trop forte contrainte exercée sur les managers au travers du contrôle peut conduire le dirigeant à ne pas exercer son pouvoir discrétionnaire (Burkart, Gromb, & Panunzi, 1997). La motivation du dirigeant à prendre des initiatives peut être moindre s'il sait que l'actionnaire peut intervenir à tout moment. Dans le cas d'une structure organisationnelle avec un actionnariat diffus, le dirigeant sait que l'actionnaire est moins enclin à interférer (Burkart *et al.*, 1997).

<sup>3</sup> Coût d'opportunité : supposé égal au prix établi sur un marché concurrentiel, le marché financier étant alors considéré comme concurrentiel (Charreaux & Wirtz, 2006, p. 308)

L'approche partenariale de la gouvernance peut donc être vue comme l'analyse et l'évaluation des structures de gouvernance permettant de réduire les conflits entre les parties prenantes dus à la distribution de la rente organisationnelle, autrement dit en maximisant « *la valeur partenariale* » (Charreaux & Wirtz 2006, p.309). Cette vision est alignée sur celle de Zingales (Zingales 1998, cité par Charreaux, 2002) pour qui le système de gouvernance n'est « qu'un ensemble de contraintes régissant la négociation ex post qui a lieu entre les différents partenaires pour se partager la rente ».

### 1.2.1.1.2 Les théories cognitives de la firme

Pour Charreaux et Wirtz (2006, p.312), trois courants se distinguent dans les théories cognitives de la firme :

- le courant behavioriste
- le courant évolutionniste
- le courant des ressources et compétences

Cyert et March (1963) sont considérés comme à l'origine du courant « **behavioriste** », ou comportemental, des théories cognitives de la firme. Pour ces auteurs, la firme est une organisation complexe, constituée de groupes divers, chacun ayant des objectifs et des intérêts propres ; c'est une « coalition de groupes dont le destin est commun, mais qui manœuvrent pour leur propre compte » (Coriat & Weinstein, 1995, p. 27). Malgré cette définition 'centrifuge' de la firme, Cyert et March considèrent qu'au travers du processus de prise de décision et des négociations internes, la firme constitue un lieu d'apprentissages collectifs.

La notion d'apprentissages collectifs par le biais de procédures organisationnelles sera reprise par les **évolutionnistes**. Dans le courant évolutionniste, la firme est considérée comme « une collection d'individus en interaction » (Coriat & Weinstein 1995, p135), et « une entité regroupant des activités de façon cohérente » ( Charreaux & Wirtz, 2006, p. 312). La firme possède en outre des compétences organisationnelles, des « routines, qui permettent aux firmes d'affronter les environnements grâce à la répétition de standards efficaces » (Coriat & Weinstein, 1995, p. 137).

Le courant des **ressources et compétences** est issu notamment de l'ouvrage de Penrose (Penrose, 1995) consacré à la croissance de la firme. Pour Penrose, la firme est un ensemble de ressources physiques et humaines. Entre les deux ressources que sont le personnel et les

ressources matérielles, il existe « une interaction qui influence les services que la firme peut tirer de chacune d'elles » (Penrose 1995, citée par Koenig 1999, p201). L'objectif principal de ce courant théorique est d'expliquer pourquoi « les firmes diffèrent dans leurs caractéristiques, comportements et performances » (Dosi & Marengo, 1994, cité par Weinstein 2008). Pour les chercheurs de ce courant, il s'agit de montrer que la croissance durable se situe dans « la capacité d'apprendre et dans la spécificité du stock de connaissances accumulées » (Charreaux & Wirtz, 2006, p312)

Dans sa synthèse des travaux sur la '*corporate governance*', Daily *et al* (2003) mentionnent trois modèles théoriques : la théorie de l'agence, la théorie de la 'dépendance envers les ressources' et la théorie de l'intendance. Ces deux dernières théories sont peu présentes dans la recherche française.

En analysant l'accès aux ressources clés, la théorie de la '**dépendance envers les ressources**' (Pfeffer & Salancik, 1978) s'inscrit complètement dans le courant cognitif de la gouvernance. Comme ces ressources sont rares, « il existe des rapports de force et des jeux de pouvoir liés à la possession de ces richesses » (Filleau & Marques-Ripoull, 1999, p. 136). Daily *et al* (2003) décrit l'intérêt que peuvent avoir les membres externes de la firme dans le conseil d'administration. Par exemple, les membres du conseil d'administration qui sont par ailleurs directeurs d'institutions financières peuvent permettre un accès privilégié à du crédit. Toutes ces ressources contribuent positivement à la performance de la firme et améliorent son fonctionnement organisationnel.

La théorie de l'**intendance** (« *stewardship theory* ») (Davis *et al.*, 1997) met l'accent sur les situations dans lesquelles les managers ne sont pas motivés par des objectifs individuels de maximisation de leurs intérêts, mais au contraire par des objectifs alignés sur ceux des actionnaires. Le dirigeant est donc un 'intendant' (« *steward* »), il a un comportement coopératif et pro-organisationnel, qui est considéré comme rationnel, car basé sur la conviction que ce comportement a une utilité supérieure pour lui que celui basé sur la relation traditionnelle d'agence de Jensen et Meckling.

### **Le modèle cognitif de la gouvernance**

Reprenant l'angle d'analyse de Chareaux et Wirtz (2006), nous continuons de considérer que l'enjeu central des mécanismes de gouvernance est leur impact sur la création et la répartition de la valeur.

L'importance des ressources et de leur rôle dans l'accumulation et la gestion de la connaissance au sein de la firme a donc incité des chercheurs à étudier les mécanismes de gouvernance susceptibles de faciliter cette gestion de la connaissance, permettant une création de valeur basée sur l'apprentissage et l'innovation ; la firme n'est plus vue comme un « nœud de contrat » mais comme « un répertoire de connaissances » (Charreaux & Wirtz 2006, p.122). Le rôle de la gouvernance devient alors de « permettre l'identification et la mise en œuvre des investissements rentables, dans une perspective d'efficacité dynamique » (Charreaux & Wirtz, 2006, p.314).

Le modèle cognitif de la gouvernance n'est pas un modèle à opposer au modèle disciplinaire. En effet, les questions relatives aux conflits d'intérêt, et à la répartition de la rente ne sont pas réfutées par le modèle cognitif. Celui-ci amène à considérer notamment l'apport en compétences et en connaissances des actionnaires en sus de leur rôle d'investisseur financier (Forbes & Milliken, 1999 ; Charreaux & Wirtz, 2006, chapitre 3).

Les mécanismes de la gouvernance cognitive visent donc à agir sur la construction et l'acquisition de connaissances et de compétences. Deux types de firme peuvent illustrer ces modes actifs de gouvernance :

- la firme innovatrice
- la start-up

La gouvernance de la firme innovatrice a notamment été étudiée par O'Sullivan ( 2000). Les recherches sur l'innovation ayant montré l'importance fondamentale de l'apprentissage en tant que processus cumulatif et collectif, le système de gouvernance doit favoriser l'intégration organisationnelle des ressources humaines de manière à les inciter à investir leurs compétences dans l'entreprise (même si un gain est incertain). L'entreprise doit en outre être organisée de manière à favoriser les interactions entre groupes d'individus. La représentation des groupes clés de l'entreprise au sein du conseil d'administration est aussi préconisée (Charreaux & Wirtz, 2006, p.317).

Dans le cas des start-up, la fonction de propriété et de gestion est bien séparée puisque le dirigeant n'a pas la capacité de financer seul son activité et doit avoir recours à des business-angels ou des capital-risqueurs. Mais les actionnaires, au lieu d'user de leur pouvoir de contrôle sur le dirigeant et d'imposer une discipline financière stricte, sont bien souvent des ressources support clé pour le dirigeant. Le conseil d'administration devient un réservoir de connaissances et de compétences nécessaires à la poursuite de la stratégie de croissance de l'entreprise (Wirtz, 2011). Les 'conflits cognitifs' au sein du conseil d'administration générés par la confrontation de points de vue et de compétences différentes peuvent même être source d'apprentissages collectifs (Wirtz, 2011; Forbes & Milliken, 1999).

### **1.2.1.2. La théorie des parties prenantes**

Dans l'ouvrage fondateur de Freeman (1984), « la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle ; elle est contingente et relative et s'exerce en fonction des parties prenantes identifiées par l'entreprise comme importantes. L'enjeu est alors de sélectionner les parties prenantes importantes pour l'entreprise, d'identifier leurs attentes, de définir les engagements à leur égard et de mettre en œuvre les moyens adéquats pour y répondre » (Dupuis, 2008).

Les parties prenantes pouvant prétendre légitimement à intervenir dans le système de gouvernance peuvent être très hétérogènes : « cantonnées aux détenteurs d'un droit spécifique (titre de propriété) ou élargies à d'autres catégories d'acteurs, liées à l'organisation par une relation contractuelle (salariés, clients et fournisseurs, prêteurs) ou, plus largement, concernées par les effets de son activité (associations écologiques, collectivités publiques...) » (Perez, 2009).

Les concepts de légitimité et de pouvoir sont centraux dans l'analyse des parties prenantes (Aggeri *et al.*, 2005), p11).

#### *Les attributs des parties prenantes : légitimité, pouvoir*

Le pouvoir de la partie prenante dans ses relations avec l'entreprise est compris comme sa capacité à influencer l'entreprise ou à « la faire agir suivant une orientation souhaitée » (Plane, 2007). La justification théorique des parties prenantes de la firme est portée par la

reconnaissance de l'existence de relations de pouvoir entre la firme et des groupes spécifiques d'acteurs (Mitchell *et al.*, 1997). Plusieurs théories explicitent ces relations de pouvoir :

Dans la théorie de l'agence, le comportement du manager est fortement orienté par les mécanismes de contrôle et de primes mis en place par le principal. Le manager aura donc tendance à se comporter différemment avec les parties prenantes selon que celles-ci ont le pouvoir de l'avantager ou de le désavantager auprès du principal. La théorie de la 'dépendance envers les ressources' suggère également que les parties prenantes qui détiennent les ressources nécessaires à la firme ont plus de pouvoir que les autres. Enfin, la théorie des coûts de transaction apporte elle aussi une justification de l'importance du pouvoir dans la prise en compte des parties prenantes. En effet, un acteur économique, situé dans un ensemble concurrentiel en dehors de la firme, a potentiellement le pouvoir d'augmenter les coûts de transaction à des niveaux qui justifieront alors l'absorption de cet acteur au sein de la firme.

La légitimité est « une perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées dans un ensemble socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions » (Suchman, 1995). Elle a donc un sens « sociologique d'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle agit l'entreprise » (Gond & Mercier, 2004). Au sens managérial, la légitimité d'une partie prenante est considérée indépendamment de l'analyse de la *validité de la demande* de la partie prenante, mais plutôt sur la base de la nécessité ou non de dépenser du temps et des ressources pour gérer la partie prenante en question (Freeman, 2010, p.45). A partir d'une vaste revue de la littérature, Mitchell *et al.* (1997) ont listé les bases sur lesquelles une partie prenante peut asseoir sa légitimité : un contrat qui la lie à l'entreprise, un titre légal, un droit moral, ou encore un risque provenant de ce que la partie prenante a investi et/ou de l'activité de la firme.



*Synthèse*

Le travail historique de El Abboudi et Cornet ( 2010) retrace le concept de parties prenantes au travers de sept approches : relationnelles, contractuelles, légitimité, droits, contributions, attributs et engagement

<b>Approche</b>	<b>Idée principale</b>	<b>Auteurs/sources</b>
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation	Freeman, 1984 ; Freeman & Reed, 1983 ; Rhenman & Stymne, 1965
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation	Cornell & Shapiro, 1987
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non.	Donaldson & Preston, 1995
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts en regard de l'organisation.	Clarkson, 1995; Freeman & Evan, 1990; Hill & Jones, 1992;
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de la contribution peut varier.	Clarkson, 1995; Wicks, <i>et al.</i> 1994;
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence.	Mitchell <i>et al.</i> , 1997;
Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel	Girard & Sobczak, 2010 ;

**Tableau 1 : la catégorisation des parties prenantes (source : El Abboubi & Cornet, 2010, p277)**

**1.2.1.2.1 Analyser les parties prenantes, un enjeu pour l'entreprise**

La cartographie des parties prenantes correspond au premier niveau d'analyse défini par Freeman. La cartographie consiste à lister ces individus ou groupe d'individus qui affectent ou peuvent affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Une analyse historique de l'environnement de la firme est un bon point de départ pour dresser la carte des parties prenantes (Freeman 2010, p.54).

Les groupes de parties prenantes qu'une grande entreprise est susceptible de considérer sont : les propriétaires–actionnaires, financiers, fournisseurs, concurrents, clients, salariés, syndicats, associations professionnelles, Etat, groupes politiques et associations (défense de l'environnement, ou des consommateurs).

La composition de chaque groupe doit être détaillée, par exemple les actionnaires sont composés d'actionnaires minoritaires, majoritaires, voire de salariés. Les associations ayant une influence sur l'entreprise doivent être spécifiées et nommées. Une segmentation de la clientèle est également souhaitable si chaque cible de clientèle a un comportement différent. A chacune de ces parties prenantes correspond ensuite la manière dont celle-ci peut affecter l'entreprise.

Une telle cartographie, bien que statique, est un outil précieux pour l'entreprise dans le cadre de la réalisation de sa stratégie. L'exercice est nécessaire, bien que l'exhaustivité soit impossible à obtenir compte tenu du caractère changeant des enjeux.

La seconde étape est la segmentation. Son objectif est de hiérarchiser l'importance des parties prenantes. En effet, l'entreprise doit se fixer des priorités pour ne pas se retrouver prise au piège d'engagements trop nombreux (Igalens & Point, 2009).

Clarkson (1995) distingue deux types de parties prenantes :

- Les parties prenantes primaires : elles ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : propriétaires, employés, fournisseurs et clients. L'interdépendance entre la firme et ces parties prenantes est forte.
- Les parties prenantes secondaires : elles ne sont pas engagées dans des transactions avec l'entreprise et ne sont pas nécessaires à sa survie, mais elles peuvent potentiellement affecter l'entreprise par le biais de campagnes défavorables ou de boycotts : medias, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents et société en général.

Le premier critère de hiérarchisation des parties prenantes est le pouvoir que possède la partie prenante sur la firme. Il y a 3 niveaux de pouvoir : une capacité formelle d'influence (accès direct), une capacité informelle d'influence (accès indirect) ou peu d'influence (Igalens & Point, 2009, p. 29-30).

La catégorisation des parties prenantes de Mitchell, Agle et Wood (1997) reste une des catégorisations de référence. Dans leur article, les auteurs classent les parties prenantes en 7 classes, selon qu'elles possèdent 1, 2 ou 3 attributs qui justifient leur existence : la légitimité, le pouvoir et l'urgence.

L'urgence est un attribut « nouveau », n'ayant pas d'autre base théorique que l'article de Mitchell *et al* (1997, p.869, tableau 3). Ces auteurs ajoutent cet attribut à ceux de la légitimité

et du pouvoir pour rendre compte du caractère dynamique de la relation de la firme avec ses parties prenantes.

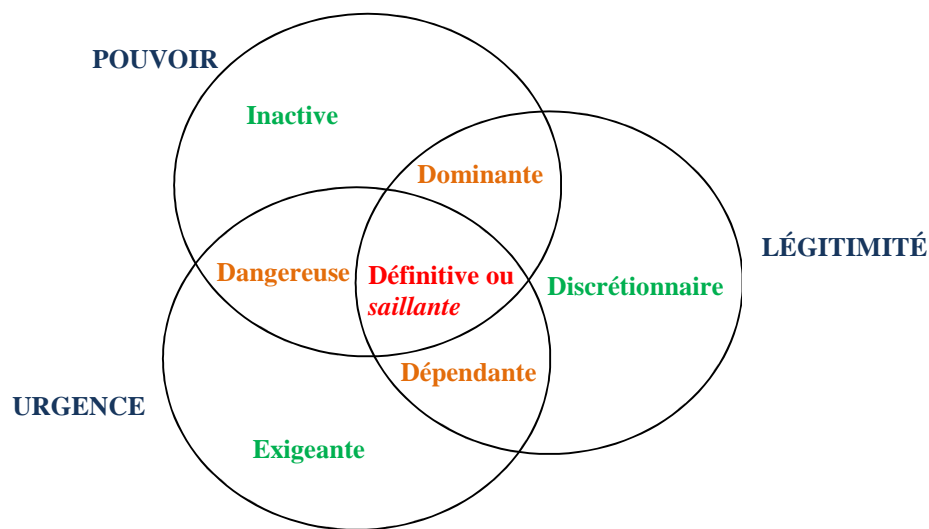


Figure 2 : Typologie des parties prenantes (Mitchell et al, 1997)

#### 1.2.1.2.2 L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des entreprises

Avec Freeman (1984), le concept de parties prenantes a d'abord été utilisé dans la construction de stratégie d'entreprise performante. Il a ensuite été largement repris par les théoriciens de la gouvernance pour élaborer un modèle de gouvernance partenariale (Blair, 1995 ; Charreaux & Desbrières, 1998), l'objectif d'un système de gouvernance partenariale étant d'arriver à concilier les intérêts de tous ceux qui ont investi directement ou indirectement dans l'entreprise, d'un point de vue financier ou humain.

##### *Une confusion entre prise en compte des intérêts et droit à la gouvernance*

Plusieurs auteurs ont cherché à distinguer voire à opposer la relation du dirigeant vis-à-vis de ses actionnaires, de sa relation avec ses parties prenantes. Envers les actionnaires, le manager-dirigeant a une relation fiduciaire. Si ce modèle était transposé à la prise en compte des parties prenantes, alors celles-ci auraient un statut de quasi-actionnaires (Goodpaster, 1991, p66). Dans ce cas, pour Goodpaster, l'entreprise s'apparenterait plus à une entreprise publique, qu'à une

entreprise privée. Le processus de décision risquerait la paralysie, faute de pouvoir répondre aux besoins de chacun.

Les auteurs critiques de la théorie des parties prenantes la considèrent trop floue sur la question des objectifs managériaux (Mercier, 2001) : rien n'est dit sur la manière de concilier les intérêts de chacun. Compte tenu des probables conflits d'intérêts entre les parties prenantes, une convergence des intérêts n'est même pas forcément possible. Cette confusion sur les buts à suivre rend alors la firme ingouvernable.

Le manager sait qu'il doit maximiser la valeur de l'action pour l'actionnaire, mais les objectifs pour chaque partie prenante sont à la fois nombreux, imprécis voire contradictoires (Argenti, 1997). Pour Argenti, l'échec de toutes les formes d'organisation de l'économie sociale et solidaire tient au manque d'objectif clair et sans équivoque sur lequel le manager peut se concentrer.

Sans remettre en cause la nécessité éthique de prendre en compte les parties prenantes, de nombreux auteurs rappellent la supériorité du modèle actionnarial de la gouvernance dans le monde des affaires. Certains droits (sécurité environnementale, droits des consommateurs et des salariés) sont d'ailleurs assurés par la loi. Levitt (1958, cité par Mercier 2001) soutient que seul l'Etat est le garant de l'intérêt général. Ainsi, « le fait de pouvoir être affecté ou d'affecter les PP (parties prenantes) n'implique pas que l'entreprise soit redevable aux parties prenantes et la prise en compte de leurs intérêts ne leur donne pas pour autant un droit à la gouvernance » (Mercier, 2001).

Pour autant, Freeman (1999) conteste vigoureusement l'idée qu'il y ait d'un côté l'éthique et de l'autre le 'business' proprement dit. Pour Freeman, la prise en compte des parties prenantes dans la stratégie de l'entreprise est bénéfique sur les deux plans. Cette séparation, défendue par Goodpaster (1991) est également, selon Freeman, implicite dans la typologie de Donaldson et Preston (Donaldson & Preston, 1995) (normative, descriptive, instrumentale). Le cœur de la théorie des parties prenantes repose en quelque sorte sur le choix sémantique du terme 'stakeholder' et de son opposition au terme 'stockholder', l'idée étant que certains 'stakeholders' représentent plus d'enjeux pour l'entreprise que de simples 'groupements d'intérêt', membres du monde associatif ou collectivités au sens large (Freeman, 1999).

*Valeur actionnariale contre valeur partenariale, un conflit de principes ?*

Les partisans de la version éthique de la théorie des parties prenantes invoquent la philosophie kantienne. Evan et Freeman (1993) utilisent le terme : « capitalisme kantien » et rappellent l'impératif catégorique de Kant : « chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu. » (Mercier, 2006, p.165). La proposition éthique s'accompagne d'une vision élargie de la propriété de l'entreprise, où celle-ci n'est plus la somme des droits de propriété des actionnaires individuels (Mercier, 2006, p.163).

Mais pour les défenseurs du modèle actionnarial, la prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance revient à nier le droit des propriétaires de l'entreprise à décider de la destinée de l'entreprise (Moore, 1999). En outre, pour beaucoup de ces auteurs, créer de la valeur actionnariale produit, par extension, de la valeur partenariale. Ainsi, pour Albouy (Albouy, 2006), « créer de la valeur pour les actionnaires nécessite d'avoir toujours plus de clients satisfaits avec de bons produits, développés par des employés motivés et de qualité, en liaison avec les meilleurs fournisseurs et sous-traitants possibles, tout en respectant les réglementations édictées par les pouvoirs publics. »

Pour Friedman (1970 ; voir aussi Jensen & Meckling 1976, p.9), la responsabilité sociale de l'entreprise est un oxymore : une entreprise est une organisation socialement construite, elle ne peut pas avoir de 'responsabilités' ; seules les personnes ont des responsabilités. Le dirigeant quant à lui n'a de responsabilités qu'envers le propriétaire de l'entreprise, l'actionnaire. Selon Friedman (1970), lorsque le dirigeant dépense plus d'argent que nécessaire pour protéger le client, le consommateur ou l'environnement, il impose indirectement au principal (qu'il considère comme étant soit les actionnaires, les consommateurs ou les salariés) le paiement et l'affectation d'une forme de taxation que seul le gouvernement est en droit de décider.

Avec le désenchantement qu'a représenté la crise financière de 2008, cependant, le modèle financier présentant la valeur actionnariale comme l'alpha et l'oméga de la création de valeur économique est de plus en plus remis en question, comme en témoigne l'article de Porter et Kramer (2011). Porter et Kramer définissent le concept de 'valeur partagée' (*shared value*), comme étant « un ensemble de politiques et pratiques opérationnelles qui augmentent la compétitivité d'une entreprise tout en améliorant simultanément les conditions économiques et sociales des collectivités dans lesquelles elle opère. La création de valeur partagée se concentre sur l'identification et l'élargissement des liens entre le progrès sociétal et le progrès économique

». Porter (Lohr, 2011) défend l'idée d'une nouvelle forme de capitalisme, plus 'sophistiquée', dans lequel la capacité à traiter les problèmes sociétaux est intégrée à l'intérieur de la fonction de maximisation du profit, et non pas en dehors. Dans un article de 1991, Jensen (1991, p.21) défend aussi le fait que la fonction de maximisation de la valeur n'est pas incompatible avec la prise en compte des parties prenantes, puisque cela signifie l'allocation de ressources de l'entreprise pour : améliorer les termes de contrats, maintenir la réputation de la firme, ou encore réduire la menace d'une réglementation restrictive.

### **1.2.2. Les parties prenantes influant sur la gouvernance inter-organisationnelle**

Externalisations, sous-traitance, partenariats, alliances : les frontières de l'entreprise deviennent de plus en plus floues. Pour coordonner et sécuriser leurs échanges, les entreprises peuvent décider de formaliser l'organisation d'un réseau. Une forme de gouvernance, plus informelle que hiérarchique, est alors nécessaire ; c'est la gouvernance de réseau (1.2.2.1.). Pour régler efficacement des problèmes de nature environnementale, toutes les organisations ayant un intérêt à faire valoir doivent être prises en compte ; ces organisations forment de fait un réseau ayant pour but de gérer un problème environnemental (1.2.2.2.).

#### **1.2.2.1. La gouvernance de réseau**

Dans la littérature en management, la gouvernance de réseau est connue pour aider à l'élaboration de produits et de services complexes dans des industries hautement compétitives telles que les semi-conducteurs, les biotechnologies, les services financiers. La gouvernance de réseau, selon Jones, Hesterly et Borgatti, (1997), « implique un ensemble choisi, structuré et persistant d'entreprises autonomes (ou organismes à but non lucratif) engagées dans la création de produits ou de services basés sur des contrats implicites et ouverts dans le but de s'adapter aux contingences environnementales et pour coordonner et protéger les échanges. Ces contrats sont socialement –et non pas juridiquement– contraignants ». Le réseau permet donc de mettre en avant des avantages compétitifs de type relationnel (Assens, 2003). Les relations d'autorité basées sur une hiérarchie formelle n'existent pas (Winkler, 2006). La mise en place d'un tel

système de relations inter-organisationnelles informelles, plutôt qu'un système de régulation économique ou hiérarchique, permet de mieux coordonner et sécuriser les échanges (Ehlinger *et al.*, 2007)

Dans leur recherche de structures de gouvernance capables de gérer des risques environnementaux, tels que des déchets toxiques, Benn, Dunphy et Martin (Benn *et al.*, 2009) parviennent à la conclusion que ces institutions doivent être capables de s'adapter au caractère changeant du risque (et de la perception de ce risque) ainsi qu'aux parties prenantes impliquées dans le processus de décision. Bien qu'imparfaites, les formes de gouvernance 'horizontale' ou en réseau permettent à « des voix multiples » d'être entendues, plutôt que seulement la voix légale (Benn *et al.*, 2009). Pour Dupuis également, « la notion de RSE ne véhicule pas seulement un modèle de gouvernance plus partenarial de la firme. Elle participe aussi de l'émergence d'un modèle de gouvernance de réseau à même de s'ajuster aux frontières mouvantes des organisations flexibles en réseau » ( Dupuis, 2008). Dans le cas de la gestion des risques environnementaux, cette gouvernance horizontale est cependant confrontée à quatre types de risques : le besoin en expertise que ne possèdent pas en général les membres de la société civile, la différence de pouvoirs et de ressources des différentes parties prenantes, la complexité des enjeux environnementaux, et la recherche partagée de solutions de long-terme réalistes.

On retrouve le concept de légitimité dans la tendance des entreprises à nouer des relations inter-organisationnelles. Selon la théorie néo-institutionnelle, les organisations sont en quête de légitimité afin d'apparaître en accord avec les règles, normes et croyances dominantes. L'instauration de relations inter-organisationnelles dans le but d'accroître sa légitimité peut être un moyen pour une organisation de démontrer ou améliorer sa réputation, son image, son prestige ou sa congruence vis-à-vis des normes dominantes de son environnement institutionnel (Oliver, 1990).

Concernant les rôles et compositions de ces structures de gouvernance de réseau, nous nous sommes inspirés de la littérature sur les réseaux territorialisés d'organisation (RTO) qui distinguent deux niveaux de gouvernance (Bocquet & Mothe, 2009).

- la gouvernance stratégique, mise en place volontairement pour élaborer des règles collectives dans des structures constituées de membres élus

- la gouvernance opérationnelle, incarnée par les structures de pilotage

Ces deux types de gouvernance mettent en évidence le fait que deux types de décisions sont nécessaires et cohabitent :

- des décisions à court et moyen terme, qui concernent l'activité régulière de la filière. Ces décisions peuvent relever d'une seule organisation dédiée à la gestion courante de l'activité,
- des décisions à long terme, qui concernent les orientations stratégiques de la filière et qui prennent alors en compte les intérêts et les points de vue des parties prenantes de la filière.

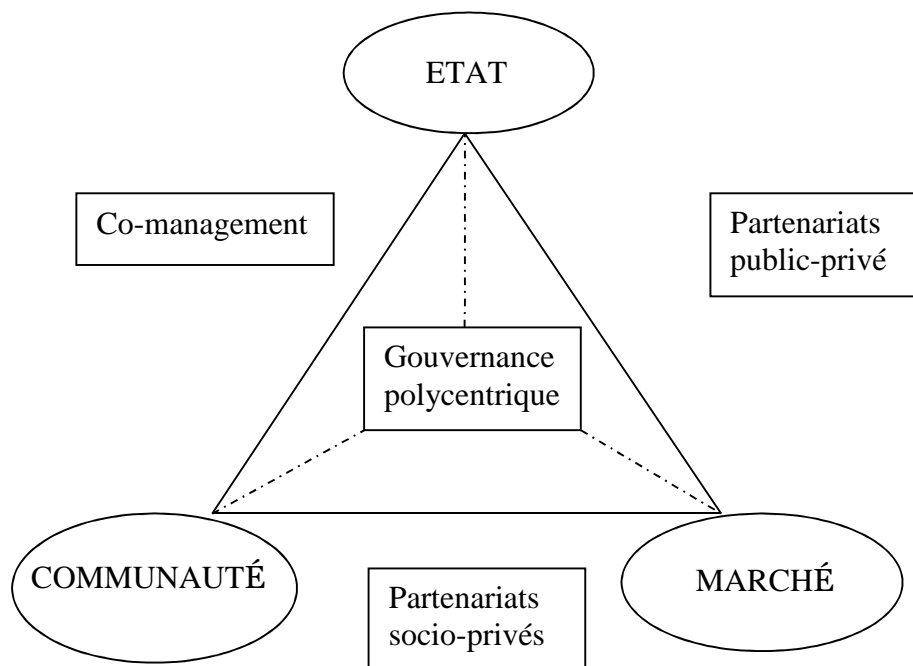
Cette gouvernance à deux niveaux doit pouvoir coexister harmonieusement sans que l'une ne puisse neutraliser l'autre, et pour que la gouvernance stratégique puisse alimenter la gouvernance opérationnelle.

#### **1.2.2.2. La gouvernance dans un contexte de gestion environnementale**

La gouvernance environnementale se caractérise par plusieurs formes de partenariats ou de gouvernance en commun. Quatre formes de collaborations peuvent être distinguées entre l'Etat, le marché et le reste de la communauté (Lemos & Agrawal, 2009) ; il s'agit du co-management (entre agence d'Etat et communauté d'utilisateurs), de partenariats public-privé (entre agence d'Etat et acteurs sur le marché), partenariat sociaux-privés (entre acteurs du marché et communauté d'utilisateurs) et une gouvernance multi-partenariale, qui comprend tous les types d'agents que l'on peut rapprocher de la gouvernance « polycentrique » définie par Ostrom (2010).



Ces formes peuvent être représentées dans la figure suivante :



**Figure 3 : les quatre formes de gouvernance dans un cadre de gestion environnementale (Lemos & Agrawal, 2009)**

Les partenariats public-privé concernent par exemple des arrangements préférentiels concernant la fourniture de services environnementaux. L'implication des acteurs du marché dans une telle collaboration vise généralement à remédier à l'inefficacité de l'action de l'Etat par l'injection d'une certaine pression concurrentielle (Lemos & Agrawal, 2009). Les exemples de partenariats socio-privés portent sur des rétributions financières pour l'utilisation de l'écosystème local : séquestration de carbone, écotourisme.

Nous verrons dans les deux sections suivantes les formes de co-management et de gouvernance polycentrique.

#### **1.2.2.2.1 Le co-management**

Le management collaboratif ou management communautaire des ressources naturelles (en anglais : *community-based natural resources management*) ou encore co-management, est une forme de gouvernance dans laquelle un organisme public ayant compétence sur une ressource donnée ou sur une région négocie avec les utilisateurs de la ressource un partage de la gestion et des droits sur cette ressource.

Pour Carlsson et Berkes (2005) c'est plus un processus continu de résolution de problèmes plutôt qu'un état statique. Les relations entre les unités du système de co-management forment un réseau à l'intérieur duquel sont élaborées les décisions. Ce processus de décision est informel et diffus, du fait de son caractère résiliaire. Il se distingue de la simple recherche de consensus, qui chercherait plutôt à aplanir les différences qu'à reconnaître les différences de valeurs et d'intérêts des différentes parties prenantes concernées (Benn *et al.*, 2009). Le maintien d'une structure en réseau entre ces parties prenantes peut être expliqué par la baisse des coûts de transaction du fait de ce partage informel d'information et de veille juridique (Carlsson & Berkes, 2005).

#### **1.2.2.2.2 La gouvernance « polycentrique »**

Le concept de polycentrisme a été introduit par Ostrom, Tiebout et Warren en 1961 (Ostrom, 2012). Les chercheurs voulaient tester l'idée communément admise à l'époque que les activités de plusieurs organismes publics et privés, sans hiérarchie claire, engagés dans la fourniture et la production de services publics étaient chaotiques. Sur le terrain, dans le domaine de la gestion de l'eau et de fourniture de services de police, cette croyance n'a pas été validée. Au contraire, « les régions métropolitaines comprenant un grand nombre de producteurs autonomes de services directs atteignaient des niveaux plus élevés d'efficacité technique » (Ostrom, 2012). Cette forme de gouvernance métropolitaine fut appelée gouvernance polycentrique.

La gouvernance polycentrique désigne l'existence de nombreux centres de prises de décision, formellement indépendants les uns des autres. Ces centres de décision peuvent fonctionner de manière cohérente, « dans la mesure où ils prennent l'autre en compte dans des rapports de concurrence, qu'ils entrent dans divers engagements contractuels et coopératifs ou ont recours à des mécanismes centraux pour résoudre les conflits » (Ostrom, 2010b).

Chaque unité d'un système polycentrique est indépendante pour élaborer des normes et des règles au sein d'un domaine spécifique : une famille, une firme, une collectivité territoriale, un réseau de collectivités, une région, un gouvernement national ou international (Ostrom, 2010b).

### 1.3. Les mécanismes organisationnels de la gouvernance

Pour l'élaboration d'un cadre d'analyse de la gouvernance, nous avons tout d'abord fait le choix de conserver la notion de 'système de gouvernance' (Charreaux, 1996 ; Boissin, Guieu, & Wirtz, 2001). Pour Charreaux, l'*interaction*<sup>4</sup> d'un ensemble de mécanismes contraint le dirigeant « dans son effort pour concevoir et diriger le processus de création et de répartition de la valeur » (Gérard Charreaux, 2002). Boissin, Guieu et Wirtz (2001) distinguent deux niveaux de gouvernance qui peuvent s'imposer au dirigeant : le système dominant de gouvernance d'entreprise au sein du pays, qui représente un certain nombre de contraintes globales, et les structures locales qui correspondent aux limites locales.

Dans le cadre d'analyse proposé par Pérez (2009), le système de gouvernance a pour objet central le '*méta-management*', en d'autres termes le management des dirigeants de l'organisation. L'étude du management permet de répondre à des questions concernant les dirigeants telles que : « quels sont leurs pouvoirs et les limites de ceux-ci ? A qui doivent-ils rendre compte et sous quelle forme ? » (Perez, 2009). Pérez propose un cadre d'analyse composé de l'ensemble : structures, procédures et comportements, du mode de régulation de cet ensemble, et des parties prenantes.

Pour Provan et Kenis (2007), une forme de gouvernance est également nécessaire dans le cadre de réseaux d'organisations ayant une identité spécifique. Cette gouvernance permet « de s'assurer que les participants s'engagent dans une action collective et solidaire, que les conflits sont traités, et que les ressources du réseau sont acquises et utilisées efficacement ». Mettre l'accent sur la gouvernance dirige l'attention sur les institutions et les structures d'autorité et de collaboration qui permettent d'allouer des ressources, de coordonner et de contrôler l'action commune à travers le réseau dans son ensemble (Provan & Kenis, 2007).

Nous proposons de combiner ces approches, et de focaliser notre cadre d'analyse du système de gouvernance dans un contexte de développement durable sur la qualification des parties prenantes, l'étude des instances de décisions, du processus de décisions, du système de contrôle et de diffusion de l'information.

---

<sup>4</sup> Selon la définition de Bertalanffy (1968, cité par Charreaux 1996), un système est "un ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que si l'une est modifiée, les autres le sont aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble est transformé".

### 1.3.1. Les instances – structures formelles et informelles

Les instances de gouvernance peuvent être définies comme les structures habilitant les décisions stratégiques, en d'autres termes les circonstances dans lesquelles ont lieu 'les ratifications des décisions' (selon la définition du processus décisionnel de Fama et Jensen (Fama & Jensen, 1983). Williamson (1979) définit les structures de gouvernance comme étant la « matrice institutionnelle au sein de laquelle les transactions sont négociées et exécutées »<sup>5</sup>. Nous utiliserons la typologie de Charreaux (1996) pour analyser les structures formelles - ou spécifiques - et informelles - ou non-spécifiques- de la gouvernance. Les structures informelles représentent notamment les contextes d'interaction des parties prenantes entre elles, et avec l'organisation.

Les éco-organismes de la filière des DEEEs ménagers sont tous des sociétés par actions simplifiées. Les structures internes les plus formelles sont le conseil d'administration et l'assemblée générale. Mais des échanges conduisant potentiellement à influencer la stratégie de l'éco-organisme peuvent également intervenir lors de rencontres physiques entre représentants des éco-organismes et ceux des parties prenantes, telles que des colloques, réunions de comité de pilotage, de commission, de groupes de travail ou autres réunions d'information

L'intérêt d'élargir les structures de gouvernance aux structures informelles est que le conseil d'administration –structure formelle, mécanisme de gouvernance spécifique (Charreaux, 1996)– ne constitue pas un système de contrôle forcément efficace. Selon Jensen (1993), « l'importance de la politesse et de la courtoisie aux dépens de la vérité et de la franchise est à la fois un symptôme et la cause de l'échec du système de contrôle. Les dirigeants ont les mêmes insécurités et mécanismes de défense que n'importe quel individu ; peu d'entre eux acceptent, encore moins recherchent, le contrôle et les critiques d'un conseil d'administration actif et attentif. (...) Le résultat est un cycle continu d'inefficacité : le président directeur général, en récompensant les accords et en décourageant les conflits, a le pouvoir de contrôler le conseil d'administration, ce qui finalement conduit à réduire sa performance et celle de la firme ».

---

<sup>5</sup> “the institutional matrix within which transactions are negotiated and executed” (O. E. Williamson, 1979, p. 239)

### 1.3.2. Les processus de prise de décisions

La gouvernance ayant pour objectifs de partager le pouvoir et de minimiser les conflits entre les parties prenantes (ou coûts d'agence), il est pertinent de s'intéresser au processus décisionnel menant à la poursuite de ces objectifs.

Pour Jensen et Meckling (1992), attribuer des droits décisionnels aux individus qui ont les connaissances et les compétences les plus pertinentes liés à ces décisions augmentent l'efficacité de l'entreprise, mais il nécessite des règles du jeu organisationnelles. Ce système de règles du jeu partage les droits décisionnels des agents au travers de l'organisation, et crée un système de contrôle (Jensen & Meckling, 1992)

Comme le soulignent Fama et Jensen (1983), celui qui prend les décisions importantes n'en supporte pas forcément les conséquences. Cette situation ne concerne d'ailleurs pas seulement la grande entreprise managériale, mais aussi les entreprises à but non lucratif. Selon ces auteurs, la survie de ces organisations est alors due au fait qu'il existe une séparation claire entre le management de la décision d'une part, et son contrôle d'autre part.

Le processus décisionnel de Fama et Jensen (1983) distingue deux catégories de droits décisionnels : le management de la décision et le contrôle de la décision. Les quatre étapes du processus de décision se positionnent dans l'une de ces deux catégories :

<b>Étapes du processus de décision</b>	<b>Droits liés à la gestion de la décision</b>	<b>Droits liés au contrôle de la décision</b>
Initiative	Emission de propositions pour l'utilisation des ressources et la structuration des contrats	
Ratification		Choix des propositions à mettre en œuvre
Mise en œuvre	Exécution des décisions ratifiées	
Surveillance		Mesure de la performance et décisions de récompenses et de sanctions

**Tableau 2 : processus de décision, droits décisionnels (source : (Roth, 2012)**

Dans le cas de coopérations entre organisations, le processus de décisions est essentiel dans les mécanismes de gouvernance, car « c'est le processus (qui est impliqué dans la prise de décisions stratégiques et la façon dont les décisions sont prises) qui détermine essentiellement le contenu et l'impact de ces décisions » (De Propriis & Wei, 2007).

### **1.3.3. Le système de contrôle de la décision**

Le système de contrôle de la décision est un des mécanismes pivot de la gouvernance. La théorie positive de l'agence propose deux mécanismes de contrôle, formel et informel (Roth, 2012).

#### **Contrôle formel**

Calqué sur le processus décisionnel de Fama et Jensen (1983), le système de contrôle du décisionnaire au sein de l'entreprise peut s'étendre des phases d'initiative de la décision aux phases d'implémentation, ainsi selon Charreaux (2008) il existe deux types de contrôles : le contrôle *ex ante* (la ratification de la décision) et le contrôle *ex post* (la surveillance de l'implémentation de la décision). Le contrôle *ex ante* est du domaine du conseil d'administration et « dépend des schémas cognitifs de ses membres » (Charreaux, 2008)

Pour Provan et Kenis (2007), il existe une certaine réticence à étudier les mécanismes de contrôle dans le cas des réseaux d'entreprises qui sont considérés comme étant des structures collaboratives. Or, pour ces auteurs, une forme de contrôle formel existe bien sous la forme de l'objectif qui a prévalu lors de la constitution du réseau (Provan & Kenis, 2007, p. 231)

#### **Contrôle informel**

Dans les entreprises, la surveillance mutuelle est la forme de contrôle informel la plus présente dans les rapports entre les individus (Fama & Jensen, 1983) . « Les agents y trouvent un intérêt personnel direct, celui d'utiliser le marché du travail interne à l'entreprise pour améliorer la valeur de leur capital humain » (Roth, 2012).

Les formes organisationnelles complexes quant à elles, telles que les formes en réseau, entraînent des problématiques de contrôle, situées, schématiquement, entre « le marché et la

hiérarchie » (Thorelli, 1986). De manière générale, la forme de gouvernance en réseau implique moins un système de contrôle formel et coercitif, qu'un système de coordination et de contrôle social tel que les sanctions collectives et la réputation (Jones *et al.*, 1997). Dans le champ de la sociologie, de l'anthropologie et le droit, les contrôles sociaux informels sont souvent considérés comme venant compléter voire remplacer le contrôle formel. Ainsi, la confiance ou la réputation peuvent être considérés comme des mécanismes de gouvernance dans le cadre de réseau inter-organisationnel (Dyer & Singh, 1998).

Néanmoins, « en tant que mode incontournable de coordination de la structure, le contrôle est le premier facteur structurel à étudier et à maîtriser dans le cadre des relations inter-organisationnelles » (Hasrouri, 2007)

#### **1.3.4. La diffusion de l'information**

La pertinence de l'étude de la diffusion de l'information dans notre cadre analytique tient à l'importance de l'information dans la prise de décision. La qualité de l'information disponible au niveau de tous les acteurs facilite le contrôle et la prise de décision (Doligez, 2009). Dans le cadre de notre étude, le partage et la diffusion d'une information fiable est nécessaire légalement d'une part, et d'autre part pour le fonctionnement correct de toute la filière. En outre, il est important qu'une gouvernance appliquée à une gestion environnementale puisse s'appuyer sur une source d'information fiable sur l'état des stocks, des flux et des processus de la ressource à gérer (Dietz *et al.*, 2003). Enfin, le processus participatif, comme nous l'avons vu plus haut, permet de mettre en commun l'information, et d'intégrer de nouvelles informations dès qu'elles sont disponibles. Une compréhension plus globale, comprenant des points de vue de nature scientifique, social et économique, peut alors être atteinte (Van den Hove, 2000). Le partage d'information permettant un apprentissage collectif des enjeux ainsi que la recherche de solutions innovantes est à la base de l'action collective.

Les relations inter-organisationnelles sont donc particulièrement adaptées à la création de nouvelles connaissances car elles favorisent le partage « de nouvelles synthèses et mises en perspectives » (Forgues, *et al.*, 2006). L'échange d'information et de connaissances entre plusieurs organisations et acteurs est crucial lorsque les organisations font face à des problèmes complexes et sont amenées à les résoudre en commun.

Pour Charreaux (1996), le marché du « capital relationnel » est un des mécanismes de la gouvernance. Ce capital relationnel, les relations sociales qui existent entre les individus, permet d'acquérir de l'information par le biais de ces réseaux relationnels. Dans les mécanismes de l'approche cognitive de la gouvernance, le partage des connaissances au niveau du conseil d'administration est également une des clés de la stratégie de croissance de l'entreprise (Wirtz, 2011).



## Conclusion du chapitre 1

Le cœur de notre problématique se situe au niveau du lien entre gouvernance et parties prenantes. Dans ce chapitre, nous avons voulu montrer que la participation des parties prenantes à la gouvernance peut se justifier de plusieurs points de vue : éthique, économique, politique, ainsi que stratégique et managérial. Nous avons insisté sur ces justifications car une gouvernance partagée et élargie ne va pas de soi. Dans le cas de la gestion des déchets électriques et électroniques la gouvernance élargie et partenariale n'est pas acquise dans tous les pays européens. En Allemagne par exemple, les négociations sur le contenu du cahier des charges sont bilatérales entre les systèmes REP et les représentants de l'Etat (FNADE, 2011).

La gouvernance est souvent appréciée comme un ensemble de mécanismes au service du propriétaire de l'entreprise. Or, on l'a vu, la prise en compte des parties prenantes peut être non seulement morale mais également utile et bénéfique à l'entreprise en termes stratégiques. En effet, les parties prenantes apportent des ressources critiques à l'entreprise – actifs matériels ou immatériels, ressources cognitives – lui permettant de créer une valeur basée sur l'apprentissage et l'innovation.

Ce chapitre nous a permis d'expliquer que l'influence des parties prenantes était tangible tant sur la gouvernance de l'organisation que sur une gouvernance plus informelle au niveau inter-organisationnel. Bien qu'informelle, elle n'en demeure pas moins effective. La gouvernance environnementale peut prendre différentes formes : partenariats public-privé, collaboration, gouvernance multi-partenariale. Dans tous les cas, il s'agit de gérer, dans le respect des intérêts de chacun, de la manière la plus acceptable et acceptée, les problèmes ou les ressources environnementales.

Nous avons enfin pu formaliser un cadre analytique qui nous servira de guide pour décrypter les mécanismes organisationnels de la gouvernance. Ces mécanismes ont été choisis car ils représentent le processus, le lieu et le contrôle de la décision, ainsi que la disponibilité de l'information pour prendre cette décision. Au préalable, l'analyse des parties prenantes permet d'identifier les acteurs et leurs intérêts, ayant le plus d'influence sur la décision.

## **CHAPITRE 2. L'EMERGENCE DE LA GOUVERNANCE DE LA FILIERE DES DEEE MENAGERS : UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE**

La responsabilité élargie du producteur est une stratégie de gestion environnementale utilisée dans le cadre de la gestion des déchets. La mise en place de cette responsabilité s'accompagne d'un certain nombre de principes et de règles comme le transfert du coût de la gestion des déchets du secteur privé au secteur public. Parce qu'elles ont été socialement construites et acceptées, l'ensemble de ces règles constituent une institution au sens de Jepperson (1991). La REP étant un principe connu et appliqué, il était intéressant de voir si l'émergence de la gouvernance au sein de la nouvelle filière DEEE suivait un schéma institutionnel pré-établi.

L'étude de cette institution présente en outre une particularité qui est de gérer, autour de plusieurs parties prenantes, non pas des ressources qui devraient être préservées, mais des déchets. Or ces déchets constituent également un gisement de matières premières. Pourrait-on alors parler, en prenant le contre-pied sémantique d'Ostrom (1990), de gestion des « maux » communs (et non pas « de biens communs ») ?

Pour étudier l'émergence de la gouvernance nous nous sommes tout d'abord intéressés à l'apport de la théorie néo-institutionnelle (2.1.) notamment sur le changement institutionnel (2.1.2.). Plus spécifiquement, une revue de littérature sur la mise en place de nouvelles institutions dans le cadre de la gestion de ressources communes (2.2.) nous permettra de dégager des parallèles entre les institutions concernées par la gouvernance des ressources communes et notre étude de cas.

## **2.1. Les apports de la théorie néo-institutionnelle**

Avant de passer en revue les apports théoriques sur l'évolution des institutions (2.1.2.) par le biais du travail institutionnel, synthétisé par Lawrence et Suddaby (2006) (2.1.2.1.), et par le biais de la théorie de l'acteur-réseau (2.1.2..2), nous ferons un rapide survol de la théorie néo-institutionnelle (2.1.1.) dont se sont emparées à la fois l'économie (2.1.1.1.) et la sociologie des organisations (2.1.1.2.). Notre travail se rapproche plus des notions abordées dans la sociologie néo-institutionnelle.

### **2.1.1. Les définitions du concept d'institution**

L'étude des institutions est appréhendée différemment en économie et en théorie des organisations.

Dans le champ de l'économie institutionnelle, les institutions sont des instruments créés dans un contexte donné, et sont perçues comme des solutions efficaces à des problèmes prédéfinis (Holm, 1995).

Dans la théorie des organisations, plusieurs auteurs avancent leur définition. Pour Jepperson (1991), les institutions sont « des systèmes de règles ou de programmes socialement construits, se reproduisant par le biais de routines ». Scott (2001, cité par Lawrence et Suddaby 2006) décrit les institutions comme étant composées d'éléments « culturo-cognitifs, normatifs et réglementaires, qui fournissent une stabilité et un sens à la vie sociale. Les institutions sont transmises par différents types de canaux, comprenant des systèmes symboliques et relationnels, des routines et des artefacts ».

De manière générale, l'étude des institutions est l'étude des comportements régis par des normes (Holm, 1995). Elle permet d'expliquer comment les choix sociaux sont formés, modifiés et « canalisés » par l'environnement institutionnel (Hoffman, 1999).

Selon Powell et DiMaggio (1991), dans ces deux contextes académiques, l'étude des institutions est une réaction envers « la révolution behavioriste » qui interprète les choix politiques et économiques collectifs comme une somme de choix individuels. Pour les behavioristes, les institutions sont donc des épiphénomènes.

### **2.1.1.1. Dans l'économie institutionnelle**

Dans l'économie institutionnelle, l'institution est un ensemble de règles sur lesquelles un ensemble d'individus vont s'accorder afin d'aligner les intérêts collectifs et individuels de manière rationnelle (Holm, 1995). Elle réduit l'incertitude en fournissant un cadre efficace et fiable aux échanges économiques. L'institution a des chances de perdurer car elle garantit malgré tout des bénéfices supérieurs aux coûts de transaction nécessaires à sa création et son maintien (Powell & DiMaggio, 1991).

L'économie institutionnelle introduit les notions de rationalité limitée (d'Herbert Simon (1957)) et d'incertitude, qui résultent d'une information imparfaite et des intérêts conflictuels des agents qui participent à la production à l'intérieur de la firme (Gabrié & Jacquier, 1994). « La notion néo-classique de firme en tant que fonction de production fait place à la notion de firme en tant que structure de gouvernance », ou « cadre institutionnel » à l'intérieur duquel sont gérées les transactions (Williamson, 1985).

L'économie institutionnelle considère la transaction comme l'unité d'analyse principale ; « les parties engagées dans un échange souhaitent économiser sur les coûts de transaction dans un monde où l'information est coûteuse, les personnes se comportent de manière opportuniste, et la rationalité est limitée » (Powell & DiMaggio, 1991).

### **2.1.1.2. Dans la sociologie néo-institutionnelle**

Dans un des articles fondateurs de la théorie néo-institutionnelle sur les organisations, DiMaggio et Powell (1983) expliquent la tendance inexorable des organisations à se ressembler : l'isomorphisme. Ils démontrent, en reprenant la thèse de Max Weber sur la bureaucratisation, que cette homogénéisation est due davantage à des facteurs institutionnels qu'à la concurrence ou une recherche d'efficacité (Huault, 2009). Pour DiMaggio et Powell, la légitimité est un concept structurant : « la quête de légitimité est au moins aussi importante que la quête de l'efficacité » (Powell & DiMaggio, 1991, p76). Les organisations sont en concurrence non seulement pour des ressources et des clients, mais également sur une recherche de pouvoir et de légitimité institutionnelle, en d'autres termes sur une performance non seulement économique mais aussi sociale.

Les organisations se conforment donc à « un modèle structurel dominant » qui forme le *champ organisationnel* (Huault, 2009). Leurs actions procèdent non pas d'un choix parmi un éventail illimité de possibilités mais plutôt d'un choix parmi un ensemble étroitement défini d'options légitimes déterminées par un ensemble d'acteurs qui composent le champ organisationnel (Hoffman, 1999).

Un champ organisationnel comprend « les organisations qui, dans un ensemble, constituent un domaine reconnu de la vie institutionnelle : fournisseurs, consommateurs, agences de régulation et toutes les organisations qui fournissent des services ou des produits similaires. L'intérêt de cette unité d'analyse est qu'elle dirige notre attention non pas vers des organisations concurrentes (...), ou des réseaux d'organisations qui interagissent, (...), mais vers la totalité des acteurs concernés. » (P. DiMaggio & Powell, 1983), p148). Ce champ n'est pas formé autour de technologies ou d'industries communes, mais plutôt autour d'enjeux qui deviennent importants au regard des intérêts et des objectifs d'un ensemble spécifiques d'organisations (Hoffman, 1999, p352). Dans ce champ, les participants interagissent et participent à des discussions plus fréquemment entre eux qu'avec des acteurs en dehors du champ, et ils font parties d'un système commun de sens (*common meaning system*) (Scott, 2001). Ces acteurs sont variés et comprennent tout acteur qui exerce sur un groupe d'organisations une influence coercitive, normative ou cognitive (Hoffman, 1999).

Selon Powell et DiMaggio (1983, p148), la structure d'un champ organisationnel ne peut être déterminée a priori, mais doit être définie sur la base d'une recherche empirique. Le processus de définition institutionnelle, ou «structuration», du champ consiste en quatre phases :

- une augmentation de l'importance de l'interaction entre les organisations
- l'émergence de structures inter-organisationnelles dominantes et de modèles de coalition
- une croissance du niveau d'information à traiter
- la prise de conscience de plusieurs organisations d'appartenir à un domaine d'activités en commun

Qu'un champ organisationnel se forme autour d'un enjeu central, comme la protection de l'environnement, plutôt qu'autour d'une technologie clé ou d'un marché, permet d'avancer l'idée qu'un champ devient « un centre de débats dans lequel des intérêts concurrents vont devoir négocier sur les interprétations données aux enjeux » (Hoffman, 1999).

Dans la théorie des organisations, les institutions reposent sur trois piliers : légal, culturel et social (Scott, 2001).

L'aspect légal des institutions prend le plus souvent la forme de règlements qui guident l'action organisationnelle par la contrainte ou la menace de sanctions légales. Les organisations adhèrent à ces obligations pour des raisons politiques, préférant ne pas subir de pénalités pour non-conformité (Hoffman, 1999).

L'aspect social (ou normatif) des institutions correspond aux règles générales : procédures standards, programmes d'enseignement. Leur capacité à guider les actions et les croyances organisationnelles découle principalement d'obligations sociales ou de statut professionnel. Les organisations s'y conforment par obligation morale ou pour se conformer à des normes établies par l'environnement académique ou les associations professionnelles (Hoffman, 1999 ; Child, Lu, & Tsai, 2007).

Les aspects culturels (ou cognitifs) incarnent les symboles et les règles culturelles du 'système commun de sens' qui permettent une compréhension de la réalité et des cadres dans lesquels ce sens s'est développé. Les organisations s'y conforment souvent de manière inconsciente. Ces aspects forment un socle de légitimité, incontestable d'un point de vue culturel et conceptuel. Il est par exemple considéré comme naturel que les militants d'associations environnementales poursuivent des buts idéalistes, tandis que les entreprises poursuivent des objectifs économiques et matérialistes (Hoffman, 1999 ; Child, Lu, & Tsai, 2007).

Les aspects légaux et sociaux sont les résultats d'une construction intentionnelle (DiMaggio & Powell, 1991, p8), et sont potentiellement sujets à la contestation et la déviance. Les aspects cognitifs en revanche sont les plus enracinés et résistants au changement, car les croyances culturelles sont considérées comme acquises (Hoffman, 1999 ; Child, Lu, & Tsai, 2007)

### **2.1.1.3. Le paradoxe**

Les critiques du néo-institutionnalisme insistent sur l'incapacité de ce champ théorique à expliquer les phénomènes de changements institutionnels. En effet, les chercheurs ont plutôt cherché à expliquer l'institutionnalisation par l'homogénéisation croissante des organisations (Hoffman, 1999) ; les institutions exercent sur les organisations des pressions qui les engagent dans une quête de légitimité et de conformité sociale. Cet accent sur l'isomorphisme (Powell & DiMaggio, 1983) a donc eu tendance à associer la théorie néo-institutionnelle à des spécificités liant stabilité et inertie (Hoffman, 1999)

Pourtant force est de constater que de nouvelles institutions se créent, ou se transforment. Or comment des acteurs peuvent changer des institutions si leurs actions, leurs intentions et leur rationalité sont toutes conditionnées par l'institution même qu'ils veulent changer ? (Holm, 1995) Ce questionnement illustre le débat classique entre *structure* et *libre arbitre* (ou « *agency* »), qui suppose que « les acteurs ne sont pas capables de se désengager de leur contexte social et d'agir pour le changer » (Leca, *et al.*, 2008) .

L'économie et la sociologie institutionnelle tendent à démontrer que les institutions affectent les actions organisationnelles. Nous allons maintenant voir comment les individus et les organisations peuvent avoir à leur tour un effet sur les institutions.

### **2.1.2. L'évolution des institutions**

Notre point de départ fut le travail de synthèse de Lawrence et Suddaby (2006) sur les institutions dans l'étude des organisations. Lawrence et Suddaby font référence au 'travail institutionnel' pour expliquer l'effet des acteurs dans la création, la transformation, le maintien ou la destruction d'institutions (2.1.2.1.). Ces auteurs font également une analyse de la théorie de l'acteur-réseau (2.1.2.2.) dans le cadre du changement institutionnel. Ce courant théorique développe le concept de réseau socio-technique qui nous servira plus loin dans notre démonstration.

#### **2.1.2.1. Un éclairage par le biais du 'travail institutionnel'**

Le travail institutionnel, tel que décrit par Lawrence et Suddaby (2006) est « l'action délibérée d'individus et d'organisations dans le but de créer, de maintenir ou de perturber des institutions ».

L'étude du travail institutionnel se base sur trois éléments clés. D'une part, que l'acteur possède une part de rationalité, non pas absolue, mais néanmoins réelle dans le sens où il est capable de travailler dans « des logiques d'opportunité institutionnellement définies et que cela requiert des formes culturellement définies de compétences et de connaissances, ainsi que de la

créativité pour s'adapter à des conditions à la fois exigeantes et dynamiques » (Lawrence & Suddaby, 2006, p219). D'autre part, que ce travail institutionnel se focalise sur l'étude des pratiques par lesquelles les acteurs institutionnels créent, maintiennent ou perturbent les institutions. Enfin, que les pratiques sont elles-mêmes institutionnellement encadrées et qu'elles dépendent de ressources et de compétences du champ organisationnel.

#### **2.1.2.1.1 La création de nouvelles institutions avec l'entrepreneur institutionnel**

La volonté de certains individus de transformer les institutions, dans leur intérêt personnel, est reconnue à la fois par la sociologie néo-institutionnelle et l'économie institutionnelle. Cette volonté est incarnée dans le rôle de l'entrepreneur institutionnel, qui illustre l'importance de l'action humaine dans les systèmes sociaux et économiques (Pacheco, *et al.*, 2010).

Les entrepreneurs institutionnels sont, selon DiMaggio (DiMaggio, 1988), des acteurs organisés, ayant suffisamment de ressources, et pour qui ces nouvelles institutions sont une « opportunité de réaliser des intérêts qu'ils estiment fortement » (DiMaggio, 1988). Ces acteurs peuvent mettre en place de nouvelles institutions, malgré une tendance vers la stagnation institutionnelle (Leca *et al.*, 2008). L'entrepreneuriat institutionnel souligne l'importance des individus et des organisations dans le processus de création de nouvelles institutions, mais il ne doit pas occulter le travail institutionnel d'un large éventail d'acteurs, « à la fois ceux qui ont les ressources et les compétences pour agir comme des entrepreneurs et ceux dont le rôle est de soutenir ou de faciliter les efforts de l'entrepreneur » (Lawrence & Suddaby, 2006).

Les fondements du concept d'entrepreneuriat institutionnel ont pour but de définir une théorie de l'action basée sur des principes néo-institutionnels (Fligstein, 1997, p397), et d'apporter des réponses au paradoxe de l'acteur encadré (Leca *et al.*, 2008).

L'entrepreneuriat institutionnel émerge dans des conditions et un processus spécifique.

- **Les conditions de l'entrepreneuriat institutionnel**

Un individu ou groupe d'individus va devenir entrepreneur institutionnel à la faveur d'un contexte spécifique, de sa position sociale, et de caractéristiques spécifiques.



Des changements importants tels que des bouleversements sociaux, des ruptures technologiques ou encore des modifications réglementaires ont tendance à favoriser l'entrepreneuriat institutionnel car ces changements perturbent le consensus socialement construit et contribuent à l'apparition de nouvelles idées (Leca *et al.*, 2008).

La position sociale des acteurs est leur position dans la structure du réseau social (Dorado, 2005, p397). Le réseau social est l'ensemble des personnes avec qui ces acteurs sont liés. La position sociale est un facteur clé qui a un impact à la fois sur la perception du champ organisationnel par les acteurs et sur l'accès aux ressources nécessaires pour entreprendre un changement institutionnel (Leca *et al.*, 2008). La légitimité au regard des acteurs du champ organisationnel est également une condition d'identification de l'entrepreneur institutionnel en tant que tel (Leca, *et al.*, 2008).

Les entrepreneurs institutionnels ont une compétence sociale leur permettant de prendre du recul, et de faire abstraction des problèmes des autres acteurs, tout en étant capable d'empathie (Leca, *et al.*, 2008). Selon Fligstein (1997), cette compétence sociale consiste à trouver et maintenir l'identité collective de groupes sociaux et à faire l'effort de répondre aux intérêts de ce groupe. L'entrepreneur institutionnel est donc celui qui donne du sens à une situation et produit des significations partagées pour et par les autres acteurs (Brechet, *et al.*, 2009).

- **Le processus de l'entrepreneuriat institutionnel**

L'entrepreneur institutionnel a besoin d'alliés, notamment de la part de professionnels et d'experts, ainsi que « d'agents encastrés », pour créer de nouvelles institutions (Leca, *et al.*, 2008). Le succès de son action dépend de leurs compétences et de leur accès des ressources limitées et critiques comme effet de levier (Fligstein, 1997).

Dans ce processus, la dimension discursive est très importante, car elle permet de générer des discours visant à affecter le processus de construction sociale qui sous-tend les institutions. Ce discours comprend deux dimensions : une première dimension concerne le diagnostic des échecs de l'institution initiale, tandis que la deuxième assure la promotion et la légitimation du nouveau projet (Leca, *et al.*, 2008).

En raison de l'ampleur et de la portée de leurs actions, les entrepreneurs institutionnels présentent un intérêt évident. La section suivante va maintenant tenter de savoir pourquoi les

institutions sont capables de s'auto-reproduire et de subsister au-delà de la durée de vie de leurs créateurs (Lawrence & Suddaby 2006).

#### **2.1.2.1.2 Le maintien des institutions**

Bien que les institutions soient associées à l'idée d'isomorphisme et de reproduction sociale, la question du travail institutionnel qui consiste à les maintenir n'est pas négligeable. En effet, rares sont les institutions qui possèdent des mécanismes de reproduction suffisamment puissants pour ne pas avoir besoin d'entretien continu (Lawrence & Suddaby 2006).

Le maintien de l'institution n'est pas équivalent à une simple stabilité ou une absence de changement. En effet, le travail institutionnel lié à ce maintien comporte des efforts importants, et se produit souvent à la suite d'un changement de l'organisation ou de son environnement. Les acteurs doivent continuellement intégrer dans les routines et les pratiques existantes de nouvelles recrues, de nouvelles techniques ou normes, ainsi que des changements de l'environnement externe.

Deux leviers rassemblent les mécanismes de travail institutionnel impliqués dans le maintien des institutions : un premier levier visant à assurer l'adhésion à un système de règles, et un deuxième cherchant la reproduction d'un système de normes et de croyances.

- **L'adhésion à un système de règles.**

Dans un premier temps des agents vont être créés pour agréer des routines institutionnelles ou « détourner » les ressources nécessaires (par exemple, les taxes) à la survie institutionnelle. Un exemple de ce mécanisme est donné dans un article étudiant la diffusion des normes ISO 9000 (Guler, *et al.*, 2002). Le maintien institutionnel est favorisé par la sécurité que procurent ces règles, réduisant ainsi les conflits au sein de l'institution (Lawrence & Suddaby, 2006).

La conformité aux règles est assurée par un système de contrôle et de surveillance. Ce travail institutionnel peut impliquer le recours à des sanctions ou des incitations. Dans le cas de l'étude de Guler (Guler *et al.*, 2002), un certificat est accordé pour une durée de trois ans, avec des audits réguliers pour vérifier que l'entreprise est bien en conformité avec la norme (Lawrence & Suddaby, 2006).

Une dernière catégorie de travail institutionnel regroupe les actions qui visent à installer des barrières au changement institutionnel. Ces actions coercitives sont censées inculquer l'obéissance consciente des acteurs institutionnels. Une dissuasion efficace dépend fortement de l'autorité de l'agent.

- **La reproduction d'un système de normes et de croyances**

Le premier type de travail institutionnel consiste à fournir des exemples positifs ou négatifs dans le but d'illustrer « les fondations normatives de l'institution » (Lawrence & Suddaby, 2006). Diaboliser ou valoriser certains comportements est un moyen pour les acteurs d'évaluer le statut moral des participants du champ organisationnel, et de maintenir l'autorité des croyances institutionnelles. Toujours par le biais du discours, dans une deuxième catégorie de travail institutionnel, les acteurs s'emploient à mythifier l'histoire de l'institution.

La dernière catégorie ne concerne plus les outils discursifs mais plutôt l'ancrage dans la pratique. Les institutions se maintiennent et se reproduisent grâce à la stabilité que confèrent les pratiques répétitives (formations, cérémonies etc.) et les routines encadrées.

### **2.1.2.1.3 La déstabilisation des institutions**

De la même façon que certains individus voudront créer de nouvelles institutions pour la réalisation de leurs intérêts, d'autres au contraire, considérant que ces arrangements institutionnels vont à l'encontre de leurs intérêts, agiront pour déstabiliser l'institution. Leur stratégie est d'attaquer ou de saper les mécanismes fondateurs de l'institution.

Un premier type de travail institutionnel consiste à séparer les récompenses et les sanctions de l'ensemble des pratiques, techniques ou règles. L'Etat est un des seuls acteurs suffisamment puissant pour créer ce genre de perturbations (voir le rôle de l'Etat dans la gestion de la réglementation sur la pêche, (Holm, 1995).

Le travail nécessaire pour déstabiliser les institutions implique également l'affaiblissement et la déconnection de leur pilier moral. Les élites techniques ou intellectuelles sont les acteurs les mieux à même de conduire ce changement et entraîner dans leur sillage les autres acteurs.

Enfin, la dernière catégorie de travail institutionnel concerne la déconstruction des croyances et des postulats du champ. Une voie communément empruntée est de supprimer le lien entre les

coûts nécessaires (en termes d'efforts ou financiers) au changement et à l'innovation (voir l'étude de (Leblebici, *et al.*, 1991), sur l'industrie de la radio indépendante aux Etats-Unis, et leur émergence grâce au développement des spots de publicité).

Le travail institutionnel visant à perturber les institutions tend à se concentrer sur la relation entre l'institution elle-même et le système de contrôle social qui la maintient. C'est à un affaiblissement de l'importance de la non-conformité auquel ces travaux veulent aboutir. Le type d'acteurs impliqués dans ce travail de sappe concerne donc plutôt l'Etat et les élites, capables de reconfigurer, redéfinir, problématiser, et manipuler les frontières symboliques et sociales de l'institution (Lawrence & Suddaby, 2006).

### **2.1.2.2. Un éclairage par le biais de la théorie de l'acteur-réseau**

La théorie de l'acteur-réseau, (en anglais *actor-network theory*) ou sociologie de la traduction (Akrich, *et al.*, 2006) a pour objet de comprendre comment des idées scientifiques émergent des interactions au sein d'un réseau social encastré. Cette théorie met l'accent sur les processus sociaux plutôt que les structures, et apporte ainsi un nouvel angle de vue sur des pratiques sociales associées au processus d'institutionnalisation, plutôt que sur des institutions en tant que « structures sociales réifiées » (Lawrence & Suddaby, 2006).

Le réseau correspond à une méta-organisation d'entités humaines et non-humaines. Le processus de mise en relation de toutes ces entités est possible grâce à la traduction. Mais c'est une opération hautement subjective :

« Par traduction, on entend l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force (...) Dès qu'un acteur dit « nous », voici qu'il traduit d'autres acteurs en une seule volonté dont il devient l'âme ou le porte parole. Il se met à agir pour plusieurs et non pour un seul. » (Akrich *et al.*, 2006, p12-13)

Quatre moments, qui peuvent être imbriqués, composent le processus de traduction. Ils sont définis dans la célèbre description de la domestication des coquilles Saint-Jacques de Saint Brieux par Michel Callon (Callon, 1986).

Le premier moment est celui de la problématisation, qui permet aux acteurs de délimiter les questions et de se positionner comme étant indispensables à la résolution du problème. Ces acteurs entendent devenir des Points de Passages Obligés (PPO). Le deuxième moment est celui de la mise en place de l'intéressement ou « comment sceller des alliances » (Callon, 1986). Il consiste à présenter des discours, des objets et des dispositifs pour séduire et attacher différents acteurs au réseau. Le rôle des objets (les actants non-humains) est indispensable à la construction du réseau. L'enrôlement est le troisième moment, durant lequel les rôles prescrits par la problématisation sont définis, stabilisés et coordonnés. Le rôle est attribué à un acteur qui l'accepte (par ruse, force, négociations, séduction, transaction, etc.). Le quatrième et dernier moment concerne la mobilisation des alliés, c'est-à-dire l'identification des représentants des différents groupes d'actants. Dans ce processus va se poser la question de la représentativité des porte-parole.

Mais les traductions peuvent se révéler être des trahisons. Dans la plupart des cas, ce sont les controverses qui les révèlent. Elles manifestent la dissidence de certains actants et la remise en cause de la représentativité de leurs porte-paroles.

L'intérêt de la théorie acteur-réseau est d'appréhender le travail institutionnel durant la phase de stabilité de l'institution. L'approche par le biais du *travail institutionnel* décrit par Lawrence et Suddaby est plus fructueuse lors des phases de création ou de destruction des institutions, au moment où « l'intention des acteurs est disponible et visible par tous » (Lawrence & Suddaby, 2006, p242). La théorie acteur-réseau quant à elle ne se laisse pas distraire par les effets du processus institutionnel, mais se concentre sur la manière dont des réseaux distincts se développent autour d'interprétations et de définitions conflictuelles pour produire ces effets. Elle se détache des éléments des institutions en tant qu'objets pour se focaliser sur les affrontements et les conflits qui ont conduit à les créer ou les reproduire (Lawrence & Suddaby, 2006) : « Vous êtes donc libéré de cette image d'une société multi-niveaux. Vous n'avez pas besoin de plusieurs couches et de couches différentes. Vous n'avez pas besoin d'infrastructure, de superstructure, d'encastrement. Vous avez seulement besoin de lieux connectés et de la possibilité pour des acteurs et pour l'information de circuler d'un lieu à un autre » (Callon, 2002, p293).

Certains auteurs (Geels, 2010) ; Gille, 2010) font donc le constat que la théorie de l'acteur-réseau a une représentation du monde trop plate et qu'en étudiant ce que font les acteurs, elle néglige l'analyse des structures et des routines que les acteurs prennent pour acquis.

## **2.2. L'innovation institutionnelle dans le cas des ressources communes**

Elinor Ostrom a démarré sa carrière dans la années 60 en étudiant les systèmes polycentriques de gestion de l'eau dans les zones métropolitaines. Ses études se sont étendues à la production de services de police de quartier en milieu urbain. Ces recherches l'ont convaincues qu'il était nécessaire de trouver un nouveau cadre d'analyse unifié, éloigné des modèles qui ne reconnaissent que l'Etat ou le marché comme forme efficace d'organisation humaine (Ostrom, 2012). Ce cadre d'analyse a contribué à dépasser la notion de « tragédie des biens communs » (2.2.1.). Ostrom a beaucoup mobilisé les théories portant sur l'action collective (2.2.2.), apportant de nouveaux résultats issus de jeux faits en laboratoire. Dans la dernière section, nous essaierons de résumer le travail colossal de cette chercheuse sur la gouvernance des biens communs (2.2.3.).

En 2009, Elinor Ostrom recevait le prix Nobel d'économie pour avoir démontré comment les « propriétés communes pouvaient être gérées avec succès par des associations d'usagers ». Elle remettait ainsi en cause « l'idée conventionnelle selon laquelle les propriétés communes sont mal gérées et devraient être soit régulées par les autorités publiques, soit privatisées » (Nobel Prize Committee, 2009).

### **2.2.1. Dépasser la tragédie des biens communs**

Le changement des institutions dans le cas des ressources communes fait intervenir des problématiques rencontrées dans le cadre des actions collectives. Au centre de la problématique d'action collective, telle que développée par Olson (1965), se trouve le problème du passager clandestin ou « *free rider* ». Le passager clandestin est celui qui est « incité à ne pas prendre part à l'effort commun et à resquiller en profitant des efforts des autres » (Ostrom, 2010a) , sachant qu'il ne peut être exclu des bénéfices fournis par les autres. Or, si tous les participants à une action collective choisissent de se soustraire aux efforts collectifs, l'ensemble du groupe sera perdant. « Une autre possibilité est que certains peuvent contribuer pendant que d'autres resquillent, ce qui conduit à un résultat inférieur au niveau optimal de production du bénéfice collectif » (Ostrom, 2010a).

Pour gérer des biens communs les individus sont donc confrontés à deux types de dilemme. Un premier dilemme conduit un ensemble d'individus à prendre conscience qu'une institution

–donc un nouvel ensemble de règles– leur apportera des bénéfices collectifs supérieurs à une situation opposée dans laquelle chacun poursuit son propre intérêt. Cependant, un dilemme de « second ordre » apparaît au moment de la mise en place de l'institution :

« Même si les gains étaient symétriques et que toutes les personnes étaient avantagées (de manière égale) par l'introduction des institutions, il existerait toujours une défaillance dans la mise en place étant donné que les institutions fourniraient un bien collectif et que des individus rationnels chercheraient à obtenir ses bénéfices sans contrepartie. Les incitations à la défection saperaient les effets des incitations à organiser une solution au dilemme collectif. Elle est sujette aux problèmes d'incitation qu'elle est censée résoudre. » (Bates, 1988, p394-395, cité par Ostrom, 2010a)

Le nouvel ensemble de règles incarné par la nouvelle institution devient une forme de biens communs. Elle devient alors elle-même sujette au problème du passager clandestin, qui veut profiter des efforts des autres sans que lui-même n'engage d'efforts. A celui de l'engagement à suivre les règles collectives, s'ajoute un autre problème : celui de la surveillance mutuelle de la conformité à cet ensemble de règles. La prédiction théorique habituelle est que les individus, rationnels et égoïstes, ne s'attacheront pas à surveiller eux-mêmes que les règles sont bien respectées. Dans « la tragédie des communs », Hardin (1968) a contribué à populariser l'idée selon laquelle les individus, livrés à eux-mêmes, sont enfermés dans un système qui les conduit à posséder et polluer sans limite, dans un monde limité.

Pourtant « certains individus ont créé des institutions, se sont engagés à respecter des règles et ont assuré le contrôle de leur propre conformité à ces accords et à ces règles dans des situations de ressource commune » (Ostrom, 2010a)

## **2.2.2. Les apports de la recherche sur l'action collective dans la gestion des ressources communes**

Pour comprendre comment des institutions efficaces de gestion des ressources communes peuvent se mettre en place, la mécanique de l'action collective doit être approfondie.

### **2.2.2.1. Les théories traditionnelles qui concernent l'action collective**

L'étude du passage d'une action indépendante à une action coordonnée se rapporte à l'action collective. Pour les individus impliqués dans une telle situation, cette coordination peut impliquer des coûts relativement élevés.

Pour Crozier et Friedberg (1977), l'action collective n'est pas un phénomène naturel, mais un construit social. L'action collective permet la coopération d'acteurs autonomes. Mais, précisent-ils, « toute entreprise collective repose sur un minimum d'intégration des comportements des individus qui poursuivent chacun des objectifs divergents voire contradictoires. Cette intégration peut être réalisée de deux façons : soit par la contrainte, 'la soumission imposée ou consentie des volontés partielles des participants à la volonté et aux objectifs de l'ensemble'. Soit par le contrat, c'est-à-dire la négociation et le marchandage, qui peut se dérouler de façon explicite aussi bien qu'implicite ». L'action collective est donc associée à une forme de lutte de pouvoir. Mais ce pouvoir « ne saurait être assimilé à celui que détiendrait une autorité établie. » « Il n'est au fond rien d'autre que le résultat toujours contingent de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitudes pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné, pour leurs relations et tractations avec les autres participants à ce jeu » (Crozier & Friedberg, 1977).

La théorie de la firme et celle de l'Etat ont traditionnellement été utilisées comme base théorique pour expliquer les actions des individus (Ostrom, 2010a). Chacune de ses théories entraîne la création d'un dispositif institutionnel qui, en structurant l'action indépendante, va permettre l'action collective. « Tant dans la théorie de la firme que dans celle de l'Etat la charge de l'organisation de l'action collective revient à un individu, dont les bénéfices sont directement proportionnels au surplus généré » (Ostrom, 2010a). Dans le premier cas, c'est l'entrepreneur qui exploite l'opportunité de faire agir les individus de manière interdépendante et coordonnée,



et organise l'activité de l'entreprise. Dans le cas des ressources communes, cela consiste à privatiser la ressource. L'entrepreneur est alors le *principal* et, à ce titre, bénéficie des profits résiduels, après avoir rémunéré ses *agents*. Plus son organisation est efficace, plus ses profits sont élevés. Dans le second cas, l'individu n'est plus le chef d'entreprise mais l'Etat. La ressource commune est publique, et l'autorité centrale assume toutes les décisions. Si, en outre, cette autorité a le monopole de l'usage de la force, elle peut « utiliser la contrainte en tant que mécanisme fondamental d'organisation d'une variété d'activités humaines qui produiront des bénéfices collectifs » (Ostrom, 2010a).

Dans les deux théories, l'auto-organisation des individus est inenvisageable. L'organisation des activités et la mise en place de règles doit être prise en charge spécifiquement par un tiers, qui aura suffisamment d'intérêts pour y associer des sanctions lorsque les règles ne seront pas respectées.

Cependant, devant l'absence de résultats empiriques corroborant les théories traditionnelles, dans le cas notamment de la gestion de ressources communes, une révision des théories est indispensable.

### **2.2.2.2. Les résultats empiriques**

Contrairement aux prédictions des modèles de choix rationnels, les résultats empiriques issus de situations d'action collective dans le cas de gestion de ressources communes montrent que les niveaux de coopération sont élevés. Ces résultats proviennent de situations à la fois expérimentales et réelles de dilemme social. Les dilemmes sociaux se produisent lorsque, dans une situation d'action collective, les individus doivent faire des choix parmi lesquels une maximisation de leur propre intérêt à court terme entraîne la pire des solutions pour l'ensemble des participants.

Face à une telle accumulation de résultats empiriques, Ostrom (1998) considère qu'une nouvelle théorie comportementaliste de l'action collective doit être élaborée.

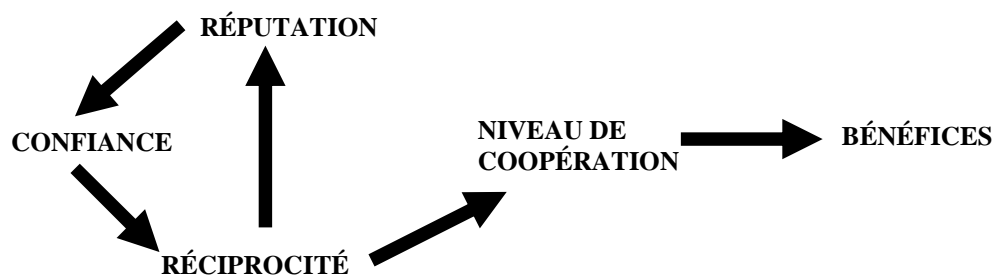
Les recherches en sciences de l'évolution ont montré que les être humains sont autant capables d'égoïsme que d'apprendre certaines normes telles que la réciprocité pour entreprendre avec succès dans des actions collectives. Les modèles de rationalité complète ont permis de prévoir

le comportement d'individus dans des situations compétitives où les pressions sélectives ne conservent que ceux qui cherchent à maximiser leurs profits. Cependant ces modèles sont insuffisants pour prévoir le comportement des individus dans le cas des dilemmes sociaux. En effet, le niveau de coopération observé est bien supérieur au niveau théorique donné par la théorie du choix rationnel. La recherche empirique a également montré que les individus s'engagent spontanément dans des actions collectives pour gérer des ressources communes sans qu'une autorité extérieure n'ait besoin d'offrir des incitations ou d'imposer des sanctions.

Aucune variable structurelle (taille du groupe, hétérogénéité des participants, leur dépendance aux bénéfices, techniques de contrôle, etc.) ne peut expliquer à elle seule un niveau plus important de coopération entre les participants.

La recherche sur l'action collective a montré de manière répétée que, face à un dilemme social, les individus ont tendance à coopérer. Le niveau est plus bas qu'un niveau optimal, mais il est différent du niveau prédit par la théorie du choix rationnel qui est de zéro. Cette coopération est favorisée par la confiance que les participants ont dans la réciprocité de cette coopération. Quand de plus en plus d'individus font preuve de réciprocité, obtenir la réputation d'être quelqu'un de confiance devient un bon investissement.

Les liens entre les différentes variables sont les suivants :



(Ostrom, 1998)

La communication en face-à-face, permettant des échanges informels sans accords contraignants, est un élément important dans le développement de la confiance. Dans les résultats de recherche, aucune variable n'est plus importante et constante que la possibilité pour les participants de communiquer en face-à-face (Ostrom, 1998).

### **2.2.3. La gouvernance des biens communs**

A partir de plusieurs études de cas et d'observations de terrain, Ostrom (2010a) procède à une analyse inductive de la qualité des institutions de gestion des ressources communes. Elle met en évidence huit principes qui sont systématiquement présents dans toutes les institutions qui fonctionnent efficacement. Au moins un de ces principes est absent lors de l'examen du dysfonctionnement d'une institution.

1. Les limites sur la ressource et sur ces droits d'exploitation sont clairement définies. Ce principe introduit aussi la notion d'appropriateurs de la ressource, c'est-à-dire le groupe de citoyens qui a intérêt à gérer efficacement la ressource.
2. Une adaptation des règles d'utilisation aux conditions et aux obligations locales (main-d'œuvre, matériels, argent)
3. Des dispositifs de participation des appropriateurs aux choix collectifs et à la définition des règles opérationnelles
4. Un système de surveillance de la ressource dans lequel les surveillants rendent compte aux appropriateurs ou sont les appropriateurs eux-mêmes.
5. Des sanctions graduelles, en fonction de la gravité et du contexte de l'infraction. Une des clés du succès est que ce sont les appropriateurs eux-mêmes qui décident des sanctions et non pas des autorités extérieures, prouvant ainsi qu'ils ont réussi à surmonter le dilemme de second ordre.
6. Des mécanismes rapides et bon marché de résolution des conflits
7. Une reconnaissance minimale par les autorités externes du droit à s'auto-organiser, et des règles qui sont issues de cette auto-organisation
8. L'existence de plusieurs niveaux de règles et d'institutions imbriquées

Pour atteindre cette situation idéale, les individus vont devoir passer par un processus de changement institutionnel et être confrontés à des dilemmes sociaux. Or si les changements sont séquentiels et incrémentiels ils peuvent ne pas être considérés comme des dilemmes car ils ne nécessiteront pas de coûts importants. Les gains générés par la résolution d'une petite partie d'un important problème peuvent être suffisamment élevés pour que les participants à l'action collective s'investissent dans des solutions.

D'un point de vue méta-théorique (Kiser & Ostrom, 1982), le changement intervient sur trois niveaux de règles : opérationnelles, choix collectifs et constitutionnelles. Les règles opérationnelles régulent l'activité quotidienne (appropriation, surveillance, sanctions, information) et sont influencées par les règles de choix collectifs, qui spécifient comment les décisions sont prises. Les règles de choix collectifs sont elles-mêmes affectées par les règles de choix constitutionnel, qui concernent notamment la gouvernance.

Mais les conditions idéales pour qu'une gouvernance des biens communs harmonieuse s'installe sont rares. En outre, les individus ayant tendance à contourner les règles de gouvernance, il est nécessaire de mettre en place des conditions permettant aux règles du système de gouvernance de s'adapter au contexte. Dietz, Ostrom et Stern (2003) ont donné les principes d'un tel système de bonne gouvernance.

- **La diffusion de l'information**

Une gouvernance environnementale dépend d'une source d'information fiable sur l'état des stocks, des flux et des processus de la ressource, ainsi que les interactions humaines avec l'environnement susceptibles d'affecter la ressource. Elle doit être factuelle sur l'état de l'environnement et des actions humaines, mais doit aussi renseigner les décideurs sur les incertitudes, leurs types et leurs amplitudes, ainsi que les différents systèmes de valeurs présents. La quantité d'information ne doit pas surcharger la capacité des utilisateurs à l'assimiler. Un système d'information pertinent est donc nécessaire pour fournir des indicateurs, pour agréger des données, et suivre des tendances.

- **La cohabitation entre les différents intérêts**

Des différences de niveaux de pouvoir et de valeurs entre les parties rendent le conflit inhérent aux choix environnementaux. Résoudre les conflits devient alors aussi important que la volonté de concevoir des institutions capables de gérer les ressources communes. Les conflits d'intérêts, de perspectives ou de philosophies, s'ils n'escaladent pas au point de générer des dysfonctionnements, peuvent être des sources utiles d'apprentissages collectifs et de changements.

Les conflits peuvent venir d'une différence de compréhension des enjeux entre les parties prenantes. En effet, les hypothèses et connaissances qui sous-tendent la définition des

problèmes de ressources sont souvent sujets à contestations, rendant le choix des solutions loin d'être évident. Mais c'est justement lorsque ces différences de point de vue sont exprimées et confrontées, que le débat politique est le plus productif (Adams, *et al.*, 2003).

Une meilleure compréhension de ces différences ne garantit pas « des scénarios gagnant-gagnant, mais il peut aplanir le chemin vers un consensus dans des situations où il y a des incompatibilités entre les intérêts, les valeurs, ou les priorités des parties prenantes. » (Adams *et al.*, 2003).

- **L'incitation au respect des règles**

Une gouvernance efficace nécessite que les règles d'utilisation des ressources soient suivies, avec une modeste tolérance pour les infractions. Des sanctions réduites sont imposées sur les premières infractions pour augmenter progressivement la sévérité des sanctions. Que les mécanismes d'application des sanctions soient formels ou non, ceux qui les imposent doivent être considérés comme efficaces et légitimes par les utilisateurs des ressources.

- **Les infrastructures technologiques et institutionnelles**

L'importance de l'infrastructure physique et technologique est souvent sous-estimée. Pourtant cette infrastructure détermine le degré avec lequel la ressource commune peut être exploitée, l'ampleur de la réduction des déchets possible dans le cadre de cette exploitation, et le niveau de contrôle de l'état de la ressource et ses utilisateurs. Les infrastructures institutionnelles, comme la recherche, le capital social et la décentralisation des règles (*multilevel rules*) sont également importantes pour pouvoir coordonner la gouvernance entre des niveaux macro et des niveaux plus locaux.

- **Les adaptations au fil du temps**

Les systèmes sociaux et bio-physiques, la compréhension des enjeux, l'échelle de l'organisation, étant sujets aux changements, il est important que les institutions puissent s'adapter à ces évolutions. Ces systèmes peuvent ne pas être optimaux sur le court terme, mais s'avérer plus performants sur le long terme.

## Conclusion du chapitre 2

Un des postulats de cette thèse considère que pour bien comprendre la gouvernance de la filière DEEE, il est nécessaire de connaître son émergence et sa mise en place. La responsabilité élargie du producteur (REP) est un ensemble de principes et de règles qui ont été socialement construits. A ce titre, la REP a une réalité institutionnelle. C'est une institution dont l'objet est de gérer les déchets. Nous nous sommes intéressés non pas à la description des institutions en tant que telles, mais au travail institutionnel qui examine l'effet des acteurs dans la création, la transformation ou la destruction d'institutions. Cet examen théorique nous fournit des outils pour déterminer si l'organisation de la filière et sa gouvernance aurait pu prendre une autre forme si d'autres individus ou groupes d'individus avaient été présents au départ de la filière.

Si nous approfondissons la question du changement des institutions en contexte de développement durable nous découvrons rapidement le travail d'Elinor Ostrom sur la gouvernance des ressources communes. Ce courant théorique aborde deux aspects importants de notre problématique : à la fois la question de l'émergence de la gouvernance, et celle de la gouvernance en tant que dynamique collective. Il fournit également les principes d'organisation des institutions fonctionnant efficacement. La présence ou l'absence d'un de ces principes est susceptible d'expliquer les dysfonctionnements d'une telle institution. A ce stade, il est cependant manifeste que les déchets ne sont pas des ressources naturelles à préserver. Cependant, ce constat ne nous paraît pas suffisant pour écarter les apports de cette littérature des solutions à notre problématique.

### **CHAPITRE 3. L'ÉVALUATION DES STRATÉGIES EN MATIÈRE DE GESTION ENVIRONNEMENTALE**

Les stratégies en matière de gestion environnementale s'apparentent à des stratégies de changement car elles ont pour but de changer les comportements des acteurs en général (citoyens et entreprises) afin d'assurer le maintien ou la réparation du cadre environnemental (biodiversité, eau, air, climat etc.). Ces stratégies, qu'elles soient des politiques publiques, des stratégies collectives ou collaboratives, évoluent au cours de plusieurs années durant lesquelles un cadre scientifique et décisionnel formant un réseau d'acteurs se développe. Ces acteurs produisent de l'information qui peut être utilisée pour prendre des décisions et s'engager dans des actions stratégiques.

L'objectif de ce dernier chapitre est de puiser dans la littérature les éléments théoriques qui nous permettront d'évaluer le principe de Responsabilité Elargie du Producteur (REP) au regard de ses objectifs, à savoir la gestion des flux et la prise en compte des principes d'éco-conception.

Nous verrons dans un premier temps de manière générale comment les stratégies en matière de gestion environnementale deviennent des stratégies de changement (3.1.).

Nous verrons ensuite plus spécifiquement le cas de la Responsabilité Elargie du Producteur (3.2.) en tant que stratégie de gestion des déchets. Cette politique a été mise en place pour faire face aux problèmes environnementaux, sanitaires et économiques qu'engendrait la production croissante de déchets d'équipements électriques et électroniques.

### **3.1. Les stratégies de changement appliquées aux systèmes de gestion environnementale**

Ici, le changement est abordé d'un point de vue socio-technique. En ce sens il est non seulement de nature technique, mais également politique et culturelle, et implique des changements au niveau des marchés et des usages (Geels, 2010). Dans le cadre de la théorie de l'acteur-réseau, Akrich (2006, p.109) explique que l'analyse d'un système socio-technique consiste à « traiter des relations entre les systèmes techniques et tout ce qui est généralement entendu sous le vocable de contexte ou d'environnement, et qui va de l'organisation sociale, aux représentations du monde physique et naturel, en passant par les modèles dits culturels. »

La transition des systèmes socio-techniques en systèmes durables n'est pas aisée. En effet ils tendent à être stabilisés par des mécanismes de blocage qui portent sur les investissements et les subventions, les comportements et les intérêts particuliers, les infrastructures en place et la réglementation (Geels, 2010). Pourtant, cette transition est nécessaire pour assurer un développement durable aux générations futures. Nous verrons donc tout d'abord ce qui rend ce changement inévitable (3.1.1.) et quelles analyses peuvent être faites de ce processus de changement (3.1.2.).

#### **3.1.1. Lorsque le changement devient inévitable**

Nous passons en revue deux conditions qui peuvent entraîner un changement au niveau de la gestion environnementale : des dysfonctionnements observés au niveau du système de gestion, ou la nécessité de mettre en place une stratégie de développement durable

##### **3.1.1.1. Les dysfonctionnements du système de gestion environnementale**

Lorsqu'un système de gestion environnementale a des difficultés à remplir les objectifs pour lesquels il a été conçu, il convient d'envisager tôt ou tard des actions de changement. Identifier les sources des dysfonctionnements, qu'ils soient perceptibles ou non de l'intérieur ou de l'extérieur du système, peut constituer un premier pas sur le chemin de la solution. En tout état



de cause, quelques soient les sources, il s'agit de diriger l'action dans un but nouveau pour résoudre les dysfonctionnements du système de gestion environnementale.

Avec la notion de changement apparait rapidement une dialectique : entre désir et résistance. En effet, le groupe d'acteurs qui a intérêt à ce que le système change s'oppose à celui qui au contraire profite d'un système qui reste en l'état. D'autre part, dans un contexte de transformation des pratiques et des processus, celui qui perçoit la nécessité du changement n'est pas forcément celui qui peut agir. Le rôle de cet acteur ou groupe d'acteurs est alors de faire changer ceux qui *peuvent* changer. Cependant, cet « agent de changement » ne peut être complètement en dehors du système de gestion environnementale, car son intervention même le transforme en acteur du système : « Tous les moyens d'action de l'agent de changement s'inscrivent dans le tissu de rapports de force, de relations, de représentations du problème, etc. qui fait le système de gestion effective. S'il entend y réussir, son action doit viser, comme le veut la sociologie des organisations, à y accroître ses marges de manœuvre et son pouvoir » (Mermet, 2006).

Le processus de changement qui cherche à obtenir un consensus vis-à-vis de tous les acteurs concernés n'est pas le plus efficace. En effet, changer signifie généralement que des acteurs vont devoir sortir de leur zone de confort. Or dans le cadre d'approches consensuelles ou de meilleure coordination entre parties prenantes, les acteurs n'agissent que par choix à l'issue d'une certaine sensibilisation, ou parce qu'ils finissent par être gagnants économiquement. Ces adaptations de comportements ne peuvent apporter que des modifications minimales à un système de gestion environnementale où le conflit est « un phénomène fondamental » (Billé, 2006).

Selon Mermet (2011) seule une pression associée à des procédures de collaboration et de négociation peut conduire à un véritable changement. Cette pression implique des actions stratégiques de division provenant de groupes d'acteurs ayant intérêt au changement. Les approches collaboratives au contraire auront tendance à délégitimer ces initiatives d'influence. C'est le cas par exemple dans un contexte de gestion environnementale lorsque la coordination entre usagers et usages est rendue difficile soit par un problème de communication entre les acteurs, soit par la présence trop flagrante d'intérêts contradictoires (Billé 2006). Mettre tous les acteurs autour d'une table semble alors approprié à la recherche d'une solution commune. Cependant « la recherche consensuelle de coordination par la concertation sous-estime en fait

les antagonismes bien réels entre acteurs et usages 'non coordonnés', les différences d'intérêts et de représentations » (Billé, 2006).

Pour les chercheurs Mermet, Billé, Leroy, Narcy et Poux (2005), les dimensions de pouvoir et de conflits créent des déséquilibres à l'origine des dysfonctionnements du système de gestion environnementale. L'analyse du système doit donc intégrer ces dimensions afin d'orienter spécifiquement les actions stratégiques des acteurs qui veulent agir dans le sens d'une amélioration environnementale du système.

### **3.1.1.2. La formation de stratégies de durabilité**

Les stratégies de durabilité sont des formes d'« explorations stratégiques » (Aggeri, 2014) au cours desquelles de nouveaux champs d'action sont examinés. Dans ces situations, le contexte externe de l'organisation a déstabilisé les règles du jeu et l'activité stratégique doit être replacée dans de nouveaux cadres (cognitifs, socio-matériels, etc.) construits au fur et à mesure du changement. L'exploration stratégique se produit notamment lors d'évolutions réglementaires (par exemple la filière des véhicules hors d'usage) ou d'émergence de nouvelles normes ou de demandes sociales (par exemple la construction durable chez Lafarge) (Aggeri, 2014).

Dans le cas de la filière des véhicules hors d'usage (VHU), les premières réflexions stratégiques furent initiées par les projets réglementaires européens concernant le recyclage de ces véhicules. L'idée était d'anticiper suffisamment le sens de la réglementation pour ne pas se retrouver face à la nécessité de coûteuses modifications de conception, comme cela avait été le cas avec la réglementation sur les gaz de pot d'échappement pour diminuer le risque de pluies acides (Aggeri & Hatchuel, 1996). L'exploration initiale consista donc dans un premier temps à développer une connaissance collective des risques et des opportunités liés au recyclage, pour être capable d'influencer le processus réglementaire. L'accord-cadre qui fut signé en 1993 entre l'Etat français et les industriels concernés par le projet réglementaire préconisait une responsabilité collective des industriels de l'automobile (Aggeri & Hatchuel, 1996). La responsabilité des producteurs de véhicules avait bien été anticipée puisqu'elle était présente dans la directive de 2000.

Dans le cas des cimenteries Lafarge, l'environnement est d'abord abordé au sein de l'entreprise par le biais du traitement des pollutions atmosphériques, notamment des poussières, que l'activité génère. Puis, dans les années 2000, avec la conscientisation liée au réchauffement climatique, l'entreprise s'attaque à ses émissions de CO<sub>2</sub> jusqu'à s'impliquer dans une initiative internationale d'élaboration de normes et de référentiels sectoriels : la Cement Sustainability Initiative (CSI). La question de la construction durable devient également de plus en plus prégnante. Les impacts environnementaux du béton apparaissent plus importants que les impacts d'autres matériaux plus naturels comme le bois par exemple. Avec plusieurs normes de haute qualité environnementale des bâtiments au niveau de la France et de l'international qui deviennent des références dans le domaine de la construction, l'entreprise perçoit un nouveau champ concurrentiel qu'elle doit explorer.

### **3.1.2. Le processus de changement**

Avant d'analyser les processus de changement (3.1.2.1.) il convient de bien comprendre comment cette dynamique est enclenchée (3.1.2.2.). Dans un processus de changement vers un développement plus durable, il y a, nous l'avons vu (section 2.2.3), une dimension collective. Comme pour les modes d'action collective, le changement est un construit social (3.1.2.1.1.). Le changement est « un processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est-à-dire inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit » (Crozier & Friedberg, 1977). Certains changements, notamment dans le domaine environnemental, peuvent être assimilés à une forme d'innovation collective où l'Etat n'est plus dans un rôle traditionnel qui consiste à imposer unilatéralement un cadre réglementaire, mais plutôt dans celui de créer les conditions qui favoriseront une innovation collective ainsi qu'une coopération entre firmes (Aggeri, 1999) .

#### **3.1.2.1. Du besoin de changement à la mise en mouvement**

L'approche système-acteurs combine deux raisonnements : stratégique et systémique, et consiste à rechercher les caractéristiques, la nature et les règles du jeu qui articulent les relations

et les stratégies des acteurs, puis à remonter aux modes de régulation pour comprendre la dynamique du changement (3.1.2.1.1).

Atteindre des résultats environnementaux ambitieux peut aussi être le fait d'innovations collectives (3.1.2.1.2) provoquées par des apprentissages collectifs et combinées à des systèmes de contrôle.

### **3.1.2.1.1 Le changement par l'approche système-acteurs**

Le courant de sociologie des organisations dont font partie Crozier et Friedberg a apporté des éclairages fondamentaux sur l'action collective en proposant de passer de la notion d'organisation à celle de « système d'action ». Ainsi, ce sont les « interactions entre un ensemble d'acteurs placés dans un contexte d'interdépendance stratégique » (Friedberg, 1993) qui sont étudiés.

Dans leur ouvrage « L'acteur et le système », sous-titré « les contraintes de l'action collective », Crozier et Friedberg (1977) proposent une synthèse intégrant à la fois l'analyse stratégique et l'analyse systémique appliquée aux organisations en tant que système d'action.

L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) reprend le concept de rationalité limitée de March et Simon, et se focalise sur les acteurs qui composent les systèmes sociaux. Les individus agissent selon des objectifs rationnels mais qui leur sont propres. Ils ont des capacités individuelles d'action qui dépendent de leurs ressources mais également de leur capacité même à percevoir ces ressources. Pour atteindre leurs objectifs les individus vont donc mettre en œuvre leur stratégie : « ce sont des acteurs à part entière qui, à l'intérieur des contraintes souvent très lourdes que leur impose 'le système', disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres » (ibid., p29-30). L'analyse stratégique considère l'organisation comme la somme de ces stratégies et de ces rationalités individuelles.

Mais l'organisation étant le produit d'un système, il convient d'appliquer également un raisonnement systémique afin de « comprendre en quoi et pourquoi les comportements et les mécanismes incriminés sont en fait rationnels » (ibid., p233). Le système est plus précisément un *système d'action concret*, un ensemble de jeux structurés et de relations entre ces jeux (conflits, négociations, alliances et jeux).

Pour résumer, « le raisonnement stratégique part de l'acteur pour découvrir le système qui seul peut expliquer par ses contraintes les apparentes irrationalités du comportement de l'acteur. Le

raisonnement systémique part du système pour retrouver avec l'acteur la dimension contingente arbitraire et non naturelle de son ordre construit » (ibid., p230).

Cependant cette approche a le défaut d'évacuer les divergences internes au groupe d'acteurs considérés. Selon Mermet (2006), le point de vue du porte-parole tend à être généralisé à celui de tout le groupe qu'il représente. Or ce porte-parole, comme l'ensemble des acteurs, a sa propre stratégie, conditionnée par sa culture et sa représentation du problème, et qui est, par définition, rationnelle et légitime. Aucun jugement de valeur ne doit être porté sur les stratégies d'acteurs, ainsi ce sont les stratégies qui sont le plus vigoureusement défendues qui tendent à s'imposer. L'approche « système-acteurs » est intéressante pour comprendre les blocages, mais « pour lever ceux-ci, il faut chercher ailleurs que dans les logiques bloquantes des acteurs la source de projets qui puissent faire évoluer le système » (Mermet, 2006).

Crozier et Friedberg considèrent le changement comme « la transformation d'un système d'action », ce qui signifie que « les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social » (Crozier & Friedberg, 1977, p383). Ce sont notamment la nature du jeu et des modes de régulations qui régissent les rapports sociaux qui sont visées lors du changement. Le changement ne dépend pas de la volonté d'un seul individu, mais implique « la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action » (ibid., p391) ; le changement se situe plus dans l'apprentissage de jeux nouveaux que dans la coercition de nouvelles règles.

Mais ce changement déstabilise aussi l'acteur, les conditions de son jeu, ses sources de pouvoirs et sa liberté d'action. L'acteur résiste donc au changement qui fait disparaître les zones d'incertitudes qu'il contrôle et qui lui donne du pouvoir sur les autres acteurs. Pour surmonter la crise que représente le changement, il faut donc une rupture qui conduise à ces phénomènes positifs d'apprentissages. Freidberg (1992) souligne que « pour que cela change, pour faire émerger d'autres jeux autour de nouveaux enjeux, il est souvent tout à fait indispensable que des «décrets» viennent déverrouiller les situations, c'est-à-dire en défaire des caractéristiques formelles sur lesquelles prennent appui les intérêts d'une coalition dominante qu'il s'agit précisément de faire évoluer. »

### **3.1.2.1.2 Le changement par les approches collectives et collaboratives**

Dans l'approche économique traditionnelle, les normes environnementales, produites et imposées par les pouvoirs publics, sont censées être l'expression de l'intérêt général (Aggeri 1999). Pour les économistes interventionnistes, l'Etat peut être légitime à corriger les effets du marché, en provoquant une internalisation des coûts externes environnementaux, par le biais de taxes. Dans le cas du principe pollueur-payeur par exemple, il taxe les activités privées génératrices d'effets externes négatifs. Mais, même si des approches par la négociation sont utilisées dans un contexte d'informations imparfaites, les solutions coopératives entre parties prenantes sont considérées comme s'acheminant inévitablement vers le plus petit dénominateur commun et étant donc « sous-optimales » (Aggeri, 1999).

Cependant, lorsqu'il existe des incertitudes importantes sur la nature et l'envergure de la pollution, sur l'identité des pollueurs, et sur la validité des connaissances scientifiques qui soutiennent les solutions proposées, il est indispensable de parvenir à la coopération de toutes les parties prenantes sur plusieurs années voire décades, et « au prix d'un effort considérable en matière d'innovation » (Aggeri, 1999).

Cette forme d'innovation est rendue possible par l'action conjointe d'apprentissages collectifs et d'instruments de contrôle, permettant la construction de connaissances par l'action. L'apprentissage collectif a besoin des instruments de contrôle, pour mettre en commun les connaissances produites, fournir des points de référence, et permettre à l'action d'être orientée. Sans ce contrôle, l'apprentissage collectif risque de partir dans autant de directions qu'il existe de représentations. Ces instruments sont donc, au sens de Callon (1998), un moyen d'organiser les catégories et les règles, et de faire un travail de « cadrage », dans le but d'orienter l'action.

### **3.1.2.2. L'analyse du processus de changement**

Il s'agit ici d'appréhender les processus de changement collectifs, particulièrement adaptés aux systèmes de gestion environnementaux. Nous verrons dans un premier temps l'analyse stratégique de la gestion environnementale (3.1.2.2.1) qui s'est inspirée et a adapté l'approche système-acteurs de Crozier et Friedberg. Un autre type d'analyse est le dispositif stratégique d'Aggeri (2014) (3.1.2.2.2). Le « dispositif » est entendu au sens de Foucault. Enfin, la

perspective multi-niveaux est présentée (3.1.2.2.3) car elle est utilisée dans la littérature dans le cadre de l'analyse de la transition des systèmes environnementaux en systèmes durables.

### 3.1.2.2.1 L'analyse stratégique de la gestion environnementale

Au sein des politiques publiques environnementales, les actions ont souvent un caractère stratégique entendu au sens faible, c'est-à-dire qu'elles s'adressent de manière égale à un ensemble d'acteurs, sans permettre ou donner un avantage particulier à un groupe d'acteurs. En effet, l'action publique ne peut préconiser une voie de domination d'un acteur sur un autre ; il est garant de l'intérêt général. Il s'agit plutôt de vaincre des adversaires : manque de conscience du problème, ignorance, coordination insuffisantes (Mermet, 2011).

Dans le contexte de l'analyse stratégique de gestion environnementale (ASGE) (Mermet 2006), le caractère stratégique de l'action est entendu au sens fort. L'objectif des acteurs porteurs de changement est de surmonter activement les résistances au changement d'autres acteurs déjà en place dans le système de gestion (Mermet *et al.*, 2005). En effet, qu'elle soit managériale, ou politique, la stratégie implique des plans, des positions, des modèles, dans l'objectif clair et défini de faire face à une certaine opposition ou concurrence. Les stratégies de changement dans un contexte environnemental sont d'ailleurs particulièrement sujettes aux résistances et aux oppositions (Mermet, 2011).

L'analyse stratégique de gestion environnementale comprend quatre principes organisateurs (Mermet *et al.*, 2005).

Il s'agit premièrement de définir clairement les contours de l'objet environnemental et les objectifs poursuivis. Cette première étape établit un repère, qui constitue la fondation de l'analyse. Cependant, parce qu'il est impossible pour le chercheur de s'extraire du système socio-écologique (Mermet, 2011), il sera difficile pour ce dernier de fournir une vue équilibrée de la pluralité des points de vue et des intérêts existants.

Deuxièmement, à partir de l'objet environnemental, le système de gestion *effective* est étudié. « La gestion effective, ou la gestion « de fait », c'est l'ensemble des actions anthropiques qui, consciemment ou non, intentionnellement ou non, ont une influence déterminante sur l'état de l'objet écologique (ou du problème) de référence. Son analyse comporte (...) l'identification des mécanismes par lesquels s'exercent ces influences et des lieux où sont décidées les actions

du système de gestion effective, ainsi qu'une première approche des marges de manœuvres possibles pour des décisions différentes qui conduiraient à des impacts différents » (Guillet, 2011).

On s'intéresse donc en troisième lieu à la gestion *intentionnelle*. Cette gestion intentionnelle a pour ambition d'atteindre l'objectif de référence et concerne le champ d'action des « acteurs d'environnement ». Ces derniers sont « le ou les acteurs qui, dans une situation donnée, jouent effectivement (à la fois dans le discours et par leurs actions constatées), vis-à-vis des acteurs responsables des processus dommageables pour l'environnement ou des acteurs régulateurs (élus territoriaux, préfet, etc.), un rôle d'agent de changement en faveur de l'objectif environnemental pris en référence » (Mermet *et al.*, 2005). Les actions de ces acteurs se heurtent souvent aux réactions d'autres parties prenantes, que ce soit par indifférence, réticence ou même résistance active (Mermet, 2011). Les acteurs d'environnement font face à des acteurs sectoriels qui agissent selon des intérêts stratégiques qui ne sont pas centrés sur les objectifs environnementaux de référence et qui sont plus ou moins compatibles. C'est sur les acteurs sectoriels que pèse la pression du changement pour que les objectifs environnementaux soient atteints.

Une fois ces étapes passées, le dernier temps de l'analyse consiste à proposer un système de gestion environnementale qui intègre les préoccupations de la gestion intentionnelle dans la gestion effective. Le but de l'ASGE est en effet non pas de rester sur des constats de fait, mais de délimiter des finalités, des responsabilités et des critères d'évaluation (Mermet, 2006). Dans cette optique d'action, le décalage entre gestion effective et gestion intentionnelle produit la feuille de route du changement. La compréhension des interactions entre les stratégies des acteurs d'environnement et celles des acteurs sectoriels est au cœur du cadre conceptuel. Un troisième acteur intervient pour réguler la dynamique « pression-intégration » (Guillet, 2011) : c'est l'acteur régulateur. Son rôle est de « représenter un équilibre entre les différents acteurs et les différentes préoccupations de la Société, et de traduire cet équilibre dans les faits par leur médiatisation ou leurs arbitrages » (Mermet, 1992, p. 63).

Le cadre de l'analyse stratégique environnementale étudie le jeu stratégique triangulaire entre des acteurs impliqués dans des actions environnementales stratégiques, qui remettent en question des actions sectorielles, obligeant une forme de lutte ou de négociation, et nécessitant éventuellement l'intervention dans le jeu d'une médiation à visée réglementaire ou autoritaire.

Le schéma ci-dessous décrit donne une représentation schématique de l'ASGE.



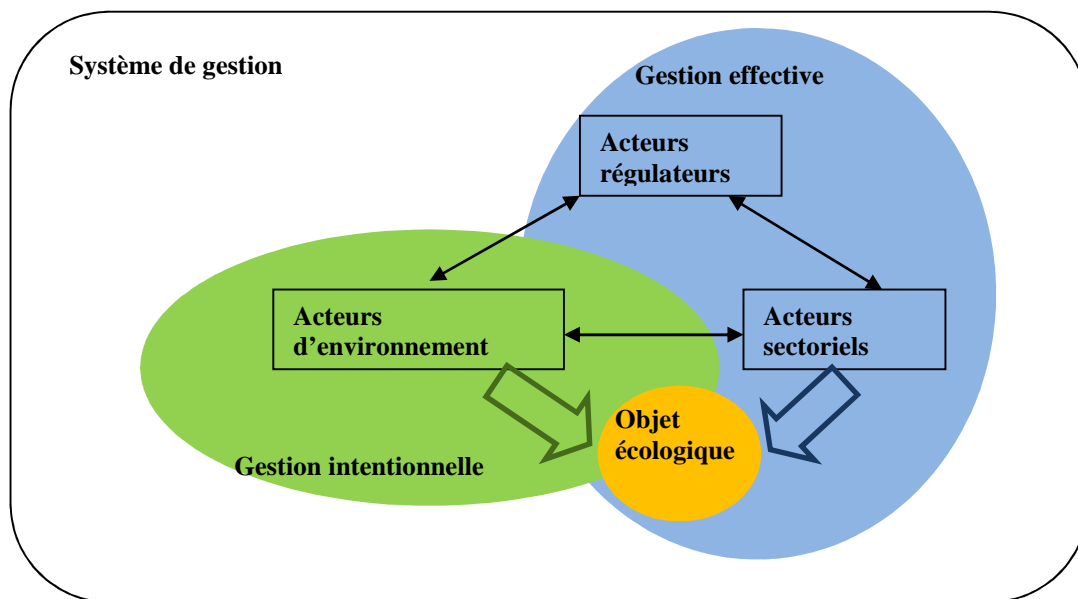


Figure 4 : Représentation schématique de l'ASGE. Source : Guillet, 2011

Bien qu'intéressante sur le plan théorique dans le domaine des sciences de gestion et de l'environnement, l'analyse stratégique de gestion environnementale ne propose pas selon Aggeri (2005a) une avancée majeure, car elle reste globalement dans la même lignée théorique que l'approche système-acteurs de Crozier et Friedberg (1977), et porte sur une analyse des problèmes d'environnement en termes de rapports de pouvoir. Il existe cependant un parti pris dans l'ASGE, celui des acteurs d'environnement en tant que représentants légitimes des intérêts de l'*Environnement*. Cependant, pour Aggeri (2005a), il faut des arguments étayés pour se départir d'une certaine neutralité scientifique, or l'ASGE a peu d'exemples appliqués à présenter. En outre, l'objectif poursuivi par la gestion environnementale n'est pas suffisamment pris en compte dans l'analyse. La portée de l'objectif environnemental de référence, voire sa légitimité, devrait elle aussi être questionnée.

### 3.1.2.2 Le dispositif stratégique

Dans la notion de dispositif stratégique (Aggeri, 2014), le dispositif est entendu au sens de Foucault, c'est-à-dire un réseau entre des éléments hétérogènes (discursifs, législatifs, socio-matériels, philosophiques etc.) ayant pour fonction de répondre à une urgence (Foucault, 1994), cité par Aggeri, 2014). Il a une nature stratégique car il s'inscrit dans un jeu de rapports de force qu'une intervention « rationnelle et concertée » peut, soit développer, soit bloquer, soit

stabiliser. Appliquée au domaine stratégique et managérial, « la dynamique du dispositif contribue, *in fine*, à transformer l'entreprise elle-même » (Aggeri, 2014).

Cinq types d'activité structurent le dispositif stratégique. Chaque activité sera illustrée par le dispositif identifié chez un constructeur automobile au démarrage de la filière des véhicules hors d'usage.

Il s'agit dans un premier temps de problématiser, c'est-à-dire de formuler le problème stratégique. L'entreprise aura éventuellement besoin d'explorer des concepts et des connaissances nouvelles lui permettant de mieux comprendre les enjeux. Dans le cas de la filière des véhicules hors d'usage, à l'issue de la phase initiale d'exploration, les managers ne présument pas de gains spécifiques pour l'entreprise ; par contre il était utile d'accumuler des connaissances supplémentaires sur le recyclage.

Après la problématisation, les managers sont en mesure dans un second temps de formuler le problème stratégique. La formulation du problème permet de le représenter sous forme schématique de manière à initier son déploiement. Pour le constructeur automobile, la problématisation du dispositif a abouti à la création « d'un projet chargé d'explorer la question du recyclage dans trois directions simultanées : la conception des véhicules en vue du recyclage ; le développement de nouvelles filières de recyclage des véhicules en fin de vie; la négociation des normes publiques concernant le recyclage. » (Aggeri, 2014). Chaque axe d'exploration s'est traduit en un espace d'action collective, qui constitue le troisième temps. Chaque espace mobilise ses participants ou partenaires. L'espace du développement de nouvelles filières de recyclage a ainsi mis en lien des parties prenantes : démolisseurs, des recycleurs, des chimistes et des constructeurs, qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble.

Pour conduire les projets d'exploration au sein de chacun des espaces d'action collective, il est nécessaire d'instrumenter et de scénographier. L'instrumentation « permet de rendre visibles et connaissables certains phénomènes qui, sinon, ne le seraient pas » (Aggeri, 2014) et la scénographie permet d'agencer les instruments. Dans le cas du recyclage de véhicules, la scénographie a permis de détailler l'enchaînement d'activités de démontage d'un véhicule.

La dernière activité du dispositif concerne la scénarisation et la communication autour du projet. Elle permet de donner du corps au projet et de convaincre des publics spécifiques du bien-fondé de l'innovation.

### 3.1.2.2.3 La perspective multi-niveaux

La perspective multi-niveaux (*multi-level perspective* (MLP)) distingue trois niveaux d'analyse qui sont imbriqués (Geels, 2002) :

- Le niveau micro est constitué de plusieurs niches, des lieux d'innovation radicale. Ce sont des espaces protégés dans lesquels les acteurs, protégés du marché, peuvent expérimenter et tester de nouvelles technologies, de nouveaux usages, de nouvelles règles, de nouveaux concepts etc. Les réseaux sociaux (par exemple, le lien producteur-utilisateur, une chaîne logistique etc.) se construisent dans cet espace.
- Le niveau méso est celui des régimes socio-techniques. Le terme 'socio-technique' est utilisé dans le même sens que celui de la théorie de l'acteur-réseau. Ces régimes regroupent l'ensemble des règles, routines, processus cognitifs qui sont encadrés au niveau des institutions et des infrastructures, et qui coordonnent l'activité des acteurs. Ils possèdent à la fois une certaine stabilité et une dynamique interne qui leur permet d'évoluer. Les transitions au niveau des régimes socio-techniques sont situées au niveau des champs organisationnels (Geels & Schot, 2007). A ce niveau les innovations sont incrémentales.
- Le niveau macro est appelé le 'paysage' (*landscape*). A ce niveau, les changements ont lieu lentement ; les acteurs ne peuvent pas agir directement. Ce sont, par exemple, les changements culturels, les grandes tendances démographiques, ou les grands changements politiques. Ce n'est qu'une fois que le changement sur le régime socio-technique est établi que le changement au niveau du paysage peut se faire.

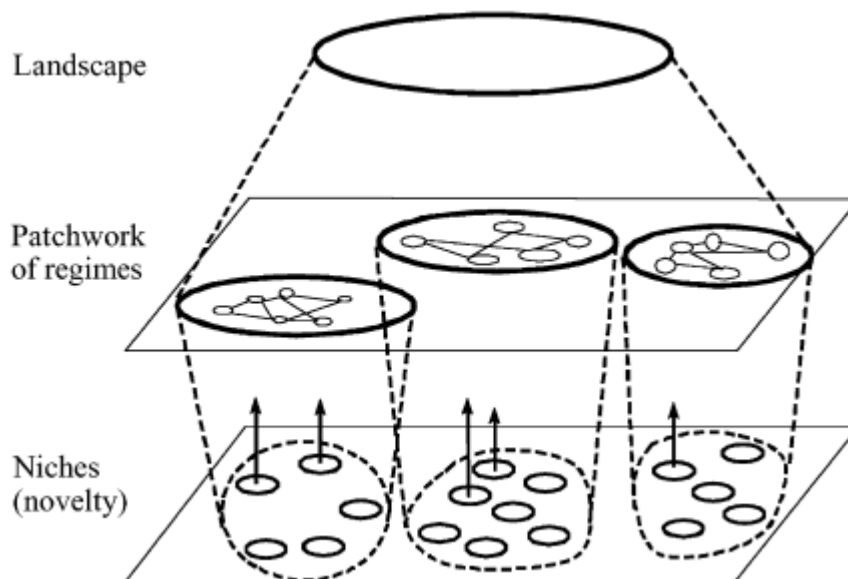


Figure 5 : la hiérarchie encadrée des niveaux (Geels, 2002)

Geels (2002) précise que « ces trois niveaux ne sont pas des descriptions ontologiques de la réalité mais sont des concepts analytiques et heuristiques pour comprendre les dynamiques complexes du changement socio-technique ». Les changements de régimes, qui surviennent au travers de l'interaction des processus au sein et entre ces niveaux, forment des *transitions*.

La perspective multi-niveaux ajoute à la théorie de l'acteur-réseau l'idée que la communication n'est pas seulement horizontale au sein du réseau, mais également verticale, entre les différents niveaux analytiques : micro, meso et macro (Gille, 2010 ; Geels, 2010).

## **3.2. Stratégies de gestion des déchets : le cas spécifique de la Responsabilité Élargie du Producteur**

Dans le domaine des systèmes de gestion environnementale, nous nous intéressons plus particulièrement à une stratégie de gestion des déchets appelée la responsabilité élargie du producteur (REP). La REP s'inscrit dans un régime des déchets lui-même issu d'une évolution historique des régimes de gouvernementalité (3.2.1.) que nous présenterons dans un premier temps. Nous verrons ensuite en détails la responsabilité élargie du producteur (3.2.2.), son émergence, ses principes et modalités d'application, ainsi que deux prolongements intéressants pour le développement durable (3.2.3.) : la promotion de l'éco-conception des produits en fin de vie et l'économie circulaire.

### **3.2.1. Le régime des déchets**

Le régime des déchets tel que défini par (Gille, 2010) désigne une structure de droits et de règles, un ensemble spécifique d'institutions sociales qui ont pour objet de gouverner et de réguler les déchets, sa production et sa distribution, au niveau macro. La structure de droits et de règles implique une certaine distribution d'avantages et de désavantages. Les institutions sociales, quant à elles, déterminent quels déchets ont de la valeur pour la société. Les différents régimes diffèrent les uns des autres selon la production, la représentation et la politique appliquée aux déchets.

#### **3.2.1.1.1 Le régime des déchets en tant que régime de gouvernementalité**

Le régime des déchets s'intègre dans un régime de gouvernementalité spécifique. Dans le domaine de l'environnement, l'approche par la gouvernementalité désigne une épistémologie prenant le point de vue des « acteurs en situation d'action, qui ont des stratégies, qui gouvernent (pouvoirs publics, collectivités locales, entreprises, etc.) et dont les discours qu'ils tiennent sur l'environnement peuvent être analysés à l'aune de leurs pratiques, des limites de celles-ci et des rationalisations qu'ils cherchent à conduire » (Aggeri, 2005b).

Aggeri (2005b) a retracé les différents régimes de gouvernamentalité dans le domaine de l'environnement. Il distingue trois types de régimes : le régime des pollutions confinées et de la régulation, puis à partir de 1970 deux régimes qui coexistent : le régime des pollutions diffuses et de la traçabilité, et le régime des pollutions globales et de la coopération exploratoire. Ces trois types de régimes existent en parallèle de l'évolution du concept du droit de la responsabilité : une première phase qui représente une responsabilité face à l'acte et entraîne des actions de dédommagements, une deuxième phase qui introduit la responsabilité face au risque et entraîne des actions de prévention des accidents, et une troisième phase de responsabilité qui se situe au-delà du risque et entraîne la mise en œuvre du principe de précaution (Capron, 2009)

Dans le régime des pollutions confinées et de la régulation, les problèmes d'environnement sont secondaires et sont réduits à des règlements de conflits d'utilisateurs ou de riverains. Dans le cas de dommage à un tiers, le droit de la responsabilité s'applique de manière classique dans le sens où un individu ou une personne morale est reconnue responsable d'actes dommageables et doit réparer le préjudice.

A partir des années 1970, les pollutions massives et visibles deviennent plus diffuses. Leurs présences et leurs risques ont besoin de mesures scientifiques pour être détectées et définies. C'est le règne de la traçabilité.

Les nouveaux objets de gouvernement qui se sont formés à partir des années 1980 (ozone, changement climatique, déchets) sont non seulement flous, mais « leur définition et leurs effets potentiels évoluent au cours du temps en fonction de nouvelles visibilitées scientifiques et des apprentissages collectifs considérés. (...) La question n'est plus tant de définir une réglementation adaptée à un problème clairement identifié que d'amener une série d'acteurs à explorer collectivement de nouvelles solutions à un problème mal cerné, pour lequel les voies d'exploration possibles sont multiples » (Aggeri, 2005b, p456-457). Plusieurs types de parties prenantes sont impliquées ; les responsabilités ne sont plus ciblées mais partagées. L'objectif est de changer les tendances et les comportements sur le long terme et non plus de traiter les problèmes d'environnement par des actions réglementaires urgentes et hygiénistes (ibid., p451).

La responsabilité élargie du producteur s'inscrit dans ce régime des pollutions globales et de la coopération exploratoire. Dans ce régime, de nouveaux modes de gouvernance basés sur la coopération, la transparence et la participation sont nécessaires, pour modifier les

comportements des producteurs et des consommateurs, pour assurer une légitimité aux nouvelles normes et pour éviter les effets pervers d'une coordination insuffisante (Aggeri, 2005b).

### **3.2.1.2. Un régime des déchets basé sur la récupération des ressources est-il possible ?**

Dans son étude sur la récupération d'encombrants sur le trottoir australien, Lane (2011) s'est intéressé aux différentes perceptions des droits de propriété sur ces déchets. Elle souligne que les tensions entre les professionnels du déchet, les résidents et les récupérateurs illustrent à un niveau micro le caractère complexe du système de droits de propriété et de valeurs des déchets au niveau macro. Les activités informelles de récupération de ces encombrants se révèlent très efficaces dans le changement de valeur du déchet.

Pour Lane (2011, p397), l'émergence d'un régime de déchets basé sur la récupération est associée à l'émergence d'une gouvernance néolibérale. Cette gouvernance met l'accent sur les responsabilités individuelles et le rôle accru des marchés dans l'amélioration de l'état de l'environnement. Elle contribue également à créer un contexte politique favorable pour la création de nouvelles valeurs concernant les déchets

Les déchets sont ontologiquement multiples (Lepawsky & Billah, 2011) : ils représentent à la fois du rebut et de la valeur. Les institutions de gestion des déchets peuvent assigner une valeur aux déchets. Ceux-ci peuvent être évalués négativement en tant que risques environnementaux ou positivement en tant que ressources potentielles ayant une valeur d'usage ou d'échange (Lane, 2011). Les cadres traditionnels de chaînes de valeurs globales et de réseaux de production forment une conception de la valeur comme étant fonction du prix final attribué par un acteur ou une entité final. En ce sens, ces cadres ne sont pas capables de prendre en compte l'activité économique post-consommation (Lepawsky & Billah, 2011). La difficulté de prendre en compte la valeur post-consommation tient du fait que, dans une théorie économique basée sur la production, l'échange et la consommation de biens, la valeur incarnée dans les produits d'occasion « semble apparaître à partir de rien » (Crang, *et al.*, 2013).

### **3.2.2. La Responsabilité Élargie du Producteur**

La responsabilité élargie du producteur est « une stratégie environnementale visant à rendre le fabricant du produit responsable de l'ensemble du cycle de vie du produit » (Lindhqvist, 2000). Nous présentons dans un premier temps son évolution historique, depuis le début des années 90 à l'engouement du milieu des années 2000, notamment en France, par la création de nombreuses filières REP. La REP est une politique avec des principes généraux (3.2.2.1.), et plusieurs modalités d'application qui aboutissent à des résultats différents (3.2.2.2.).

#### **3.2.2.1. Présentation**

Nous verrons dans un premier temps d'où est issue cette stratégie environnementale, puis nous verrons en détail ses principes et modalités d'application.

##### **3.2.2.1.1 Historique**

La Responsabilité Élargie du Producteur (ou REP) est un concept qui a évolué depuis le début des années 90, notamment à partir du principe « pollueur-payeur » adopté par l'OCDE en 1972 (OCDE, 1972) et qui figure dans l'acte unique européen de 1986. Le principe pollueur-payeur a principalement nourri une réglementation centrée sur le traitement de la pollution générée par la production du produit. La réglementation visait par exemple à imposer aux firmes des limites de taux d'émissions dans l'air et dans l'eau (Davis, 1999).

Or la pollution d'un produit ne peut être réduite au stade de sa production. Les phases amont et aval de son cycle de vie doivent être prises en compte dans l'évaluation de l'impact environnemental du produit. En effet, la pollution du produit peut se situer sur la phase d'extraction des matières premières par exemple, ou sur celle de son élimination en fin de vie. C'est par ce cheminement qu'a émergé le concept de « responsabilité élargie du producteur », beaucoup plus centrée sur le produit et son cycle de vie, que sur sa seule production (Sachs, 2006).



Dès la fin des années 80, un rapport sur l'implémentation de la loi allemande<sup>6</sup> sur la prévention et l'élimination des déchets exprime le besoin de prendre en compte tout le cycle de vie du produit :

« Tous les produits deviendront tôt ou tard des déchets. Par conséquent, les producteurs doivent trouver des réponses satisfaisantes à la question de l'élimination du produit en fin de vie dès la phase de conception et de fabrication du produit. Ceci s'applique déjà aux déchets générés par les entreprises d'installations classées, mais pas du côté du produit. Dans ce cas également, les principes de prévention et de pollueur-payeur devraient conduire à la situation où les producteurs prennent une part de responsabilité pour l'élimination de leur produit. »

Au début des années 90, Lifset et Lindhqvist (Lifset, 1993 ; Lindhqvist & Lidgren, 1990) sont parmi les premiers chercheurs à formuler le concept de responsabilité élargie du producteur. Dans son travail doctoral ultérieur, Lindhqvist (2000) définit la responsabilité élargie du producteur comme « une stratégie environnementale visant à rendre le fabricant du produit responsable de l'ensemble du cycle de vie du produit ».

L'Organisation de Coopération et de Développement Economique insiste aussi sur la responsabilité « non seulement pour les impacts environnementaux de leurs produits en aval du traitement et/ou pour l'élimination du produit, mais aussi pour leurs activités en amont telles que les choix des matériaux et la conception de produits » (OCDE, 2001b).

Soucieuse de trouver des solutions pour limiter la quantité de déchets, l'OCDE s'est appropriée ce concept dès le milieu des années 90 et a engagé un programme de travail sur la REP. Les pays membres de l'organisation ont en effet à faire face à un problème grandissant de gestion de déchets. En Europe notamment, les pressions foncières réduisent les capacités d'enfouissement et de mise en décharge. Or, avec la consommation des ménages, la croissance de la quantité de déchets explose, car elle est linéairement corrélée à la croissance économique. Depuis 1980 une augmentation de 40% du PIB dans les pays de l'OCDE a été accompagnée par une augmentation de 40% des déchets municipaux durant la même période (Waller-Hunter,

---

<sup>6</sup> Gesetz über die Vermeidung und Entsorgung von Abfällen (Abfallgesetz – AbfG) vom 27. August 1986 (BGBl. I S. 1410 ber. S. 1501) [Law on Avoidance and Disposal of Wastes (Waste Law)], cité par (Lindhqvist, 2000)

1999). Dans la plupart des pays de l'OCDE, la gestion et le traitement des déchets ménagers incombent aux collectivités locales, et donc aux finances publiques, et non pas aux industriels, générateurs de déchets. Il devient donc crucial pour la puissance publique de définir des outils réglementaires afin de rééquilibrer la part de responsabilité financière dans la gestion des déchets. D'autre part, il ne suffit plus d'investir uniquement dans le recyclage et le traitement ; il devient nécessaire d'agir concrètement sur la prévention de la production de déchets.

La prise en compte de la fin de vie des produits par les producteurs, ainsi que des impacts environnementaux de l'élimination des déchets, est censée aboutir à une modification des modes de conception et de production des produits. En effet, pour diminuer la quantité de déchets produite, les producteurs sont amenés à prendre en compte le recyclage des matériaux, la réparabilité du produit en vue d'allonger sa durée de vie, le réemploi du produit ou de ses composants. Tous ces paramètres doivent être intégrés en amont, dès la conception du produit.

Telle que définie par l'OCDE (OCDE, 2001a), la responsabilité élargie du producteur a 4 objectifs environnementaux :

- réduction à la source de matières premières
- réduction des déchets
- éco-conception
- réutilisation de matériaux

Ces objectifs sont diffusés dans un manuel (OCDE, 2001a) censé servir de référence à tous les gouvernements qui voudraient mettre en place de manière opérationnelle la responsabilité élargie du producteur. Les principes et les modalités d'application ont été définis deux ans plus tôt lors des ateliers de travail de l'OCDE.

### **3.2.2.1.2 Principes et modalités d'application**

Les principes d'application d'une politique environnementale permettent à la fois d'accorder les parties prenantes sur les orientations de cette politique et de fournir des moyens d'évaluer les résultats de sa mise en œuvre (Davis, 1999). Selon Gary Davis (1999), il y a dix principes déterminants pour la réussite d'une politique de REP, les trois premiers étant les plus importants :

1- La responsabilité du producteur doit être calculée de manière à opérer une rétroaction sur les choix de conception.

2 - Bien que se focalisant sur la fin de vie, la politique REP doit prendre en compte tout le cycle de vie du produit de manière à ne pas transférer ou augmenter les impacts environnementaux sur un autre maillon de la chaîne de production.

3 - La responsabilité ne doit pas être répartie entre plusieurs acteurs mais au contraire attribuée à un acteur spécifique.

G. Davis insiste ensuite sur la nécessaire communication entre les acteurs intervenant sur la chaîne de production du produit (principe 5). Cette communication est indispensable pour permettre aux concepteurs de connaître les impacts environnementaux de leurs choix en termes de conception ou de matériaux, ou d'aider les gestionnaires de déchets à traiter des produits plus facilement démontables par exemple.

L'implication des parties prenantes dans l'élaboration même de la politique de REP (principe 8) est également considérée comme indispensable pour aider à sa compréhension et maintenir sa légitimité.

En termes d'implémentation, l'Allemagne est un pays précurseur. Dès 1991, le décret allemand sur les emballages rend les producteurs responsables de la gestion des déchets d'emballages et exclut l'utilisation de fonds publics à cet effet (Tojo, *et al.*, 2001). La première organisation dédiée à la gestion des emballages au niveau national est la *Duales System Deutschland (DSD)*. La DSD est une organisation privée, qui permet la collecte et le recyclage des emballages, séparément du système de gestion des déchets municipaux. Le système est financé par les cotisations sur les emballages payées par les producteurs. Ceux-ci peuvent ensuite étiqueter leurs emballages d'un point vert (Davis, 1997).

De manière générale, l'obligation des producteurs peut être satisfaite par le biais de systèmes individuels ou collectifs. Ces deux types de programme ont eux même deux façons d'aborder la collecte et le traitement d'une part, et le mode de financement des producteurs d'autre part.

Les programmes collectifs et individuels peuvent être résumés de la manière suivante (Glachant, 2005) :

	<b>Modalités de collecte et de traitement</b>	<b>Mode de financement par les producteurs</b>
<b>Individuel</b>	L'entreprise organise elle-même la gestion des déchets générés par ses propres produits	Chaque firme paye sur la base du coût spécifique de la collecte et du traitement des produits qu'elle a mis sur le marché
<b>Collectif</b>	Les entreprises s'organisent collectivement pour gérer leurs déchets par le biais d'organismes (par ex les éco-organismes pour les DEEE)	Chaque firme paye sur la base d'un coût moyen de collecte et de traitement des déchets

Concernant les modalités de collecte et de traitement, il est aisé de voir qu'un programme individuel n'est possible, en pratique, que dans le cas d'un modèle économique business-to-business où l'entreprise peut collecter elle-même ses propres produits. Un modèle économique s'inspirant de l'économie de la fonctionnalité, tel que Xerox par exemple, qui loue et assure la maintenance de ses photocopieurs, est aussi parfaitement adapté (Glachant, 2005).

Dans le cas plus général où les produits sont vendus à un consommateur final par le biais d'un distributeur, la collecte ne peut être que collective, et donc indépendante de la nature du produit et de sa marque. Dans ce cas, des organisations à qui les producteurs vont déléguer leur responsabilité sont créées : ce sont les éco-organismes.

Dans la directive européenne DEEE de 2003, les états sont libres d'implémenter des systèmes collectifs ou individuels. L'idée du Conseil Européen était de maintenir une flexibilité d'implémentation qui a prévalu, alors que le Parlement Européen défendait l'idée d'une implémentation individuelle de la REP (Castell, *et al.*, 2004). Pour Walls (2006), les coûts de transaction et les coûts administratifs sont tellement élevés dans le cas d'une responsabilité individuelle qu'une telle implémentation est infaisable dans la pratique. Mais la question d'une mise en œuvre la plus conforme possible à l'intérêt général se pose non seulement dans un contexte académique, mais également par les pouvoirs publics. Le Conseil Economique et Social, en 2008, dans son rapport sur la gestion des déchets ménagers (CES, 2008, p34) se demandait si les formes variées des REP étaient toutes en capacité de « minimiser le coût technique des opérations de collecte, d'élimination et de valorisation des déchets, de limiter l'impact environnemental et de favoriser la prévention en amont par des efforts d'éco-

conception ». Ainsi, malgré l'apparente simplicité du concept, de nombreuses interrogations perdurent sur son efficacité économique, son efficacité environnementale, son application aux différentes sources de déchets et de produits, la portée de son action en termes de réduction des déchets et d'utilisation des matières premières. Nous allons donc voir quels types d'évaluation peuvent s'opérer sur les politiques de REP

### **3.2.2.2. L'évaluation des politiques de REP**

La question de l'efficacité d'une politique de REP ne peut se poser qu'au regard des objectifs poursuivis. Dans le contexte de la REP, les objectifs de la politique sont principalement de deux ordres : économiques et environnementaux. Il s'agit d'une part de déplacer le coût de la collecte et du traitement du secteur public vers le secteur privé, et d'autre part d'inciter les producteurs à éco-concevoir les produits qu'ils auront à traiter en fin de vie.

Pour déterminer si une politique de REP est pertinente pour un groupe de produits ou un flux spécifique de déchets, il est nécessaire d'évaluer les coûts financiers de la réalisation de la REP par rapport aux bénéfices environnementaux. Les modèles économiques théoriques montrent que c'est lorsque la valeur de fin de vie des produits ou des matériaux est faible, mais que l'impact environnemental de leur élimination est important, qu'une politique de REP peut jouer un rôle déterminant. C'est le cas par exemple des emballages. Dans le cas où la valeur de fin de vie est élevée, des programmes de recyclage auront tendance à se mettre en place par le biais des « forces du marché » (OCDE, 2001b). Dans le cas des DEEE, la valeur de fin de vie est variable :

- Gros électroménager Froid (réfrigérateur, congélateur) et écrans : coût élevé, dû aux coûts de dépollution
- Petit électroménager : coût modéré
- Gros électroménager Hors Froid : bilan positif grâce à la ferraille, récupérable par simple broyage.

La mise en place d'une politique de REP peut également s'évaluer sur des critères individuels et spécifiques : taux ou coût de collecte ou recyclage. Il est aussi intéressant, comme le dit l'Autorité de la Concurrence, de se focaliser sur « l'efficacité de l'intervention des éco-organismes » (Autorité de la concurrence, 2012) en analysant : le montant des financements

injectés, la couverture de la collecte sélective sur le territoire, la proportion de déchets recyclés, le montant des investissements réalisés par les industriels, la progression de l'autofinancement des filières et la réduction du poids financier pour les collectivités.

Ainsi, au regard des indicateurs ci-dessous, on peut conclure que la mise en place de la REP a été bénéfique :

- Entre 2007 et 2012, le tonnage de DEEE ménagers collectés est passé de 159 000 à 453 000, soit une augmentation de 285%. Cependant, l'objectif fixé par le cahier des charges des éco-organismes, qui était de 8 kg par habitant en 2012, n'a pas été atteint (ADEME, 2012).
- Selon l'Autorité de la Concurrence (2012, p13) « Eco-systèmes estime avoir été à l'origine de plus de 200 M€ d'investissements en quatre ans. Les unités de traitement des équipements du froid (réfrigérateurs) et de traitement des écrans à plasma se sont implantées en France. En l'absence d'éco-organisme, la trop grande dispersion des gisements n'aurait pas permis de tels investissements. Des chaînes industrielles complètes se sont constituées pour traiter les déchets en vue du recyclage, au lieu de les enfouir en décharge ou de les incinérer ».
- Une étude japonaise de 2007 indique que le passage de la responsabilité de la gestion des déchets de l'électroménager de la collectivité de Tokyo au secteur privé a permis de diminuer de moitié les coûts de recyclage (Ogushi & Kandlikar, 2007).

Les conclusions sont différentes, cependant, si l'on examine une des questions centrales du débat sur la REP concernant l'amélioration de la conception pour la fin de vie. Le mode de responsabilité individuelle est considéré comme le plus efficace, voire même le seul capable de provoquer des changements de comportements chez les producteurs (Lindhqvist & Lifset, 2003). En effet, en créant un lien direct entre la quantité de déchets générés par le produit et le montant de la contribution payée, le producteur a tout intérêt à agir sur la conception pour minimiser sa contribution.

Si la responsabilité individuelle peut être considérée efficace, la responsabilité collective en revanche ne permet pas une amélioration de la prise en compte des principes d'éco-conception. De nombreux auteurs (Lindhqvist & Lifset, 2003; Sachs, 2006; Troberg, 1999; Walls, 2006; Zoeteman, *et al.*, 2009 ; Lauridsen & Jørgensen, 2010 ; Massarutto, 2014) ont souligné la difficulté inhérente pour une REP collective avec une contribution uniquement basée sur la famille du produit ou la part de marché, d'inciter à éco-concevoir des produits en vue de leur

traitement en fin de vie. En effet, le retour financier d'un investissement dans l'éco-conception est annulé ou dilué par les autres producteurs du système collectif n'ayant pas engagé sur leurs produits une démarche similaire.

La prise de conscience de l'importance de ce lien n'est pas confinée à la littérature académique. En 2008, le Conseil Economique et Social dans son rapport (CES, 2008, p73-75) met également en évidence la nécessité d'établir un lien direct entre le niveau de paiement et le comportement du producteur. En d'autres termes, comme le dit Davis (1999), l'importance de la responsabilité doit être liée aux coûts réels de gestion des différents designs et matériaux des produits en fin de vie. Si ce lien n'existe pas, l'incitation à réduire en aval les déchets générés par le produit en amont sera nulle. En outre, le montant de la contribution doit être suffisamment élevé pour que le coût de la réduction à la source soit inférieur au cout total de la contribution pour le producteur.

### **3.2.3. Les prolongements de la Responsabilité Elargie du Producteur**

La Responsabilité Elargie du Producteur s'inscrit dans la politique globale des pays en matière de développement durable. Deux évolutions sont recherchées : une augmentation de l'éco-conception des produits (3.2.3.1.) et un développement de l'économie circulaire (3.2.3.2.).

#### **3.2.3.1. La promotion de l'éco-conception**

La prise en compte des principes d'éco-conception par les producteurs est inscrite dans l'article 4 de la directive DEEE. Cependant, l'éco-conception est un principe assez large qui regroupe plusieurs aspects, certains pouvant annuler le gain environnemental de l'autre.

##### **3.2.3.1.1 Qu'est ce que l'éco-conception ?**

L'éco-conception est la prise en compte de plusieurs enjeux environnementaux dans la conception d'un produit. Ces enjeux sont multiples et peuvent être la non-toxicité des matériaux

dans la phase de production, la durabilité et l'efficacité énergétique durant la phase d'usage, et le désassemblage de la fin de vie du produit ; c'est l'ensemble du cycle de vie du produit qui est pris en compte.

<b>Etapes du cycle de vie</b>	<b>Questions</b>	<b>Stratégies d'éco-conception</b>	<b>Exemples innovants</b>
Besoins, fonction	Comment le système du produit remplit-il actuellement les besoins sociaux ?	Développement d'un nouveau concept : innovation par la dématérialisation, usage partagé du produit	Photocopieur modulaire, flotte de véhicule en libre service,
Matériaux	Quelle quantité d'énergie et quels types de matériaux sont utilisés ?	Sélection de matériaux présentant peu d'impact (renouvelable, recyclé etc.)	Pull en fibre polaire Patagonia, fabriqué à partir de bouteilles en PET
Fabrication	Quels types de procédés sont utilisés ?	Optimisation des techniques de production (moins d'énergie et de déchets)	
Transport	Quels types d'emballages, quels moyens de transport sont utilisés ?	Réduction d'utilisation des matériaux d'emballage (poids, volumes rotations) et mode de transport efficient en énergie	Eco-recharges pour lessives, shampoing etc.
Utilisation	Quelle quantité d'énergie, quelle maintenance et quels types de consommables	Moins de consommation d'énergie, 'énergie verte', moins de consommables, durabilité, structure modulaire du produit pour la réparabilité et la maintenabilité	Radio à énergie manuelle et solaire Freeplay.
Fin de vie	Que devient le produit en fin de vie (réutilisation, recyclage etc) ? Les matériaux et substances sont-ils identifiables ?	Réutilisation du produit ou de composants, refabrication, démontage, recyclage des matériaux	Refabrication des appareils photo Kodak

**Tableau 3 : Stratégies d'éco-conception en fonction des étapes du cycle de vie. Source : (Abrassart & Aggeri, 2002)**



L'éco-conception s'intègre dans une démarche politique initiée par l'Union Européenne vers la fin des années 90 : la Politique Intégrée des Produits<sup>7</sup>. Cette politique part du constat qu'une augmentation de la pollution et de la dégradation de l'environnement provient de la composition et de la complexité des produits, de leur distribution, de leur consommation à grande échelle, et de leur élimination. Les objectifs de cette politique sont de fournir des instruments et des mesures permettant d'accroître la compatibilité environnementale d'un produit, d'éclairer les choix des consommateurs et d'internaliser les externalités environnementales dans le prix du produit (OCDE, 2001b).

La complexité de l'éco-conception réside dans l'interdépendance des critères environnementaux. Pour que tout le cycle de vie du produit soit considéré, la prise en compte d'un critère ne doit pas annuler le gain environnemental d'un autre critère ; par exemple, que l'amélioration de la durée de vie d'un produit ne requiert pas l'utilisation de matériaux complexes, moins performants ou plus polluants sur le plan environnemental.

Nous allons maintenant voir l'éco-conception pour les entreprises selon deux angles d'approche : l'angle du développement durable et l'angle économique.

Du point de vue du développement durable, une conception prenant en compte tout le cycle de vie est aussi considérée comme étant une conception en « boucle fermée » (King, *et al.*, 2006), où les flux provenant de la fin de vie sont détournés de l'élimination pour redevenir des sources de matières premières ou de fabrication. La conception en boucle fermée est illustrée par la figure :

---

<sup>7</sup> The Green Paper on Integrated Product Policy, European Commission, available online on <http://ec.europa.eu>

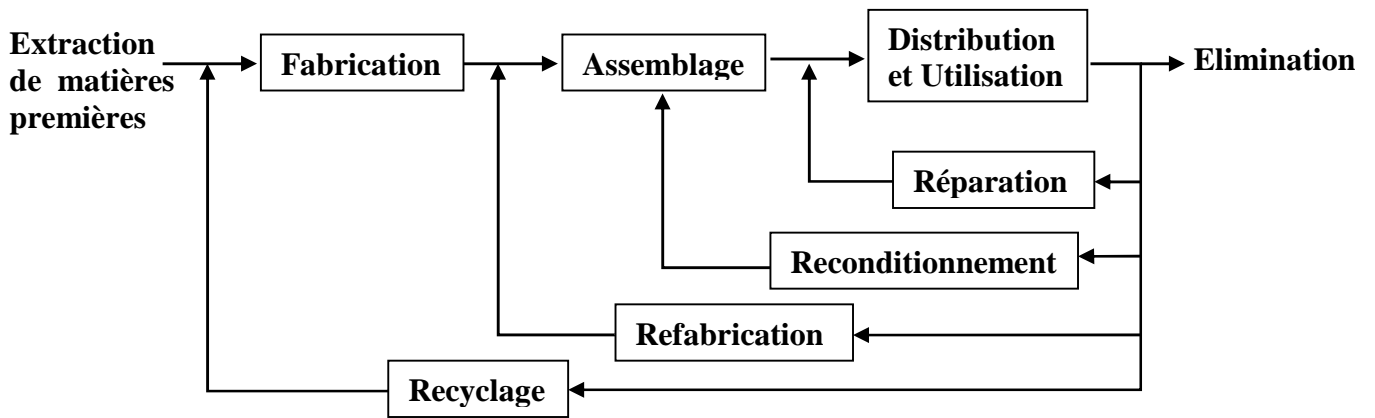


Figure 6 : Conception en boucle fermée (King et al., 2006)

Plus la boucle est courte, plus l'utilisation de matériaux et d'énergie est minimisée, le principe hiérarchique des 3R (Réduire, Réutiliser, Recycler) pouvant être généralisable (King *et al.*, 2006 ; Gerrard & Kandlikar, 2007). Cependant dans la réalité, les comportements ne traduisent pas une maximisation des bénéfices environnementaux : le recyclage est plus courant que la réparation ou la refabrication. Pour King *et al.* (2006, citant Stahel, 1994), en l'absence de responsabilité sur la durée de vie du produit, le producteur n'a intérêt ni à le réparer ni à le rendre réparable.

D'un point de vue économique, le degré de prise en compte des principes d'éco-conception est lié au gain concurrentiel perçu par l'entreprise. Les facteurs influant sur la décision d'une entreprise de démarrer une démarche d'éco-conception peuvent être externes (législation, demande des consommateurs) ou internes (innovation, avantages concurrentiels (coûts ou commerciaux), engagement du personnel).

Dans une étude sur les entreprises chinoises d'équipements électriques et électroniques (EEE), Yu, *et al.* (2008) ont montré que la demande du client ou du marché serait le premier facteur influençant la prise en compte de principes d'éco-conception. Le deuxième facteur est la pression législative, une législation avec des objectifs spécifiques et quantitatifs telle que la législation européenne RoHS étant particulièrement efficace. En termes d'éco-conception, les entreprises chinoises avaient principalement travaillé sur la réduction des substances toxiques, ce qui s'explique par un contexte législatif spécifique (directive RoHS). Le second principe adopté par les entreprises était la conservation de ressources (énergie ou matériaux) qui avait donc un impact financier avéré en termes de réduction de coût. L'efficacité énergétique du produit durant la phase d'usage constituait également un argument de vente pour l'entreprise.

Ces résultats illustrent le fait qu'à partir du moment où les entreprises ont un avantage concurrentiel à faire de l'éco-conception –réduction de coût, attractivité du produit–, elles s'y engagent sans pression législative particulière.

### **3.2.3.1.2 Quels outils pour promouvoir l'éco-conception dans le cadre de la responsabilité élargie du producteur**

La mise en place d'un système individuel de collecte et de traitement, qui établit un lien direct entre l'effort de conception en fin de vie et le coût du traitement, est non seulement très coûteuse mais pratiquement irréalisable pour les fabricants d'équipements électriques et électroniques ménagers. En effet, les DEEE sont collectés indistinctement de leur marque. Le principe de réalité oblige donc à prendre en compte le fait que ce sont les éco-organismes qui se chargent de la collecte et du traitement des déchets. Pour remplir les objectifs définis dans l'article 4 de la directive DEEE sur l'éco-conception, Mayers (2007) préconise de :

- Proposer des processus (échantillonnages, mesures, tris par marque etc) et des infrastructures permettant aux producteurs de payer les coûts de collecte et de recyclage de leurs propres produits.
- Préciser avec suffisamment de détails les objectifs et les spécifications du traitement des déchets. La directive DEEE actuelle par exemple ne spécifie pas assez précisément quels matériaux doivent être recyclés, ou quelles méthodes de traitement doivent être utilisées.
- Faire appliquer la réglementation par des moyens coercitifs, afin que toutes les entreprises concernées soient incitées à faire les investissements nécessaires pour respecter les objectifs.

Dans une politique de REP un outil majeur est l'outil économique. L'éco-contribution correspond au coût unitaire de la gestion du produit en fin de vie ; elle est fonction du coût de transport et de traitement (dépollution et valorisation) des appareils. Dans la filière DEEE, cette contribution est visible sur la facture du consommateur lors de son achat.

Si les coûts associés à la REP sont suffisamment élevés alors l'entreprise aura intérêt à entreprendre des actions relatives à une baisse des coûts du traitement de la fin de vie de ses produits, donc une démarche d'éco-conception pour faciliter le recyclage. Or, d'un point de vue économique, si le producteur transfère ces coûts sur le consommateur sans que la demande soit

substantiellement affectée, l'incitation pour réduire les coûts de traitement sera très faible. Dans un système de gestion collectif, une entreprise seule ne peut pas influencer sur les coûts de gestion si seuls ses produits sont éco-conçus en vue d'un meilleur recyclage, puisque les produits sont collectés et traités indépendamment de leur marque ou de leurs spécifications. Il est donc indispensable de mettre en place une contribution différenciée.

### L'éco-modulation

L'engagement n° 248 du Grenelle de l'Environnement de 2007 préconisait « d'engager un travail sur la modulation des contributions dans les dispositifs existants pour accroître la prévention - y compris des emballages ». Dans cette optique, le cahier des charges annexé à l'agrément des éco-organismes, datant du 23 décembre 2009, prévoit une modulation des contributions en fonction de critères environnementaux liés à la fin de vie des produits, « et n'entraînant pas de transfert de pollution vers une autre étape du cycle de vie de ces équipements ». « Ces critères de modulation sont liés à la réparabilité et au réemploi, à la dépollution, à la recyclabilité des équipements électriques et électroniques ménagers ou, dans la mesure où un lien avec la prévention de la production de déchets peut être établi, à la durée de vie des équipements électriques et électroniques ménagers ».

Bien que les éco-organismes puissent déterminer eux-mêmes le montant de l'éco-contribution, les critères et l'amplitude de la modulation sont les même pour tous les éco-organismes :

Équipements considérés	Critères de modulation de la contribution	Amplitudes de modulation de la contribution
Catégorie 1 : Équipements produisant du froid avec circuit réfrigérant	Présence de fluide frigorigène à PRC <sup>8</sup> > 15	+ 20%
Catégorie 2 : Aspirateurs	Présence de pièces plastiques > 25 grammes contenant des retardateurs de flamme bromés	+ 20%
Catégorie 3 : Téléphones portables	Absence d'un chargeur universel (critère applicable dès publication de la norme technique internationale)	+ 100%
Catégorie 3 :	Présences de lampes contenant du mercure et	+ 20%

<sup>8</sup> PRC : Potentiel Réchauffement Climatique

Ordinateurs portables	présence de pièces plastiques > 25 grammes contenant des retardateurs de flamme bromés	
Catégorie 4 : Téléviseurs	Présences de lampes contenant du mercure et présence de pièces plastiques > 25 grammes contenant des retardateurs de flamme bromés	+ 20%
Catégories 5 : Lampes	Source à LED exclusivement	- 20%

**Tableau 4 : Amplitude de modulation des éco-contributions. Source : OCAD3E**

Dans la littérature, peu de systèmes collectifs ont été performants sur la promotion de l'éco-conception (Lindhqvist & Lifset, 2003). Les seuls systèmes performants sont ceux qui ont permis une différenciation des éco-contributions liée au coût réel de gestion des produits. C'est le cas de l'Allemagne, dans la filière emballage avec le système du point vert. Mais une différenciation similaire sur des produits plus complexes que les emballages est plus difficilement envisageable. En Suède, la gestion des véhicules en fin de vie a généré un débat sur la manière à la fois de provisionner l'argent nécessaire à leur traitement et de générer de l'innovation écologique. Une des solutions impliquait un système de primes d'assurance qui, en modulant la prime selon la conception du véhicule, permettait également d'inciter à éco-concevoir les véhicules (Lindhqvist & Lifset, 2003).

Le problème posé par la modulation des éco-contributions est qu'elle transforme une éco-contribution calculée *a posteriori* –sur la base du calcul de coût de gestion des déchets– à un calcul anticipé *a priori*, puisqu'il est pratiquement impossible d'équilibrer les éco-contributions modulées d'équipements mis sur le marché avec le coût de gestion des déchets collectés cette même année (et correspondant à des équipements mis sur le marché il y a plusieurs années). Il y a donc deux possibilités :

- soit un surplus de financement : éco-organisme bénéficiaire
- soit une insuffisance de financement : éco-organisme déficitaire

Dans une étude récente (Mayers, *et al.*, 2013) les chercheurs abordent ce problème de financement de la filière et montrent qu'un montant doit permettre, soit d'absorber l'excédent, soit de financer le déficit. Ils fournissent une méthode de calcul de ce financement collectif (sur une période donnée n) :

$$X = C W - I^*, \text{ avec :}$$

X : montant du financement collectif

C : coût de gestion (collecte, traitement, recyclage) actuel par tonne collectée

W : nombre de tonnes collectées

I : financement individuel

$$\text{et } I^* = S E r, \text{ avec :}$$

S : tonnage de produits mis sur le marché

E : coût *futur estimé* de gestion par tonne de déchet collecté

r : taux de retour de l'équipement (tonnes collectées par rapport aux tonnes mises sur le marché)

Si le montant résiduel est positif, il peut permettre une accumulation progressive des fonds, qui permettront de payer pour les périodes où le financement est déficitaire.

Le coût futur estimé permet une individualisation de la contribution, et permet d'intégrer une modulation. Cependant, le caractère incitatif financier pour le producteur n'existe que si le traitement plus respectueux de l'environnement est le moins élevé, ce qui n'est pas garanti.

Une autre limitation de la méthode est la complexité qu'ajoute la concurrence entre des éco-organismes pour tenir compte de l'équilibrage entre les volumes collectés et traités. La méthode prend en effet comme hypothèse qu'un éco-organisme est responsable de la collecte et du traitement d'une catégorie de déchets donnée. Pour assurer des conditions concurrentielles équitables, les éco-organismes doivent donc être en mesure d'équilibrer également le surplus et le déficit sur leur part globale d'obligations.

Enfin, une dernière question concerne la précision des estimations : taux de retour et coût futur estimé. Pour améliorer la précision du calcul, des mises à jour régulières et dynamiques des estimations doivent être faites en utilisant des méthodes statistiques appropriées.

Toute cette complexité tend à déplacer l'horizon d'une REP collective efficace en termes d'éco-conception.

### 3.2.3.2. Le développement d'une économie circulaire

Le projet d'une économie circulaire est de diminuer l'utilisation des ressources naturelles et l'impact environnemental du fonctionnement économique et industriel tout en maintenant le niveau de bien-être et en développant l'emploi (Geldron, 2013).

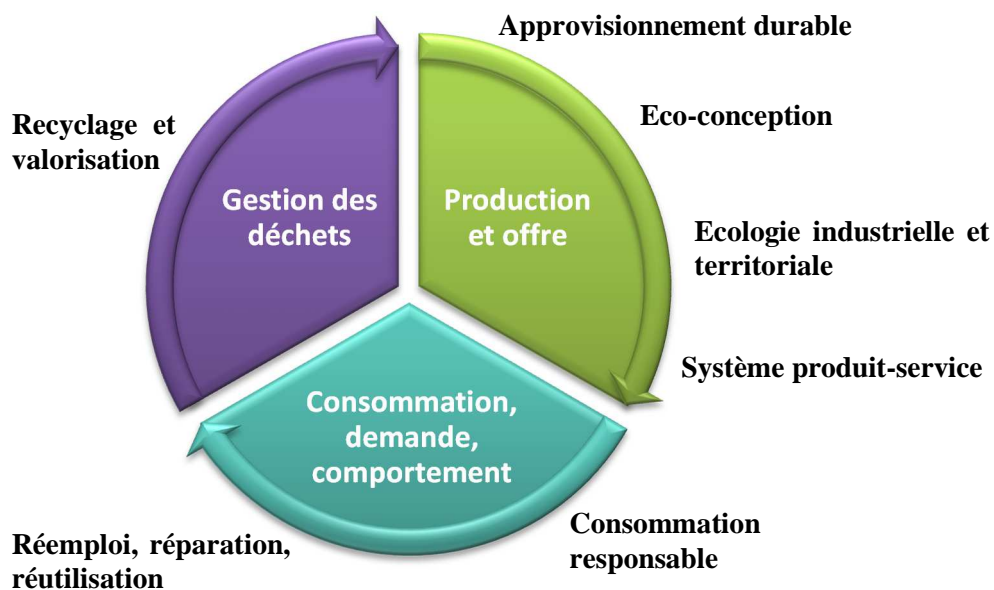
L'idée d'un développement plus économe en ressources naturelles a émergé il y a plus de quarante ans dans le rapport du Club de Rome « *the limits to growth* ». Plusieurs terminologies sont associées à ce concept comme la conception du berceau au berceau (*cradle to cradle*<sup>9</sup> *design*), l'écologie industrielle, ou le schéma économique 'en boucle'. Dans un rapport récent (UNEP, 2011), le programme des Nations Unies à l'environnement parle de 'découplage' entre la consommation de ressources (eau, énergie, matières) et la croissance du PIB. Le point commun de toutes ces variations est que le système économique proposé s'oppose au système économique linéaire : extraire → produire → consommer → jeter.

Quelques pays considèrent d'ores et déjà l'économie circulaire comme la clé de voûte de leur économie (UNEP, 2011). En 2000, le Japon a publié une loi pour favoriser l'émergence d'une société basée sur un cycle rationnel de la matière (*Fundamental Law to Establish a Sound Material-Cycle Society*) (Yoshida, *et al.*, 2007). Cette dynamique a conduit à l'initiative internationale 3R (*Reduce, Reuse, Recycle*). En 2008, la Chine a également promulgué une loi de promotion de l'économie circulaire. Consciente des conséquences de son industrialisation et de son urbanisation très rapide sur ses écosystèmes et l'état de ses ressources naturelles, le pays s'est résolument engagé dans des plans quinquennaux visant la construction d'une civilisation écologique (UNEP, 2011).

En France, l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) est une des institutions assurant la diffusion et la promotion de l'économie circulaire. Sous un vocable simple et un objectif clair (diminution de la consommation de ressources), l'économie circulaire relève en fait d'une grande diversité de composantes, regroupées sous trois grands domaines économiques (Geldron, 2013) : la gestion des déchets, l'offre et les acteurs économiques, la demande et le comportement des consommateurs :

---

<sup>9</sup> Le terme est attribué à Walter Stahel. Voir aussi (Braungart & McDonough, 2002)



**Figure 7 : Les 7 piliers de l'économie circulaire (adapté de Geldron, 2013)**

Cette représentation de l'économie circulaire est une tentative d'exhaustivité. Une revue critique de la classification des composantes peut remettre en question le positionnement du « système produit-service » ou économie de la fonctionnalité. La location de photocopieurs et de véhicules individuels entrent dans cette catégorie. Cela induit en effet un mode de production de biens plus durables, mais selon nous, de manière plus significative, un changement de modes de consommation basé sur l'usage et non plus la propriété du bien.

Le principe de la responsabilité élargie du producteur est présent dans la loi chinoise de promotion de l'économie circulaire (2008). Dans le douzième plan quinquennal de la Chine, la REP est considérée comme l'une des approches institutionnelles majeures pour favoriser l'économie circulaire tout au long de la chaîne de production et de consommation (Tong & Yan, 2013). « Contrairement à l'Union Européenne, où les collectivités locales ont vu dans la REP l'avantage économique de faire passer le financement la gestion des déchets aux producteurs, le gouvernement chinois a validé les travaux juridiques sur la REP sur la base de son rôle supposé dans un changement de régime vers une économie circulaire » (Tong & Yan, 2013). Cependant, dans leur analyse, les auteurs soulignent le dilemme qui accompagne toujours l'implémentation d'une REP : un profond décalage entre un idéalisme, qui met l'accent sur un régime axée sur l'innovation, et un pragmatisme, qui vise une réelle rentabilité de la filière (Tong & Yan, 2013). En Chine, après plusieurs années de débats internes, l'implémentation de la REP par la loi aboutit à une version édulcorée de l'ambition initiale : les fabricants devront verser une écotaxe à un fond gouvernemental qui aura en charge de subventionner une industrie



du recyclage certifiée. Pour les impliquer dans la gestion des produits en fin de vie, le gouvernement les incite à investir dans l'industrie du recyclage par des subventions et des autorisations prioritaires.

## **Conclusion du chapitre 3**

Un deuxième postulat de cette thèse considère la responsabilité élargie du producteur en tant que stratégie de gestion environnementale. Ces stratégies ont pour but de faire changer les comportements des acteurs afin d'améliorer l'état de l'environnement. Nous l'avons vu, les évolutions de ces stratégies oscillent entre des changements issus de rapports de pouvoir et de conflits d'intérêt, et des changements qui sont le fruit de collaboration et de coopération.

Dans la littérature, la responsabilité élargie du producteur est associée à des ambitions relativement précises : réduire les déchets, améliorer la prise en compte de l'éco-conception, diminuer l'utilisation de matières premières. Or un examen des articles les plus récents concernant les applications de la REP montre que ces objectifs peuvent être atteints en ce qui concerne la gestion des flux, mais ne sont pas atteints en ce qui concerne l'amélioration de la prise en compte des principes d'éco-conception. Cette revue de littérature nous permet donc d'approfondir sur le terrain et de cibler certaines questions, notamment celles qui concernent la gestion des flux et l'éco-conception sous l'angle de l'éco-contribution.

Pour autant, ces objectifs demeurent. Ils sont présents d'un point de vue institutionnel dans la directive européenne sur les DEEE. En considérant la REP comme une stratégie de changement appliquée à un système de gestion environnementale, nous pouvons commencer à examiner des voies pour la mener vers plus de cohérence avec ses objectifs.

## **Synthèse de la partie 1**

Dans cette première partie, nous avons identifié les champs de recherche associés à la gouvernance au sein de la filière des déchets des équipements électriques et électroniques ménagers. Cette filière est régie par le principe de responsabilité élargie du producteur.

Ce principe induit une forme de gouvernance partenariale au sein de la filière. Cette gouvernance partenariale ne se décrète pas ; elle est justifiée par la présence de parties prenantes hétérogènes, et se base sur des fondements notamment éthiques. La responsabilité élargie du producteur peut également être examinée à la fois en tant qu'institution, et en tant que stratégie de changement appliquée à un système de gestion environnementale, elle-même insérée dans un régime de déchets spécifique. Nous avons démarré notre réflexion sur le régime des déchets des équipements électriques et électroniques en tant que régime de ressources, nous permettant de franchir un pas vers le concept de gouvernance des ressources communes.

## Partie 2 : Présentation de la méthodologie et des résultats empiriques

---

## **CHAPITRE 4. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Le positionnement du chercheur dans le cadre de cette thèse se situe dans le paradigme constructiviste pragmatique. La méthodologie utilisée est une méthodologie qualitative dans le cadre d'une démarche exploratoire hybride. Nous présenterons et justifierons plus en détail dans un premier temps le positionnement épistémologique puis la méthodologie et le design de la recherche sous forme d'étude de cas unique enchâssé. La méthode de collecte et l'analyse des données sont expliquées dans un troisième temps, avant de terminer sur une présentation de notre démarche pour assurer la validité de la recherche.

## **4.1. Le statut de la recherche**

Dans cette section nous expliquerons le paradigme épistémologique dans lequel nous nous plaçons en tant que chercheur, la légitimation de la connaissance et la construction du projet de recherche.

### **4.1.1. La posture épistémologique**

Une posture épistémologique ne se décrète pas, elle se construit au travers du questionnement du chercheur vis-à-vis des connaissances que sa recherche vise à produire: qu'est-ce que la connaissance ?, quels sont les buts de la connaissance ?, comment est-elle justifiée ?

En tant que jeune chercheur, les réponses à ce questionnement se sont matérialisées progressivement au travers de mes lectures, de la revue du travail de mes pairs et de ma formation au sein de l'école doctorale de sciences de gestion. Ainsi, dans le cadre spécifique de cette thèse, c'est-à-dire face à la problématique spécifique que le travail de recherche a soulevée, nous avons fait le choix de nous positionner dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) (Marie-José Avenier & Gavard-Perret, 2012). La justification de cette posture est donnée ci-après.

#### **Qu'est-ce que la connaissance dans le PECP ?**

Ce questionnement aborde des hypothèses d'ordre ontologique et d'ordre épistémique.

L'hypothèse d'ordre ontologique reflète la vision qu'a le chercheur sur la nature de ce qui est considéré comme réel. Elle consiste donc à déterminer si le réel existe en soi, indépendamment de ce qui est perçu, ou si celui-ci est relatif, c'est-à-dire s'il existe plusieurs réalités socialement construites. Le PECP ne se prononce pas sur l'existence d'un réel en soi, qui serait unique et indépendant de l'observateur qui cherche à le décrire. Comme l'explique von Glasersfeld (1988, p27), le PECP « développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique objective, mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience ». Ainsi, ce paradigme ne nie pas

l'existence possible d'un réel extérieur au chercheur, mais conteste la possibilité de le connaître indépendamment des perceptions qu'il induit (Avenier & Gavard-Perret, 2012).

L'hypothèse d'ordre épistémique porte sur ce que le chercheur considère comme connaissable. Dans le PECP, c'est l'expérience humaine active qui est connaissable. Dans le processus de connaissance, on reconnaît une interdépendance entre le chercheur et ce qu'il étudie. Interdépendance ne signifie pas inséparabilité ; si en effet le chercheur admet que ce qu'il étudie existe indépendamment de lui, alors il doit considérer que son expérience du réel ne porte pas sur l'intégralité de ce réel, mais peut être seulement sur certains aspects.

### **Quels sont les buts de la connaissance dans le PECP ?**

Les connaissances développées dans le PECP « ne visent pas à décrire comment le réel peut fonctionner, mais à développer de l'intelligibilité dans les flux d'expériences humaines. Autrement dit, elles expriment la manière dont le chercheur comprend que le réel fonctionne. » (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Les connaissances ont un but pragmatique : développer de l'intelligibilité (locale et générique) des flux d'expériences humaines, pour cheminer intentionnellement dans le monde. En d'autres termes, elles doivent pouvoir fournir des repères viables aux acteurs concernés pour agir par rapport au phénomène étudié.

Dans notre cas, même si l'objectif de la thèse n'était pas la transformation du système de gouvernance, l'intention était de pouvoir fournir une compréhension du système aux parties prenantes, une vision commune de la gouvernance, afin de pouvoir utiliser ces leviers pour modifier les pratiques, ou améliorer la prise en compte de l'éco-conception.

#### **4.1.2. La légitimation de la connaissance**

Dans le paradigme constructiviste, il n'est pas possible pour le chercheur d'utiliser les mêmes critères de validité que dans le paradigme positiviste comme en témoigne von Glasersfeld (1988, p34) : « l'activité (...) de connaître ne mène jamais à une image du monde qui soit certaine et vraie, mais seulement à une interprétation conjecturale ». Ainsi, même si la légitimité ne se fonde pas sur la recherche d'une vérité, il est important de pouvoir la différencier de la simple opinion du chercheur (Giordano & Jolibert, 2012).

La légitimation de la connaissance dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique se produit par le biais du travail épistémique et empirique sur le processus d'élaboration des savoirs. Le travail épistémique signifie que le chercheur entame une démarche réflexive sur la manière dont les savoirs ont été élaborés (Avenier, 2010 ; Mazzili, 2011). Trois principes de base doivent structurer la recherche : l'éthique, l'explicitation et la rigueur.

L'éthique constitue une des bases essentielles de la recherche sur les organisations qui se préoccupe avant tout du facteur humain des organisations. Le chercheur se doit donc d'interagir avec les individus d'une manière respectueuse de leur dignité, de leur intégrité et de leur intimité (Avenier, 2010).

L'explicitation peut être réalisée grâce à la description approfondie (« *thick description* »), la réflexivité, l'audit et la crédibilité (« *trustworthiness* ») (Avenier, 2010). La description approfondie se réfère à la présence de suffisamment de détails sur l'évènement, la personne ou le cadre, pour être capable de saisir les nuances de sens liées à la spécificité du contexte. La réflexivité est obtenue lorsque le chercheur explicite son rôle dans les différentes phases du processus de recherche. Le terme d'audit désigne l'ensemble des pratiques qui permettent de documenter les différentes étapes de la recherche pour rendre explicites les inférences réalisées par le chercheur (Mazzili, 2011). Enfin, la crédibilité représente les efforts du chercheur pour travailler dans la transparence et le respect d'une éthique.

La rigueur (« *obstinato rigore* ») désigne la quête obstinée du chercheur pour devenir toujours plus rigoureux dans la manière de collecter les informations, de lire et de relire la littérature et les documents issus du terrain de recherche, et d'en tirer des conclusions (Avenier, 2010). Les techniques de triangulation, de « *negative case analysis* » et de « *member check* » sont les plus courantes pour satisfaire au critère de rigueur.

Aujourd'hui, deux critères principaux sont cités par les chercheurs se réclamant d'une posture constructiviste pour justifier la légitimité de la recherche. Ce sont les critères d'adéquation (ou de convenance) défendus par von Glasersfeld et le critère d'enseignabilité de Le Moigne (Giordano & Jolibert, 2012).

Pour von Glasersfeld, une connaissance est recevable dès lors qu'elle *convient* à une situation donnée. Ce principe est illustré par la métaphore de la clé : « Par exemple, une clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir. La convenance décrit dans ce cas une capacité :



celle de la clé et non pas celle de la serrure. Grâce aux cambrioleurs professionnels, on ne sait que trop bien qu'il existe beaucoup de clés découpées tout à fait différemment des nôtres, mais qui n'en n'ouvrent pas moins nos portes. » (von Glasersfeld, 1988 p 23)

Pour Le Moigne, les critères de la connaissance enseignable sont sa reproductibilité, son intelligibilité et sa constructibilité : « Le modélisateur ne pourra plus assurer que les connaissances sont démontrées. Il devra montrer qu'elles sont argumentées et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour son interlocuteur. » (Le Moigne, 1995, p85).

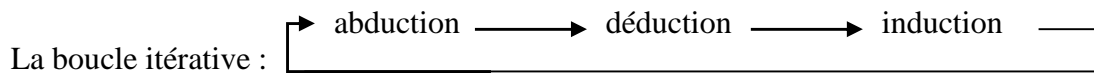
Dans son questionnement, le chercheur doit également clarifier comment la connaissance est élaborée. Dans le PECP, l'abduction joue un rôle central (Avenier & Gavard-Perret, 2012).

#### **4.1.3. La construction du projet de recherche par le biais d'une démarche abductive**

L'abduction est une forme de raisonnement sur laquelle a beaucoup travaillé le philosophe Pierce. Elle s'intègre dans la démarche scientifique qui comprend deux autres types de raisonnement mieux connus : l'induction et la déduction. L'induction permet de trouver une règle générale qui peut rendre compte de la conséquence si l'observation empirique est vraie. La déduction est la forme classique de raisonnement scientifique : elle consiste à tirer des conséquences logiques à partir d'une règle générale et d'une observation empirique. David (2005) définit l'abduction comme « le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité. »

Dans la déduction, la règle est conjecturale, c'est-à-dire qu'elle peut être vraie ou fausse, et elle fait donc l'objet de l'investigation. Si la règle est vraie, alors la conclusion est certaine. Dans l'induction et l'abduction, en revanche, c'est la conclusion qui est conjecturale. Dans le cas de l'induction, on *suppose* que la règle est vraie, dans le cas de l'abduction on *suppose* que l'hypothèse sur la réalité est vraie. Ainsi, « la déduction permet de générer des conséquences, l'induction d'établir des règles générales et l'abduction de construire des hypothèses » (David, 2008).

Pour Dumez ( 2012), l'abduction doit démarrer avec un fait « surprenant », car « un fait ne surprend que si l'on s'attendait à autre chose. Pour s'attendre à autre chose, il faut qu'il y ait eu déduction et induction au préalable ». Puis, le chercheur « remonte en arrière », pour formuler une hypothèse qui pourrait expliquer ce fait surprenant.



est proposée comme modèle d'élaboration des connaissances dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Avenier & Gavard-Perret, 2012). L'abduction permet d' « identifier les causes plausibles des phénomènes observés, en mobilisant la totalité des informations dont on dispose, même si elles sont hétérogènes » (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Une démarche abductive est également préconisée dans le cadre d'une méthodologie exploratoire que nous présenterons ci-après (Charreire & Durieux, 2007).

### **La construction du projet de recherche**

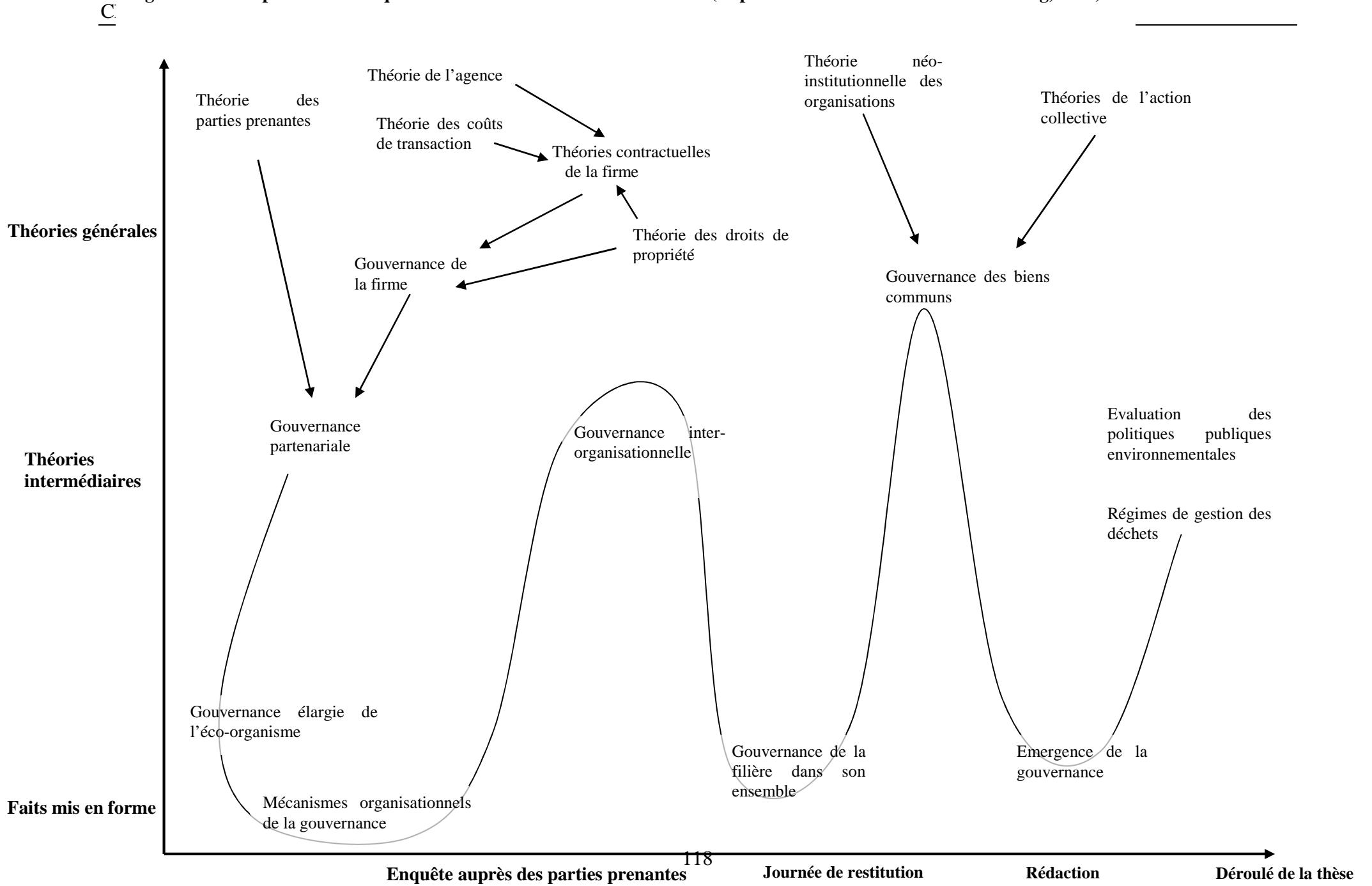
Une posture constructiviste permet, selon Le Moigne, de définir les sciences de gestion par leur projet et non leur objet (David , 2008, p99). Ce projet vise à produire des connaissances utiles pour l'action, capables de répondre à la fois aux problèmes pratiques des acteurs et aux problématiques théoriques du chercheur. Ainsi, il se traduit souvent par la production de modèles et/ou d'outils de gestion, co-construits avec les acteurs (Allard-Poesi & Perret, 2004). Pour Allard-Poesi et Perret (2004), l'objet d'une recherche constructiviste ne trouve sa forme définitive qu'à la fin de la recherche. « Toutefois, le processus d'élaboration de l'objet constructiviste est guidé par le projet que le chercheur s'est initialement donné ou qu'il a initialement construit avec les acteurs de terrain. La dimension téléologique, intentionnelle de l'architecte constructiviste est ici très prégnante » (Allard-Poesi & Perret, 2004).

David (2008) distingue quatre niveaux théoriques, du plus contextuel au plus abstrait : les faits mis en forme, les théories intermédiaires, les théories générales et les paradigmes et axiomatiques. La boucle itérative des trois formes de raisonnements abduction/ déduction/ induction permet de cheminer entre ces niveaux théoriques (Fen Chong, 2009) pour permettre la construction progressive du projet de recherche.

Imprégné de la lecture d'articles théoriques sur la Responsabilité Elargie du Producteur, notre réflexion a démarré par un parti pris : celui d'étudier la gouvernance du point de vue de l'éco-organisme en tant qu'organisation à qui le producteur a délégué la gestion de la collecte et du traitement des déchets. Un cadre analytique a été construit à l'issue d'une revue de littérature sur la gouvernance et ses différents mécanismes organisationnels. Cet angle de vue a progressivement évolué au fur et à mesure de l'enquête : une unité d'analyse plus large permettant d'intégrer le cadre conceptuel de la gouvernance inter-organisationnelle était nécessaire. Notre intuition nous poussait vers la littérature sur les réseaux. La posture constructiviste pragmatique de la recherche nous a également fortement incités à produire une lecture claire et « utilisable » du système de gouvernance. Mais une montée en généralité permettant d'inscrire ces résultats dans une perspective de recherche plus large était nécessaire. La gouvernance des biens communs nous a permis une telle ouverture.

La construction de notre projet de recherche au fil du raisonnement abductif est présentée par la figure suivante.

Figure 8 : Description schématique de la démarche abductive de la thèse (inspirée du travail de thèse de Fen Chong, 2009)



## **4.2. La stratégie d'accès au réel**

### **4.2.1. Le choix d'une méthodologie qualitative exploratoire**

Ce n'est pas le positionnement dans le paradigme épistémologique constructiviste qui induit le choix d'une méthodologie qualitative mais plutôt la finalité de la recherche. Les méthodologies qualitatives visent à comprendre un phénomène en profondeur comme le décrit Wacheux (1996, p.15) : « la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes ».

Dans notre cas, le manque d'études sur la gouvernance d'une filière REP nous a conduits à adopter une démarche d'exploration en profondeur du système de gouvernance. L'exploration est adaptée lorsque le phénomène est mal voire non connu. L'utilisation d'une démarche qualitative dans le cadre de l'exploration se justifie « parce que plus efficace compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas » (Charreire & Durieux, 2007).

Charreire et Durieux (2007) définissent trois types d'exploration :

- L'exploration théorique permet de faire un lien entre deux champs théoriques jusqu'alors non liés
- L'exploration empirique est une voie de recherche où le chercheur va s'affranchir des connaissances antérieures sur l'objet de recherche. L'induction est la forme de raisonnement la plus appropriée car elle permet de nouvelles inférences. Cependant, il est difficile de faire table rase des connaissances antérieures et d'être complètement dénué d'a priori. En effet, « nos observations, même les plus libres, sont guidées par ce que nous sommes capables de voir et par ce que nous sommes préparés à voir » (ibid.).
- L'exploration hybride quant à elle consiste à procéder par allers et retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long du processus de recherche. Dans l'exploration hybride le chercheur a au préalable passé en revue les concepts et les théories pertinentes à l'objet de recherche. Il utilise ensuite ses connaissances théoriques pour comprendre ses observations empiriques, en bouclant régulièrement entre la réalité empirique et la théorie.

Notre méthodologie s'apparente à « l'exploration hybride ». En effet, cette démarche correspond bien à un raisonnement de type abductif sur lequel nous nous sommes basés pour progresser dans la recherche.

Nous avons illustré les caractéristiques récurrentes des recherches qualitatives telles que définies par Miles et Huberman (2003), p.21-22) par notre propre démarche qualitative.

Elle est réalisée grâce à un contact prolongé avec un terrain :

Dans notre cas, nous avons établi dès le début du projet de recherche des contacts avec des acteurs de la gestion des DEEE au niveau local (Rhône-Alpes). Nous avons ensuite procédé à des entretiens semi-directifs entre novembre 2012 et mars 2013. En avril 2013, nous avons rencontré physiquement les acteurs pouvant être présents à la journée de restitution, organisée sur Paris avec le concours de l'Ademe.

Le chercheur doit viser une compréhension globale du contexte de l'étude : sa logique, ses arrangements, ses règles implicites et explicites :

La plupart des acteurs présents à la commission consultative d'agrément a été contactée et interviewée. Nous avons insisté pour interviewer certaines personnes clés, telles que le président de la commission consultative d'agrément, dont l'approche a été rendue difficile par l'assistante personnelle. Plusieurs données secondaires telles que des rapports d'enquête parlementaire, comptes-rendus de colloque (Filières et Recyclage de l'Ademe) nous ont aussi éclairés sur le contexte global de l'étude.

Le chercheur doit essayer de saisir des éléments sur les perceptions des acteurs internes grâce à un processus d'attention approfondie, de compréhension empathique et de préconceptions mises en suspens :

Le guide d'entretien préparé en amont des entretiens visait à couvrir les différents mécanismes organisationnels de la gouvernance. Mais l'entretien était suffisamment ouvert pour ne pas interrompre une personne qui déviait du guide, pour expliquer un aspect spécifique du contexte ou pour mettre en exergue des règles implicites jusque là inconnues. Tous les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits afin d'assurer la plus grande fidélité possible aux propos tenus.

Les thèmes et expressions isolés dans les matériaux empiriques peuvent être revus par les acteurs internes, mais doivent être maintenus dans leur formulation d'origine tout au long de l'étude :

L'utilisation de verbatims dans la présentation des résultats pour illustrer l'analyse thématique nous semble conforme à cette préconisation.

Une des tâches du chercheur est d'expliquer « la façon dont les personnes dans des contextes particuliers comprennent progressivement, rendent compte, agissent et sinon gèrent leurs situations quotidiennes » (Miles & Huberman, 2003, p22) :

Ce processus d'élaboration de la connaissance a été capté notamment lors de la journée de restitution, où les acteurs ont pu confronter leurs points de vue entre eux, et vis-à-vis du chercheur, sur le système de gouvernance proposé.

L'analyse a principalement été réalisée avec des mots qui ont été assemblés, regroupés ou répartis de manière à pouvoir comprendre et établir des modèles, de comparer ou de contraster.

C'est l'objet de l'analyse des données décrite plus loin.

Les caractéristiques (Miles & Huberman, 2003) qui suivent n'ont pas d'illustration spécifique mais s'appliquent à notre recherche :

- De nombreuses interprétations sont possibles, mais seulement certaines sont plus robustes pour des raisons théoriques.
- Peu d'instrumentation standardisée a été utilisée au départ, car le chercheur est lui-même le principal instrument de sa recherche.

#### **4.2.2. Un design méthodologique par étude de cas**

Les études de cas sont des méthodes de recherche qualitative très utilisées en sciences de gestion, qui permettent de tester ou de générer des théories (Eisenhardt, 1989 ; Langley & Royer, 2006). Yin (2003) définit l'étude de cas comme étant « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes ». Cette

stratégie d'accès au réel est notamment indiquée lorsque le chercheur s'intéresse au « pourquoi » et au « comment » (Yin, 2003) et lorsque la recherche concerne un champ nouveau, complexe, où la littérature est peu fournie (Eisenhardt, 1989).

Yin (2003) distingue quatre grands types d'études de cas :

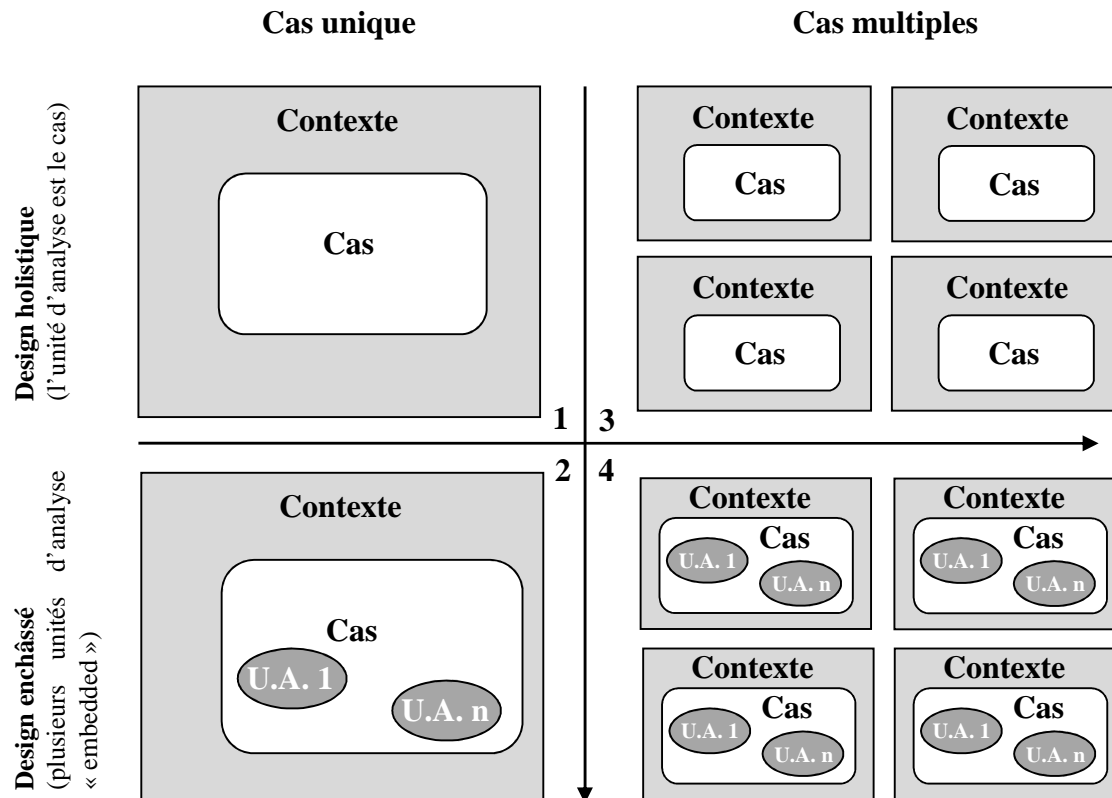


Figure 9 : les différents designs d'études de cas selon Yin (2003)

Les quatre types sont définis selon deux axes. Un premier axe fait la distinction entre des designs en fonction du nombre de cas que comprend l'étude : un cas unique ou plusieurs. Yin (2003) explique que lorsqu'on a le choix et les ressources nécessaires, les designs de cas multiples sont préférables pour permettre une logique de réplification : résultats semblables (réplification littérale) ou résultats contrastés de manière prévisible (réplification théorique). Cependant, un chercheur, notamment seul, n'a pas toujours les moyens d'étudier plusieurs cas. L'étude de cas unique est recevable, notamment si les résultats sont confrontés à la littérature pour en améliorer la validité externe (Musca, 2006 ; Yin, 2003). Le deuxième axe concerne le



nombre d'unités d'analyse sur des études de cas unique. Lorsque le design comprend plusieurs unités d'analyse, on parle d'une étude de cas enchâssés (« *embedded* »).

D'après Yin (2003), le design enchâssé aide le chercheur à focaliser sa recherche. « L'étude de plusieurs unités permet de multiplier les angles d'approche du phénomène étudié, de faire émerger de nouvelles compréhensions, de les confronter à des explications rivales, et d'en tester la pertinence auprès d'autres unités au cours même de l'étude, ce qui renforce sa validité interne et la validité du construit » (Musca, 2006). Mais pour se distinguer d'une étude multi-cas, il est important de considérer non seulement les sous-unités du cas, mais également le cas dans son ensemble (Yin, 2003).

Notre design est une étude de cas unique de type enchâssé, car le projet de recherche est composé de deux unités d'analyse principales : l'éco-organisme et la filière dans son ensemble. En tant qu'unité d'analyse dans cette étude, l'éco-organisme est évoqué de manière générique, mais les trois éco-organismes généralistes ont été représentés.

On pourra noter également que dans les recherches sur les réseaux territorialisés des organisations (RTO), les chercheurs (Chabault, 2009 ; Lorenzoni & Ferriani, 2008) ont utilisé des designs enchâssés, en s'intéressant aux firmes, aux relations entre les firmes, et à l'ensemble du réseau.

#### **4.2.3. Présentation des unités d'analyse choisies**

Dans le cadre de cette recherche nous avons considéré deux unités d'analyse : l'éco-organisme en tant qu'organisation et la filière dans son ensemble en tant que réseau.

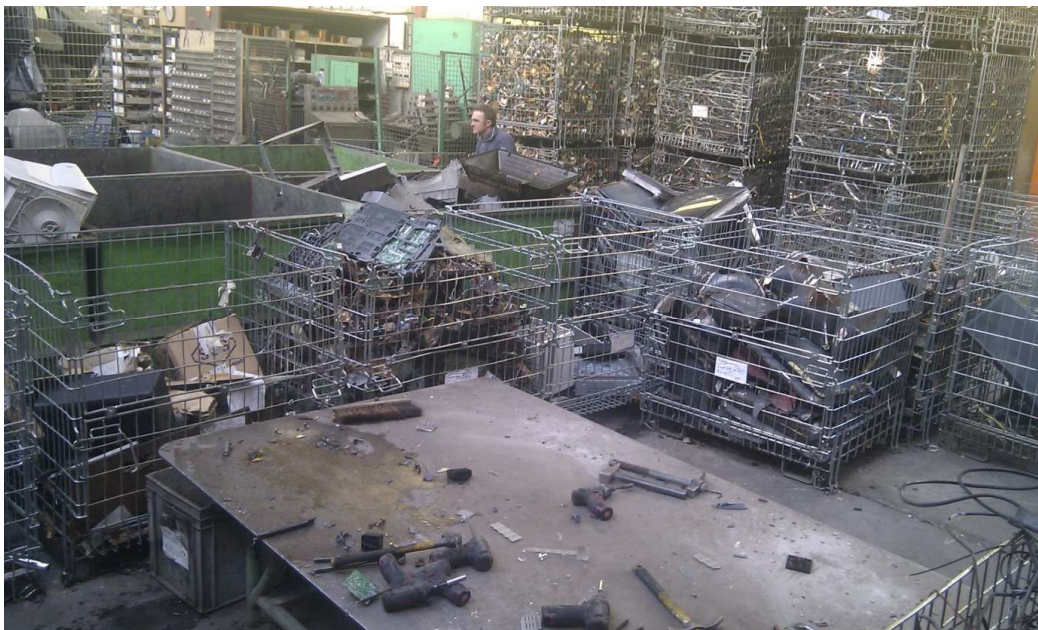
L'éco-organisme est l'organisation à qui les producteurs ont délégué la responsabilité de la gestion des déchets. Cette organisation est centrale dans la mise en œuvre d'une politique de REP, car elle se situe à l'interface de transactions et de collectes financières, et de la communications entre gouvernements, producteurs, distributeurs, opérateurs de traitement de déchets et collectivités locales (Mayers, 2007). En France, l'éco-organisme chargé de la gestion

des DEEE ménagers se caractérise par plusieurs spécificités ‘ambivalentes’ : c’est une société par actions simplifiée, avec des actionnaires –les producteurs adhérents-, et c’est aussi une société à but non lucratif. Sa gouvernance est actionnariale, et pourtant, pour exister, la société doit obtenir un agrément de l’Etat sur la base d’un cahier des charges. L’éco-organisme a donc deux missions : une mission politique d’intérêt général (la collecte et le traitement des déchets) qui doit satisfaire un certain nombre d’exigences réglementaires et s’intégrer dans un cadre législatif plus large de réduction des déchets, et une mission économique et managériale qui se focalise sur la recherche d’efficacité, de réduction des coûts et d’optimisation des moyens.

Ne prendre en compte que l’éco-organisme était réducteur puisque une forme de gouvernance se situe aussi au delà du seul conseil d’administration de l’éco-organisme. Des acteurs moins opérationnels issus des associations de défense des consommateurs et associations de défense de l’environnement sont parties prenantes dans des instances extérieures à l’éco-organisme. Il s’est donc avéré nécessaire d’étudier la gouvernance au niveau de l’ensemble de la filière. Dans le cadre de cette recherche, la « filière » s’entend comme étant le réseau dans lequel des organisations hétérogènes sont impliquées ensemble dans des activités économiques (collecte et traitement des déchets) et/ou politiques (la gouvernance).

### 4.3. Collecte et analyse des données

La collecte des données en tant que telle a démarré par la conduite des entretiens semi-directifs, puis de la journée de restitution. Il est à noter que des entretiens informels avec des acteurs locaux d'éco-organismes, de collectivités, et d'opérateurs de traitement (ainsi que des visites de sites de traitement) sur la région Rhône-Alpes, sans faire l'objet de collecte de données, avaient eu lieu préalablement à l'enquête proprement dite pour aider à la compréhension initiale.



**Figure 10 : Bacs de tri des déchets des équipements électriques et électroniques dans un atelier d'une entreprise de collecte (10/01/2012)**

#### 4.3.1. Le recueil de données

Deux types de données composent notre matériel empirique : des données primaires sous forme d'entretiens semi-directifs et de discours collectés lors d'une journée de travail, et des données secondaires sous forme de documents, chacun pouvant être associé à une partie prenante spécifique.

#### 4.3.1.1. Les entretiens semi-directifs

La notion d'entretien est basée sur le caractère plus ou moins directif de l'investigateur vis-à-vis du sujet. Si l'investigateur est très directif, on parle plutôt de questionnaire et non plus d'entretien. Le principe de la non-directivité repose sur une « attention positive inconditionnelle » de l'investigateur (Baumard, *et al.*, 2007) : tous les éléments du discours du sujet sont pris en compte car ils renvoient de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche.

Dans l'entretien ouvert ou non directif, le chercheur oriente la conversation sur un thème général mais n'intervient plus sur le cours de la conversation. Lors de l'entretien semi-directif en revanche, le chercheur utilise un guide d'entretien qui lui permet d'aborder de manière structurée des thèmes prédéfinis. Un entretien étant rarement prévisible, il est toléré que le sujet puisse dévier des questions principales et aborder d'autres questions. Le chercheur doit donc être prêt à s'adapter au sujet, à ses préoccupations, ses intérêts ou ses réticences tout au long du déroulé de l'entretien. En outre, « le caractère "agnostique" du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique signifie qu'aucun individu ne peut prétendre avoir la meilleure représentation du phénomène étudié. Cela conduit à interviewer tous les praticiens qui ont une expérience du phénomène de manière égale, sans considération de leur fonction dans l'organisation, y compris les praticiens qui sont traditionnellement laissés de côté comme étant sans voix » (Avenier, 2010)

Dans notre recherche, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs avec un guide d'entretien basé sur le cadre analytique issu de notre revue de littérature. Nous voulions en effet pouvoir croiser les représentations de chaque partie prenante sur la genèse de la filière et chacun des mécanismes de la gouvernance. Nous nous sommes adaptés à la spécificité des répondants et leur connaissance du sujet, en laissant certaines questions de côté et/ou en laissant le répondant s'exprimer sur un aspect du fonctionnement de la filière qui lui paraissait important, tout en recentrant si la conversation s'écartait trop de l'objet de l'entretien. Les entretiens semi-directifs permettent cette souplesse de gestion de l'enquête.

Notre guide d'entretien avait été calibré pour mobiliser le sujet interviewé environ une heure. Ce calibrage était important à présenter lors de la demande d'interview par courrier

électronique. Les personnes non seulement impliquées mais « connaissantes » sur le sujet sont basées principalement à Paris, et Angers pour l'Ademe. Le manque de moyen nous a conduit à mener des entretiens téléphoniques, qui ont été intégralement enregistrés et retranscrits.

#### 4.3.1.2. Le focus groupe

Sur la base de l'enquête préalable, un travail de présentation des résultats a été fait aux acteurs.

En sciences de gestion, l'entretien de groupe est utile pour faire naître des idées, « affiner un diagnostic ou la définition d'un problème, explorer des opinions, attitudes, perceptions ou représentations » (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Il faut cependant se garder de l'exploration en profondeur des phénomènes du fait des échanges aléatoires entre les acteurs et de leur plus ou moins grande loquacité. Mais une discussion à bâton rompu est à favoriser, même si elle est chaotique et désordonnée, car elle est le signe d'une dynamique de groupe.

Une journée de restitution des résultats préalables de l'enquête a été organisée avec l'Ademe, à Paris pour plus de commodité. Un taux important de désistement au dernier moment a conduit certaines parties prenantes à ne pas être représentées lors de cette journée: ESS et associations de consommateurs. Les représentants des associations de défense de l'environnement nous avaient préalablement informés de leur impossibilité d'assister du fait d'un télescopage dans leurs agendas.

Entretien individuel	Nombre de participants confirmés	Nombre de représentants effectivement présent à la journée de restitution
Éco-organismes	3	3
Producteurs Producteurs-Distributeurs	3	2
Industriels (logistique et traitement)	2	1
Collectivités	2	1
Etat	5	3

Associations environnementales	0	0
Associations de consommateurs	1	0
Economie sociale et solidaire	1	0

L'intitulé de la journée était : "La gouvernance de la filière DEEE : une réponse aux objectifs de la REP?" Le programme, préparé et construit avec le service de l'Ademe, était le suivant :

- Accueil et introduction de la journée par l'Ademe
- Plénière consacrée à la restitution du travail de construction de la représentation de la gouvernance
- Pause déjeuner
- Travail en tables rondes :
  - Gouvernance
  - REP et éco-conception<sup>10</sup>



**Figure 11 : Plénière de la journée de restitution du 04 avril 2013**

---

<sup>10</sup> Les tables rondes REP et éco-conception initialement prévues séparément furent regroupées le jour de la restitution en raison du nombre de participants moins important que prévu.

Les questions et thèmes abordés lors de la journée de restitution sont présentés dans le tableau suivant :

<b>Table ronde</b>	<b>Questions ou thèmes abordés</b>
Gouvernance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestion des intérêts contradictoires (voir annexe1)</li> <li>2. Processus de gouvernance élargie (voir annexe2)</li> <li>3. L'éco-organisme est-il l'outil de gouvernance de la filière, ou est ce la CCA ?</li> <li>4. Portée des avis de la CCA</li> <li>5. Participation d'autres parties prenantes au Conseil d'Administration</li> <li>6. Qu'est ce qui motive un producteur à être actionnaire d'un éco-organisme ?</li> </ol>
Responsabilité Elargie du Producteur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluation de l'efficacité de la REP en termes d'éco-conception</li> <li>2. Obligation de moyens vs obligation de résultats. Obligation de résultats en termes de collecte : 8kg en 2012, 9kg en 2013, 10kg en 2014</li> <li>3. Responsabilité vs propriété (déchet, matières) : L'intérêt de garder la propriété de la matière peut-elle être source d'efficacité des filières de fin de vie?</li> <li>4. La REP peut-elle amener à développer l'économie de la fonctionnalité chez le producteur?</li> <li>5. Que faire de la sur-provision financière ?</li> <li>6. Consensus sur l'utilité d'avoir une contribution visible, et sur le fait que cette contribution visible n'a pas d'impact sur le comportement du consommateur</li> </ol>
Eco-conception	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quels critères pour un barème éco-modulé ?</li> <li>2. Les acteurs de la filière d'un produit échangent- ils entre eux afin d'optimiser la conception? Problème de confidentialité</li> <li>3. Doit on privilégier design for disassembly (réemploi) ou design for recycling (opérateurs) ?</li> <li>4. « Les amplitudes de modulation retenues ont peu d'effets financiers au niveau du consommateur mais ont des répercussions sensibles au niveau des producteurs eux-mêmes » (extrait du rapport de la DGPR, mars 2012)</li> <li>5. L'éco-conception dans une économie mondialisée : un vœu pieux ?</li> <li>6. Sortie du statut de déchet : une aide pour le recyclage ?</li> </ol>

### 4.3.1.3. Le recueil de données secondaires

Pour compléter, enrichir et corroborer les données récoltées lors des entretiens et de la journée de restitution, nous avons cherché et demandé aux acteurs des documents pertinents pour notre étude de cas. Ces documents sont importants et participent au processus d'inférences (Yin, 2003). Ils permettent de détailler ou d'illustrer les propos des acteurs. Cet éclairage nous permet de confirmer certains propos tenus par l'acteur comme étant représentatif de la perception de la partie prenante qu'il/elle représente.

**Tableau 5 : résumé des données recueillies pour l'analyse**

<b>Entretien individuel</b>	<b>Données primaires</b>	<b>Données secondaires</b>
	(en h de discours, approx.)	Type et nombre de documents utilisés
Éco-organismes	3	Statuts, rapports d'activités : 5
Producteurs	4	
Producteurs-Distributeurs	1	
Industriels (logistique et traitement)	3	Livre blanc, Rapport de colloque : 2
Collectivités	4	Rapport du Conseil National du Recyclage (2012) : 1
Etat	4	Avis Autorité de la Concurrence, Lignes directrices, Rapport ministériel, Rapport parlementaire, Cahier des charges, Rapport groupe Grenelle : 6. Documents Ademe : 3
Associations environnementales	2	Fiches d'information, lettre ouverte : 3
Associations de consommateurs	2	
Economie sociale et solidaire 0	2	
<b>Entretien de groupe</b>		
Plénière	3	
Table ronde : gouvernance	2	
Table ronde : REP et éco-conception	2	



### 4.3.2. L'analyse des données qualitatives

L'analyse de données qualitatives est un exercice complexe et difficile. Elle est au cœur de la construction de théories à partir de l'étude de cas, mais c'est un des processus les plus ardues et les moins codifiés (Eisenhardt, 1989). C'est d'abord « un champ d'exercice intellectuel avant d'être une méthode ou une technique » (Paillé & Mucchielli, 2003). Ainsi, les auteurs décrivent les grandes lignes de l'analyse plutôt que les détails de la technique. En outre le vocabulaire concernant l'analyse de contenu n'est pas stabilisé : plusieurs termes avec différentes significations existent (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012).

Globalement l'analyse se déroule en deux phases principales. Une première phase consiste à faire une lecture « flottante » des matériaux. Cette étape prépare à l'analyse et permet de repérer les grandes catégories du corpus. La deuxième phase consiste à affecter les éléments du corpus à des catégories ; c'est la phase de codage ou de catégorisation. Cette phase nécessite la construction d'un dictionnaire des thèmes. Cette procédure est itérative. Une première définition des catégories a pu être faite à partir des connaissances, des résultats de recherche antérieurs, ou de la revue de littérature. L'enrichissement du dictionnaire thématique peut se faire également tout au long de la phase de codage du corpus, au fur et à mesure de la lecture et de l'émergence de nouvelles catégories.

Le codage nécessite de définir les unités d'analyse c'est-à-dire les segments de texte du corpus (mot ou groupe de mots) qui seront considérés. Dans notre analyse, les segments de texte étaient le groupe de mots, car il constitue une unité de sens (Allard-Poesi, 2003).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons procédé à la fois à un codage a priori, notamment sur la base de notre revue de littérature, et un codage émergent. En effet, au fil de l'analyse, certaines catégories sont apparues ou ont été modifiées. Pour Miles et Huberman (2003, p 121), « la codification et la recodification sont achevées lorsque l'analyse parvient elle-même à saturation, lorsque tous les faits nouveaux peuvent être immédiatement classifiés, les catégories sont « saturées » et un nombre suffisant de régularités émerge ».

L'utilisation du logiciel NVivo nous a permis de centraliser toutes nos sources (données primaires et secondaires) et de gagner en efficacité et en temps d'analyse. Bien que les segments de texte choisis fussent les groupes de mots, nous avons utilisé la fonctionnalité de recherche textuelle sur certains mots et leurs synonymes pour être sûrs d'avoir balayé tout le corpus. Dans NVivo les catégories sont des nœuds. Le logiciel permet de présenter les résultats sous forme

de matrices en croisant les sources avec les nœuds. Les nombreuses fonctionnalités d'interprétation, de requêtes et de visualisation de NVivo constituent les principaux attraits de ce logiciel.

L'arbre thématique est l'arbre des nœuds sous NVivo. Les catégories ont été regroupées sous trois dossiers qui correspondent aux grandes thématiques de la problématique de recherche :

- Les mécanismes organisationnels de la gouvernance
- L'émergence de la gouvernance
- L'évaluation de la Responsabilité Elargie du Producteur

L'arbre thématique, ses thèmes et sous-thèmes, au terme de l'analyse, est le suivant :

- Les mécanismes organisationnels de la gouvernance
  - Analyse des parties prenantes
    - Importance de l'image
    - Influence dans les décisions
    - Intérêts contradictoires
    - Jeux d'acteurs
    - Légitimité
    - Importance de la transparence
  - Relations inter-organisationnelles
  - Espaces d'échanges
    - CCA
    - CHMF
    - Groupes de travail
    - Rencontres bilatérales
  - Processus de décision
  - Système de contrôle
    - Formel
    - Informel
  - Gouvernance
    - Enjeux de la gouvernance
    - Outil de gouvernance de la filière

- L'émergence de la gouvernance
  - Evolution historique
  - Eco-organisme
    - Spécificités
    - Gouvernance interne
    - Lien éco-organisme et producteurs
      - Producteurs actionnaire
      - Producteurs adhérents
      - Les passagers clandestins
  - Concurrence entre éco-organismes
  - Le président de la commission consultative d'agrément
  
- L'évaluation de la REP
  - REP
    - Représentations par les PP
    - Efficacité de la REP sur la gestion des déchets
    - Efficacité de la REP sur l'éco-conception
  - Contribution visible
    - Impacts de la contribution sur le consommateur
    - Impacts de la contribution sur le producteur
  - Leviers d'amélioration de la qualité environnementale
    - Echanges entre PP pour faciliter la prise en compte de l'éco-conception
    - Modulation de l'éco-contribution
      - Quels critères
      - Impacts sur le consommateur
      - Impacts sur le producteur
      - Impacts sur le distributeur
    - Responsabilité vs propriété
      - De la matière
      - Du déchet

#### 4.4. La validité de la recherche

En tant que chercheur, il est primordial de se préoccuper de la validité du travail de recherche. C'est une exigence incontournable pour que les contributions de ce travail puissent s'ajouter légitimement au domaine scientifique dans lequel cette recherche s'est située. L'entrée dans une communauté scientifique exige également que le travail puisse être reproduit par d'autres chercheurs ; c'est sa fiabilité (Drucker-Godard, *et al.*, 2007). La fiabilité concerne principalement la rigueur méthodologique et la transparence de la démarche scientifique. Nous nous sommes donc attachés à détailler aussi minutieusement que possible la démarche suivie dans cette recherche.

Concernant le travail de recherche, on peut parler de deux grands types de validité : la validité interne et la validité externe.

##### 4.4.1. La validité interne

La validité interne concerne trois aspects interdépendants du processus de recherche : sa cohérence interne, sa rigueur, et la validité du construit (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Le chercheur doit être capable de montrer que son inférence est exacte et qu'il n'existe pas d'explications rivales (Drucker-Godard, *et al.*, 2007).

La **rigueur** des inférences effectuées permet une montée progressive en abstraction (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Une partie de cette rigueur interprétative consiste donc à expliciter la mise en œuvre itérative des boucles abduction/déduction/induction en relation avec le matériau empirique.

La question de la **validité du construit** est propre au champ des sciences sociales où l'objet de recherche porte sur des concepts abstraits qui ne sont pas toujours observables (Drucker-Godard, *et al.*, 2007). Dans les recherches en management, montrer la validité du construit conduit à s'assurer que le concept opérationnalisé reflète le concept théorique (Drucker-Godard, *et al.*, 2007).

Il est préconisé de tendre vers une saturation du terrain, c'est-à-dire « une collecte de données poursuivie jusqu'à ce que les données recueillies n'apportent plus d'informations nouvelles et que l'information marginale ne remette pas en question les cadres construits » (Drucker-Godard, *et al.*, 2007). Les acteurs que nous avons interviewés participent tous à la commission consultative d'agrément. Les questions étaient suffisamment ciblées sur la gouvernance pour que les personnes non impliquées dans cette commission (ou récemment impliquées, par exemple une nouvelle recrue), ou les acteurs locaux, nous avouent n'avoir aucune information pertinente relative à notre guide d'entretien.

La **cohérence interne** dépend de la cohérence du *design* de la recherche, c'est-à-dire de la « trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultats » (Royer & Zarlowski, 2007). L'évaluation de la qualité de ce design est basée d'une part sur la logique de la démarche de recherche, et d'autre part sur la cohérence des éléments qui la constituent (Royer & Zarlowski, 2007).

Pour (Jick, 1979), une triangulation « intra-méthode » permet une vérification croisée de la cohérence interne de la recherche. La triangulation ne concerne pas simplement l'utilisation de deux méthodes : une méthode quantitative pour valider des résultats issus d'un travail qualitatif ; deux méthodes qualitatives peuvent également être utilisées pour tester la cohérence interne. Dans notre cas d'étude, le recours au focus groupe a permis une validation croisée des données issues des entretiens individuels. Les participants ont pu enrichir, modifier, orienter les résultats, et d'autres questions, issues des entretiens et regroupées, ont également été approfondies.

#### **4.4.2. La validité externe**

La validité externe concerne la généralisation des résultats à d'autres contextes (Yin, 2003). Il faut donc se détacher des spécificités du terrain.

Dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, la validité externe examine la capacité des connaissances générées à fournir « des repères fonctionnellement adaptés et viables pour agir intentionnellement » dans d'autres contextes (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Cette mise à l'épreuve est donc « pragmatique, c'est-à-dire qu'elle est réalisée dans et par l'action, plutôt qu'à travers des tests d'hypothèses quantitatifs » (*ibid.*). Une généralisation des comparaisons peut s'exprimer sous la forme de propositions ou de règles de type « si..., alors, selon le contexte, il est plausible que B... ».

Notre recherche est nettement liée à son contexte. Il n'a actuellement pas été possible de valider les résultats dans une autre filière de responsabilité élargie du producteur. En ce sens, la validité externe des résultats est susceptible de se trouver limitée.

## **Conclusion du chapitre 4**

Ce chapitre a présenté notre positionnement épistémologique dans le paradigme constructiviste pragmatique. Le raisonnement de type abductif a permis de cheminer dans la problématique entre plusieurs niveaux théoriques pour construire un projet de recherche cohérent. Etant donnée le défaut préalable de connaissances sur la question de la gouvernance des filières REP, nous avons adopté une démarche qualitative de type exploratoire hybride. Notre étude empirique est constituée d'une étude de cas unique, la filière des DEEE ménagers. Au sein de cette étude de cas, nous considérons deux unités d'analyse : l'éco-organisme en tant qu'organisation et la filière dans son ensemble en tant réseau.

## **CHAPITRE 5.        PRESENTATION DE LA FILIERE DES DEEE MENAGERS**

Le terrain de cette recherche est la filière des équipements électriques et électroniques ménagers. Etant donné leur caractère diffus et mélangé, les DEEE ménagers sont gérés collectivement par des organisations spécifiques : les éco-organismes. Bien que les lampes soient considérées comme des DEEE, l'éco-organisme chargé de leur gestion n'a pas été pris en compte dans cette étude car la filière des lampes est en pratique bien distincte de la filière DEEE.

Ce chapitre est organisé en deux temps. Dans un premier temps, le contexte des déchets des équipements électriques et électroniques est présenté. Le contexte permet de comprendre notamment les enjeux relatifs à notre problématique. Ces enjeux sont de plusieurs natures : ils sont environnementaux, géopolitiques et sociaux. L'organisation de la filière est expliquée dans un deuxième temps. Cette organisation comprend plusieurs flux, des acteurs spécifiques, invités dans des instances précises, mises en place par la filière. La présentation des flux, des acteurs de la gouvernance et des instances est nécessaire à la compréhension globale de la dynamique de la filière.



## **5.1. Présentation du contexte**

Les déchets des équipements électriques et électroniques sont définis très précisément dans la directive européenne (5.1.1.). Ces déchets font l'objet d'une réglementation spécifique en raison des enjeux associés à leur fin de vie (5.1.2.). Une brève présentation des évolutions réglementaires (5.1.3.) donne également un éclairage sur les enjeux qui sont devenus apparents depuis la parution de la première directive.

### **5.1.1. Les déchets des équipements électriques et électroniques (DEEE)**

Les déchets d'équipement électrique et électronique (DEEE) sont les déchets issus des équipements fonctionnant grâce au courant électrique (ou à des champs électromagnétiques) avec une tension ne dépassant pas 1.000 volts en courant alternatif et 1.500 volts en courant continu.

Les équipements électriques et électroniques deviennent déchets une fois qu'ils ont été abandonnés par leur propriétaire. On les appelle aussi des appareils en « fin de vie ». Or, ils peuvent être en panne mais réparables, ou même en parfait état, mais leur propriétaire préfère s'en débarrasser car l'achat d'un nouvel appareil s'avère souvent plus simple ou moins cher que la réparation de l'ancien. Les effets de mode, l'évolution de la technologie conduisent à rendre certains appareils obsolètes rapidement.

Selon le Programme des Nations Unies pour l'environnement (Schwarzer, *et al.*, 2005), 20 à 50 millions de tonnes de déchets sont produits globalement chaque année. La croissance du volume de ces déchets atteindrait 3 à 5% par an, un taux quasiment triple de celui des déchets classiques.

En Europe (Commission Européenne, 2008b), ce flux de déchets est aussi celui qui croît le plus rapidement : les 8,3 à 9,1 millions de tonnes de DEEE produites en 2005 devraient passer à 12,3 millions de tonnes d'ici à 2020.

La Commission européenne estime qu'une grande partie des DEEE non déclarés, mais collectés séparément, est soit traitée dans l'Union Européenne mais de manière inadéquate, soit transférée illégalement vers des pays où certaines matières sont recyclées par des procédés dangereux pour la santé et l'environnement. « Si l'on s'en tient aux pratiques actuelles, » estime-t-elle « le problème va plutôt s'aggraver que se résorber, et la quantité de déchets traités de façon

inadéquate chaque année –qui était de 3,4 millions de tonnes en 2005– atteindra probablement 4,3 millions de tonnes en 2020. »

Dans la directive européenne de 2003, les DEEE sont divisés en dix catégories :

- Gros appareils ménagers
- Petits appareils ménagers
- Équipements informatiques et de télécommunications
- Matériel grand public
- Matériel d'éclairage
- Outils électriques et électroniques (à l'exception des gros outils industriels fixes)
- Jouets, équipements de loisir et de sport
- Dispositifs médicaux (à l'exception de tous les produits implantés et infectés)
- Instruments de surveillance et de contrôle
- Distributeurs automatiques

Dans le langage courant des acteurs de la filière, les DEEE sont communément regroupés en trois catégories :

- les produits **bruns** : le matériel audiovisuel (radio, téléviseurs, caméscopes, lecteurs DVD, chaînes hi-fi, et instruments de musique).
- les produits **gris** : les équipements informatiques et de télécommunications (imprimantes, photocopieuses, téléphones portables, ordinateurs, répondeurs, etc. )
- les produits **blancs** : le gros électroménager (ou GEM) (appareils de lavage (lave-linge, lave-vaisselle), de cuisson (fours) aussi appelé GEM hors froid, ou de conservation (réfrigérateurs, congélateurs) aussi appelé GEM froid), et les petits électroménagers (ou PAM) (aspirateurs, machines à coudre, fer à repasser...).

### **5.1.2. Les enjeux**

La collecte séparée et le traitement spécifique des DEEE sont nécessaires car ces déchets présentent plusieurs enjeux –environnementaux et sanitaires, géopolitiques et sociaux–, qui sont présentés ci-après.

#### **5.1.2.1. Les enjeux environnementaux et sanitaires**

Les DEEE ne sont absolument pas adaptés à l'incinération ou à l'enfouissement. Incinérés, ils peuvent émettre du mercure et du cadmium (estimé à 36 tonnes et 16 tonnes respectivement dans la communauté européenne). L'incinération des retardateurs de flamme bromés est aussi une source d'émissions de dioxines et de furanes. Le PVC est également un matériau qui ne doit pas être incinéré du fait de nombreuses substances dangereuses qui sont libérées lors de ce procédé de traitement. Par ailleurs les lixiviats issus de l'enfouissement représentent de graves dangers sanitaires du fait de la présence de mercure, plomb, PCB, PBDE ou cadmium.

Les enjeux environnementaux sont peut-être moins criants dans les pays occidentaux que dans les pays plus pauvres vers lesquels sont exportés une quantité importante de déchets. La Chine recevrait 70% de la part de DEEE exportés (Robinson, 2009). Une étude menée en Chine a montré l'importante pollution environnementale mesurée à Guiyu (Wong *et al.*, 2007) un village traditionnel bordé de rizières, situé au sud de la province du Guangdong, et qui s'est progressivement transformé en un important site de recyclage de DEEE. La combustion incomplète et en plein air des déchets électroniques ainsi que le déversement dans le milieu naturel des matières traitées sont les principales sources des divers produits chimiques toxiques trouvés dans l'air, l'eau et le sol de Guiyu.

Une part non négligeable est aussi exportée vers l'Inde, le Pakistan, le Vietnam, les Philippines, la Malaisie, le Niger ou le Ghana. Les médias (Arte, 20-05-2014, « la tragédie électronique ») et des organisations non gouvernementales (Greenpeace, 2008, « *poisoning the poor, electronic waste in Ghana* »), et le Basel Action Network dénoncent régulièrement l'exportation illégale de ces déchets et leurs ravages sanitaires et environnementaux.

### 5.1.2.2. Les enjeux géopolitiques

Recycler les métaux et les minéraux rares intervenant dans la production des composants des appareils de haute technologie est devenu un enjeu stratégique. En effet, la consommation de ces produits étant en continuelle augmentation, la question de la sécurité de l'approvisionnement en matières premières devient d'autant plus cruciale qu'elle conditionne toute une économie en aval, et que ces ressources ne sont pas inépuisables.

Selon la journaliste Cosima Dannoritzer (2014) l'Europe dépense actuellement 130 milliards d'euros par an dans l'importation de métaux stratégiques. Or, une partie de ces besoins pourrait être couverte par le recyclage des déchets. Une quantité non négligeable de métaux précieux est contenue dans les cartes électroniques ; 50 000 téléphones portables pourraient permettre par exemple d'extraire 1 kilo d'or et 10 kilos d'argent.

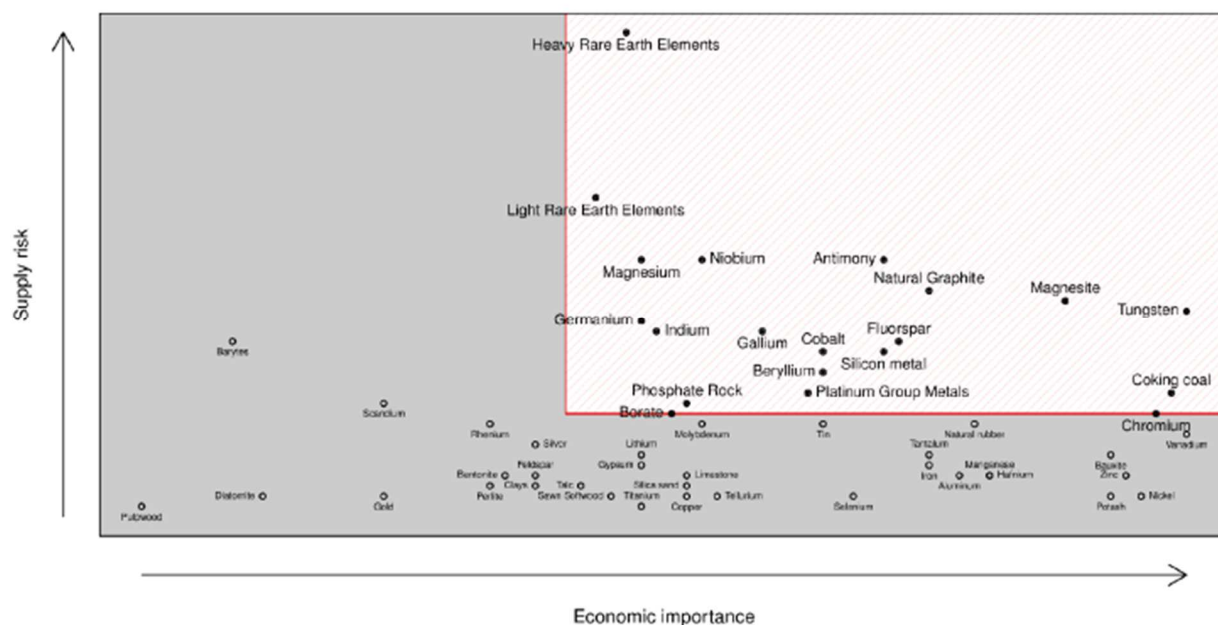
La préoccupation des industriels concernant l'approvisionnement en terres rares est également patente (Chevalier & Michel, 2011). Les terres rares comprennent 17 substances métalliques contenues dans des minerais, et utilisées dans les secteurs de l'électronique (écrans plats, téléphones portables, lasers...) ou l'automobile (voitures hybrides). Les terres rares sont présentes un peu partout sur la planète, mais la production est assurée à 95% par la Chine.

La Chine a commencé à exploiter ces minerais à partir de 1985, et les coûts de production ont rapidement entraîné la fin de l'exploitation aux Etats-Unis. Grâce à une stratégie agressive, la Chine a ainsi gagné progressivement une sorte de monopole d'exploitation, conduisant à une flambée des cours. En 2004, le pays a mis en place des quotas pour limiter les exportations de terres rares et assurer à ses industriels des approvisionnements réguliers.

De l'accès à ces ressources dépend donc la compétitivité de l'Europe. C'est pour cette raison qu'en novembre 2008 la Commission européenne a impulsé la mise en place d'une « initiative européenne sur les matières premières ». L'objectif de cette initiative est de mettre en place des actions pour adresser les risques pesant sur l'approvisionnement des matières premières non-énergétiques, et notamment des métaux rares. En effet, la demande pour certaines matières premières (Cantinat, 2010), telles que la gallium, l'indium, le germanium, le neodymium, ou le platine va exploser dans les décennies à venir sous le seul effet des technologies émergentes (demande multipliée par plus de 6 d'ici à 2030).

Une des productions de cette initiative est la publication d'un rapport sur la criticité de 41 métaux et minéraux industriels. « La criticité a été mesurée sur la base de critères économique-politiques plutôt que géologiques : (...) l'impact économique pour l'Union Européenne d'une pénurie de matières premières, et (...) la probabilité que l'accès à la matière première considérée soit interrompu partiellement ou totalement » (Cantinat, 2010)

Les vingt matières premières critiques pour l'Union Européenne sont les substances présentes dans l'encadré rouge (Union Européenne, 2014) :



**Figure 12 : Criticité des substances en fonction du risque d'approvisionnement et de l'importance économique (d'après Union Européenne, 2014)**

### 5.1.2.3. Les enjeux sociaux

En Europe, les DEEE ont une valeur matérielle qui constitue une ressource économique considérable ; elle est estimée à 2 milliards d'euros par an environ (Commission Européenne, 2008a). On estime cependant que les coûts de collecte, d'élimination et de traitement des DEEE supportés par la société vont augmenter pour atteindre 5,6 milliards d'euros par an d'ici 2020 (activité des secteurs publics et informels comprise). L'activité de gestion des déchets s'inscrit en outre dans un secteur à forte intensité de main-d'œuvre. C'est donc un réservoir d'emplois importants.

Une part importante des entreprises qui se situent dans le champ de l’insertion par l’activité économique (IAE) travaillent avec des déchets relevant d’une filière à responsabilité élargie du producteur et notamment celle des DEEE. Elles interviennent soit sur la réparation / réemploi des équipements, soit sur la collecte et le traitement. Dans ce dernier cas, les entreprises doivent répondre aux appels d’offres avec des exigences en matière de coût, de couverture du territoire, et de volumes de déchets traités ; elles sont en concurrence directe avec les grands acteurs industriels du traitement des déchets. Il arrive que des entreprises de l’ESS s’allient avec des éco-organismes sur la base de critères sociaux. Il n’y a cependant actuellement aucun objectif chiffré en termes de taux de réemploi–réutilisation des déchets dans le cahier des charges des éco-organismes.

### **5.1.3. Evolutions réglementaires**

L’origine de la législation concernant les DEEE est européenne, et concerne 2 directives du 27 janvier 2003 : la directive 2002/95/CE (dite directive RoHS) qui restreint l’utilisation de substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques, et la directive 2002/96/CE (dite directive DEEE) qui impose une gestion sélective de ces équipements et introduit la notion de responsabilité élargie du producteur. Ces deux directives seront suivies de la directive EuP en 2005, aussi connue sous le nom de directive éco-conception, mais qui vise à réduire la consommation d’électricité des équipements électriques durant la phase d’usage.

La directive DEEE entend favoriser la collecte des appareils. Dans sa première version, elle oblige les distributeurs à accepter la reprise « un pour un », qui signifie que pour un produit acheté le distributeur est dans l’obligation d’accepter le même type de produit en fin de vie du consommateur. La nouvelle version de la directive a maintenant accru cette obligation de reprise à « un pour zéro » pour les petits appareils (pour les distributeurs dont la surface de vente est supérieure ou égale à 400 m<sup>2</sup>). C’est en effet pour ces appareils, qui finissent souvent leur vie abandonnés dans un tiroir, que la collecte est la plus problématique.

En décembre 2008, au terme d’un processus d’évaluation qui a duré 3 ans, la Commission européenne a annoncé son intention de réviser les directives relatives à la gestion des déchets des équipements électriques et électroniques. L’évaluation a mis en évidence le décalage entre

les objectifs de traitement des DEEE fixés par la directive et ceux réellement atteints, ainsi qu'un surcoût lié à la mise en œuvre de la directive.

La Commission européenne fait le constat que seul un tiers des déchets électriques et électroniques est traité conformément à cette législation, et que les deux tiers vont en décharge, ou vers des sites de traitement non appropriés dans ou en dehors de l'Union Européenne. En outre, le commerce illégal de DEEE avec des pays non-européens continue d'être répandu, et trop de produits électriques et électroniques non conformes avec la législation sur les substances dangereuses ont été découverts sur le marché européen.

Les objectifs de cette révision sont donc de diminuer les charges administratives de gestion des DEEE et de renforcer les obligations des pays membres en matière de collecte, de traitement et de recyclage des DEEE. Il est donc prévu de développer un environnement législatif plus simple, plus compréhensible, efficace et applicable. Les nouvelles directives devront aussi améliorer leur compatibilité avec d'autres législations européennes telles que la directive cadre sur les déchets et REACH (notamment pour la directive RoHS). Les économies réalisées grâce à la révision sont estimées à quelques 66 M €. L'ambition de cette révision est également d'assurer un meilleur contrôle du commerce illégal de matériel électrique et électronique. La nouvelle directive a été officiellement publiée au journal officiel de l'Union Européenne le 24 juillet 2012. Désormais les objectifs de collecte pour la France sont de 12 kg par habitant et par an à atteindre d'ici 2016. En juillet 2014, le ministère de l'Ecologie et du Développement Durable a mis en consultation l'arrêté relatif à la procédure d'agrément et portant cahier des charges des éco-organismes de la filière des DEEE ménagers.

## **5.2. Organisation de la filière**

Au sein de la filière, les activités de collecte et de traitement traitent des flux physiques (5.2.1.). La somme des éco-contributions, visibles sur la facture du consommateur, constitue la source de financement de la filière (5.2.2.). Tous les acteurs de la filière ont entre eux des liens spécifiques associés soit aux flux physiques, soit aux flux financiers, soit encore à des flux informationnels. Le rôle de chaque acteur est présenté (5.2.3.), afin de pouvoir être identifié dans les résultats empiriques. La fonction de chaque instance de rencontre des acteurs est également expliquée (5.2.4.).

Les représentations ci-dessous sont issues de l'analyse des données secondaires, et des entretiens préalables à l'enquête.

### **5.2.1. La collecte et le traitement**

Nous allons d'abord examiner le passage physique des déchets d'un acteur à un autre, puis les différents types de traitement qu'ils sont susceptibles de subir et leur hiérarchie définie par la directive européenne cadre sur les déchets.



### 5.2.1.1. Les flux physiques

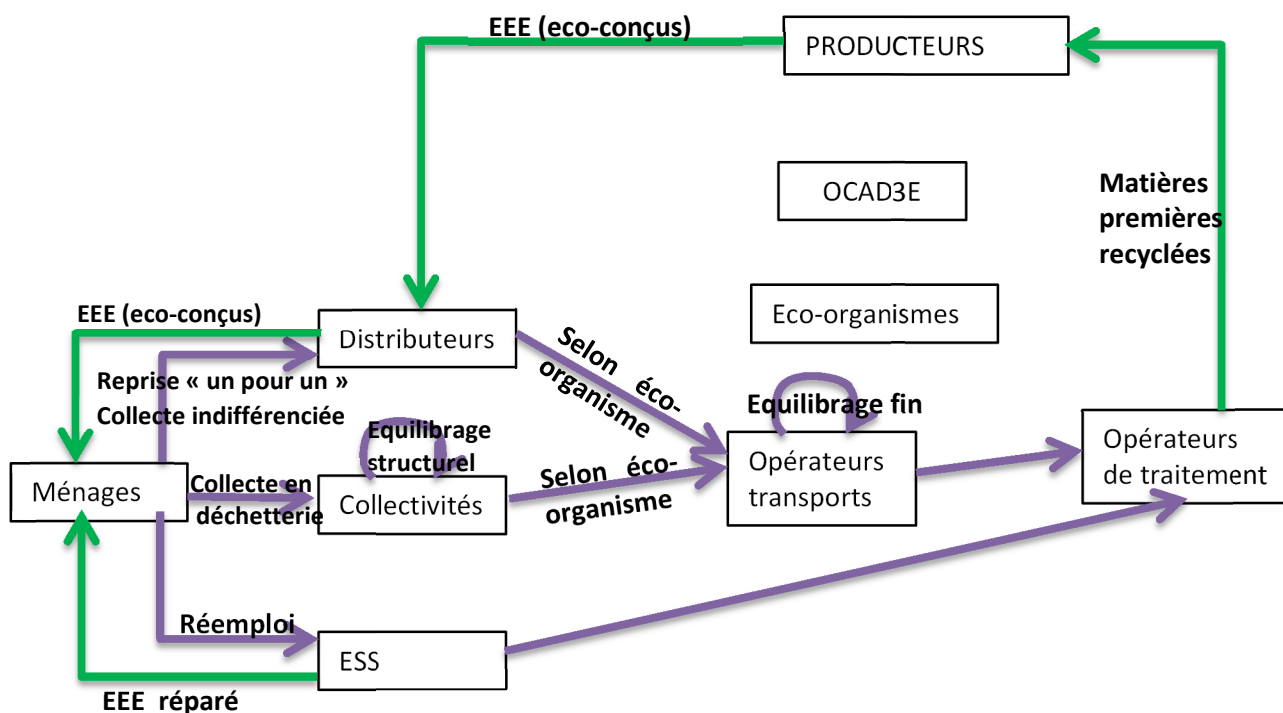


Figure 13 : les flux physiques. Source : auteur

Le détenteur d'un appareil électrique ou électronique en fin de vie désireux de s'en débarrasser a trois possibilités. Il peut le déposer soit en déchetterie, soit auprès d'une enseigne qui aura l'obligation de le reprendre, soit dans une structure qui aura pour vocation de le réparer si besoin ou de le revendre. A noter que dans cette troisième voie, l'appareil ne sera pas considéré et donc comptabilisé comme un déchet. Le produit reviendra dans la filière s'il est considéré hors d'usage.

Il existe un paradoxe en matière de collecte : plus l'habitat est dense et moins la collecte est importante. En 2012, elle était de seulement 2,4 kg par habitant alors qu'elle atteint 7,7 kg en milieu rural (ADEME, 2013a). Pour le citoyen, le faible nombre de déchetteries en centre ville et l'absence de moyen de transports constitue certainement un frein à la collecte sélective (Senet, 2013). Certaines villes comme Paris proposent un système de ramassage après signalement. Mais la méthode privilégiée est celle de la reprise de l'ancien appareil par le livreur du magasin pour ce qui concerne le gros électroménager.

Différent selon l'éco-organisme, un prestataire de service est ensuite chargé de l'enlèvement et du transport des containers vers des centres de regroupement, puis des usines de traitement.

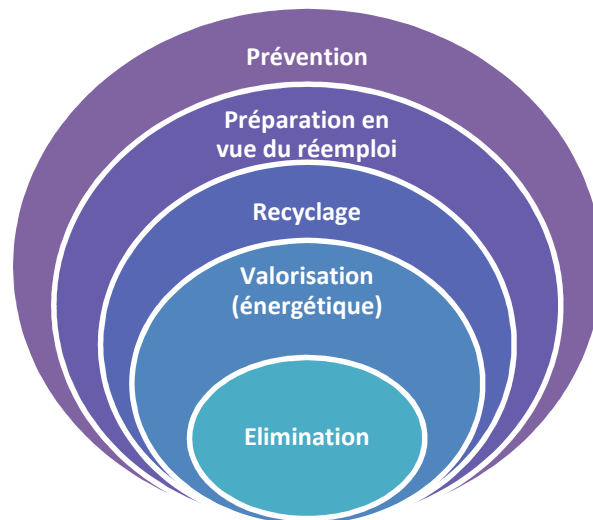
Dans ces usines de traitement les DEEE sont dépollués, recyclés ou encore transformés en granulés pour être valorisés énergétiquement. A l'issue du processus de recyclage les centres de traitement peuvent donc procéder au négoce de matières premières recyclées. Dans le cadre d'une économie circulaire, ces matières premières recyclées peuvent être intégrées à la production de nouveaux appareils qui seront ensuite revendus, bouclant ainsi la boucle de la production.

### **5.2.1.2. Les types de traitement**

La directive DEEE arrive en supplément de la directive cadre sur les déchets qui énonce la hiérarchie des traitements. Les États membres peuvent mettre en place des mesures législatives en vue de renforcer cette hiérarchie dans le traitement des déchets. Ils doivent cependant assurer que la gestion des déchets ne met pas en danger la santé humaine et ne nuit pas à l'environnement.

#### **La hiérarchie des traitements : du moins au plus vertueux**

Le traitement le moins recommandé en terme environnemental est l'élimination qui correspond à la décharge et l'enfouissement des matières. Le deuxième type de traitement dans la hiérarchie est la valorisation énergétique, c'est-à-dire l'incinération du déchet avec récupération de l'énergie sous forme de chaleur ou d'électricité. Le troisième type de traitement est le recyclage et le compostage de matières. Le recyclage désigne tous les modes de traitement (broyage, séparation des éléments) qui aboutissent à la production de fraction de matières premières contenues dans les déchets. Ce traitement permet aux déchets de rentrer dans de nouveaux cycles de matières intégrés dans des procédés industriels ou biologiques. Le quatrième type de traitement est la réutilisation des équipements par la réparation. Il est possible de réutiliser l'appareil entier ou de récupérer une partie de ses composants, dans le but de former un appareil à nouveau fonctionnel. La phase la plus vertueuse est celle de la prévention, c'est-à-dire des pratiques de conception, de production ou de consommation qui ne produisent pas de déchets. Cela comprend une production utilisant des déchets ou de la matière recyclée, une conception de produits plus durables, réparables, et des modes de consommation basés sur la sobriété.

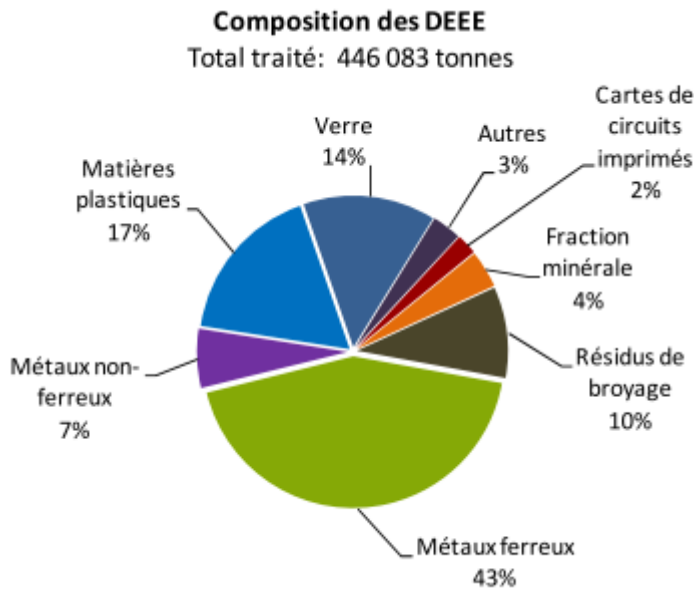


**Figure 14 : Hiérarchie des traitements dans la directive cadre sur les déchets**

Concernant les DEEE, 77 % (en tonnages) des matériaux sont recyclés, 13% est détruit, 7% est valorisé énergétiquement. Le réemploi ne concerne que 2% des DEEE et la réutilisation de pièces moins de 1% (ADEME, 2013a).

### **Le recyclage**

Le recyclage des DEEE produit pour moitié des métaux ferreux et non ferreux. Le reste de la composition comprend du verre, différents types de plastique, des cartes électroniques, et des fractions minérales.



**Figure 15 : Composition des DEEE. Source : ADEME, 2013a**

### 5.2.2. Le financement de la filière

L'organisation des flux physiques par les éco-organismes est possible grâce à une source de financement. Nous verrons que l'éco-contribution, à la base du financement des activités de la filière, est répartie entre différents acteurs à partir des éco-organismes qui sont les premiers à centraliser ce flux financier.

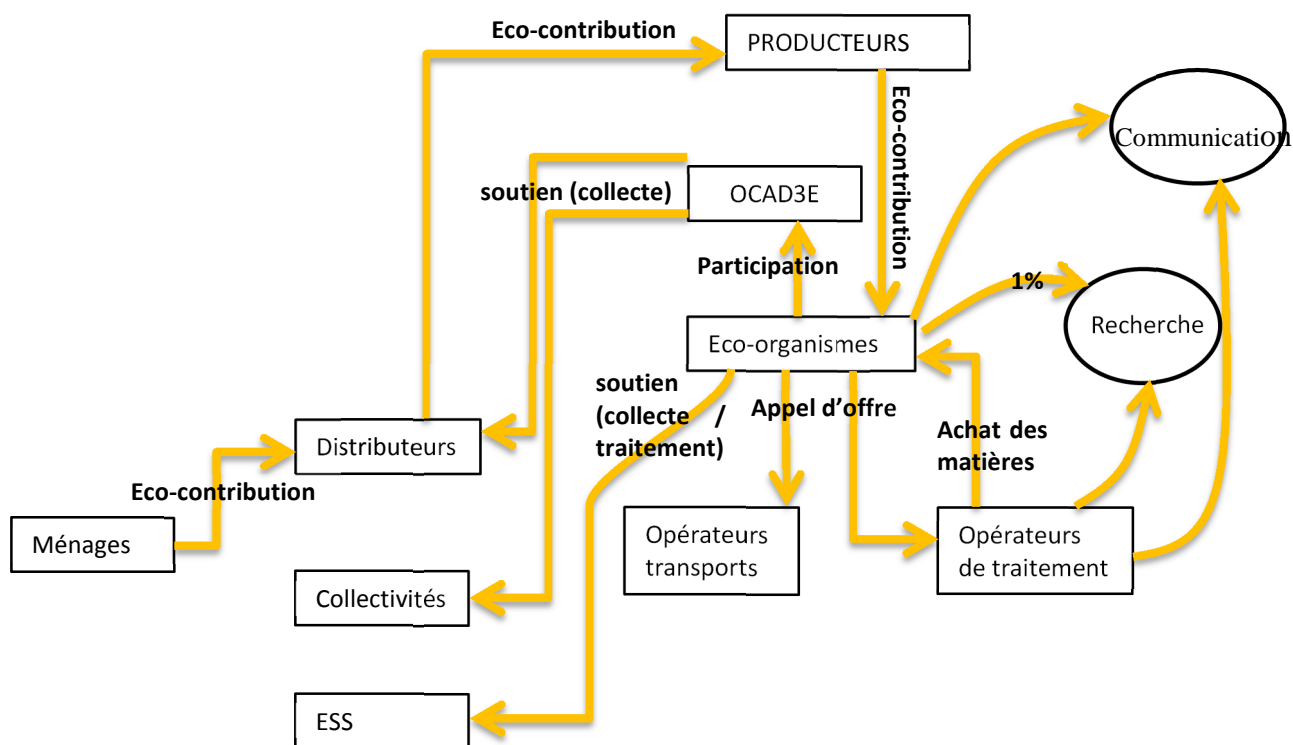


Figure 16 : les flux financiers. Source : auteur

Visible sur sa facture, le consommateur paye une éco-contribution calculée en fonction du type de produit qu'il achète. Cette éco-contribution est reversée à l'identique au producteur (contribution unitaire x nb d'EEE vendus). Le producteur s'acquitte de ses obligations réglementaires en reversant à son tour cette contribution à l'éco-organisme auquel il adhère. L'éco-organisme réserve une partie de cette masse monétaire à l'organisme coordonnateur (OCAD3E) qui est chargé de centraliser le paiement des soutiens financiers aux collectivités et aux distributeurs au titre de la collecte. Ce soutien financier permet de dédommager ces acteurs pour leurs activités de collecte sélective, de sécurisation des déchetteries et de communication. Les montants sont fixés par des barèmes nationaux identiques pour toutes les collectivités et les distributeurs. Par le biais d'appels d'offre, l'éco-organisme sélectionne des prestataires de transport et de traitement. La partie transport est soit intégrée dans l'offre de traitement soit de toutes façons sous-traitée à un spécialiste des déchets. En effet, le transport des déchets est soumis à une réglementation et à des autorisations spécifiques, car les véhicules doivent être adaptés au transport des déchets. L'éco-organisme rémunère l'opérateur de traitement ou de transport pour ses prestations. Lorsque les déchets sont fortement valorisables, la matière est achetée à l'éco-organisme en fonction de son cours sur le marché des matières recyclées.

Conformément à son cahier des charges, l'éco-organisme doit consacrer en moyenne sur la durée de son agrément au minimum 1% du montant total des contributions qu'il perçoit à des projets de recherche et développement publics ou privés. Il doit également financer des actions de communication sur la localisation des points de collecte, la réduction des déchets et le tri.

### 5.2.3. Présentation des acteurs

Les acteurs de la filière présentent tous des liens spécifiques les uns aux autres. Nous avons tenté d'en représenter le plus possible sur un schéma. Malgré une simplification évidente, cette modélisation permet d'aider à l'intelligibilité du système<sup>11</sup> (Le Moigne, 1999).

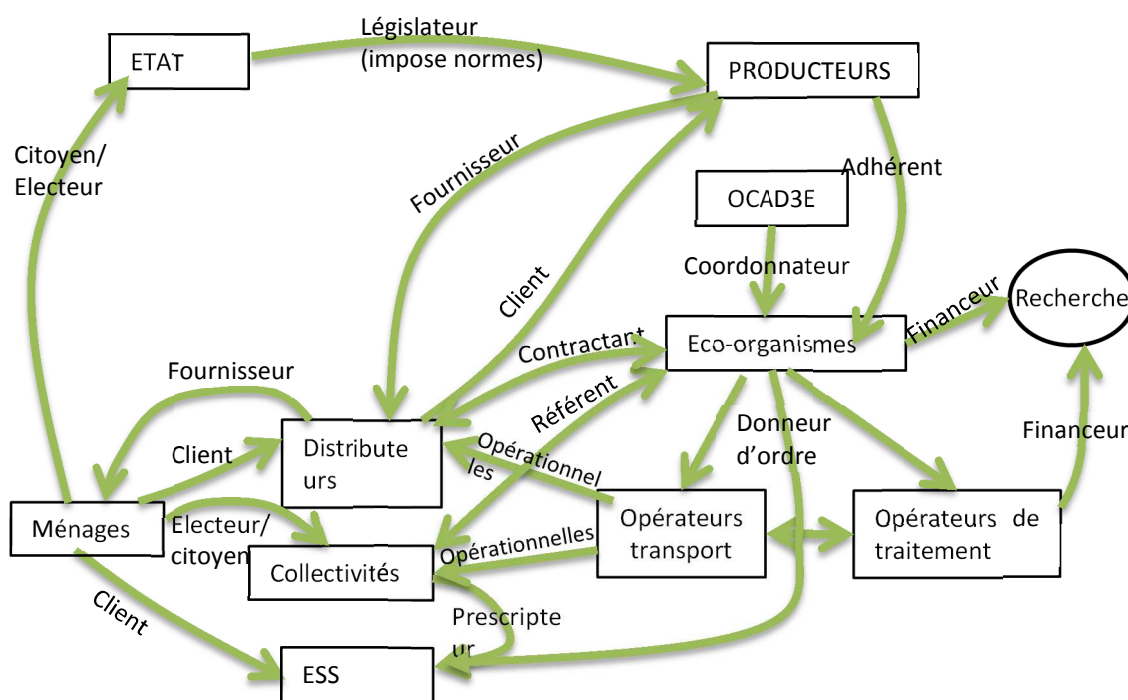


Figure 17 : liens inter-organisationnels entre les acteurs de la filière. Source : auteur

Chaque acteur du système est présenté ci-après :

<sup>11</sup> « L'intelligibilité du compliqué se fait par simplification et donc par mutilation. L'intelligibilité du complexe se fait par modélisation ; la question dès lors devient : quelles méthodes pour modéliser la complexité ? » (Le Moigne 1999, p.10)

### **5.2.3.1. Les éco-organismes**

Les éco-organismes sont des sociétés privées, des Sociétés par Actions Simplifiée (SAS), sans but lucratif. A l'origine, ils ont été créés par les syndicats de producteurs dans le but d'organiser et de financer chaque année la collecte sélective, l'enlèvement, le réemploi ou le traitement (recyclage, valorisation, élimination) et l'information des DEEE. Les actionnaires des éco-organismes sont des producteurs adhérents.

Pour opérer ils ont besoin d'un agrément, délivré par les pouvoirs publics tous les 5 ans environ, et travaillent sur la base d'un cahier des charges. Ils ont pour missions de contribuer au fonctionnement efficace et à la pérennisation de la filière, et d'assurer une communication sur cette filière. Chaque année, ils doivent faire une déclaration auprès de l'Ademe concernant les tonnages collectés et traités. Ces statistiques sont ensuite mises en commun et constituent le résultat global de la France en matière de collecte et de traitement auprès de la Commission Européenne.

Deux missions présentes dans le cahier des charges au chapitre premier, article 4 et 5, méritent d'être notées et sont à rapprocher de notre problématique. La mission de l'article 4 concerne l'éco-conception qui préconise la mise en place d'« actions visant à promouvoir la prévention de la production de déchets, dès le stade de la conception des équipements électriques et électroniques ménagers, et jusqu'à la gestion de la fin de vie de ces équipements » (MEDD, 2009). Une autre mission concerne l'emploi d'insertion. Le cahier des charges encourage l'éco-organisme à prendre en compte l'expérience des acteurs de l'ESS pour la gestion des DEEE et de se porter candidats dans le cadre des appels d'offre, mais sans pour autant donner d'objectifs chiffrés.

Dans chaque pays membre de l'Union Européenne qui implémente la directive DEEE on peut trouver un ou plusieurs éco-organismes. Dans les pays où les éco-organismes sont concurrents, des accords doivent être mis en place pour assurer une répartition équitable de la collecte et du traitement des déchets (Mayers & Butler, 2013). En France, cette répartition est assurée par l'éco-organisme coordonateur OCAD3E. Nous présentons ci-après les trois éco-organismes généralistes de la filière des DEEE ménagers et leur gouvernance interne. Les trois éco-

organismes sont des sociétés par actions simplifiées (SAS) et doivent établir un équilibre entre leurs dépenses et leurs recettes actuelles et futures.

### **ERP**

European Recycling Platform a été fondé en décembre 2002 par quatre entreprises d'équipements électriques et électroniques : Sony, Electrolux, HP et Braun. Il existe deux sociétés ERP en France : ERP SAS et ERP France. ERP SAS est la holding qui détient les différents éco-organismes dans les différents pays et ERP France est l'éco-organisme agréé français. Au sein d'ERP France, le président assume la direction générale. ERP France a été créée en 2009. Avant 2009, c'était ERP SAS qui était détenteur de l'agrément. ERP SAS était à la fois éco-organisme agréé et actionnaire des différents éco-organismes européens. En 2009 dans le cadre de la préparation des nouveaux agréments, qui couvrent la nouvelle période 2010 -2014, et compte tenu des nouvelles exigences qui étaient mises au cahier des charges des éco-organismes français notamment la présence d'un censeur d'Etat au conseil d'administration, il n'était plus possible de prévoir le censeur d'Etat dans les conseils d'administration d'ERP SAS qui sont en anglais et se déroulent rarement en France. Ainsi, depuis 2009, chaque pays dispose de sa propre entité légale pour porter les agréments ou simplement réaliser les actions opérationnelles. Aujourd'hui les personnes physiques qui siègent au conseil d'administration d'ERP France sont des administrateurs issus du management de l'entreprise : le président directeur général avec deux administrateurs qui sont le directeur financier et le président d'ERP SAS, ainsi que le censeur d'Etat.

### **Ecologic**

Ecologic fut créée en décembre 2005 sur l'initiative d'une trentaine de producteurs d'EEE soutenus par les fédérations professionnelles FICIME et ALLIANCE TICS. L'actionnariat ouvert est composé aujourd'hui de treize actionnaires égaux indépendamment de toute quantité de produits mis sur le marché ou de chiffre d'affaires. Ecologic est une société par actions simplifiée. La société Ecologic a une gouvernance interne qui reprend un des principes de l'économie sociale et solidaire à savoir « une personne, une voix » ; ses statuts précisent que « Quel que soit le nombre d'actions ou de droits possédés l'associé ne dispose que d'un seul et unique droit de vote ». Elle est administrée et dirigée par un président



personne physique. Le président est nommé ou renouvelable dans ses fonctions par le comité opérationnel. Il ne peut être révoqué que par décision collective des associés réunis en assemblée générale, à la majorité des 70% des droits de vote.

### **Ecosystèmes**

Eco-systèmes a été créée par 33 entreprises, producteurs et distributeurs, et notamment la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD) et 2 syndicats professionnels (GIFAM et SIMAVELEC). La société a un président, et un directeur général. Elle possède 35 actionnaires qui sont organisés en 4 collèges, représentés au Conseil d'Administration : deux collèges Producteurs : "blanc" (électroménager) et "brun" (électronique grand public), et deux collèges Distributeurs : "distributeurs" et "distributeurs considérés comme producteurs" (pour leur marque propre). Son conseil d'administration comprend 19 membres, répartis en trois collèges : un collège « fabricants » de neuf administrateurs, un collège « distributeurs » de six administrateurs, et un collège indépendant de trois administrateurs (nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire). Au sein du conseil d'administration il y a 5 comités : un comité stratégique qui prépare et propose notamment la stratégie d'Eco-systèmes et le barème, un comité audit et compte qui analyse et valide les comptes annuels et le budget, un comité de nomination et de rémunération qui valide l'organisation et les effectifs dans le cadre de la préparation du budget ainsi que la politique salariale, un comité fabricant qui décide des barèmes de soutien à la collecte des distributeurs pour éviter les conflits d'intérêts, enfin un comité de sélection des appels d'offre qui se réunit en fonction des appels d'offre menés auprès des prestataires de logistique et de traitement.

### **OCAD3E**

L'OCAD3E est un éco-organisme coordonnateur agréé par l'Etat. C'est un éco-organisme essentiellement financier qui collecte une partie de la contribution financière des éco-organismes, et reverse ces sommes aux collectivités territoriales. Il intervient sur la communication, la coordination et la concertation en mettant en place des groupes de travail. Son rôle est principalement celui d'interface entre les éco-organismes et les collectivités locales. En France, les collectivités ne choisissent par l'éco-organisme qui sera responsable de l'enlèvement des déchets dans les déchetteries, au contraire du Royaume-Uni par exemple, où

les collectivités sont des clients des éco-organismes et peuvent faire leur sélection (Mayers & Butler, 2013). L'OCAD3E intervient également pour organiser et assurer un équilibre entre les obligations des éco-organismes et la réalité de la collecte ; c'est ce qu'on appelle « l'équilibrage ».

### **L'équilibrage fin et structurel**

L'équilibrage correspond au transfert d'objectifs de collecte d'un éco-organisme à un autre ; les résultats de tonnages collectés de chaque éco-organisme doivent en effet correspondre à la somme des parts de marché de leurs adhérents. Il y a deux types d'équilibrage : l'équilibrage fin et l'équilibrage structurel. Si le déficit ou l'excédent de tonnages collectés correspond à plus de 1,5% des tonnages prévus, on parle d'équilibrage fin. L'éco-organisme excédentaire reste référent de la collectivité, mais l'enlèvement des déchets se fait par le prestataire de transport de l'éco-organisme déficitaire à titre transitoire. Ces accords ont lieu au sein de l'éco-organisme coordonnateur OCAD3E. Si le différentiel de tonnages collectés est trop important, dans le cas de variations substantielles de parts de marché des adhérents, alors l'équilibrage est dit structurel ; une collectivité peut changer d'éco-organisme référent de manière définitive. C'est aussi le cas lorsque le besoin d'équilibrage fin dépasse deux années consécutives.

#### **5.2.3.2. Les producteurs**

Le producteur d'un EEE, selon le décret français, est une entité qui met cet équipement sur le marché français. Il existe cinq statuts de producteur :

Fabricant	Fabrique en France et vend sous sa marque
Importateur	Importe depuis un pays hors Union Européenne
Introducteur	Importe depuis un pays de l'Union Européenne
Revendeur sous sa marque	Distribue sous sa propre marque uniquement
Vendeur à distance	Vend à des ménages à distance directement depuis l'étranger

Les obligations du producteur sont multiples. Il doit être déclaré au registre officiel des producteurs (tenu par l'Ademe) ; cette formalité est normalement prise en charge par l'éco-organisme auquel le producteur adhère. Il doit contribuer à la collecte des déchets en apportant une contribution financière à un éco-organisme agréé. Il doit se conformer à la directive RoHS et fournir des garanties que son appareil ne contient pas de substances dangereuses telles que le plomb, le mercure, le cadmium, le chrome hexavalent, le PBB (polybromobiphényles) ou PBDE (polybromodiphényléthers). Il doit marquer ses équipements électriques et électroniques de manière à pouvoir être identifié en tant que producteur et à indiquer que l'équipement a été mis sur le marché après le 13 août 2005 (article 6 du décret français).



**Figure 18 : pictogramme officiel pour un équipement électrique et électronique.**

Ce pictogramme à encre indélébile indique que l'appareil doit être collecté séparément.

### **5.2.3.3. Les distributeurs**

Le distributeur, au sens du décret DEEE, représente toute personne qui fournit à titre commercial des équipements électriques et électroniques, quelle que soit la technique de distribution utilisée, y compris par communication à distance.

Un distributeur qui se trouve être soit un « importateur », ou un « introducteur », ou un « revendeur sous sa marque » (MDD) est en fait aussi producteur d'un point de vue réglementaire, et est donc nécessairement adhérent d'un éco-organisme.

En termes d'obligations, le distributeur est tenu d'informer le consommateur sur les systèmes de collecte existants, et de reprendre gratuitement un équipement en fin de vie soit lors de l'achat d'un équipement similaire, soit, pour les petits appareils, en fournissant un bac de collecte (pour les surfaces de vente supérieures à 400m<sup>2</sup>). Enfin, sur la facture de vente au

consommateur, le distributeur doit faire apparaître le coût unitaire de collecte et d'élimination de l'équipement en fin de vie (principe de visibilité de l'éco-contribution).

Le grand syndicat professionnel de la distribution, la FCD, a contribué à fonder l'éco-organisme Eco-systèmes. Ainsi, les déchets déposés chez les distributeurs sont majoritairement prélevés par des prestataires de cet éco-organisme. Au titre de cette collecte, les producteurs-distributeurs reçoivent un soutien financier.

#### **5.2.3.4. Les collectivités territoriales**

Les collectivités territoriales sont en charge de la gestion des déchèteries où sont collectés 68% des DEEE. Elles représentent donc un gisement important et un maillon essentiel dans la chaîne des flux physiques. C'est pour cette raison qu'elles sont pivots dans la gestion de l'équilibrage.

Les DEEE qui arrivent dans les points de collecte sont répartis en quatre catégories qui correspondent à la stratégie d'acheminement et de traitement : le gros électroménager froid, le gros électroménager hors froid, les écrans et les petits appareils en mélange.

Une collectivité est en lien avec un seul éco-organisme référent. Le prestataire de transport qui prélève les déchets des déchetteries est contractuellement lié à l'éco-organisme et n'a qu'un lien opérationnel avec la collectivité. C'est l'OCAD3E qui est chargé de faire l'interface entre la collectivité et l'éco-organisme.

Les collectivités peuvent apporter des soutiens financiers aux structures de l'économie sociale et solidaire dans le cadre d'une politique de soutien à l'insertion par l'activité économique. Elles peuvent aussi nouer des partenariats concernant les gisements, en facilitant l'accès aux matériels informatiques dans les déchetteries.

### **5.2.3.5. Les acteurs du réemploi, de l'économie sociale et solidaire (ESS)**

La forme juridique des acteurs de l'économie sociale et solidaire est multiple : association, entreprise d'insertion, régie de quartier, coopératives, SARL etc. Le point commun de ces acteurs est l'ensemble des principes sur lequel ils ont construit leur activité économique : une finalité explicite au service de la collectivité et dans l'intérêt général, la primauté de l'individu sur le capital, un statut privé, les excédents financiers étant répartis entre investissements et réserves financières destinées à l'outil de travail et une gestion démocratique.

Les activités de collecte, de tri et de démantèlement constituent les activités principales de ces acteurs. Ils n'ont en général pas les capacités industrielles et les investissements suffisants pour atteindre une dépollution et un traitement poussé. Ils peuvent aussi être en lien avec les éco-organismes pour avoir un accès privilégié aux lieux de collecte afin de pouvoir prélever les appareils susceptibles de pouvoir être réparés. Enfin, les opérateurs de traitement peuvent soustraire certaines des activités de démantèlement (écrans, ordinateurs, etc) au sein de leurs centres industriels de traitement à une entreprise de l'ESS.

### **5.2.3.6. Les opérateurs de transport et de traitement**

Les opérateurs de transport et de traitement sont sélectionnés par l'éco-organisme sur la base d'appels d'offre. Le lien entre ces opérateurs et les éco-organismes sont donc contractuels.

Au moment de la collecte par un transporteur, le représentant du point de collecte signe un bordereau de suivi de déchets (BSD) qui assure la traçabilité des déchets et qui les accompagnera jusqu'au site de traitement. Le bordereau constitue une preuve de la conformité de leur traitement, car il est renvoyé au point de collecte dès réception au centre de traitement.

Environ 196 centres de traitement de DEEE sont actifs sur le territoire français (métropole et DOM) en 2012 (Ademe, 2014) . Un inventaire mené en 2010 avait répertorié 215 sites, soit une baisse de 9%. L'Ademe explique que ce resserrement « porte principalement sur les sites de démantèlement manuel. Ces derniers étant directement impactés, d'une part par la baisse du tonnage d'Ecrans à traiter (parc des appareils à tubes cathodiques en baisse depuis 2011) et d'autre part, par l'intégration des phases manuelles de traitement de PAM et de GEM HF sur

les sites exploitant un traitement mécanisé, sans rupture de charge préalable. Cette relative réduction du nombre de sites par rapport à l'inventaire précédent, traduit l'industrialisation et la mécanisation croissante de la filière » (Ademe, 2014). Cette mécanisation de la filière impacte donc les entreprises du secteur de l'ESS qui base leur activité sur l'emploi de main d'œuvre. Néanmoins, l'Ademe estime à 3100 emplois affectés au traitement des DEEE.

Les sites de traitement ne sont pas forcément habilités à traiter toutes les catégories. Ainsi, les déchets sont répartis sur le territoire en fonction du flux et du mode de traitement.

#### **5.2.3.7. Les associations**

Les associations officiellement invitées à la Commission Consultative d'Agrément pour défendre l'environnement et les consommateurs sont :

- Défense de l'environnement : France Nature et Environnement, et les Amis de la Terre
- Défense des consommateurs : Confédération Syndicale des Familles, Confédération Générale de Logement

### 5.2.4. Présentation des instances

	Conseil d'administration de l'éco-organisme	Commission Consultative d'Agrément	Groupes de travail	Comité d'orientations opérationnelles	Comité de conciliation	CHMF
Eco-organisme	✗	✗	✗	✗	✗	
Etat	✗	✗	✗			✗
Collectivité		✗	✗		✗	✗
Producteur (syndicat)	✗	✗	✗			
Opérateur de traitement (syndicat)		✗	✗	✗		✗
Association environnement		✗	✗			✗
Association Consommateur		✗	✗			✗
ESS		✗	✗			
Syndicat salariés						✗

**Tableau 6 : Présence des acteurs dans les différentes instances**

#### 5.2.4.1. La commission consultative d'agrément

La commission consultative d'agrément est l'instance qui regroupe le plus grand nombre d'acteurs de la filière. Le rôle de la commission est à la fois défini dans le cahier des charges des éco-organismes, et dans son règlement intérieur.

Le règlement intérieur donne la composition de la commission : 26 membres et autant de suppléants. Il autorise des intervenants extérieurs et des observateurs à être conviés. Il attribue le secrétariat de la commission à la direction générale de la prévention des risques (DGPR) du ministère de l'environnement et du développement durable (MEDD). Les avis pris par la commission sont soumis au vote des membres.

C'est le cahier des charges qui contient le plus de détails sur le rôle de la commission. Celle-ci est principalement un vecteur d'informations aux acteurs de la filière. Dans le cahier des charges, un chapitre est dédié aux informations que doivent transmettre l'éco-organisme agréé : les contrats types, les paramètres retenus pour calculer le barème des contributions perçues, les

actions d'information et de communication, les mesures de suivi et d'audit des prestataires d'enlèvement et de traitement, les programmes de recherche et de développement, les actions menées en matière de prévention de la production de déchets, les indicateurs de suivi de la filière, les rapports annuels et à mi-parcours.

#### **5.2.4.2. Le comité de conciliation**

L'objet du comité de conciliation est d'assurer un suivi régulier du respect des obligations de collecte de l'éco-organisme. Ce comité est composé de représentants des collectivités territoriales, des titulaires agréés au titre des catégories d'EEE, de l'organisme coordonnateur agréé et des ministères signataires. Il se réunit de manière trimestrielle.

Le comité de conciliation définit les écarts accumulés entre les résultats de collecte effective et les obligations de collecte de chaque éco-organisme, prend en compte la performance de collecte des collectivités territoriales, ainsi que les caractéristiques économiques locales de gestion des DEEE ménagers, « afin de limiter le nombre de territoires partie au dispositif, et d'assurer une équivalence entre les coûts de gestion des DEEE ménagers à l'échelle des différents territoires envisagés » (MEDD, 2009).

#### **5.2.4.3. La commission d'Harmonisation et de Médiation des Filières (CHMF)**

La commission d'harmonisation et de médiation des filières REP (CHMF) est issue d'un travail du Grenelle de l'Environnement en septembre 2007. Un constat de grande diversité des différents dispositifs de collecte séparée des filières REP a produit un engagement (numéro 252) qui s'est traduit par la création de la Commission dans la loi dite loi Grenelle 1 en 2009.

La CHMF est saisie pour avis sur les programmes annuels d'étude et de communication des éco-organismes agréés. Elle peut également proposer au ministre des questions d'expertise et des contrôles ponctuels dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi des filières.



Les travaux du Grenelle ont conduit à identifier les sujets prioritaires suivants<sup>12</sup> :

- l'harmonisation et la coordination entre filières REP des actions de communication et d'information à destination des utilisateurs de produits soumis à REP
- le développement coordonné des filières REP dans les DOM-COM
- les contrôles et les sanctions des non-contributeurs
- le statut des éco-organismes
- les contrôles et les sanctions des éco-organismes

En 2010, la CHMF a adopté un règlement intérieur type pour les commissions consultatives d'agrément des filières REP.

#### **5.2.4.4. Comité d'orientations opérationnelles**

Un des sujets à l'ordre du jour de la CHMF en 2012 a concerné les relations entre les éco-organismes opérationnels et les opérateurs de gestion des déchets (collecte et traitement). Ce travail a conduit à l'adoption de 'lignes directrices', dans lesquelles il est préconisé de mettre rapidement en place un comité d'orientations opérationnelles. Ce comité est composé de manière paritaire de représentants des éco-organismes et des opérateurs de traitement. Il doit traiter des aspects opérationnels de la filière et, notamment, des exigences techniques et des méthodes de mesure, du choix des indices de référence et de leur périodicité pour le calcul de la révision des prix des prestations et des recettes matière. Les avis et positions exprimés par ce comité sont consultatifs et transmis aux ministères signataires. En cas de divergence entre les parties aboutissant à un constat de désaccord, les éco-organismes ou les opérateurs peuvent solliciter le ministère chargé de l'environnement qui décide de l'éventuelle suite à donner.

---

<sup>12</sup> <http://www.developpement-durable.gouv.fr/>

## **Conclusion du chapitre 5**

Ce chapitre a brossé le portrait de la filière des DEEE ménagers tel qu'une lecture relativement superficielle des flux, des acteurs et des instances pourrait produire. Il permet de replacer la problématique dans un contexte large, qui dépasse les frontières nationales. Il fournit une première impression des dynamiques de cette filière. A première vue, les éco-organismes apparaissent comme les principaux chefs d'orchestre du mouvement de ces flux. Ce sont eux qui gèrent les flux financiers et organisent par le biais d'appels d'offre la gestion des flux physiques. Leurs obligations d'information sont remplies en étant présents dans les différentes instances de rencontre avec les autres parties prenantes. Cette première impression représente l'état de nos connaissances avant de plonger dans la réalité du terrain.

## CHAPITRE 6. ANALYSE EMPIRIQUE DE LA GOUVERNANCE DE LA FILIERE DES DEEE MENAGERS

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats issus de notre analyse qualitative exploratoire. A l'issue du recueil des données primaires et secondaires, de l'analyse des discours à la fois des entretiens individuels et de la journée de restitution, de l'analyse des documents, nous pouvons présenter des réponses à une partie de notre problématique initiale : l'émergence de la gouvernance, ainsi que les mécanismes et les lieux de la gouvernance.

<i>Connaître le passé, pour comprendre le présent et imaginer l'avenir</i>	<i>Questions de recherche</i>
<b>PASSÉ</b> – Émergence de la gouvernance	La mise en place de la filière et donc des éco-organismes permet-elle de nous éclairer sur le fonctionnement de la gouvernance ?
<b>PRESENT</b> – Mécanismes et lieux de la gouvernance  Evaluation	Qui décide de quoi ?  Où et comment les décisions sont-elles prises ?  Les décisions qui sont prises, dans ce système complexe de gouvernance, permettent-elles de remplir les objectifs de la REP ?
<b>FUTUR</b> – Transition vers un système durable	Quelles perspectives doivent être envisagées pour faire évoluer ce système dans le sens d'un fonctionnement conforme aux principes de durabilité ?

## **6.1. L'émergence de la gouvernance de la filière des DEEE ménagers**

Avant la mise en place de la responsabilité élargie du producteur (REP) sur la filière DEEE, une forme de collecte sélective et de traitement spécifique des déchets était en place, notamment sur la récupération de la ferraille, comme en témoigne cet opérateur de traitement : « *(Les DEEEs) étaient traités, correctement pas forcément, ni avec le même cahier des charges, mais l'activité existait déjà. C'est-à-dire que les DEEE n'étaient pas enfouis* ». (Traitement1) Ce témoignage apporte donc l'idée qu'il y avait une forme d'opérationnalité sur le traitement des DEEEs avant la mise en place de la filière et que les comportements et les modes opératoires ont dû être modifiés.

L'antériorité concerne aussi le dispositif de filière REP. L'engouement pour ce principe de gestion des déchets a démarré en France en 1992 avec le décret du 1er avril qui a créé la filière des emballages ménagers. D'un point de vue opérationnel, la filière REP des DEEEs a suivi celle des emballages ménagers plus de dix ans plus tard, par la publication de la directive européenne (n° 2002/96/CE) du 27 janvier 2003. Les obligations dévolues à chaque Etat-membre ont ensuite été transposées en droit français en 2005 avec le décret du 20 juillet 2005 et du 29 novembre 2005. Les premiers arrêtés d'agrément aux éco-organismes ont ensuite été délivrés en août 2006.

### **6.1.1. Une mise en place basée sur l'expérience de la filière des emballages ménagers**

En 2005, deux filières REP sont opérationnelles en France : la filière des emballages ménagers et la filière des piles et accumulateurs. Seule la filière des emballages ménagers possède un éco-organisme agréé et une commission consultative d'agrément. C'est donc principalement la structure organisationnelle de la filière des emballages ménagers qui a marqué le démarrage de la filière DEEE. Une trace de cette évolution est trouvée notamment dans la création d'une commission consultative d'agrément (CCA) avec une présidence attribuée à un représentant des collectivités, issu de l'Association des Maires de France (AMF). Pour la filière des emballages ménagers, cette présidence fait sens, puisque l'éco-organisme de la filière, Eco-

emballages<sup>13</sup>, est un éco-organisme financier dont l'activité est principalement liée à la négociation des barèmes d'éco-contributions et au reversement de soutiens financiers au titre de la collecte et du traitement auprès des collectivités. Ces négociations peuvent donner lieu à des tensions et des conflits. Le fait que la commission soit pilotée par un élu local est donc un moyen de rééquilibrer les forces.

Concernant la commission de la filière DEEE, la raison de l'octroi de la présidence à un représentant de l'AMF ne peut être qu'historique : « (...) les DEEEs sont arrivés après (la filière emballages), mais ça a beaucoup moins de sens, parce que finalement la seule négociation qu'on a c'est au niveau de l'OCAD3E, où on a le même type de négociation qu'avec Eco-emballages mais avec une échelle... c'est divisé par 20. Sur les DEEEs on est opérationnel, on prend les déchets, donc finalement il n'y a pas de négociations à avoir avec les collectivités au-delà de cette négociation du barème d'accès aux déchetteries. » (Eco-org2). En effet, d'après l'Ademe, ce n'est pas la vocation des collectivités de présider les commissions consultatives d'agrément : « C'est devenu une habitude » (Etat4).

Les compositions des deux commissions d'agrément sont également comparables :

<b>Parties prenante</b>		<b>Nombre de participants Emballages (23/07/1992)</b>	<b>Nombre de participants DEEE (09/06/2006)</b>
<b>Collectivités locales</b>		8	5
<b>Producteurs</b>	Organisations professionnelles représentatives des industries productrices de <b>biens conditionnés</b> destinés à la consommation des ménages	7	

<sup>13</sup> La filière emballages avait au départ deux éco-organismes indépendants : la société Eco-emballages, créée en août 1992 à l'initiative d'industriels de la grande consommation et des biens d'équipement, et la société Adelphe, créée en février 19993, issue du secteur des vins, spiritueux et boissons. Les deux sociétés se sont rapprochées en 2005 lorsqu'Adelphe est devenue une filiale d'Eco-emballages.

	Organisations professionnelles représentatives des industries productrices de <b>matériaux d'emballages</b>	5	
	Organisations professionnelles représentatives des producteurs d'équipements électriques et électroniques		5
	Organisations professionnelles représentatives de la <b>distribution</b> commerciale	2	3
	Organisations professionnelles représentatives <b>des entreprises d'élimination des déchets</b> et de récupération des matériaux	2	3
	<b>Associations de défense de l'environnement</b>	4	2
	<b>Organisations de consommateurs</b> , membres du Conseil national de la consommation	4	2
	<b>Structures de l'économie sociale et solidaire</b> assurant la collecte, le traitement, ou le réemploi des déchets	0	2
	Etat (nommés par le ministre chargé de l'environnement)	5	4
	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>26</b>

Une de leur différence est que la commission d'agrément sur les emballages fut créée par arrêté ministériel (23 juillet 1992), alors que la commission d'agrément DEEE s'est constituée de fait. Il est donc vrai d'une certaine manière que la commission consultative d'agrément DEEE « *n'a pas d'existence légale* » (Eco-org3).

Débuter par la comparaison avec la filière emballages nous éclaire sur la manière dont le champ organisationnel s'est mis en place. Deux différences majeures apparaissent rapidement entre les deux filières : d'une part les producteurs ne veulent pas seulement financer la filière, mais avoir la maîtrise opérationnelle de la gestion des déchets, et d'autre part, les producteurs décident de ne pas se regrouper au sein d'un seul et unique éco-organisme mais plusieurs.

### 6.1.2. La création de plusieurs éco-organismes

Une des questions importantes dans l'histoire de cette filière est donc de savoir pourquoi et comment les regroupements de producteurs se sont opérés, et s'il était possible, au départ de la mise en place de la filière, d'anticiper le quasi-monopole d'un éco-organisme qui concentre au final 75% de parts de marché.

Ce sont d'abord les syndicats professionnels qui ont été saisis des besoins de mise en place de la filière par les pouvoirs publics. Les travaux de concertations au sein des groupes de travail ont donc privilégié l'implication d'individus actifs au sein des organisations professionnelles :

*« Généralement lors de la préparation des éco-organismes et des nouvelles filières, ce sont les fédérations professionnelles qui prennent les choses en main »* (Collectivité<sup>3</sup>). Les fédérations regroupant l'ensemble des acteurs d'un métier, l'orientation naturelle était donc de solliciter la Fédération des Industries Electriques, Electroniques et de Communication (FIEEC). La FIEEC, avec notamment le Gifam, syndicat professionnel des producteurs d'électroménagers et SIMAVELEC, syndicat professionnel des producteurs dans le domaine de l'électronique de loisirs (tous deux adhérents de la FIEEC), et la puissante Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD) ont donc contribué à la création du principal éco-organisme : Eco-systèmes.

Or tous les syndicats professionnels concernés par la directive DEEEs ne sont pas adhérents de la FIEEC. C'est le cas de la FICIME, et ALLIANCE TICS notamment, représentants des industries du domaine de l'informatique, et fondateurs d'Ecologic.

A ces différentes stratégies, s'est aussi ajoutée celle de 4 grandes entreprises ayant une activité en Europe : Braun, Electrolux, Sony et HP, qui, dès la première directive DEEE en 2002, décidèrent de créer un éco-organisme au niveau européen : European Recycling Platform, ERP. A partir de cette plateforme européenne, l'objectif des fondateurs était de décliner cette offre au niveau de chaque Etat-membre. En France, ERP a été le premier éco-organisme présent sur le territoire, et prêt à établir des liens avec les collectivités territoriales.

Les pouvoirs publics ayant considéré que la responsabilité élargie des producteurs permettait aux producteurs de se regrouper librement, la création de plusieurs éco-organismes était possible et permise, même si cette multiplication impliquait de fait une mobilisation plus importante des ressources : plusieurs procédures d'agrément gérées au niveau d'une

commission consultative d'agrément, augmentation des besoins de contrôle des organisations, gestion de l'équilibrage de la collecte, etc.

*« Ce qu'on a constaté c'est que dès lors qu'il y a une possibilité, les metteurs au marché se positionnent et suivant les cas, soit ils créent une plate-forme les réunissant tous, et c'est ce qui s'est passé dernièrement avec eco-DDS, eco-mobilier, ou eco-TLC ou eco-folio. Soit ils reconnaissent avoir des spécificités et c'est ce qui s'est passé avec les DEEEs » (Distributeur1).*

Néanmoins, le regroupement en trois éco-organismes n'est pas vraiment le fait d'un regroupement logique sur la base des 3 grandes catégories de produits : le blanc (électroménager : réfrigérateur, four, lave-linge, fer à repasser...), le brun (hi-fi, vidéo, téléphonie) et le gris (informatique). C'est plutôt la dynamique des relations et du contexte de l'époque, un mélange d'enjeux financiers et personnels, qui a conduit aux regroupements :

- *« La scission Ecologic – Eco-systèmes, et la scission Ecologic - ERP je pense qu'il y avait déjà des stratégies un petit peu différentes au niveau des fédérations professionnelles, et ensuite il y a semble t-il eu des affaires de personnes, et là c'est un petit peu plus difficile à décrypter » (Etat3)*
- L'analyse d'un représentant des collectivités (Collectivité2) est la suivante : *« certains producteurs adhérents n'ont pas voulu s'entendre pour s'associer ensemble sur des démarches environnementales ».*
- L'expérience de la mise en place de la filière emballages était encore présente dans les esprits : *« La FCD a été écartée de l'aventure Eco-emballages et en gardait un certain ressentiment parce qu'il y a dans les REPs un aspect lobbying financé. C'est un outil très puissant en termes de lobbying, parce que vous avez à la fois beaucoup d'argent et une influence au niveau du législateur finalement. Donc la FCD a été écartée d'Eco-emballages, de la gouvernance et du board d'Eco-emballages, et a vu dans l'opportunité DEEE la possibilité de revenir dans ce dispositif REP, et ils ont été très actifs sur Eco-systèmes » (Eco-org2)*
- Sur la volonté de s'affranchir de l'éco-organisme principal : *« l'actionnaire influent et principal d'Eco-systèmes c'est la distribution et le gros électroménager. Si je vends de l'informatique je suis potentiellement à la merci de ces gens là. Il peut y avoir des financements croisés, utiliser mon argent pour traiter du gros électroménager où vous payez très grassement les distributeurs qui fournissent un service à la filière (...) Il y*



*avait tous ces soucis qui ont poussé les producteurs, les autres producteurs, à s'organiser pour créer d'autres réponses » (Eco-org2)*

- *« Nous on a fait en sorte qu'ERP soit créé, puisqu'on voulait absolument qu'il y ait une pluralité et pas un monopole. (...) Sur d'autres filières comme par exemple les emballages, ou les papiers, il y a un seul éco-organisme, donc c'est un monopole, et on constate de grosses dérives » (Producteur4).*

### **6.1.3. La volonté d'avoir des éco-organismes opérationnels plutôt que financiers**

Avec l'expérience Eco-emballages, la perception des producteurs sur l'éco-organisme financier n'est pas positive. Pour eux, être financeur est générateur de tensions avec les collectivités qui seront en charge d'organiser la collecte et le traitement des déchets. Dans cette configuration, les producteurs ne sont pas convaincus de l'optimisation des coûts et du fonctionnement : *« Quand les collectivités passent des contrats en direct avec un recycleur ou prestataire, elles n'ont pas forcément la visibilité au niveau national pour optimiser le regroupement, le prix, massifier les volumes comme peut l'avoir un éco-organismes qui gère ça au niveau national » (Producteur1)*

N'être que financeur ne pouvait donc pas être un choix des producteurs. La preuve en est d'ailleurs que redevenir financeur s'apparente pour eux à une sanction : *« Il vaut mieux être proactif (...) et pouvoir piloter les choses que d'attendre et dans 5-6 ans on nous dit "vous ne savez pas faire, on remet tout à 0, vous ne contrôlez plus rien, vous n'êtes que financeurs" » (Producteur1)*

Les éco-organismes sont d'ailleurs conscients de cette tension, notamment avec les collectivités, qu'ils considèrent comme des fervents défenseurs du modèle éco-organisme financeur : *« Les élus sont souvent des fervents défenseurs de la REP, plutôt dans le modèle Eco-emballages c'est quand même l'idéal pour eux puisqu'ils touchent l'argent donc ils gardent la prérogative de la dépense » (Eco-org2).*

Les autres parties prenantes ont conscience des tensions entre l'éco-organisme financier qui doute constamment de la bonne gestion des éco-contributions collectées, et les collectivités qui

estiment ne pas être suffisamment rémunérées pour cette activité d'intérêt général de collecte et de traitement des déchets :

- « *Eco-emballages considère qu'il y a des collectivités ou des syndicats intercommunaux qui ont des organisations différentes, et donc certaines ont des coûts optimisés et d'autres ont des coûts de traitement trop élevés.* » (Environnement1)
- « *Dans la filière D3E je dirais que on n'a pas comme dans la filière emballages des tensions autour des intérêts des uns et des autres parce qu'il ne s'agit pas d'un organisme purement financier.* » (Consommateur1)

Les opérateurs de traitement perçoivent également l'éco-organisme financier comme étant plus favorable pour leurs opérations, puisque dans ce contexte, ils traitent avec l'ensemble des collectivités et non pas avec seulement 3 éco-organismes, ce qui diminue drastiquement leur accès au marché du traitement : « *Nous on serait en effet plus favorable à un éco-organisme financier(...) Lorsqu'on a des filières uniquement financières, les problèmes sont différents, mais au final les opérateurs sont beaucoup plus impliqués dans la gouvernance de la filière* » (Traitement3).

#### **6.1.4. La création d'une filière participative**

Plusieurs parties prenantes, autres que les organisations professionnelles de producteurs, avaient des intérêts à faire valoir dans la filière et revendiquent aussi d'avoir été dès le départ partie prenante des discussions : dès que les groupes de travail ont été mis en place ceux-ci ont « *tout de suite travaillé à l'élaboration d'une convention pour faire entrer les collectivités locales dans le dispositif DEEE* » (Collectivité2). Partie prenante dès l'origine du dispositif, dès l'origine de la directive européenne, les collectivités « *ont fait un certain lobby européen pour que le point de vue des collectivités soit pris en compte lors de la transposition en droit français de cette obligation.* » (Collectivité1) « *Dès(...) les négociations pour l'agrément de la filière j'ai participé à la commission consultative d'agrément et de suivi pour les D3E. C'est ce que je fais également pour d'autres filières comme le mobilier, les piles, le papier* » (Consommateur1).

Pour les parties prenantes, avoir une filière participative est très important. Ils ont d'ailleurs conscience que l'aspect participatif n'est pas acquis, car il n'est pas institutionnalisé partout en Europe : « *Moi j'ai participé à plusieurs réunions européennes où les représentants des 27 pays*

*étaient présents, et la France est le seul pays qui ait mis en place une politique avec cette législation de 1992 où la gestion des produits en fin de vie ne résulte pas d'une démarche purement industrielle* » (Consommateur1). Tous les acteurs sont autour de la table, s'expriment, font part de leurs intérêts respectifs et négocient des consensus. Or en Allemagne par exemple, la situation est différente : « (...) *si je compare à ce qui se passe dans les autres pays, on n'a pas du tout un tel schéma de gouvernance, c'est-à-dire qu'en général, il y a un lien direct entre le ministère et les éco-organismes, et d'un pays à l'autre le ministère prépondérant n'est pas forcément l'écologie. En Allemagne, c'est typiquement l'économie qui dirige. L'écologie est marginale dans le système. D'ailleurs on voit bien les résultats que ça donne. L'interaction avec les parties prenantes est extrêmement réduite* » (Eco-org1).

### **6.1.5. Les inquiétudes des parties prenantes au moment de la création de la filière**

Dès la mise en place de la filière, des tensions apparaissent sur des questions spécifiques : la création de plusieurs éco-organismes (concerne toutes les parties prenantes), le soutien à l'économie sociale et solidaire (concerne les collectivités et les entreprises de l'ESS), la structuration du marché du traitement des déchets (concerne les opérateurs de traitement).

#### **6.1.5.1. La multiplicité des éco-organismes**

Les représentants des consommateurs considéraient la concurrence entre éco-organismes comme étant incompatible avec la démarche d'intérêt général que constituait le traitement des produits en fin de vie. « *On s'est battu, et moi en particulier, pour qu'il n'y ait qu'un éco-organisme généraliste* ». (Consommateur1). Leurs craintes étaient « *justement ce qui arrive actuellement et qu'on doit gérer, c'est que pour attirer à chaque éco-organismes un maximum de contributeurs, ils abaissent le niveau des contributions qui sont en fait payées par le consommateur. (...) Donc ça a pour conséquence d'entraîner une concurrence strictement financière au niveau des contributions, et par voie de conséquence, une moins bonne prestation sur l'ensemble du cycle : collecte, traitement, revente* ». (Consommateur1). Ce qui est confirmé lors de l'entretien avec le syndicat de la grande distribution : « *Il y a d'ailleurs eu un effet incitatif de la multiplicité des éco-organismes, puisque le barème avait pu être négocié à la baisse pour que chaque éco-organisme essaye par ce biais là d'attirer à lui de nouveaux adhérents* » (Distributeur 1).

Certaines parties prenantes, comme les représentants des consommateurs et des collectivités, pouvaient anticiper que la création de trois éco-organismes différents allait causer des problèmes de coordination. Il y eut alors une proposition des producteurs de confier la coordination à la caisse des dépôts et consignation. *« Je m'y suis personnellement opposé, connaissant ce qui allait se passer et on a proposé qu'il y ait un engagement solidaire des trois éco-organismes dans une structure qui allait assurer cette coordination, cette cohérence avec des missions très spécifiques »* (Consommateur1). Les collectivités ont influé sur la structuration de la filière par la création d'un nouvel organisme : *« Nous ce qu'on avait demandé c'est que les collectivités n'aient qu'un seul interlocuteur »* (Collectivité1). *« Là où (les collectivités) prennent part au débat de manière plus importante, quand c'était à la construction de la filière, c'est sur la question d'avoir un guichet unique »* (Etat3)

Pour la partie prenante éco-organisme, la présence de plusieurs entreprises permet de limiter les gaspillages en incitant à réduire les coûts de gestion : *« Quand on est tout seul, qu'il y a une obligation d'achat pour les producteurs, il n'y a pas besoin de faire d'efforts particuliers pour la survie de l'entreprise. Ce qui par nature –sans préjuger de la moralité des gens– incite à faire du gras, à être moins efficace »* (Eco-org2). La concurrence rend également plus crédible les sanctions prévues en cas de non respect par l'éco-organisme de son cahier des charges : *« La concurrence entre les éco-organismes permet de vérifier qu'il y a, en regardant les différents comptes d'exploitation, qu'il n'y a pas de dérives trop marquées d'un éco-organisme à un autre »* (Eco-org2)

Le résultat de l'analyse qualitative de la perception des parties prenantes sur la concurrence entre les éco-organismes reflète ce partage entre ceux qui la considèrent plutôt positivement (principalement les petits éco-organismes, et les producteurs), ceux qui considèrent que cela a tendance à alourdir les procédures d'audits et d'équilibrages (opérateurs de traitement et collectivités). L'analyse est résumée dans le tableau ci-dessous :

Influence :		Collectivité	Consommateur	Environnement	Eco-organisme	Producteur - distributeur	Etat	ESS	Opérateurs de traitement
<b>Positive</b>	Evite une gestion monopolistique (type Eco-emballages) de gaspillages				✓		✓	✓	
	Emulation (collecte, qualité des prestations etc)	✓			✓ ✓ ✓				
	Diminue le niveau du barème					✓			
	Meilleur contrôle de la filière (permet les sanctions)				✓ ✓	✓			
<b>Neutr</b>	Ni positif, ni négatif	✓			✓			✓	
<b>Négative</b>	Multiplication des coûts de fonctionnement	✓ ✓							
	Multiplication des audits								✓
	Nécessité d'avoir un équilibre	✓ ✓ ✓							
	Nivellement par le bas des prestations		✓ ✓		✓		✓		

Tableau 7 : résumé des perceptions des parties prenantes concernant la multiplicité des éco-organismes

Pour les éco-organismes, notamment les éco-organismes minoritaires en termes de parts de marché, et les producteurs, la concurrence poursuit l'idée de la libre entreprise, et de la maîtrise des coûts. Pour les producteurs, le fait d'avoir plusieurs éco-organismes leur permet d'avoir le sentiment de mieux contrôler la filière, car les décisions ne peuvent pas être prises par un éco-organisme omnipotent, mais collégialement par tous les éco-organismes. L'Etat exprime également l'idée que le dialogue avec un seul éco-organisme risque de conduire à des situations où « *le dialogue est assez difficile et conflictuel parce qu'ils sont tout seul et tellement gros qu'ils font un peu ce qu'ils veulent* » (Etat2).

Les opinions négatives sont concentrées sur les parties prenantes Collectivités, Associations de consommateur et Opérateurs de traitement. Les collectivités sont principalement affectées par la nécessité d'avoir de l'équilibre fin et structurel du fait de la multiplicité des éco-organismes. Les représentants des associations de consommateurs se sont opposés dès la mise en place de la filière à cette multiplicité. Les associations de défense de l'environnement quant à elles n'apparaissent pas dans le tableau résumant les perceptions positives ou négatives, car leur opinion propose un autre modèle : pour un des représentants, l'éco-organisme devrait être un organisme public.

L'Etat est partagé entre perception positive et négative selon l'interlocuteur. Un des représentants a exprimé l'idée que sur le long terme, « *la concurrence entre plusieurs éco-organismes aboutit à supprimer économiquement la mutualisation* » (Etat4).

#### **6.1.5.2. Le maintien du soutien à l'économie sociale et solidaire**

Avec l'arrivée de la REP et la création d'éco-organismes qui allaient obtenir la maîtrise du gisement, le marché de la réutilisation et du réemploi allait obligatoirement être affecté. Le choix des collectivités de soutenir ce type d'économie pouvait être remis en question. Avant la mise en place de la REP, les collectivités pouvaient faire appel à leurs propres prestataires. Une fois que la responsabilité du gisement passait des collectivités vers les éco-organismes, rien ne pouvait garantir que la politique des éco-organismes continuerait à favoriser le réemploi :

- « *Les collectivités ont une mission sociale que n'ont pas les éco-organismes* » (Collectivité1).

- « *On ne voulait pas que des collectivités qui s'étaient montrées précurseur dans (le domaine de l'ESS) puissent voir leur choix remis en question, par l'arrivée d'une filière qui concourrait à une meilleure gestion des déchets* » (Collectivité1)
- Ce qui a été confirmé par un représentant de l'ESS : « *Quand on voulait travailler avec des collectivités locales sur le prélèvement, sur la collecte etc., ça nous faisait intervenir auprès de plusieurs éco-organismes à chaque fois, donc c'était difficile de négocier ça au niveau national* » (ESS1).

### **6.1.5.3. Le contrôle de l'activité et la limitation de l'accès au gisement pour les opérateurs de traitement**

Les industriels du traitement reconnaissent que la mise en place de la filière a entraîné une structuration positive du marché du traitement des déchets, car la manne financière des éco-contributions a permis aux industriels titulaires des appels d'offre de faire des investissements dans leur appareil de production. Malgré cela, les opérateurs de traitement ont vécu la mise en place de la filière comme une forme de 'vassalisation' progressive vis-à-vis d'éco-organismes qui audient leurs activités et contrôlent désormais : la durée des contrats, les contraintes de coûts et donc la qualité du traitement et la capacité d'investissement en aval. Le marché s'est en outre extrêmement concentré : d'une multiplicité de collectivités locales, les clients des opérateurs se sont réduits à quelques éco-organismes.

Les points de collecte répertoriés au niveau de la filière sont les déchetteries, la reprise au niveau des distributeurs et dans une moindre mesure les entreprises de l'ESS. Mais les opérateurs de traitement n'ont plus le droit de reprendre les DEEEs comme c'était le cas, avant la mise en place de la filière (pour des raisons de traçabilité du déchet). « *Le péché originel a été de nous exclure, au niveau des points de collecte en tant qu'opérateur, du processus. (...) On aurait très bien pu imaginer d'être point de collecte au même titre qu'une déchetterie* » (Traitement1). Cependant, « le décret du 2 mai 2012 interdit aux opérateurs n'étant pas en contrat avec un éco-organisme DEEE de reprendre les déchets de la filière (...) En définitive, aucun opérateur ne peut travailler sans accord préalable des éco-organismes » (FEDEREC, 2012).

Un sentiment de relation inéquitable s'est donc progressivement développé : « *Les contrats étaient trop courts et les relations étaient difficiles avec les éco-organismes pendant toute une*

*période jusqu'au moment où on a (...) essayé de rétablir un dialogue à travers un document qui s'appelle 'les lignes directrices' des relations entre les opérateurs et les éco-organismes » (Traitement2).*

Deux types de réponses ont en effet été apportés aux difficultés grandissantes entre éco-organismes et opérateurs de traitement. D'une part la réponse de l'Autorité de la Concurrence en juillet 2012, suite à la saisine du syndicat professionnel FNADE inquiet du rôle prépondérant des éco-organismes sur le marché des déchets, et d'autre part la rédaction d'un document en mars 2012 (les lignes directrices) au sein d'une nouvelle instance de régulation (la Commission d'Harmonisation et de Médiation des Filières REP ou CHMF). Dans son avis, l'Autorité de la Concurrence (2012) reconnaît la perturbation du marché qu'a provoqué la mise en place de la filière : « la substitution de quelques éco-organismes aux collectivités très nombreuses (on estime à 1 500 le nombre de collectivités et d'organismes de coopération intercommunale exerçant une compétence « déchets ») et l'instauration de mécanismes de contrôle des coûts par les éco-organismes ont profondément modifié le marché ».

#### **6.1.6. Une mise en place du champ organisationnel autour de deux acteurs majeurs : les syndicats de producteurs et les collectivités**

La mise en place de la filière des DEEE en 2006 a mobilisé les syndicats professionnels d'électroménager. Les pouvoirs publics ont laissé aux représentants des producteurs la possibilité de s'organiser. Cette liberté a permis à un acteur d'agir plus spécifiquement sur la filière (6.1.6.1.) ; cet acteur est ensuite devenu directeur de l'éco-organisme le plus important.

Nous mettons en exergue un deuxième acteur, cité plusieurs fois par les parties prenantes comme ayant marqué la filière de par son charisme (6.1.6.2.) ; c'est l'actuel président de la commission consultative d'agrément.



### 6.1.6.1. Le rôle du directeur de l'éco-organisme du fait de sa position sociale

La mise en place des éco-organismes ne s'est pas faite avec une feuille de route établie. Des personnages-clés, présents 'au bon endroit au bon moment', ont eu la possibilité de procéder par tâtonnement, 'chemin faisant'. C'est le cas notamment de l'actuel directeur de l'éco-organisme le plus important en termes de parts de marché Eco-systèmes :

*« Moi à l'époque j'étais vice-président du GIFAM et président de Whirlpool France, et je m'occupais de l'environnement pour la Fédération des Industries Electriques et Electroniques (FIEEC), qui est la fédération qui regroupe un certain nombre de syndicats professionnels comme le GIFAM, SIMAVELEC et d'autres. Dans ce cadre là, j'étais aussi administrateur de la fédération Envie, et administrateur d'Eco-emballages, et j'étais très impliqué dans les sujets environnementaux »*

Une entreprise, SCRELEC, avait été créée dans le cadre de la FIEEC pour s'occuper du recyclage des piles et accumulateurs. Les administrateurs de la FIEEC ont eu l'idée dans un premier temps d'élargir les responsabilités de cette société pour traiter les DEEE. Une première expérience grandeur nature a été lancée à Nantes, pour essayer d'évaluer l'organisation et les coûts. Rapidement, cependant, il s'est avéré que SCRELEC avait une gouvernance qui ne convenait pas au fonctionnement escompté par les représentants des producteurs. Cette gouvernance n'intégrait pas les patrons des entreprises qui siégeaient au sein de SCRELEC :

*« Il y a eu des écarts de budget énorme, et on n'était pas informé, on était informé trop tard quand il y avait un retour vers les conseils d'administration des syndicats professionnels. (...) Il y avait un peu de collusion entre certains syndicats et SCRELEC, et moi avec d'autres, donc il ne semblait pas opportun de... sauf à reconsidérer les choses. Toujours est-il qu'il y a eu une décision entre les syndicats professionnels GIFAM, SIMAVELEC et FCD, pour savoir si on s'appuyait sur SCRELEC, ou si on créait une entité propre. Donc a été décidé de créer une entité propre. » (Eco-org1)*

Sur la base de cette première expérience, non concluante, il fut donc décidé de créer un éco-organisme indépendant de celui dédié à la gestion des piles. Cet éco-organisme avait vocation à être uniquement consacré aux DEEE, pour convenir aux dirigeants de la FIEEC de l'époque.

### 6.1.6.2. Le rôle du président de la Commission Consultative d'Agrément du fait de son charisme

Le rôle du président de la Commission Consultative d'Agrément est de diriger les débats. Mais dans une filière où cette commission n'a vocation qu'à être consultative, même le rôle de président peut sembler secondaire.

Or le président défend l'idée de l'échange de la pluralité des points de vue. Il s'en porte garant :

- « *J'essaie au maximum d'atteindre le consensus* »
- « *Quand je vois que ça coince, je mets au vote un avis, pour pouvoir ensuite le retourner auprès de la ministre, où on fait apparaître l'avis majoritaire et la puissance de la majorité, et l'avis minoritaire et sa puissance également.* »
- « *Il y a vraiment un respect mutuel très important, je donne la parole à tout le monde, on a des délais qui sont quand même réduits, on se voit trois ou quatre fois par an, selon les années, de 14h à 18h avec un agenda assez chargé. Mais on essaie de faire en sorte que chacun puisse prendre la parole et dire ce qu'il a à dire. Quelques fois il y a des débats, mais je m'assure que tout le monde puisse parler de façon équitable. Sincèrement, je pense que tout le monde est écouté à la hauteur de ce qu'il a à dire* ».

Sa légitimité est acquise auprès de la Direction Générale de la Prévention des Risques (DGPR), responsable au niveau de l'Etat de la gestion de la filière. L'ordre du jour des réunions de commission est co-construit avec le président et les éco-organismes. La fonction de la DGPR est d'orienter les points de discussion, mais « *il y a vraiment un réel rôle moteur du président de la CCA* » (Etat1).

Force est de constater que de par sa personnalité et son ancienneté dans la fonction, le président a donc acquis un respect notoire. On le considère ferme, mais juste. Sa gestion du tour de parole à la Commission Consultative d'Agrément participe à l'importance que représente la réunion :

- « *On a un président qui a une forte personnalité* » (Producteur2)
- « *Il a une vraie voix* ». « *Il est assez directif* » (Producteur3).
- « *L'expérience de M. (...) c'est qu'il sait manier un conseil municipal. Malheureusement c'est frustrant pour les gens, il n'y a pas deux tours de parole, vous ne jugez pas ce que*

*disent les autres, vous donnez votre opinion et après ça s'arrête (...) Après le président ne prend pas partie. Il se forge son opinion sur celle des autres, et puis après il cherche un consensus. » (Eco-org1)*

- *« Je pense qu'il tient un rôle de président qu'il sait tenir, un rôle d'arbitre qui ne prend pas position en propre » (Producteur1)*
- *« On a un très bon président en plus avec une stabilité de la présidence » (Distributeur1).  
« C'est un élu Vert, donc il a sa préférence, il est à la fois un élu écologiste, il est un élu local. (...) Mais c'est un très bon président sincèrement, très soucieux de l'équilibre entre les parties ».*
- *« Parce qu'il faut savoir aussi que cette commission se passe dans la bonne humeur et ça c'est important. (...) dans ces réunions ce n'est pas le consensus pas du tout, mais ce sont toujours des discussions sans heurts et ça, ça me semble important. » (Consommateur2)*
- *« Ce que j'aime beaucoup, ce que personne ne vous a dit certainement, c'est la façon dont Mr. (...) a de diriger ses débats. C'est extraordinaire. C'est très, très, très autoritaire. Par contre avec une ambiance bonne enfant (...) Par exemple, quelqu'un prend la parole, alors qu'il ne l'a pas demandé, si toutefois Mr. (...) sent que la personne en question va dire quelque chose qui lui convient bien il va la laisser parler. Mais par contre s'il sent que ça va être quelque chose qui va contrer ce qu'il voudrait dire, tout de suite il lui fait remarquer : 'je suis désolé, vous n'avez pas la parole' » (Consommateur2)*

Pourtant cette présidence n'est pas définitive. C'est l'Etat qui a vocation à présider cette Commission plutôt qu'un représentant des collectivités : *« On a deux types de présidences de commission dans les filières REP ; on a des commissions qui sont présidées par le ministère et on a deux commissions qui sont présidées par des élus, nommés par la ministre, la commission emballage et la commission DEEE. (...) Si le ministère avait à refaire les commissions DEEE et emballage, elle referait avec des présidences ministère » (Etat3).*

Il semble donc que la qualité de la gouvernance de la filière soit en partie basée sur la présence de personnalités, notamment celle du président de la Commission. Plusieurs parties prenantes

acquiescent sur le fait que si le président de la CCA était amené à changer, « *ça peut changer l'esprit ou la gouvernance de la filière* »<sup>14</sup>. (Collectivité1)(Etat4)(Eco-org1)(Traitement2)

### **6.1.7. Les ajustements au fil du temps**

Les ajustements concernent les changements organisationnels avec la création de nouvelles instances de rencontre entre les parties prenantes qui se sont avérées nécessaires notamment du fait de la présence de plusieurs éco-organismes. Un autre type d'ajustement concerne les changements en termes de gouvernance.

#### **6.1.7.1. Les changements organisationnels**

- **OCAD3E**

Le 22 Septembre 2006, un arrêté ministériel a officialisé la création d'un organisme coordonnateur rassemblant les éco-organismes DEEE. Cet organisme est chargé de reverser la part des éco-contributions revenant aux collectivités territoriales au titre de la collecte sélective. Il doit également garantir que le territoire français est couvert en matière de collecte, tout en veillant à l'équilibre entre les obligations de chacun des éco-organismes et la réalité de leurs enlèvements (statuts OCAD3E) ce qui correspond au système d'équilibrage. Enfin la mission de coordination porte également sur les actions relatives à la prévention et à l'éco-conception.

Dans le cadre de l'équilibrage, l'OCAD3E désigne un éco-organisme, a posteriori, et en fonction des tonnes à collecter et à répartir. Les éco-organismes négocient la couverture du territoire entre collectivités urbaines et rurales : « *c'est une question d'entente* » (Etat3).

La création de l'OCAD3E a donc été à l'initiative des représentants des collectivités. Ces dernières réclamaient un interlocuteur unique, avec qui elles signent les contrats de collecte :

---

<sup>14</sup> Question posée lors d'une des tables rondes sur la gouvernance lors de la journée de restitution

« Nous on n'a signé qu'avec un seul éco-organisme qui est l'OCAD3E, c'est ce qu'on avait demandé » (Collectivité2). « La multiplicité des éco-organismes a obligé la création d'un organisme coordonnateur OCAD3E » (Distributeur1). « l'OCAD3E, qui est l'interlocuteur des contrats collectivité - éco-organisme, donc on voit bien que notre demande a été satisfaite à minima » (Collectivité1).

- **Comité de conciliation**

Le comité de conciliation est une instance de rencontre bilatérale entre les éco-organismes et les collectivités. Le principe de ce comité est apparu pour la première fois dans le cahier des charges annexé au deuxième agrément des éco-organismes en décembre 2009, mais les premières réunions du comité ont eu lieu dès le premier semestre 2008. L'objet de ce comité de conciliation est de gérer les transferts de collectivités d'un éco-organisme à un autre ; c'est l'équilibrage, fin et structurel, de la filière.

Les modifications d'organisme collecteur sur le territoire sont censées être transparentes pour les collectivités, mais telle n'est pas la perception des collectivités : « Quand vous avez trois éco-organismes, concrètement pour les collectivités il n'y a pas grande différence. La difficulté après c'est au niveau de la gestion de l'équilibrage et la variable d'ajustement sur l'équilibrage ce sont les collectivités. Et ça pour le coup, on y est relativement opposé, car on estime que c'est un problème interne aux éco-organismes » (Collectivité1). « Pour pouvoir ajuster la part de marché, donc l'obligation d'un éco-organisme à sa collecte effective, il fallait échanger les collectivités. Ça a entraîné la fureur d'un certain nombre de collectivités, et a amené à créer un comité de conciliation » (Collectivité3). Avec la création de l'OCAD3E, qui gère les contrats avec les collectivités, ce ne sont pas des ruptures de contrat et de financement que subissent les collectivités, mais « des ruptures de relations opérationnelles: des interlocuteurs différents, des bases de données » (Collectivité3).

- **Comité d'orientations opérationnelles**

Le comité d'orientations opérationnelles est une création récente (2012-2013). Il est issu du travail de la CHMF, consciente de la nécessité de réguler les relations entre éco-organismes et opérateurs de traitement (voir section 5.2.4.4.).

Comme pour le comité de conciliation, le comité d'orientations opérationnelles a vocation à apaiser la filière en permettant un dialogue plus resserré entre les éco-organismes et les parties prenantes concernées : « *c'est une nouvelle instance dans laquelle on essaye de mettre en relation plus fréquemment, et dans un autre cadre que le cadre contractuel les opérateurs et les éco-organismes* » (Etat1). C'est « *une instance qui permet d'étudier ou de travailler sur des standards de traitement, un certain nombre de règles* » (Eco-org1)

### **6.1.7.2. Les changements en termes de gouvernance**

- **Présence d'un censeur**

Début décembre 2008, le conseil d'administration d'Eco-emballages a informé le ministre de l'Ecologie Jean-Louis Borloo d'un risque de perte lié à des « placements non sécurisés d'une partie de la trésorerie dans des paradis fiscaux » (communiqué du ministère, cité par Les Echos, 2008). Dans son communiqué le ministre ne cache pas son indignation : « 60 millions d'euros restent à ce jour placés sur ce type de fonds à risques dont l'emploi est inacceptable au regard de la morale républicaine, s'agissant de fonds publics ». Il demande ensuite à ce que le conseil d'administration d'Eco-emballages tire rapidement « en terme de gouvernance de l'entreprise toutes les conséquences pour que ce risque ne se reproduise pas », tout en exprimant son souhait d'un « renforcement du contrôle par l'Etat du fonctionnement de l'ensemble des éco-organismes ». Cette crise arrive après les discussions initiées lors du Grenelle de l'Environnement, qui avaient déjà souligné « la nécessité d'un renforcement du contrôle financier par l'Etat des éco-organismes agréés, en parallèle du contrôle exercé par les actionnaires » (DGPR & ADEME, 2012). La décision de l'Etat fut alors de généraliser le contrôle par un censeur d'Etat à tous les éco-organismes agréés.

Les missions du censeur d'Etat ont été fixées par le décret du 19 avril 2011 : il est issu du Contrôle général économique et financier, corps de contrôle dépendant du ministère de l'économie et des finances. Il veille à ce que les éco-organismes agréés disposent des capacités

financières qui leur ont permis d'être titulaire d'un agrément. Il peut demander à l'éco-organisme de lui communiquer tous documents et informations nécessaires sur la gestion financière, et faire procéder à tout audit en rapport avec sa mission. S'il l'estime nécessaire, il peut adresser un rapport aux ministres chargés de l'écologie, de l'industrie et de la santé. En résumé, le censeur d'Etat a principalement un rôle de contrôle financier.

Cependant ce rôle n'est pas forcément très clair pour toutes les parties prenantes. Lors de la journée de restitution, le représentant des censeurs d'Etat n'a pas donné l'image d'un périmètre d'action bien délimité : *« nous sommes 5 (censeurs d'Etat) au total sur l'ensemble des filières, on conçoit nos fonctions de manière très différente que celle du représentant de l'Etat avec une feuille de route précise, et des consignes extrêmement détaillées. Chacun conçoit à sa manière son intervention dans la gouvernance en fonction des lignes directrices qui sont celles du cahier des charges »*.

Même si le censeur permet d'apporter un éclairage économique sur les contraintes des éco-organismes, ce qui est salué par un représentant des éco-organismes : *« on a toujours de bonnes volontés en terme environnemental, en terme social, mais la cause économique est souvent difficile à défendre. Le censeur nous aide un peu dans cette dimension »* (Eco-org2), la *« lisibilité du travail effectué par le censeur »* (collectivité2) n'est pas limpide, et même pour les éco-organismes : *« son rôle est assez opaque »* (Eco-org2)

Au final, c'est principalement en termes de contrôle que la gouvernance de la filière a évolué. Cette évolution n'est cependant pas encore abouti, car des progrès restent à faire, comme en témoigne un représentant de l'Ademe : *« j'ai proposé qu'on travaille sur une organisation de ces dispositifs de contrôle qui se sont mis en place au fur et à mesure par brique, sur une filière, puis un bout sur une autre, puis la crise financière Eco-emballages a conduit à mettre d'autres éléments. Tout ça n'est pas du tout structuré, les choses se chevauchent, on a du mal à voir qu'est ce qu'on contrôle, à quel moment »*

## **6.2. Les enjeux de la gouvernance du processus de recyclage des DEEEs**

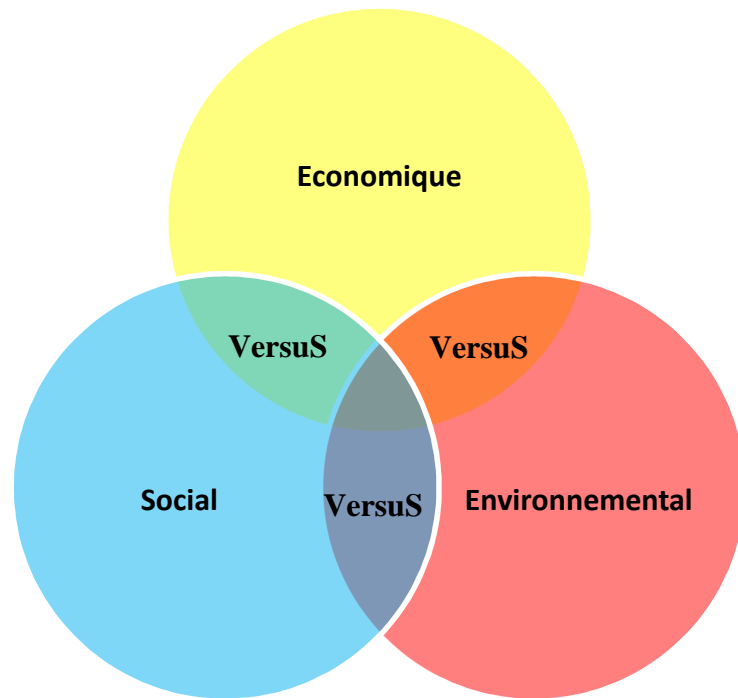
L'analyse des discours des parties prenantes a mis en lumière trois types d'enjeux ou de défis auxquels le système de gouvernance de la filière DEEE est confronté : concilier les intérêts contradictoires des parties prenantes, contribuer à une vision commune de la gouvernance, et donner du sens à la responsabilité élargie du producteur.

### **6.2.1. Concilier les intérêts contradictoires**

Dans leur étude, Brown *et al.* (2001) ont élaboré une méthode pour améliorer la prise de décision dans le cas de ressources marines et côtières. Pour cela, ils ont utilisé des critères économiques, environnementaux et sociaux basés sur les intérêts contradictoires des parties prenantes, pour élaborer différents scénarios de management des ressources naturelles. Les parties prenantes ont participé durant le processus de recherche à la pondération des trois critères. L'outil d'aide à la décision ainsi développé a permis aux différents points de vue d'être explicitement inclus dans l'analyse.

Nous nous sommes inspirés de ce cadre d'analyse initial pour classer les différents intérêts contradictoires identifiés dans la filière. Les intérêts divergents de la filière se partagent selon leur nature : économique, environnementale ou sociale. Chaque critère peut être en opposition avec un des trois autres critères, et avec lui-même, ce qui crée six types de « conflit », comme l'illustre le schéma ci-dessous :





**Figure 19 : typologie des intérêts contradictoires et leur croisement**

Hypothèses de départ simplifiées :

- Les éco-organismes ont des intérêts principalement **économiques** (collecter et traiter au moindre coût)
- Les opérateurs de traitement défendent des intérêts **économiques** (activité d'entreprise) et sociaux (emploi)
- Les producteurs ont des intérêts principalement **économiques** (vente de produits)
- Les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire ou d'insertion (par l'emploi) représentent les intérêts **sociaux** (défense de la filière du réemploi)
- Les collectivités ont des intérêts **environnementaux** (collecte des déchets) et **sociaux** (défense des citoyens)
- Les consommateurs représentent des intérêts **sociaux** (défense du consommateur)
- Les associations environnementales défendent des intérêts **environnementaux**
- L'Etat est considéré comme neutre dans la mesure où l'intérêt général est que tous ces intérêts puissent être conciliés

Le détail de ces conflits d'intérêt est donné ci-dessous.

### 6.2.1.1. Economique versus économique

#### Les éco-organismes entre eux :

- La différence de taille entre les éco-organismes due à leurs parts de marchés respectives induit une capacité potentielle de lobbying différente.
- Les distributeurs, également actionnaires de l'éco-organisme le plus important, reçoivent des soutiens financiers au titre de la collecte, ce qui peut conduire à des conflits d'intérêts au sein de l'éco-organisme, comme le confirme le directeur de l'éco-organisme : « *comme il y a des distributeurs qui reçoivent une indemnisation à la collecte, il y a un comité qui ne réunit que les fabricants parce que là on est dans un conflit d'intérêt potentiel* » (Eco-org1). Le comité ne se réunit que s'il y a nécessité de réajuster les barèmes de soutien à la collecte des distributeurs.
- Le système d'équilibrage induit deux problèmes potentiels d'équité :
  - le premier concerne l'équilibrage par tonne, qui est actuellement la norme, et non par flux. Or les coûts de traitement étant différents selon les produits, on peut considérer que les fabricants de gros électroménager hors froid, par exemple, sont désavantagés par rapport aux fabricants d'écrans (plus coûteux à traiter)
  - « *le deuxième concerne l'incitation à la croissance de la collecte* » (Eco-org1). Les coûts de collecte marginaux étant plus élevés que les coûts actuels (par exemple la multiplication des petits points de collecte par comparaison aux tonnages des déchetteries), l'éco-organisme qui voudrait augmenter l'effort de collecte le ferait à son détriment (du fait de l'équilibrage) « *en redonnant les opérations de ramassage, transport et traitement de certaines collectivités à ses concurrents qui n'auraient pas mis en œuvre des actions similaires* » (Eco-org1). Or l'équilibrage par source de collecte est impossible à mettre en place.

#### Entre éco-organismes et producteurs :

- L'enjeu est de trouver un équilibre entre coût de la filière, atteinte des objectifs de collecte (qui augmentent notamment avec la dernière version de la directive) et montant de l'éco-contribution

### **Entre éco-organismes et opérateurs de traitement :**

- Par le biais des appels d'offres, de la concentration du marché et de la durée des contrats, les éco-organismes exercent une pression (voire obligation) sur les capacités d'investissement et sur la baisse des coûts de traitement. *« Aujourd'hui les industriels de traitement ont cette problématique qui est liée au fait qu'ils se retrouvent face à un nombre réduit de clients. Ils sont très dépendants du fait qu'on leur passe ou pas l'appel d'offre » (Eco-org2).* La problématique de retour sur investissement avec des contrats courts (environ 3 ans) se pose. Les marges sont plus réduites (que lorsque les appels d'offres sont issus des collectivités), et cela est considéré comme un gain pour les producteurs : *« Il y a un moment où, finalement, s'ils diminuent nos marges, c'est les éco-organismes qui payent moins au niveau des éco-contributions, et c'est lucratif pour eux, puisqu'ils cotisent moins. » (Traitement1)*

#### **6.2.1.2. Economique vs Social**

- Les éco-organismes fournissent un soutien financier aux collectivités au titre de la collecte. Le niveau de ce soutien peut être remis en question.
- Les éco-organismes sont censés donner accès au gisement des DEEE aux entreprises d'insertion pour le réemploi.
- Les producteurs, distributeurs et opérateurs de traitement sont des poids lourds de l'économie française en termes d'emplois et peuvent faire du lobbying auprès des pouvoirs publics
- La fixation du barème (montant de l'éco-contribution) a des répercussions sur le pouvoir d'achat des consommateurs.
- Les collectivités aimeraient que les distributeurs soient plus impliqués dans l'effort de collecte. En effet, aujourd'hui le gisement DEEE provient à 70% de la collecte en déchetterie (donc des collectivités), et à 30% de la collecte des distributeurs : *« Ce qu'on a du mal à identifier (...) c'est l'implication réelle de tous les distributeurs dans le dispositif. Aujourd'hui est ce qu'un distributeur va volontairement vous demander si vous avez un DEEE à ramener quand vous venez acheter dans un magasin? Est ce qu'il va vous incitez à ramener un DEEE quand vous venez en acheter en magasin? Très honnêtement nous on y croit pas trop. » (Collectivité1)*

### 6.2.1.3. Economique vs environnemental

- Les problèmes de vandalisme rencontrés dans les déchetteries conduisent parfois les opérateurs de logistique à ne pas prélever les déchets qui restent alors à la charge de la collectivité.
- La qualité de traitement des déchets constitue un enjeu en termes d'image pour les acteurs économiques de la filière (éco-organismes, producteurs et opérateurs de traitement)
- Il existe un conflit notoire entre prévention amont (faite par les producteurs avant que le produit ne soit vendu, par exemple l'éco-conception) et prévention aval (faite par le consommateur dans le cadre d'une consommation responsable, par exemple choix de produits durables) : le message de prévention aval « *un éco-organisme ne peut pas le soutenir puisque c'est l'émanation des producteurs.* » (Etat2)
- Le montant des provisions cumulées est supérieur au montant autorisé dans le cahier des charges. « Cependant, une part encore importante des équipements mis sur le marché n'est pas encore collectée, ces provisions devraient donc servir à les collecter et les traiter. » (Cercle National du Recyclage, 2012)

### 6.2.1.4. Environnemental vs Social

- Cette divergence concerne une différence de vision sur le traitement des déchets entre collectivités et associations environnementales : « *FNE (France Nature Environnement) ne veut pas d'incinération, ne veut pas de mise en décharge. Sauf qu'on n'a pas le choix. (...) Nous on est plus pragmatique. (...) Donc il y a des divergences d'opinions qui font qu'ils ne sont plus adhérents chez nous.* » (Collectivité2)

### 6.2.1.5. Environnemental vs Social vs Economique

- Le traitement fait par des installations classées atteint un niveau de prestation que ne peuvent pas atteindre les entreprises d'insertion. Or le soutien aux entreprises de l'économie sociale et solidaire fait partie du cahier des charges des éco-organismes. Le choix entre industriels et entreprises d'insertion sur des contrats de traitement pose problème, car les industriels « *proposent des solutions qui sont beaucoup plus intégrées et plus efficaces, et surtout plus saines pour les employés parce que le problème de l'insertion, c'est qu'ils travaillent dans des petites structures. (...) Donc dans le travail qu'on doit faire, qui me semble assez naturel, de rationalisation ou de recherche d'efficacité, d'accompagnement des gens qui ont justement investi, finalement il y a des dommages collatéraux qui sont souvent, ça arrive, les gens de l'insertion. Donc ça génère des conflits.* » (Eco-org2)
- Il existe une concurrence sur la destination du gisement : réemploi ou recyclage. Le recyclage des déchets a un intérêt économique en termes de récupération de matière, au contraire du réemploi qui représente une diminution (certes faible mais réelle) des parts de marché pour les producteurs qui n'auront donc pas tendance à promouvoir le marché de la réparation et du réemploi.

### 6.2.1.6. Environnemental vs environnemental

La divergence de points de vue sur des aspects purement environnementaux concernent la 'préférence' entre biens durables et biens recyclables. Dans le cahier des charges des éco-organismes, il est prévu une modulation des contributions des producteurs. Le texte stipule que les critères de modulation doivent être « liés à la réparabilité et au réemploi, à la dépollution, à la recyclabilité des équipements électriques et électroniques ménagers ou, dans la mesure où un lien avec la prévention de la production de déchets peut être établi, à la durée de vie des équipements électriques et électroniques ménagers ». Les associations environnementales militent pour la prévention des déchets et la durabilité des produits, tandis que les éco-organismes et les producteurs veulent se concentrer sur l'éco-conception et le recyclage. « *Quelles sont les priorités pour ces éco-organismes sur l'éco-conception ? C'est dépolluer les produits et les recycler, d'accord ? Ce n'est pas de faire des biens durables, des produits réparables* » (Environnement2). Pour les éco-organismes, il n'y a pas de cible concernant la réparation et le réemploi des équipements en fin de vie comme cela existe pour le recyclage et

cela doit demeurer ainsi ; donner un objectif « *n'est pas dans l'intérêt économique, et c'est surtout pas dans l'intérêt général ; ça peut créer des effets pervers. Je suis persuadé que dans beaucoup de cas, il est mieux de bien recycler, c'est-à-dire récupérer toute la matière, pour reconstruire un produit qui sera beaucoup plus performant* » (Eco-org2).

Il existe donc aujourd'hui un « *problème d'ordre méthodologique* » car « *à l'heure actuelle personne n'a été en mesure de dire s'il valait mieux favoriser le recyclage ou le réemploi* » (Collectivité3).

## **Synthèse**

Cette analyse montre que ce sont majoritairement des intérêts économiques divergents qui coexistent au sein de la filière : entre éco-organismes, entre éco-organismes et les autres parties prenantes. Si ce ne sont pas les intérêts économiques des autres parties prenantes (producteurs ou opérateurs de traitement), ce sont les intérêts sociaux des entreprises de l'ESS, des collectivités, des associations de consommateurs, ou les intérêts environnementaux portés par les associations de défense de l'environnement qui se font face. Cette coexistence n'est pas forcément conflictuelle, mais participe aux tensions dynamiques au sein de la filière. Deux intérêts contradictoires nous paraissent cependant plus difficilement compatibles. Ce sont les deux stratégies environnementales l'une axée sur la gestion des déchets, avec un intérêt à concevoir des produits recyclables, et l'autre axée sur la prévention des déchets, avec un intérêt à concevoir des produits durables.

### **6.2.2. Partager une vision commune de la gouvernance**

L'objet de la journée de restitution a été de présenter le résultat du travail d'enquête fait préalablement. Ce résultat comprenait la représentation par toutes les parties prenantes de la gouvernance de la filière. L'importance de cette restitution n'était pas tant la justesse de cette représentation que les interactions et les interventions pour enrichir cette représentation et faire émerger une perception de la gouvernance partagée par un maximum d'acteurs.

Le levier coercitif regroupe les moyens, plus ou moins acceptés, pour faire agir l'éco-organisme et auxquels il ne peut se soustraire.

Le levier cognitif correspond aux processus cognitifs (apprentissage collectifs, apports de compétences individuelles) par lesquels la valeur partenariale et collective peut s'accroître.

Enfin, la perception commune de la gouvernance est envisagée elle-même comme un levier permettant de mener les acteurs de la filière vers un but commun qui, sans forcément aller jusqu'à un changement législatif (coercitif), pourrait simplement consister à définir de nouvelles pratiques.

Le résultat du schéma de gouvernance élargie présentée et enrichi par les parties prenantes est le suivant :

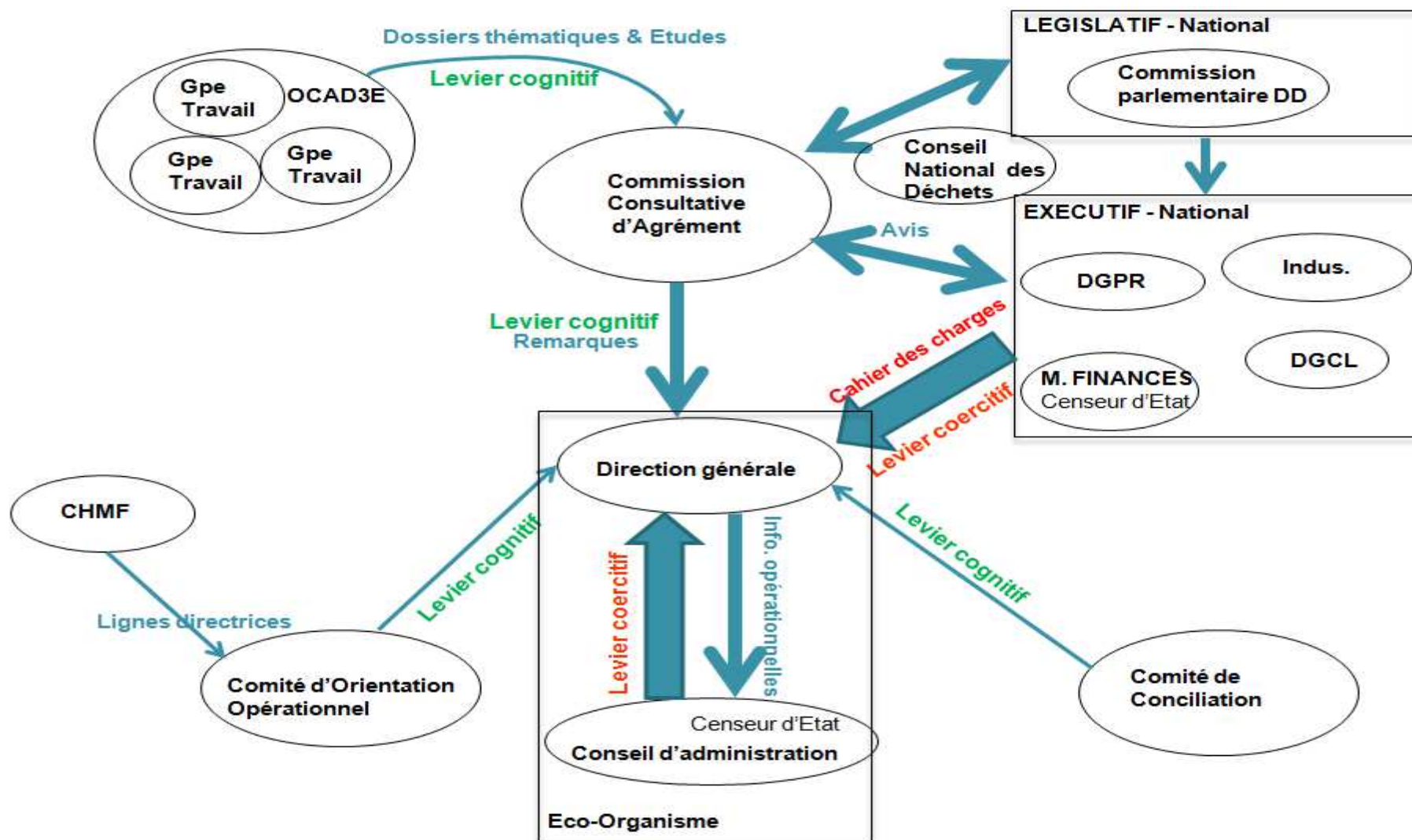


Figure 20 : Schéma de gouvernance élargie de la filière DEEE. Source : auteur



La journée de restitution a notamment permis de pointer le cahier des charges d'agrément des éco-organismes comme étant le principal *outil* de la gouvernance. Par voie de conséquence, la temporalité de la gouvernance comporte deux phases : une période précédant l'agrément ou son renouvellement, pendant laquelle « l'Etat définit, en concertation avec les parties prenantes de la filière, les prochaines orientations générales, les prochaines missions et les prochains objectifs » (DGPR & ADEME, 2012) et une période d'agrément, pendant laquelle « l'Etat suit et contrôle la mise en œuvre du cahier des charges d'agrément » (ibid.).

Mais cette gouvernance est trop complexe, comme en atteste le rapport de deux sénatrices du 13 novembre 2013 sur « l'éco-conception dans le cadre des filières REP » :

« Cette gouvernance est peu lisible, et se trouve en pratique largement dominée par les metteurs sur le marché des produits soumis à REP. Cet état de fait n'est pas contraire à la logique qui a présidé à la mise en place des filières REP en France. L'objectif était en effet de faire porter la responsabilité aux producteurs, et leur faire prendre conscience de l'impact de la fin de vie de leurs produits. Cette responsabilisation est nécessaire pour assurer le traitement de certains flux de déchets, mais aussi pour encourager les industriels à éco-concevoir.

Le pouvoir de contrôle de la puissance publique devrait cependant être réaffirmé. Le système ne contribue pas forcément aujourd'hui à mettre en place une modulation des éco-contributions incitative en termes d'éco-conception ou de prévention.

Sur ce point, vos rapporteuses partagent la recommandation des députés Jean-Jacques Cottel et Guillaume Chevrollier<sup>15</sup> sur la nécessité de limiter la place des industriels au moment de la définition du cahier des charges de l'éco-organisme par la commission consultative d'agrément. Ce moment est déterminant pour la fixation d'objectifs ambitieux en termes d'éco-conception notamment. S'il est impératif d'entendre les éco-organismes et de travailler en concertation avec eux, le dernier mot doit toutefois revenir à l'Etat. »

---

<sup>15</sup> Rapport d'information des députés Jean-Jacques Cottel et Guillaume Chevrollier sur la gestion des déchets dans le cadre des filières à responsabilité élargie des producteurs, 10 septembre 2013

De par leur caractère ambivalent, deux questions méritent en outre d'être approfondies :

- La question du lien entre les éco-organismes et les producteurs (6.2.2.1)

En effet, bien que la responsabilité élargie s'applique à tous les producteurs, le lien entre l'éco-organisme et ses adhérents est différent selon que l'adhérent est aussi actionnaire ou seulement adhérent. En outre, l'éco-organisme a auprès de ses adhérents un rôle à la fois de prescripteur (recueil des déclarations des mises sur le marché, perception des éco-contributions) et de gendarme (audit de ces mêmes déclarations) (FEDEREC, 2012).

- La question de la présence d'autres parties prenantes au sein du conseil d'administration des éco-organismes (6.2.2.2)

Certaines parties prenantes (collectivités et opérateurs de traitement) l'ont revendiqué officiellement comme une forme d'amélioration de la gouvernance de la filière, tandis que d'autres (associations de consommateurs, associations de défense de l'environnement) considèrent, soit qu'elles n'ont pas les moyens (ressources humaines et financières), soit qu'elles ne veulent pas servir de caution aux éco-organismes. Enfin, l'Etat affirme sans ambiguïté qu'introduire d'autres parties prenantes dans la gouvernance interne des éco-organismes va à l'encontre du principe de responsabilité élargie du producteur.

### **6.2.2.1. La question du lien entre les éco-organismes et les producteurs**

L'éco-organisme organise la responsabilité de ses producteurs adhérents sur la gestion de leurs produits en fin de vie. Mais sa relation vis-à-vis de ses adhérents est différente selon que le producteur est 'simple adhérent' ou 'actionnaire'.

Etant donné le caractère obligatoirement non lucratif de la gestion, l'intérêt pour un producteur d'être actionnaire n'est pas forcément manifeste : s'ils ont mis de l'argent dans le capital de l'éco-organisme au démarrage, ils savent qu'ils ne récupéreront pas les fonds ni en termes de capital en cas de désengagement, ni en termes de dividendes.

Pourquoi ont-ils donc décidé de faire partie du dispositif ? : *« je pense que c'est pour l'aspect lobbying, ça leur permet de maîtriser un peu mieux leur destin du point de vue de ces filières REP. Parce qu'en tant qu'actionnaires ils participent finalement via l'éco-organisme à toutes ces décisions autour de ces filières REP »* (Eco-org2). La décision des actionnaires des éco-

organismes concerne également la fixation du barème, c'est-à-dire le niveau de l'éco-contribution. Etre actionnaire de l'éco-organisme est donc un moyen de contrôler que les coûts, tout en étant au niveau requis pour la qualité de la filière, sont maîtrisés.

La question de la représentativité des actionnaires par rapport à l'ensemble des adhérents mérite cependant d'être posée. En effet, en ce qui concerne l'éco-organisme principal, les 35 actionnaires représentent environ 80% des contributions. Le reste des adhérents se répartissent en deux groupes : 2000 adhérents représentent 17% du chiffre d'affaire, et 1500 ne représentent que 3%.

Sur la question du contrôle des éco-organismes de leurs propres adhérents, voir section 6.3.1.4.

#### **6.2.2.2. La question de la présence d'autres parties prenantes au sein du conseil d'administration des éco-organismes**

Etant donné le rôle de l'éco-organisme au sein de la filière, il est tentant pour certaines parties prenantes de revendiquer leur présence dans le conseil d'administration des éco-organismes. Certaines parties prenantes comme les opérateurs de traitement, pour qui la filière de traitement du déchet représente « *de gros enjeux* » (Traitement2), ont eu dans le passé le sentiment de ne pas être assez écoutés, ou tout au moins, ressentaient « *un manque de représentativité dans une instance de gouvernance où* » ils ont « *simplement un rôle d'avis* » (Traitement2). Pour les opérateurs de traitement, une des solutions était de proposer une participation au conseil d'administration, car « *il fallait trouver un lieu où aussi les populations qu'on représente, qui ont des enjeux industriels, qui ont des enjeux économiques, qui ont des enjeux sociaux, par leur personnel, puissent se faire entendre* » (Traitement2). Les industriels ne revendiquent pas nécessairement « *un siège avec un droit de vote, mais au niveau consultatif, au moins assister* » (Traitement1).

Les collectivités quant à elles considèrent également que la participation au conseil d'administration est une manière directe de s'adresser aux producteurs. Selon elles, les éco-organismes constituent une sorte d'interface entre les autres acteurs de la filière et les producteurs, ce qui limite une forme de communication ouverte : « *aujourd'hui les autres acteurs disent des choses aux éco-organismes et on ne sait pas si les éco-organismes apportent*

*ces messages aux producteurs* » (Collectivité<sup>2</sup>). Les collectivités expriment d'ailleurs publiquement que, selon elles, « la défense de l'intérêt général n'est pas la première des préoccupations des producteurs » (Cercle National du Recyclage, 2012). Pour elles, ce sont donc ces éco-organismes, gestionnaires, qui sont les véritables décisionnaires dans la stratégie de la filière : « Même si les pouvoirs publics définissent le cahier des charges, et qu'une commission regroupant l'ensemble des acteurs assure le suivi de la filière, ils n'ont pas beaucoup de poids face aux décisions prises par l'éco-organisme » (Cercle National du Recyclage, 2012). Le Cercle National du Recyclage propose donc, « pour équilibrer les prises de décisions », d'ajouter à minima au conseil d'administration un représentant des collectivités et des consommateurs.

Pour les autres parties prenantes de la société civile, en revanche, qui estiment ne pas avoir « *la capacité et les moyens de participer à tous ces conseils d'administration* » (Environnement<sup>1</sup>), participer au conseil d'administration n'est pas la réponse à la question du partage de la gouvernance. En effet, « *ce n'est pas parce qu'on participe à un conseil d'administration qu'on peut influencer sur son choix, dans la mesure où on est seul au conseil d'administration. On est très minoritaire. La seule chose qu'on peut faire à ce moment-là c'est de dénoncer, c'est tout* » (Environnement<sup>1</sup>). Ce sentiment est partagé par l'autre association environnementale : « *Si au niveau du conseil d'administration on introduisait une gouvernance avec d'autres personnes, il ne faudrait pas qu'on soit là en simple pion, il faudrait qu'on ait les moyens de vraiment assumer notre rôle. Si les associations sont là avec un siège sur 24, et puis qu'en plus on n'a pas tellement les moyens de passer beaucoup de temps à travailler, après on deviendrait un peu complice, ou caution* » (Environnement FNE). Les associations de consommateur tiennent également à garder un partage clair des responsabilités. En l'occurrence, seuls les metteurs sur le marché ont la responsabilité de la gestion de la fin de vie des produits. Introduire d'autres acteurs dans la gouvernance interne des éco-organismes conduit donc à « *des mélanges de responsabilités qui seraient difficiles à séparer* » (Consommateur<sup>1</sup>).

La question du partage de la gouvernance interne de l'éco-organisme est tranchée par la réponse de l'Etat. Celle-ci est sans ambiguïté :

- « *Il ne faut surtout pas que d'autres acteurs que les metteurs en marché soient au conseil d'administration de l'éco-organisme, parce que le fonctionnement de l'éco-organisme doit relever de la seule responsabilité des metteurs en marché* » (Etat3)
- « *Il ne faut pas transformer ces éco-organismes justement en régulateurs de la filière. Ils sont les représentants des metteurs sur le marché, en tant que tel, ils ont des intérêts à faire valoir qui ne sont pas ceux des autres parties prenantes c'est clair. La prise en compte des autres intérêts ne se fait pas au sein du conseil d'administration des éco-organismes. Le faire aboutirait à un mélange des genres* » (Etat4)

Pourtant, suite aux placements financiers risqués d'Eco-emballages (voir section I.G.2.), l'Etat a imposé une modification de la gouvernance de l'éco-organisme en introduisant la présence d'une partie prenante externe ; celle de l'Etat précisément, par le biais du censeur d'Etat.

### 6.2.3. Donner du sens à la responsabilité élargie du producteur

Notre propos n'est pas d'expliquer la responsabilité élargie du producteur mais d'explicitier la perception qu'en ont les parties prenantes. La différence de perception se situe principalement au niveau de la qualité de la filière et des coûts.

Pour certaines parties prenantes, la responsabilité élargie du producteur signifie que les producteurs, ayant la responsabilité de la collecte et du traitement, ont la maîtrise des coûts et qu'ils vont avoir tendance à vouloir minimiser ces coûts :

- « *L'objectif du producteur, c'est d'obéir à ses responsabilités, les respecter, au coût le plus bas* » (Collectivité2)
- « *une meilleure gestion des déchets, malheureusement, (...), c'est de traiter –pour les éco-organismes– dans le respect de la réglementation, mais à des coûts maîtrisés ou au coût le plus réduit possible* ». (Collectivité1)
- « *On arrive toujours à ce déséquilibre dans les filières REP, où on ne va pas chercher la performance, on va chercher l'atteinte d'objectifs au moindre coût* » (Traitement3)

Pour cela, les producteurs peuvent jouer sur le niveau de collecte et/ou la qualité du traitement, en essayant de minimiser ces deux aspects, tout en respectant leurs obligations (Environnement1).

L'incitation à une augmentation de la collecte est en effet contraignante économiquement pour les producteurs et les distributeurs. Cette augmentation concerne notamment le petit

électroménager, dont la captation implique une mise à disposition de mobiliers dans les enseignes pour le dépôt de ces appareils par les distributeurs, ainsi qu'une augmentation des coûts de collecte marginaux (voir aussi section 6.2.1.1 de ce chapitre).

L'optimisation des coûts de collecte se fait, notamment dans la filière DEEE avec des éco-organismes opérationnels, par une bonne connaissance des processus industriels via les audits. Selon Federec, les éco-organismes « construisent de ce fait des structures de coûts standardisés qui ne tiennent pas assez compte des aléas et impondérables qui font croître les coûts supportés quotidiennement, tant par les collectivités que par les opérateurs. Par conséquent, ils sont de moins en moins flexibles dans la rédaction des contrats de prestations et de revente des matières » (FEDEREC, 2012).

Enfin, la prise en charge de la totalité des coûts de gestion des déchets est contestée par les industriels de traitement (FEDEREC 2012, p3) et les collectivités (« Toutes les filières REP existantes à l'heure actuelle sont partielles, soit seule une partie de la totalité des coûts est pris en charge, soit l'ensemble des coûts sont pris en charge mais seulement sur une partie du gisement » (Cercle National du Recyclage, 2012) )

Pour les producteurs et les éco-organismes en revanche, cette responsabilité étant publique, elle est attachée à des enjeux de marketing et d'image, qu'ils n'ont malgré tout pas le sentiment de maîtriser totalement. Même si le producteur a respecté ses obligations, il dépend du détenteur pour ramener l'appareil à un point de collecte. Or si l'appareil prend une autre voie que la voie réglementaire, c'est le producteur qui peut « être blâmé », parce que « c'est sa marque et c'est son image », alors que ce n'est pas lui qui est « en tort » mais le consommateur (Producteur4). Ainsi, cette responsabilité doit être partagée :

*« Le principe de responsabilité élargie des producteurs n'exonère pas la responsabilité de l'ensemble des acteurs. Donc il y a une responsabilité des pouvoirs publics, à la fois l'État et les collectivités locales dans l'affaire, il y a une responsabilité du consommateur final (...) »*  
(Distributeur1)

### **6.3. Caractérisation de la gouvernance de la filière DEEE**

La journée de restitution a permis de confronter les acteurs aux résultats préalables. Deux niveaux de gouvernance ont été mis en exergue :

- une gouvernance opérationnelle (6.3.1.), axée sur la gestion quotidienne des déchets par les éco-organismes
- une gouvernance stratégique (6.3.2.), qui concerne des décisions prises en dernier ressort par l'Etat, construite par les parties prenantes dans des instances spécifiques, et qui peut potentiellement changer l'orientation de la filière.

Dans chacun des cas, nous allons caractériser l'influence des parties prenantes et étudier les mécanismes organisationnels de la gouvernance.

#### **6.3.1. L'éco-organisme, structure de gouvernance opérationnelle de la filière**

Après l'analyse des parties prenantes, nous verrons les instances de décisions opérationnelles, le processus de prise de décisions, le système de contrôle qui concerne les activités opérationnelles, ainsi que le rôle de l'accès à l'information.

##### **6.3.1.1. La classification des parties prenantes**

Les parties prenantes susceptibles d'influence ou d'être influencés par l'éco-organisme peuvent être classées selon leur niveau de pouvoir, de légitimité et d'urgence sur l'éco-organisme. Les acteurs de la société civile n'ont pas de pouvoir sur l'éco-organisme, ils ne dépendent pas d'eux pour leur existence, et n'ont pas de légitimité à intervenir dans leur gouvernance ; les associations de défense de l'environnement et de défense des consommateurs ne sont donc pas représentés.

- **Les producteurs actionnaires : pouvoir, légitimité et urgence**

Certains producteurs adhérents de l'éco-organisme sont également actionnaires, et composent donc entièrement le conseil d'administration de l'éco-organisme. C'est sur eux que pèse la responsabilité réglementaire, ils ont donc toute légitimité à être les donneurs d'ordre des éco-organismes. Les distributeurs qui vendent des produits sous leur propre marque sont considérés comme des producteurs. Ces grandes marques de distribution, représentées par le puissant syndicat de la distribution, la FCD, « *regroupent les poids lourds de l'emploi et de l'économie française* » (Collectivité<sup>1</sup>). Ces producteurs-distributeurs ont d'ailleurs un double rôle ; ils sont à la fois actionnaires et donc décisionnaires au sein de l'éco-organisme, mais aussi percepteurs d'un soutien financier au titre de la collecte des déchets de la part des éco-organismes.

- **Les producteurs non-actionnaires : urgence et légitimité**

La partie prenante 'producteur' doit être scindée en deux sous-groupes : les producteurs actionnaires et non-actionnaires. Les producteurs non actionnaires, simples adhérents, n'ayant pas de réel pouvoir sur l'éco-organisme, on ne peut les considérer comme partie prenante 'définitive'. Ils ont cependant une légitimité à être pris en compte, puisque la responsabilité de traiter leurs produits en fin de vie leur incombe. En outre, l'urgence au sens de Mitchell est caractérisée, puisque les producteurs non-actionnaires dépendent de l'éco-organisme pour remplir leurs obligations réglementaires.

- **L'Etat : pouvoir omnipotent et légitimité réglementaire**

L'Etat a sur l'éco-organisme un pouvoir « *nucléaire* » (Etat<sup>4</sup>), qui consiste à ne pas ré-agréer l'éco-organisme. Cependant, ce pouvoir est relativement théorique, puisqu'un non-ré-agrément est pratiquement inapplicable. L'Etat a la légitimité réglementaire et un pouvoir de sanction fort, bien que théorique d'un point de vue opérationnel. Par le biais du censeur d'Etat, il est présent au sein du conseil d'administration de l'éco-organisme.

- **Les opérateurs de traitement : la dépendance économique**

Les relations entre les opérateurs de traitement et les éco-organismes sont d'une part contraintes par le temps (durée des contrats, temporalité des appels d'offre) et d'autre part très importantes économiquement pour les opérateurs. Nous l'avons vu (voir section 6.2.1.1), depuis la mise en place de la filière, les opérateurs de traitement font face à un nombre réduit



de clients (3 éco-organismes généralistes au lieu de plusieurs milliers de collectivités locales) et leur survie économique dépend de la réponse à l'appel d'offre. Pour les opérateurs de traitement, « *ils ont vraisemblablement déstabilisé le marché* » (Traitement2). Quelques opérateurs de traitement ont d'ailleurs disparu (Traitement3). Ayant peu de pouvoir sur les éco-organismes d'un point de vue opérationnel, ces relations possèdent donc uniquement le caractère d'urgence tel que défini par Mitchell.

- **Les collectivités : interdépendance et légitimité**

Une relation d'interdépendance existe entre les éco-organismes et les collectivités, qui avec leurs déchetteries constituent le gisement de déchets le plus important (68% en 2012 (ADEME, 2013a)). Les collectivités dépendent des éco-organismes pour organiser l'enlèvement, le transport et la collecte des déchets. Les actions de communication des éco-organismes sur le geste de tri contribuent à la diminution de la présence de DEEE dans le reste des déchets ménagers et les incinérateurs. Dans l'autre sens, les éco-organismes dépendent des collectivités pour remplir leurs objectifs de collecte. Les éco-organismes ont obligation de collecter toutes les déchetteries même celles qui ne sont pas rentables d'un point de vue logistique. Cependant, lorsque les déchetteries sont vandalisées (par exemple les écrans cassés ne sont plus valorisables), il arrive que les déchets ne soient pas prélevés. Les éco-organismes et les collectivités ont donc été amenés à travailler à l'élaboration d'un barème sur la sécurisation des déchetteries

La caractérisation des parties prenantes de l'éco-organisme est résumée ci-dessous :

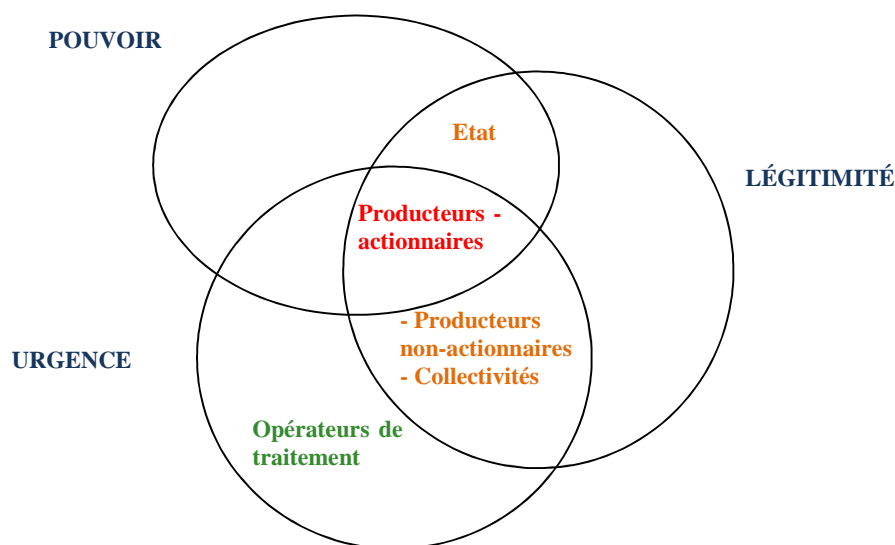


Figure 21 : les parties prenantes de l'éco-organisme

### 6.3.1.2. Les instances de décisions opérationnelles

Les décisions opérationnelles sont prises dans des instances de rencontres bilatérales entre les éco-organismes et les collectivités (comité de conciliation), ou les éco-organismes et les opérateurs de traitement (comité d'orientations opérationnelles)

Les rencontres bilatérales pallient à la lourdeur de la grande commission rassemblant tous les acteurs : la Commission Consultative d'Agrément (CCA). Certains sujets –concernant les appels d'offre entre éco-organismes et opérateurs de traitement par exemple– ne peuvent pas être abordés dans cette instance multi-acteurs. En effet ces sujets portent sur :

- des sujets épineux, parfois considérés comme confidentiels : *« on peut difficilement dire ce genre de choses en commission consultative, parce que je ne suis pas sûr que les collectivités comprendraient, je ne suis pas sûr que les O.N.G. comprendraient, alors que dans une configuration un peu plus serrée c'est en ça qu'on a voulu monter les comités d'orientation opérationnelle, où on a vraiment les opérationnels c'est-à-dire les éco-organismes et les opérateurs de traitement de déchets, on peut se dire des choses face-à-face qu'on ne peut pas exprimer clairement en commission consultative »* (Traitement3).
- des questions nécessitant une expertise qui n'est pas forcément trouvée dans une instance généraliste où siègent les représentants des parties prenantes, comme en témoigne un des éco-organisme (Eco-org2) : *« il est indispensable d'avoir ces instances de discussion bi-partites ou au maximum tri-partites qui permettent de dégrossir le problème avec des experts, ou au moins d'avoir une certaine expertise autour de la table »*.
- des aspects concurrentiels entre les éco-organismes eux-mêmes (*« comment on accède à certains gisements, comment on met en place certaines filières »* (Eco-org2)).

### 6.3.1.3. Le processus de prise de décisions opérationnelles

L'activité des éco-organismes consiste à mettre en œuvre et se conformer au cahier des charges auquel est attaché leur agrément. Pour fonctionner au jour le jour et gérer les déchets conformément à leurs obligations réglementaires, les éco-organismes ont besoin de prendre des décisions opérationnelles. D'un point de vue financier, ce sont des sociétés à but non lucratif, mais celles-ci doivent équilibrer leurs comptes entre : les dépenses que représentent les prestations de gestion des déchets par les prestataires privés, les frais de fonctionnement et

autres dépenses (communication et R&D), et les recettes que constituent les éco-contributions ainsi que la vente de matière aux opérateurs de traitement.

Toutes ces décisions sont donc d'ordre opérationnel, comme l'expriment les éco-organismes : « *On se rend bien compte qu'on n'a pas tout prévu dans le cahier des charges, donc on a ensuite un certain nombre de décisions qui sont prises au niveau de chaque éco-organisme* » (Eco-org2). « *Si par gouvernance on entend : quelles décisions stratégiques on va prendre? On n'en prend aucune, on ne prend que des décisions d'application* » (Eco-org3). « *Les administrateurs, leur premier objectif c'est le respect du cahier des charges d'agrément* » (Eco-org1).

#### **6.3.1.4. Le système de contrôle qui concerne les activités opérationnelles**

Le cahier des charges oblige les éco-organismes à mettre en place des mesures de suivi et d'audit sur leurs prestataires de collecte et de traitement d'une part, et de leurs producteurs adhérents d'autre part.

Le contrôle sur les prestataires doit permettre d'assurer une traçabilité des déchets, ainsi que l'atteinte des objectifs environnementaux en matière de stockage et de traitement des déchets. Le nombre de contrôles et d'audits auquel les opérateurs de traitement sont soumis est fonction du nombre d'éco-organismes avec qui ils ont contractualisé. Le poids de ces contrôles a été reconnu par l'Autorité de la Concurrence dans son avis du 13 juillet 2012 : « ces contrôles nécessaires peuvent conduire parfois à des sujétions importantes et perturber le fonctionnement des entreprises ».

Le contrôle sur les producteurs concerne principalement la véracité des déclarations de mises sur le marché. Depuis 2009, le cahier des charges imposent aux éco-organismes d'auditer chaque année une partie de leurs adhérents (Chapitre II, article 4 du cahier des charges). Par ailleurs, des sanctions pénales (contraventions de 5<sup>ème</sup> classe, soit au maximum 1500€) sont prévues dans le code de l'environnement (Art. R. 543-206) pour les producteurs qui manqueraient à leurs obligations de contribution. Une présentation du suivi des indicateurs de la filière en termes de collecte et de traitement est faite régulièrement aux parties prenantes lors de la commission consultative d'agrément. Cependant, pour le Cercle National du Recyclage, la fraude semble facile, et les « éco-organismes étant chargés des audits, il reste compliqué pour eux de dénoncer leurs propres adhérents qui ne respectent pas leurs obligations » (Cercle National du Recyclage, 2012).

Le lien entre éco-organisme et adhérent non actionnaire est avant tout un lien commercial : « *ce sont nos clients, donc on essaye de les garder le plus longtemps possible, et pour ça on leur offre le meilleur service. Il faut essayer d'éviter d'être comparé à un percepteur des impôts, parce qu'on est un peu comme ça!* » (Eco-org2).

De par ce rôle à la fois de prescripteur et de gendarme, la question de la procédure de contrôle vis-à-vis des passagers clandestins (ou *free-riders*) n'est pas simple : « *un moment la DGPR voulait qu'on envoie des courriers de menace par recommandé aux producteurs qui potentiellement étaient délinquants, les free-riders. Je leur ai expliqué que ce n'était pas possible. Parce que notre rôle c'est de les recruter, donc on ne peut pas commencer la relation commerciale avec une menace* » (Eco-org2). Il y a également beaucoup de « *pédagogie* », car pour beaucoup d'entreprises, « *les DEEEs sont une découverte du quotidien* » (Eco-org3).

Enfin, les éco-organismes, en tant que sociétés par actions simplifiée, sont concernés par un système de contrôle dans le cadre de cette gouvernance opérationnelle. Leur conseil d'administration est composé des représentants des producteurs fondateurs (c'est le cas d'ERP<sup>16</sup>), ou des producteurs qui représentent une part importante de la part de marché de l'éco-organisme (c'est le cas des deux autres éco-organismes : Eco-systèmes et Ecologic). L'éco-organisme est donc de fait piloté par les producteurs : « *l'éco-organisme est dirigé par les producteurs, et uniquement par les producteurs* » (Collectivité2)

#### **6.3.1.5. L'accès à l'information**

Les obligations d'information de l'éco-organisme font partie de son cahier des charges. En ce sens, elles constituent un objectif opérationnel. Les obligations d'informations sont nombreuses et visent plusieurs parties prenantes : les consommateurs (information sur le geste de tri et les sites de collecte), les opérateurs de collecte et les collectivités territoriales, les opérateurs de traitement, les producteurs adhérents et les distributeurs, les ministères co-signataires du cahier des charges (Ministère de l'environnement, Ministère de l'économie, de l'industrie, et Ministère de l'intérieur) et l'Ademe en particulier, et enfin les membres de la commission consultative d'agrément en général (MEDD, 2009).

---

<sup>16</sup> ERP a été fondée par quatre producteurs : Electrolux, Sony, HP et Procter&Gamble

### 6.3.2. Influence des parties prenantes dans la cadre d'une gouvernance stratégique de filière

Nous verrons dans un premier temps l'influence de chaque partie prenante au sein de la filière. Dans un second temps, nous examinerons les instances de décisions stratégiques, le processus de prise de décisions stratégiques, le système de contrôle au sein de la filière, et enfin les enjeux de l'accès à l'information

#### 6.3.2.1. La classification des parties prenantes de la filière

##### Le pouvoir :

- Le pouvoir économique

Les acteurs économiques tels que les producteurs d'équipements électriques et électroniques et les opérateurs de traitement tirent leur pouvoir de leur poids économique. Les parties prenantes de la société civile ont conscience du poids économique des entreprises qui leur font face. Les producteurs « *veulent vendre du produit* » (ESS1), les opérateurs de traitement veulent « *traiter du déchet* » (Eco-org2), et ces groupes d'acteurs ont, dans l'économie française, un poids important en termes d'emplois. Même si l'économie sociale et solidaire joue un rôle dans la collecte et le traitement des déchets, il est minime par rapport à la force de frappe des grosses entreprises telles que Veolia, Sita, Derichbourg etc. : « *nous on représente une goutte d'eau là-dedans* » (ESS1). Ce point de vue est partagé par la partie prenante 'Collectivités' : ces multinationales « *ont un poids économiques dans le panorama des activités françaises qui est nettement plus important que l'ensemble des collectivités françaises en charge des déchets* » (Collectivité1).

- Le pouvoir informel

Dans un contexte de gouvernance élargie, la présence physique dans les instances et le comportement des individus confère un certain pouvoir informel : « *tous les lieux d'échange et en particulier les colloques qui sont des tribunes publiques sont des lieux qui participent aux*

*jeux d'acteurs* » (Etat3). Pour une des parties prenantes, une influence non négligeable revient à ceux qui « *parlent* » (Producteur3). C'est le cas du président de la commission, du représentant d'une des associations de consommateurs. En revanche, les représentants des opérateurs de traitement, et l'Etat « *interviennent peu* » (Producteur3). Ceux qui ont le plus de poids dans les discussions sont ceux qui « *savent se faire écouter* », qui « *ont de fortes personnalités* » (Consommateur2), ceux qui parlent à bon escient, qui sont non seulement entendus, mais écoutés.

- Le pouvoir institutionnel et la légitimité réglementaire de l'Etat

Le pouvoir institutionnel est principalement détenu par l'Etat qui, d'après les textes réglementaires, a la charge de la régulation de la filière (définition du cahier des charges, validation des barèmes etc.). Le pouvoir institutionnel s'exerce aussi via le recours à l'autorité de la concurrence, utilisé par les opérateurs de traitement, ou dans le cadre des lignes directrices entre éco-organismes et opérateurs élaborées sous l'égide du ministère de l'environnement. Cependant, le pouvoir de l'Etat est très limité au niveau de la régulation du marché du traitement des déchets qui relève « *d'affaires privées de relations commerciales entre entreprises privées* » (Traitement2).

Avec sa légitimité réglementaire et son pouvoir institutionnel, l'Etat est donc un acteur dominant, qui peut « *anticiper des dérives ou des problèmes qui pourraient naître* », et qui « *donne des orientations* » (Producteur2). Cependant, cette vision est nuancée, notamment par la partie prenante 'Collectivités' : l'Etat n'a pas de pouvoir sur « *les grandes orientations, combien on met d'argent dans la R&D, combien d'argent là-dessus, la rémunération des cadres dirigeants* » (Collectivité2). Il reste qu'un consensus existe sur le fait que la contrainte principale provient des pouvoirs publics et notamment dans le cadre des cahiers des charges « *qui sont des obligations pour les éco-organismes* » (Environnement1).

### **La légitimité**

- La légitimité morale des acteurs de la société civile :

Du point de vue des producteurs, la société civile sait se faire écouter ; « *ce ne sont pas du tout des acteurs de second plan* » (Producteur2). Le dialogue existe, les producteurs essaient de répondre au mieux à leurs questions et remarques, avec une pointe d'intérêt dans cette prise en compte car, « *in fine, c'est aussi le consommateur qui achète nos produits* » (Producteur1). Les

producteurs ont également conscience du fait que « *les autorités publiques sont extrêmement sensibles aux propos et aux positions que peuvent prendre les associations de consommateurs, et les associations environnementales* » (Producteur2).

Bien qu'étant considérés comme des interlocuteurs légitimes, les acteurs associatifs ne peuvent réellement exercer de pouvoir sur les éco-organismes. Leurs niveaux d'attentes sont clairement exprimés, mais ils ne se retrouvent pas toujours dans la formulation finale du cahier des charges, « *parce que évidemment il y a souvent arbitrage au nom d'un principe de réalité, il y a des compromis qui sont trouvés, mais bien entendu on les entend pendant la rédaction du cahier des charges et par la suite* » (Eco-org3).

Les associations environnementales et de consommateur entendent cependant peser dans les orientations de la filière, chacune ayant sa propre cause à défendre : l'éco-conception, la prévention des déchets, et la production de biens durables, pour les associations environnementales, et l'information et la communication sur la gestion des déchets pour les associations de consommateurs. Ces acteurs tiennent ces positions sur le long terme, et comptent fermement sur les outils mis à leur disposition pour marquer leur influence. En ce sens, l'attribut d'urgence existe, même s'il n'est pas très marqué.

#### **L'urgence :**

- La dépendance des éco-organismes vis-à-vis de la filière

Les éco-organismes siègent à la commission consultative d'agrément, mais n'ont pas droit de vote. Cependant, ils interviennent dans la construction de la décision stratégique, puisqu'ils sont censés organiser un certain nombre d'études et de groupes de travail, décidés lors de la commission consultative d'agrément.

#### **6.3.2.2. Les instances de décisions stratégiques**

Les échanges conduisant potentiellement à influencer la stratégie de la filière et donc de l'éco-organisme interviennent lors de rencontres physiques entre représentants des éco-organismes et ceux des parties prenantes, telles que des colloques, réunions de comité de pilotage, de commissions, de groupes de travail ou autres réunions d'information.

La rencontre physique permet d'atténuer certaines crispations entre les parties prenantes, comme en témoigne un des syndicats de producteur (Producteur4) : « *Je pense pour être honnête que l'instance elle joue, puisque quand on se croise on sait qu'on va discuter avec eux. On n'arrive pas braqués, eux non plus* ». Tout en ayant conscience de leur statut d'entreprise privée, les éco-organismes reconnaissent la vertu du dialogue et de l'échange avec les autres parties prenantes : « *Il y a très peu, dans le monde économique, de fonctionnement des entreprises, de cas où il y a un tel dialogue entre les parties prenantes* » (Eco-org1).

- Le Comité d'Orientations Opérationnelles

La fonction d'instance de décisions stratégiques du comité d'orientations opérationnelles est définie dans les lignes directrices : « dans le strict respect du droit de la concurrence, les éco-organismes et les opérateurs établissent un dialogue constructif avec l'objectif de partager la vision stratégique, à moyen et long terme sur l'évolution de la filière, en vue d'en prévoir les mutations technologiques et économiques. »

- La Commission Consultative d'Agrément (CCA) et les groupes de travail

L'instance qui regroupe le plus de personnes est la CCA. C'est par le biais de cette commission que les éco-organismes remplissent leurs obligations d'information. Le rôle de la commission, vu par les pouvoirs publics, est de : « veiller au bon fonctionnement de la filière. C'est un lieu d'échanges, de concertation, de partage d'initiatives et de mutualisation d'expériences au sein de la filière dont elle a vocation à assurer le suivi, où sont exprimés les points de vue de chacun et où sont recherchés des consensus dans le sens de l'intérêt général. » (DGPR & ADEME, 2012). L'idée ici est bien de rapprocher les parties prenantes, de permettre la concertation et de faire en sorte que chacun exprime ses contraintes et sa vision des enjeux de la filière, pour aboutir, comme l'exprime le président de la Commission, à « *un compromis respectueux vis à vis de l'Etat bien entendu et puis des possibilités, des capacités, des volontés ou des contraintes de chacune des parties* » (Collectivité4).

Néanmoins, pour les parties prenantes présentes à la CCA, celle-ci n'apparaît pas comme étant véritablement une instance où des décisions sont prises et même où les orientations de la filière sont données. En effet, d'une part, beaucoup de discussions ont lieu en amont de cette instance, dans les groupes de travail mis en place par les éco-organismes. Ainsi, « *quand le sujet arrive à la commission d'agrément il est déjà en grande partie je ne dis pas réglé, mais cadré* »



(Producteur3). « *On aborde beaucoup de sujets qui sont, après, traités par des groupes de travail pour préparer des prises de décision à la prochaine réunion de la commission consultative* » (Consommateur1). « *La CCA pour moi est plus un lieu d'échange et de débats, de restitution, pour tenir au courant tout le monde, pour se voir. (...) Mais les discussions ont lieu plus dans des groupes de travail au préalable* » (Eco-org3). Sur la question des orientations de la filière, qui donnent aux industriels de traitement une vision sur leurs investissements sur 5 à 10 ans, la CCA n'est pas la bonne arène, car les sujets ne sont pas traités en profondeur : « *c'est vrai que (dans) la commission d'agrément, on n'a pas le temps de discuter de ces sujets là* » (Eco-org1).

D'autre part, le nombre de participants ne permet pas « le partage d'initiatives et la mutualisation d'expériences » dont parle le rapport de la DGPR : « *il y a 50 personnes autour de la table, c'est difficile de faire valoir son point de vue, et de toute manière ça reste consultatif* » (Traitement1). Dans les groupes de travail au contraire, le nombre réduit de participant facilite les échanges d'idées : « *ça va vite, ça fuse, chacun a son mot à dire* » (Producteur4). Les groupes de travail alimentent la commission sur des sujets spécifiques. Cependant, même si tout type d'acteurs peuvent y participer, certaines parties prenantes, notamment associatives, n'ont pas les moyens physiques ou financiers de participer à tous les groupes de travail : « *parce qu'il faudrait être une armée de bénévoles considérable pour arriver à participer à tous les groupes de travail. Et puis en fait après on s'épuise sur ces questions. (...) Les changements sont longs, donc quand il y a des désaccords le moyen de dégonfler les conflits c'est de créer un groupe de travail* » (Environnement1). Le travail sur le cahier des charges est fait notamment dans les groupes de travail. D'où l'enjeu d'être présent. Les organismes qui peuvent dédier des salariés aux groupes de travail, comme les grosses associations de collectivités locales, les syndicats professionnels de producteurs, les syndicats professionnels d'opérateurs de traitement, ont ainsi plus de possibilités d'influer sur le travail informel qui est fait en dehors de la commission, et ces organisations en ont conscience.

### 6.3.2.3. Le processus de prise de décisions stratégiques

#### Le rôle des jeux d'acteurs dans le processus de décisions stratégiques

La raison pour laquelle on peut considérer que les jeux d'acteurs font partie de la gouvernance, est que la forte personnalité d'une partie prenante conduira à rendre plus audibles les préoccupations d'un groupe d'acteurs, comme le soulignent certaines parties prenantes :

- « *On ne peut jamais faire abstraction des capacités des personnes. Moi, par exemple, on n'est plus que deux anciens sur la filière emballage, on a la mémoire de tout ce qui s'est passé. Donc forcément nos interventions sont nourries de cette mémoire.*» (Consommateur1)
- L'importance des parties prenantes dans les décisions et le poids des parties prenantes dans les discussions « *dépend beaucoup de la personnalité des gens. Nous avons quand même dans le groupe de la commission de fortes personnalités (...)(...) la personne qui représente (...) actuellement est un type très sévère, qui est assez remarquable et qui parle toujours à bon escient* » (Consommateur2)
- « *Moi c'est comme ça que j'ai perçu la chose, avec des jeux d'acteurs, en voyant la commission consultative* » (Etat1).

#### La rédaction du cahier des charges des éco-organismes

Toutes les parties prenantes interviennent dans la rédaction du cahier des charges, dans les différents groupes de travail, avec leurs propres objectifs de lobbying que ce soit la modulation de l'éco-contribution pour les associations environnementales, ou les objectifs chiffrés de réemploi pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire. Le contenu du cahier des charges est d'abord discuté et élaboré au sein de groupes de travail placés sous l'égide du ministère de l'environnement. Les éco-organismes présentent ensuite un dossier d'agrément conforme au cahier des charges, et sont auditionnés par la commission consultative qui donnera un avis sur l'agrément. Ces agréments seront validés puis entérinés par le ministère de l'Environnement. Une fois l'agrément obtenu, le contenu du cahier des charges détermine l'ensemble des missions de l'éco-organisme.

C'est donc l'Etat qui prend la décision finale concernant le cahier des charges et l'agrément, comme en témoignent de nombreuses parties prenantes : « *En tant qu'arbitre on ne voit pas qui pourrait être autre en dehors de l'Etat dans ce rôle* » (Traitement2). « *C'est l'Etat qui décide de*

*toutes façons... » (Eco-org1) « il existe toujours ce contrat, qui est le cahier des charges d'agrément, (...) sur lequel on influe un peu, mais c'est la DGPR<sup>17</sup> qui décide à la fin. Donc il y a quand même au niveau de la DGPR et du ministère un pouvoir très fort pour donner la stratégie du dispositif » (Eco-org2).*

En plus de définir le cahier des charges, le rôle des pouvoirs publics est de « valider les bases du barème amont relatif à l'éco-contribution des producteurs, de valider le barème aval relatif notamment au soutien financier versé aux collectivités locales, de répartir les objectifs entre éco-organismes s'il y en a plusieurs, de déterminer les règles de mise en œuvre des garanties financières, d'approuver les contrats types » (Cercle National du Recyclage, 2012). Cependant, l'Etat n'est pas toujours compétent pour prendre des décisions et se repose sur les autres parties prenantes : « *sur des questions très techniques, par exemple, la contribution des producteurs, l'Etat s'appuie à 80% sur ce que dit l'éco-organisme* », « *qui sont eux mêmes fortement influencés par les professionnels du secteur* » (Collectivité1). L'Etat compte aussi sur les associations environnementales pour faire un « *travail de cohérence* » (Environnement2) sur les informations données dans les documents, études et rapports, c'est-à-dire pour vérifier que les informations fournies sont justes. Cependant, la représentante de l'association environnementale constate le manque de moyens : « *ils ne nous donnent pas tellement de moyens financiers pour pouvoir faire ce boulot là* ».

L'Etat, dans son rôle de décisionnaire final, intervient aussi pour officialiser des décisions qui ont lieu ailleurs : « *la Commission Consultative d'Agrément va nous transmettre un certain nombre d'informations, de demandes, qu'on va répercuter, et que l'on va "officialiser" auprès des différents éco-organismes : l'étude gisement, les provisions etc.* » (Etat1). Certaines demandes sont exprimées depuis des années par certaines parties prenantes ; tous attendent la validation finale de la DGPR. La décision de l'Etat est donc construite par les différentes parties prenantes, qui interviennent de manière transparente mais pas forcément formalisée.

- OCAD3E

L'OCAD3E, mise en place principalement à la suite de la demande des collectivités, joue également un rôle dans la stratégie collective des éco-organismes : « *un certain nombre de décisions qui sont prises au niveau de chaque éco-organisme, donc ça c'est de la stratégie propre, qui peut être concurrentielle : comment on accède à certains gisements, comment on*

---

<sup>17</sup> Direction Générale de la Prévention des Risques, Ministère de l'Environnement

*met en place certaines filières, mais il y a aussi des stratégies qui sont collectives par exemple OCAD3E, pour définir quels sont ses projets. Ils sont en général maturés dans OCAD3E, discutés avec les différents partenaires, et après présentés à la CCA » (Eco-org2).*

Les groupes de travail de la filière sont regroupés sous l'égide d'OCAD3E. Le travail sur la sécurisation des déchetteries, par exemple, s'effectuera à deux niveaux : à un niveau coordonné sur l'identification de moyens communs et de mesures communes au niveau de l'OCAD3E, et au niveau de chaque éco-organisme avec le système de collecte qu'il opère.

#### **6.3.2.4. Le système de contrôle de la filière**

Le système de contrôle de la filière porte principalement sur deux types d'acteurs : les producteurs et les éco-organismes.

- Le contrôle sur les producteurs – passagers clandestins

Des sanctions pénales sont prévues dans le code de l'environnement (Art. R. 543-206) pour les producteurs qui manqueraient à leurs obligations de contribution : les passagers clandestins ou 'free-riders'. Leur cahier des charges spécifie que les éco-organismes sont censés détecter ces passagers clandestins, mais la procédure n'est pas très claire : *« un moment la DGPR voulait qu'on envoie des courriers de menace par recommandé aux producteurs qui potentiellement étaient délinquants, les free-riders. Je leur ai expliqué que ce n'était pas possible. Parce que notre rôle c'est de les recruter, donc on ne peut pas commencer la relation commerciale avec une menace » (Eco-org2).*

On peut également considérer qu'une REP collective aura plus tendance à inciter au comportement de passager clandestin : chaque producteur individuellement ne s'engagera pas dans une démarche d'éco-conception mais pourra éventuellement profiter de la baisse des coûts du traitement induits par les produits éco-conçus d'autres producteurs (Massarutto, 2014).

- Le contrôle sur les éco-organismes par les parties prenantes du fait de l'obligation d'information :

Au sein de la commission consultative d'agrément, les éco-organismes rendent compte très régulièrement de leur taux de collecte et de recyclage. Chaque partie prenante a connaissance

de la bonne ou mauvaise performance de la filière, via les chiffres montrés par les éco-organismes. Ainsi, chacun exerce sur l'autre un contrôle du fait de la connaissance de la filière : « *(les éco-organismes) ne peuvent pas non plus cacher les choses, parce que forcément les autres savent ce qui se passe. C'est un petit milieu malgré tout. Donc la transparence est quand même assez élevée* » (ESS1). Le contrôle réside donc dans le fait que les éco-organismes ont l'obligation de publier leurs chiffres et de les présenter aux membres de la CCA. Pour autant, on ne peut pas considérer que la commission exerce un contrôle : « *On peut appeler cela du contrôle dans la mesure où son fonctionnement est à la fois la preuve et le garant d'une transparence, et que cette transparence fait que toutes les parties prenantes sont informées de l'évolution de la filière et de l'évolution des éco-organismes. Mais elle n'a pas de pouvoir de sanction en tant que telle* » (Collectivité3).

- Le contrôle sur les éco-organismes par les pouvoirs publics du fait de sa possibilité de sanction :

L'Etat est considéré comme la seule partie prenante capable de sanctionner les éco-organismes. Cependant, « historiquement, la seule sanction possible à l'encontre des éco-organismes était le retrait de l'agrément (...). Cette sanction était disproportionnée pour des légers manquements au respect du cahier des charges et ne permettait pas un contrôle optimal des éco-organismes agréés et des systèmes individuels approuvés. Ainsi, les pouvoirs publics ont décidé de se doter de possibilités de sanctions graduées » (DGPR & ADEME, 2012). La modification de l'article L. 541-10 du code de l'environnement a ainsi introduit deux régimes de sanctions administratives, comprenant des amendes pouvant aller jusqu'à 30 000 euros.

La modification de l'article L. 541-10 du code de l'environnement a également instauré le principe de contrôles périodiques des éco-organismes, effectués à leurs frais. Ces contrôles sont censés vérifier que les éco-organismes remplissent bien les missions qui leur ont été assignées par le cahier des charges.

Le contrôle de l'Etat est aussi exercé notamment par le censeur d'Etat qui siège au conseil d'administration des éco-organismes, pour vérifier la bonne gestion des recettes, donc des éco-contributions, ainsi que suffisamment de provisions sont faites, sans que celles-ci dépassent l'équivalent d'une année de recettes d'éco-contribution.

- Les faiblesses du système de contrôle :

Les faiblesses du système de contrôle des éco-organismes porte sur deux aspects : le caractère peu dissuasif des sanctions, et le manque de cohérence. Pour le Cercle National du Recyclage la sanction de 30 000euros prévue dans l'article L.541-10 du code de l'environnement, qui « représente au maximum moins de 1 % du montant des contributions perçues par chacun d'entre eux, semble très peu dissuasive. De plus, si en théorie le retrait de l'agrément d'un éco-organisme semble possible, il paraît difficile de l'appliquer si aucun autre éco-organisme ne peut prendre en charge la filière » (Cercle National du Recyclage, 2012). En outre, pour le Cercle National du Recyclage, l'atteinte des objectifs devrait être une obligation réglementaire, car « les termes 'participer à l'atteinte', 'contribuer à l'atteinte' et 'travailler à l'atteinte' ne permettent pas de sanctionner les éco-organismes pour non respect de leur cahier des charges s'ils n'ont pas atteint ces objectifs de collecte, de recyclage ou de valorisation ». Pour la fédération des acteurs du recyclage, FEDEREC, « le contrôle limité et l'absence de sanction véritable ne peuvent que nuire à leur légitimité (des éco-organismes) » (FEDEREC, 2012).

Le manque de cohérence s'explique par la multiplicité des audits et des moyens de contrôle. Certains éco-organismes s'en plaignent : « *Là où certains pays font confiance a priori aux producteurs pour mettre en place les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs, (...) on a en France un système à plusieurs étages, une vraie pièce-monté de mariage, où un certain nombre de contrôles sont réalisés par un certain nombre de parties prenantes, pour vérifier non seulement l'atteinte des résultats mais également la mise en œuvre des moyens, à des niveaux de détail, qui relèvent du management de fait de l'entreprise et non pas de la gouvernance d'une autorité de tutelle.* » (Eco-org3).

L'Etat le reconnaît : « *Aujourd'hui les pouvoirs publics ont tout pouvoir d'investigation sur les éco-organismes. On ne manque pas d'outils de contrôle, on manque d'organisation des outils de contrôle* » (Etat3, voir aussi (DGPR & ADEME, 2012), p89).

### **6.3.2.5. L'accès à l'information : deux enjeux principaux**

Les deux enjeux principaux de l'accès à l'information concernent son utilisation : pour construire la décision au sein de la filière, pour atteindre les objectifs environnementaux tout en protégeant les secrets industriels.

#### **La construction de la prise de décision**

L'ADEME, bien que n'ayant aucun pouvoir en particulier, est considéré comme un acteur expert susceptible d'exécuter ou de financer un certain nombre d'études techniques : *« c'est un expert très important dans l'analyse d'un certain nombre de caractéristiques spécifiques à la filière et transversales, notamment sur des études économiques. Elle intervient un peu comme juge de paix. Elle est co-financeur d'un certain nombre d'études qui permettent d'avancer sur la connaissance commune nécessaire à la gouvernance d'une filière. »* (Eta4)

Du point de vue des parties prenantes de la société civile, les informations nécessaires à la compréhension des enjeux et à la construction de décisions étayées ne font pas l'objet de problèmes d'accessibilité ; l'information est facile d'accès. Cependant, le principe du processus participatif n'est pas forcément compris par tous notamment les éco-organismes : *« il n'y a même pas de documents officiels qui permettent d'alimenter en information ces commissions. Si vous leur dites, 'maintenant, messieurs ou mesdames, on vous demande de prendre des décisions qui vont orienter le fonctionnement des filières', moi je dis 'attention', on a des problématiques, qui sont des problématiques techniques, qui demandent finalement un regard d'expert, qui certainement gagneraient à être discutées de manière relativement large, mais il faut faire un peu attention à ce principe de démocratie participative, qui en plus d'ailleurs, et ça c'est tout le problème de ces commissions, ne prennent jamais en compte les aspects économiques. »* (ECO2)

#### **La protection du secret industriel**

Les éco-organismes ayant obligation d'auditer les opérateurs de traitement au regard des objectifs environnementaux, ont accès à des informations qui peuvent être qualifiées de

confidentielles d'un point de vue industriel. La nécessité de protéger ces informations a été relevée par l'autorité de la concurrence dans son avis du 13 juillet 2012 :

« – En raison des contraintes qu'elles constituent sur les opérateurs, les éco-organismes doivent limiter les obligations d'information et de contrôles à ce qui est nécessaire à l'exercice de leurs missions statutaires et doivent observer une stricte égalité dans la mise en œuvre de ces obligations entre tous les opérateurs.

– En outre, face à ces obligations, il est légitime que le savoir-faire acquis par certains, au prix de recherches et d'investissements, ne soit pas divulgué et mis à la disposition de tous » (Autorité de la concurrence, 2012)

Les informations confidentielles peuvent également concerner les données techniques de fabrication des produits à destination des opérateurs de traitement, dans le but d'adapter l'outil de traitement. Cependant, sur ce point le cahier des charges est relativement vague : « (L'éco-organisme) propose aux producteurs de tenir, pour leur compte, à disposition des entreprises de traitement des DEEE ménagers, les informations nécessaires à ce traitement » (MEDD, 2009).



## **6.4. L'évaluation de la responsabilité élargie du producteur au regard de ses objectifs**

L'étude des stratégies de changement dans un contexte de gestion environnementale nous permettra d'une part de voir si la REP, en tant que stratégie, a permis de faire évoluer le comportement des acteurs dans la filière DEEE, et d'autre part de voir quels leviers peuvent être utilisés pour initier un changement.

### **6.4.1. Evaluation de la gestion des flux**

Dans cette section, nous aborderons la question des flux physiques (de déchets et de matières) (6.4.1.1 & 6.4.1.2.) et des flux financiers (6.4.1.3.).

#### **6.4.1.1. L'ambivalence entre obligation de moyens et obligation de résultats.**

A partir de 2008, et pour anticiper l'augmentation des objectifs en termes de collecte, les cahiers des charges des éco-organismes ont fixé des objectifs croissants progressifs (en kg par an et par habitants) : 8kg en 2012, 9kg en 2013, 10kg en 2014.

En 2012, l'équivalent de 6,9 kg par habitant de DEEE a été collecté au niveau national, ce qui rend la filière DEEE sous-performante en termes de collecte.

Plusieurs raisons sont invoquées :

- Le partage des responsabilités : celle des collectivités, des consommateurs et des distributeurs : « *On fera tous les efforts que l'on peut parce qu'on a une obligation de moyens, mais l'obligation de résultats on ne peut pas l'avoir : ni les collectivités d'ailleurs, ni les communes ni les distributeurs ne sont dans le dos de leurs administrés pour les communes et de nos clients pour ce qui nous concerne, pour les obliger au moment où ils doivent se séparer d'un produit ancien, de les obliger à les rapporter.* » (Distributeur1). « *(La collecte) concerne aussi d'autres acteurs : le contrôle... L'éco-organisme n'est pas le seul acteur qui peut agir. Là il y a un véritable travail de contrôle. L'Etat doit faire son boulot. Il y a un véritable partage des responsabilités.* » (Producteur1) « *Il y a un fort travail*

*des collectivités locales aussi. On voit que les collectivités locales qui mettent en place des dispositifs, où il y a une volonté politique derrière, ça marche mieux. » (Traitement2)*

- Un coût marginal d'augmentation de la collecte plus élevé que le coût actuel, notamment le coût opérationnel des collectivités, base de l'équilibrage (en d'autres termes, « *un point de collecte de la distribution coûte plus cher qu'un point de collecte en collectivités* » (Eco-org1)). L'éco-organisme qui mettrait donc en place un programme d'augmentation de sa collecte subirait en même temps une augmentation des coûts et une obligation de transférer cette part de ses obligations à ses concurrents « *qui n'auraient pas mis en œuvre des actions similaires* » (Eco-org1). La concurrence est donc un frein à cette collecte marginale (Collectivité2)

#### **6.4.1.2. Responsabilité versus propriété (déchet, matières) : garder la propriété de la matière peut-elle être source d'efficacité des filières de fin de vie?**

Une certaine clarification s'impose : les éco-organismes opérationnels deviennent propriétaires des déchets qu'ils collectent à partir du moment où ces déchets sont prélevés du centre de collecte (déchetteries ou enseignes de distribution).

Mais la propriété n'est pas synonyme de responsabilité. Bien que les producteurs aient transféré leurs obligations aux éco-organismes, ils conservent la responsabilité de la prise en charge des coûts. En effet, d'un point de vue juridique, la responsabilité de la gestion du déchet incombe au producteur jusqu'à ce que celui-ci soit définitivement valorisé ou éliminé (article 15 de la directive cadre Déchets 2008). Les producteurs ne sont donc jamais propriétaires de leurs déchets mais ils en sont responsables, et les éco-organismes ne sont jamais responsables juridiquement, mais ils en sont propriétaires (Mayers & Butler, 2013).

Concernant la matière issue des déchets, la ligne de partage de la propriété est plus floue. En effet, aujourd'hui, la question de la propriété des matières issues des filières REP n'est pas tranchée juridiquement (Autorité de la concurrence, 2012, considérant 145). Cependant les contrats passés avec les prestataires des éco-organismes montrent que « l'éco-organisme est propriétaire des déchets jusqu'au traitement final. Il cède ensuite la propriété des fractions valorisables à l'opérateur sur la base des indices définis contractuellement. Il garde toutefois la propriété des fractions valorisables dangereuses, lorsque le cahier des charges de l'agrément de

l'éco-organisme l'exige » (Directeur d'un éco-organisme DEEE, cité par l'Autorité de la Concurrence, 2012). Les contrats entre les éco-organismes et les opérateurs prévoient des clauses de rétrocession de la matière aux opérateurs. Le prix de rétrocession est déduit du prix de la prestation facturée aux éco-organismes ; il varie en fonction du cours mondial des matières recyclées.

L'article 6 de la directive cadre Déchets fixe des conditions pour que les déchets ne soient plus qualifiés juridiquement de déchets : « la substance ou l'objet doit être couramment utilisé à des fins spécifiques, un marché ou une demande pour une telle substance ou un tel objet doit exister, la substance ou l'objet doit remplir les exigences techniques aux fins spécifiques et respecter la législation et les normes applicables aux produits, l'utilisation de la substance ou de l'objet ne doit pas avoir d'effets globaux nocifs pour l'environnement ou la santé humaine ». Une fois que les déchets recyclés sortent de leur statut de déchet, ils deviennent de la matière. La question de la responsabilité du déchet dangereux ne se pose alors plus, puisque le propriétaire devient aussi le responsable de la matière.

Or la question de la propriété de la matière est une question sensible pour les opérateurs de traitement :

- « *Toute la recherche qu'on va faire : l'affinage, d'aller plus loin dans la recherche de la valorisation, elle est aussi par rapport à (cette propriété de la matière) (...) C'est notre métier. On va vraiment adapter notre outil et travailler pour aller chercher cette matière parce qu'on va avoir intérêt à le faire.* » (Traitement2)
- « *Avec la puissance de feu qu'ils (les éco-organismes) ont, et l'ingérence qu'ils ont eu dans nos activités –ils savent exactement comment on fait– il ne leur manque plus que la propriété des matières qu'ils sont en train revendiquer* » (Traitement1)
- Pour Fédérec, la REP ne peut donc être « qu'une responsabilité sur le déchet et non une mainmise sur la matière qui n'est plus un déchet » (FEDEREC, 2012).

Les producteurs ont un besoin vital d'accès aux matières. Ainsi, comme le dit l'Autorité de la Concurrence (2012), « le contexte de raréfaction des matières premières et de tension sur les cours mondiaux peuvent les pousser à chercher à se réserver, en priorité ou en totalité, le gisement de matières secondaires issu des déchets. Les filières pourraient être utilisées par les producteurs comme une façon de s'approprier et de se réserver la matière ».

En fait, il existe une interdépendance entre les acteurs :

Les opérateurs de traitement ont besoin des éco-organismes pour regrouper les volumes, alimenter les usines de traitement, et pour s'assurer que les déchets vont dans les bonnes filières.

Les éco-organismes ont besoin des opérateurs de traitement pour produire des fractions de qualité, et « *faire un effort pour aller chercher des matières plus stratégiques avec des coûts supérieurs* » (Eco-org1). En outre, plus l'opérateur sera performant, plus les fractions acquerront une valeur qui pourra être déduite des coûts de prestations : « *Si j'ai un bon vendeur, j'aurai un coût moindre pour le traitement des fractions* » (Eco-org2)

La sortie du statut de déchet facilite la revente des matériaux, notamment à l'exportation, car les obligations de la convention de Bâle (Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontaliers de déchets dangereux et de leur élimination) ne s'appliquent plus. Pour faciliter cette sortie, Fédérec avait déposé un recours auprès du Conseil d'Etat pour annuler l'arrêté du 2 août 2012 relatif aux principes du système de gestion de la qualité qui imposait aux entreprises de recyclage d'être certifiées ISO 9001. Le Conseil d'Etat lui a donné raison le 10 février 2014. "Cette décision conforte Fédérec dans sa demande de simplification pour permettre le développement de la sortie de statut de déchet des matières recyclées et l'accès à ce marché aux TPE et PME", a indiqué la fédération professionnelle. Les éco-organismes vont aussi plutôt dans le sens des recycleurs en disant que la sortie du statut de déchet permet de « *vérifier que ce qui est remis sur le marché a bien été recyclé correctement, avec des critères certains* » (Eco-org3), cependant d'un point de vue processus, c'est plus « *lourd* », et ça ne facilite pas le recyclage (Eco-org2).

#### **6.4.1.3. L'éco-contribution : un outil dans l'efficacité de la gestion ?**

La directive DEEE associe la responsabilité élargie du producteur au financement de la gestion des équipements en fin de vie. De manière précise, on peut distinguer deux types de financement : d'une part un financement par le producteur de ses propres produits, d'autre part une participation, proportionnelle à sa part de marché, au financement de la gestion des DEEE historiques.

Dans le premier cas, la directive européenne parle de manière générale de « garantie de financement », mais cette garantie « peut prendre la forme d'une participation du producteur à des systèmes appropriés de financement de la gestion des DEEE, d'une assurance-recyclage ou d'un compte bancaire bloqué ».

Dans le second cas, la directive précise que la responsabilité du financement des DEEE historiques incombe à un ou plusieurs systèmes auxquels tous les producteurs existant sur le marché doivent contribuer de manière proportionnée, par exemple proportionnellement à leur part de marché respective.

En France, le Code de l'Environnement, notamment dans ses articles L541-10-2 et R. 543-194 précise qu'une éco-contribution, destinée à financer la gestion des DEEE historiques, doit être visible (pendant une période transitoire) au bas de la facture du consommateur. Cette éco-contribution correspond au coût unitaire de la gestion du produit en fin de vie ; « *ces coûts unitaires n'excèdent pas les coûts réellement supportés et ne peuvent faire l'objet de réfaction* »<sup>18</sup>. La visibilité de cette contribution était destinée à disparaître à partir du 13 février 2013. Or les membres du gouvernement en charge de cette question<sup>19</sup> ont été sensibles aux préoccupations de la filière et notamment à celles d'Eco-systèmes et des associations EMMAUS et ENVIE. Ils ont ainsi décidé de prolonger la répercussion de l'éco-contribution au consommateur final jusqu'au 31 décembre 2019.

Les éco-organismes français n'ont pas mis en place collectivement de fonds de garantie. Le seul mode de financement existant actuellement provient des contributions visibles et donc des consommateurs.

On peut donc se demander pourquoi les acteurs de la filière ont décidé de prolonger la visibilité de l'éco-contribution, étant donné qu'elle va à l'encontre du principe même de la REP qui est de transférer la responsabilité du financement aux producteurs.

---

<sup>18</sup> Article L541-10-2 du Code de l'Environnement

<sup>19</sup> Communiqué de presse conjoint du Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, du Ministre délégué chargé du Budget, du Ministre délégué chargé de l'Economie sociale et solidaire et de la Consommation du 19/12/2012

Il y a en fait deux aspects imbriqués : la visibilité d'une part et la répercussion à l'identique d'autre part. La répercussion à l'identique signifie que la fraction du montant payé par le consommateur doit être reversée dans son intégralité à l'éco-organisme. Cette contribution visible est vouée à disparaître car « *chaque élément du prix doit être concurrentiel et là ça ne l'est pas car ce n'est pas négociable* » (ESS1). En outre, le principe fondateur de la filière étant basé sur le principe pollueur-payeur, c'est le producteur qui devrait être le contributeur majeur et non le consommateur. Or dans les faits, en ayant une contribution fixe et visible, c'est le consommateur qui paye. Mais, explique un représentant de l'ESS (ESS1), « *si jamais ça disparaissait : d'une part la visibilité, d'autre part le reversement à l'identique, les producteurs, les vendeurs pourraient être tentés de faire baisser cette part pour être plus concurrentiels en terme de prix et du coup faire baisser les critères, c'est-à-dire avoir une filière a minima. Sur le traitement tout ça, ça ne changerait pas grand-chose, mais ça pourrait avoir des impacts sur d'autres choses : sur la communication autour de la filière, sur les soutiens aux acteurs du réemploi notamment* » (ESS1).

Pour les éco-organismes, le maintien d'une éco-contribution visible est aussi un moyen d'assurer un niveau de financement pérenne de la filière :

- « *Pour des sociétés dont le siège est à l'international, si la contribution n'est pas sanctuarisée, c'est un niveau de frais. En général c'est le deuxième ou troisième niveau de frais dans l'organisation. Aujourd'hui, le fait qu'elle soit répercutée à l'identique, c'est sanctuarisée, c'est comme si c'était une taxe, il y a des recettes et des dépenses, ça s'équilibre et c'est 0. Donc ça a une vraie vertu pour défendre un modèle de la valeur ajoutée* » (Eco-org1)
- « *Il faut bien comprendre une chose : le consommateur paye dans les deux cas ; contribution visible ou pas. Si la contribution n'est pas visible, le coût sera inscrit dans le coût du produit. Par contre ce qui change de manière radicale avec la contribution visible, c'est qu'en terme comptable, en terme de gestion à l'intérieur de l'entreprise, la personne qui est responsable de ce budget, le coût DEEE, va pouvoir dire : on dépense 1 millions sur les DEEE, et en face la contribution visible nous permet de collecter exactement 1 million. Donc finalement je n'ai pas de budget ; je n'ai même pas besoin de l'inscrire. Ce n'est pas un coût pour le département environnement ou qualité de la société. Et finalement c'est ça le vrai impact de la contribution visible. Ça permet d'éliminer ce problème des discussions du management de l'entreprise* » (Eco-org2)

Pour les autres acteurs, l'éco-contribution a principalement un rôle pédagogique :

- « *Il y a des secteurs où il n'y a pas de contribution visible où les producteurs plaident pour, parce qu'ils pensent que c'est le meilleur moyen d'alerter le consommateur sur l'acte de tri.* » (Producteur1).
- « *Il y a une vertu pédagogique, ça a été démontré* » (Collectivité2).
- « *En termes pédagogique, la contribution visible a le mérite de signaler au consommateur qu'il se passait quelque chose en terme environnemental sur le produit. C'est à dire que quand ils achetaient un produit, ils payaient aussi un traitement en fin de vie. Le signal en termes de hauteur du montant de ce traitement à mon avis c'est totalement incompréhensible pour le consommateur* » (Eco-org2)

Cependant l'argument qui consisterait à affirmer que les producteurs n'ont jamais rien payé pour la gestion des DEEEs depuis le début de la filière est à nuancer. L'absorption de la part de l'éco-contribution dans le prix du produit s'est produite en partie au moment du démarrage de la filière : « *le réfrigérateur de 399 euros est resté à 399 euros, dont 13 euros d'éco-contribution et ça du jour au lendemain. En fait, ça a été intégré dans la négociation globale des prix, dans les gains de productivité. On ne sait pas qui l'a prise en charge de fait, peut être que ça a limité la diminution des prix pour le consommateur mais ça n'a pas conduit à une augmentation des prix équivalente.* » (Etat3). Une étude « *confidentielle* » (Etat3) faite par les metteurs sur le marché aurait conclu que le montant global de l'éco-contribution a été absorbé à 75% par le marché. Cette affirmation est également présente dans un rapport officiel de l'Ademe (ADEME, 2012) : « *L'expérience montre que le jeu des négociations commerciales conduit à ce qu'une partie de cette éco-contribution soit absorbée par le marché, sans être complètement répercutée sur le consommateur ; cependant les mécanismes de son intégration totale ou partielle dans le prix du produit sont difficiles à appréhender* »

#### **6.4.2. L'impact de la REP sur la prise en compte des principes d'éco-conception**

Dans une économie mondialisée, où les fabricants produisent et conçoivent pour un marché mondialisé, on peut se demander si une prise en compte des principes d'éco-conception due à la mise en place d'une politique de REP n'est pas qu'un vœu pieux. Pour un produit qui est fabriqué en Chine et vendu à travers le monde, ce n'est pas la peine de songer à faire de l'éco-

conception spécialement pour la France. C'est le cas notamment de l'électronique. Pour l'électroménager cependant, « *les attentes des consommateurs sont très différentes* » (Producteur1) selon les marchés. Un lave-linge ou un réfrigérateur vendu en France ne sera pas le même que celui qui sera vendu aux Etats-Unis ou en Asie. Les réfrigérateurs vendus en Europe par exemple sont conçus et fabriqués en Europe. Aujourd'hui la modulation est une initiative française « *peut être qu'elle s'étendra, mais en tout cas on a une capacité quand même d'agir et d'intervenir.* » (Eco-org1)

Il n'en reste pas moins que, pour que les industriels puissent s'engager, « *il faut que la masse marché soit suffisante* » (Producteur1). Et ce n'est pas à l'échelle de la France que les fabricants s'engageront, mais au moins à l'échelle de l'Europe : « *Ce n'est pas une question d'économie mondialisée, c'est une question de porter ça au niveau européen* » (Producteur1). Si on veut vraiment qu'il y ait des impacts au niveau européen, l'Etat français doit faire le travail de « *porter des sujets. Il faut des exemples concrets où ça marche* » (Producteur1).

Le paradoxe d'une filière REP telle que la filière des DEEEs ménagers est que « *le seul levier qu'a la filière REP c'est l'éco-contribution. Il n'y a pas d'autres leviers* », mais ce n'est pas l'éco-contribution ou sa modulation « *qui déclenche l'acte d'achat pour un produit plus éco-compatible* » (Etat4).

#### **6.4.2.1. Le lien de causalité entre REP et éco-conception**

Les parties prenantes ont conscience qu'en termes d'éco-conception plusieurs phases du cycle de vie de l'équipement doivent être prises en compte : « *sa production, sa commercialisation, son usage et sa fin de vie* » (Eco-org1). Ainsi, concevoir pour la fin de vie ne doit pas avoir d'impacts négatifs sur les autres phases du cycle de vie.

Pour les producteurs, il est difficile d'entendre dire que la mise en place de la REP n'a pas eu d'effets sur l'éco-conception. En effet, ceux-ci sont assujettis à la réglementation sur l'efficacité énergétique des équipements, aussi connue sous le nom de « directive EcoDesign ». Dans ce contexte réglementaire, l'éco-conception est liée aux exigences de performances énergétiques minimales durant la phase d'usage. Les producteurs ont donc le sentiment d'être « *contraints sur l'éco-conception* » (Producteur1). Pour eux, « *les filières REP vont amener les producteurs*



*à prendre en compte ces sujets là dans le processus global, mais on ne peut pas dire qu'il n'y a pas d'éco-conception!* » (Producteur1)

Le lien de causalité entre REP et éco-conception, tel que défini dans la littérature académique, est invoqué : *« les producteurs sont quand même aux manettes du truc, et, en étant aux manettes, ils perçoivent bien l'impact du coût, et donc ils sont sensibilisés »* (Eco-org1). Mais parler de perception et de sensibilisation ne signifie pas que les producteurs ont investi dans l'éco-conception. L'investissement dans l'éco-conception se fera non pas parce que cela garantit un retour en termes financiers mais parce que *« c'est un bon positionnement en termes de marché ; c'est quelque chose qui est important vis-à-vis des consommateurs malgré tout »* (Eco-org2).

La responsabilité élargie aurait donc un effet indirect, via la contribution visible, d'éducation du consommateur, sur le fait qu'un produit arrivé en fin de vie doit être traité et que cela a un coût. Les producteurs quant à eux, ont *« une vision (...) plutôt stratégique, plutôt à long terme, de : comment je vais m'approvisionner en matières premières demain ou dans cinq ans? »* (Eco-orga2)

#### **6.4.2.2. La modulation de l'éco-contribution peut elle avoir un impact sur l'éco-conception ?**

Pour l'Etat, un des principes récurrents de la responsabilité élargie du producteur est également de moduler cette éco-contribution en fonction de critères environnementaux relatifs à la fin de vie, pour inciter les producteurs à l'éco-conception (DGPR & ADEME, 2012). Dans le même rapport, la Direction Générale de la Prévention des Risques fait le constat suivant : *« les amplitudes de modulation retenues, si elles n'auront que peu d'effets financiers au niveau du consommateur (du fait du niveau même des éco-contributions par rapport au prix de vente global du produit), devraient avoir des répercussions sensibles au niveau des producteurs eux-mêmes »*. Un colloque qui s'est tenu en 2008 sur le sujet *« Moduler l'éco-contribution pour favoriser la prévention »* tirait déjà les mêmes conclusions : *« La modulation de l'éco-contribution ne peut avoir comme réel objectif que de faire réagir le fabricant vers la conception du produit afin de maintenir sa marge. Elle n'a en revanche pas, dans la plupart des cas,*

d'impact sur le comportement du consommateur » (Geldron, 2008). Ce point de vue a également été clairement exprimé durant notre enquête (Producteur3) (Etat4) (Collectivité2) (Eco-org2).

Pour l'Etat, le problème de la modulation est qu'elle « *est relativement minime et c'est surtout que les critères qui ont été fixés, 90% des équipements les respectent.* » (Etat2). Certains produits comme les ordinateurs portables et les téléphones portables sont même déclarés comme moins bien éco-conçus d'année en année :

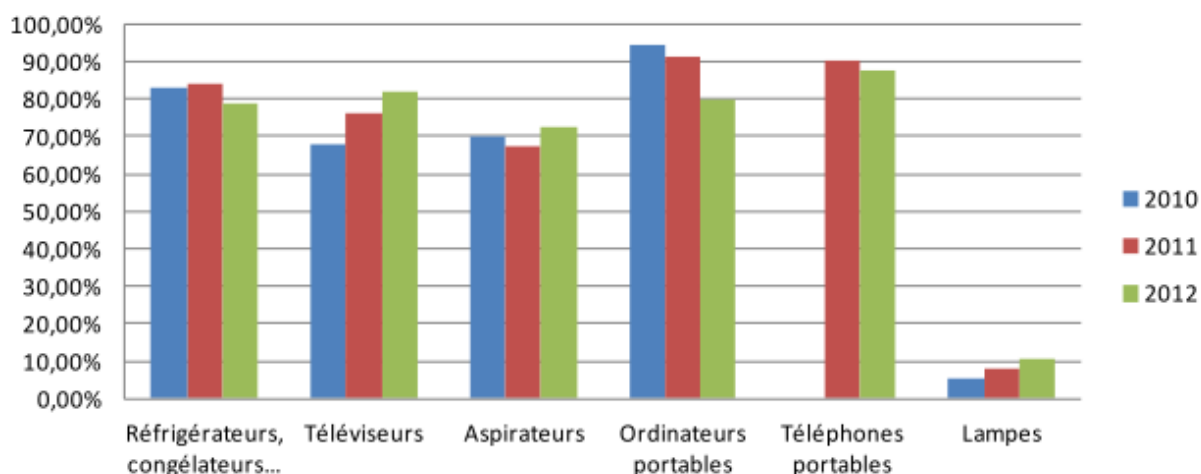


Figure 22 : pourcentage d'EEE déclarés éco-conçus (source : (ADEME, 2013a))

Même si l'impact de la modulation est relativement faible dans l'amélioration de la prise en compte de l'éco-conception, elle reste un des seuls outils disponibles.

Les associations de défense de l'environnement ont conscience de l'avancée que représente la modulation des éco-contributions sur le chemin de l'éco-conception : « Nous soutenons l'établissement d'un système de contributions modulées en fonction des propriétés du produit : plus facile est la gestion en fin de vie, moindre est la contribution. Pour créer une base de marché suffisante justifiant les efforts en phase de conception de producteurs agissant au niveau européen, voire mondial, ces critères de différenciation doivent être au moins harmonisés au niveau de l'UE » (FNE & CNIID, 2011)

Pour les collectivités, « *la modulation fait qu'on va plus vite et qu'on donne des pistes qui sont creusées, mais on peut se poser vraiment la question : si le producteur ne paie jamais et qu'il transfère tout au consommateur, quel est l'intérêt pour lui de faire mieux s'il n'y a pas cette éco-modulation ?* » (Collectivité2). Avec l'éco-modulation, le producteur est influencé directement,

mais : « *quel est le niveau de différenciation sur les éco-modulations qu'il faut avoir pour faire prendre conscience plus rapidement au producteur qu'il faut agir ?* » (Collectivité2).

#### 6.4.2.2.1 Quels critères pour un barème éco-modulé ?

Les critères actuellement retenus dans la modulation de l'éco-contribution sont principalement la présence de substances dangereuses (notamment retardateurs de flamme bromés dans les plastiques et de mercure dans les lampes), le chargeur universel pour les téléphones portables, la présence de fluide frigorigène indésirable dans les appareils produisant du froid. Les retardateurs de flamme PBDE et PBB et le mercure sont par ailleurs déjà concernés par la directive RoHS. Le marquage (CE) est dépendant de la conformité à la directive RoHS.

D'autres critères seraient-ils envisageables comme c'est le cas dans la filière des véhicules hors d'usage « VHU » où un taux de recyclabilité<sup>20</sup> est calculé ?

Plusieurs taux peuvent en effet être utilisés :

- Le taux de réutilisabilité : le pourcentage en masse des composants d'un produit qui peuvent être réutilisés, après seulement des traitements mineurs (contrôle qualité, nettoyage, réparation).
- Le taux de recyclabilité : le pourcentage de la masse d'un produit qui peut être potentiellement recyclé ou réutilisé
- Le taux de valorisabilité : le pourcentage en masse d'un produit qui peut être recyclé ou valorisé notamment par incinération

	Valorisation		Résidus non définis
Composants	Matériaux	Matériaux	Matériaux
<b>Réutilisation</b>	<b>Recyclage</b>	<b>Valorisation énergétique</b>	<b>Pas de valorisation (déchets ultimes)</b>
Taux de réutilisabilité			
Taux de recyclabilité			
Taux de valorisabilité			
Masse de l'équipement			

Tableau 8 : définition des taux en fonction du niveau de traitement ou valorisation (Vital, 2009)

<sup>20</sup> Norme ISO 22628 :2002

Des méthodes et des outils visant une amélioration de la recyclabilité des produits électriques et électroniques existent, mais la quantification de cette recyclabilité est plus problématique (Mathieux, 2002). Ces dernières années deux organismes internationaux se sont penchés sur le sujet. La Commission Electrotechnique Internationale (International Electrotechnical Commission (IEC)) a produit un rapport technique en 2012 dans lequel elle fournit des préconisations quant à la fin de vie des EEE à destination des recycleurs et fournit un calcul du taux de recyclabilité (IEC/TR 62635, 2012). Le Centre de Recherche de l'Union Européenne (*Joint Research Center, Institute for Environment and Sustainability*) tente également d'aboutir sur un calcul du taux RRR (Réutilisabilité/ Recyclabilité/ Récupérabilité (ou valorisabilité) (Fulvio & Mathieux, 2012) (voir également le texte de la future norme EN 50625-1 et (WEEE Forum, 2013). Un tel calcul permettra dans le futur la même différenciation que celle qui existe au niveau performance énergétique.

En tout état de cause, la discussion avec un des représentants des producteurs confirme les résultats de la littérature concernant les incitations à l'éco-conception : des contraintes réglementaires et/ou des avantages concurrentiels :

*« Les éco-labels c'est une démarche volontaire, sur laquelle tous les industriels ne s'engagent pas parce que notamment elle a un coût, et qu'elle n'est pas valorisée vis-à-vis des consommateurs. Si on se dit : « on ne va prendre que ceux qui ont un éco label, ils auront un bonus », ça veut dire qu'on n'aura quasiment personne. Ce n'est pas le bonus de la contribution qui va inciter un producteur à avoir cette démarche » (Producteur1). En outre, il est important pour les producteurs que trois critères soient respectés. D'une part, qu'il y ait « une responsabilité individuelle sur au moins une partie des coûts », d'autre part « que le critère soit vérifiable sur le produit, pour des questions de distorsion de concurrence », et enfin « trouver des critères qui ne créent pas d'effet rebond sur d'autres aspects du produit, de se consacrer sur la fin de vie » (Producteur1).*

### 6.4.2.3. Les autres facteurs d'incitation à l'éco-conception

Les autres facteurs qui peuvent induire les producteurs à éco-concevoir s'inscrivent principalement dans le domaine de la communication : communication des bonnes pratiques, passage d'informations entre les besoins des recycleurs et les actions des concepteurs. Un autre facteur s'inscrit plus dans un cadre économique : la création d'une demande pour l'utilisation des matières recyclées ce qui, dans le cadre d'une économie circulaire, pourra stimuler le recyclage.

#### Site internet de promotion des principes d'éco-conception

Un des groupes de travail de l'éco-organisme OCAD3E portait sur l'éco-conception. Un travail de trois ans en collaboration avec les enseignants de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers de Chambéry spécialisés en éco-conception a produit un site internet (<http://eco3e.eu>) qui vise à fournir « des clés pour comprendre l'intérêt de l'éco-conception dans la perspective de la fin de vie des équipements mis sur le marché. (...) Ce site donne aux internautes la possibilité de commenter chacune de ses fiches, permettant ainsi une mise à jour collaborative du site par les diverses parties prenantes (producteurs d'équipements, éco-organismes, chercheurs, entreprises de traitement des déchets ...) au fur et à mesure des évolutions réglementaires, scientifiques et technologiques. »<sup>21</sup>

Comme pour tous les sites interactifs, la qualité du site dépend des ressources qui peuvent y être dédiées pour modérer les commentaires, ou apporter des réponses aux internautes, mais également de l'utilisation effective du site par les internautes. En l'occurrence, une visite du site a montré que les commentaires étaient soit anciens, soit restés sans réponse.

Ce constat est partagé par les parties prenantes du site :

- « *Il faut que les producteurs soient intéressés par le site, ce qui n'est pas forcément évident. Il faut qu'ils y aillent.* » (Eco-org2).
- « *Le contact avec l'éco-organisme, ce n'est pas forcément celui qui conçoit le produit. Donc ce n'est pas parce que notre guide éco-conception a bien été réceptionné par le producteur, même par la personne intéressée, que ça remontera jusqu'aux fabricants coréens. Il y a*

---

<sup>21</sup> <http://eco3e.eu>, page d'accueil

*quand même des problématiques à l'intérieur de leur société à eux, .... c'est difficile d'avoir accès à la bonne personne » (Eco-org3).*

- *« Il faut communiquer en permanence pour que ça marche. (...) Une fois en ligne, on s'attendait à avoir des retours et en fait pas vraiment. (...) Ce que demandent les entreprises ce sont des solutions et pas que des règles (...) Il faudrait une page pour expliquer concrètement comment faire » (Froelich, communication personnelle)<sup>22</sup>.*

### **Les échanges entre parties prenantes**

Souligné dans le cahier des charges, le maintien d'un lien entre les recycleurs et les concepteurs tient du bon sens, mais la réalité montre que le lien direct n'existe pas.

Les éco-organismes peuvent tenir ce rôle : *« ils font l'interface entre les opérateurs et les producteurs »* (Traitement1). Mais, même si ce retour fait partie des obligations d'information vis-à-vis des centres de traitement, *« le retour des opérateurs c'est que justement (...) ce n'est pas toujours bien fait. »* (Etat2)

### **La création de filières aval**

Dans une optique de bouclage ou d'économie circulaire, il est important que la demande pour les fractions de matières recyclées existe : *« C'est bien de recycler, mais s'il n'y pas de débouché, il faut faire naître ce débouché. Le débouché il sera aussi avec le fabricant : par ex, reprendre le plastique qu'on a récupéré d'une partie des produits. Mais ça, ça ne se fait pas instantanément. »* (Eco-org1). En effet, l'utilisation de matières recyclées se prévoit dès la phase de conception du produit.

Deux phases du cycle de vie du produit sont donc concernées : la phase de conception et la phase de production. Le producteur dépend ensuite d'une source sûre de matière recyclée pour fabriquer le produit.

Il est donc difficile de conclure sur le succès de la REP en tant que politique ayant facilité la prise en compte de l'éco-conception. Cependant, ce que la REP a réussi est la création d'un

---

<sup>22</sup> Daniel Froelich, enseignant à l'ENAM de Chambéry, spécialiste en éco-conception

marché du recyclage à grande échelle. Ce succès est dû moins à la responsabilité directe du producteur, qu'à la création d'entités puissantes qui ont « repris la tâche d'organiser et de structurer le marché du recyclage » (Massarutto, 2014).

## **Conclusion du chapitre 6**

Ce chapitre 6 a donné les résultats de notre analyse empirique, et apporté les premières réponses à notre problématique.

### **Le passé**

Les résultats montrent que la gouvernance de la filière DEEE a été influencée par l'expérience de la filière des emballages ménagers. Cette influence s'est traduite par la reproduction mais également le rejet de certaines caractéristiques. Le format de la commission consultative d'agrément, présidée par un représentant des collectivités, est hérité de la filière des emballages ménagers. En revanche, fort de cette expérience, les producteurs se sont attachés à créer des éco-organismes opérationnels plutôt que financiers, et ont pleinement utilisé la possibilité de s'organiser en plusieurs éco-organismes.

### **Le présent**

La gouvernance s'exerce au travers de deux niveaux : un niveau opérationnel, incarnée par l'éco-organisme et dont l'objet est la gestion quotidienne des déchets, ainsi qu'un niveau stratégique, élargi à plusieurs parties prenantes, orchestré par l'Etat et concerné par une vision de plus long terme. Cette gouvernance sert un projet global de développement durable, en créant de la valeur partenariale et environnementale. Il s'agit notamment de concilier les intérêts des parties prenantes afin que, bien que divergents, tous soient pris en compte. La gouvernance partenariale a permis de travailler et de produire une modulation des éco-contributions, spécificité qui n'est présente que dans la filière française. La gouvernance partagée induit également la nécessité d'avoir une perception commune de la gouvernance et de la responsabilité élargie du producteur.

Notre analyse a également montré que le principe du financement de la filière par les producteurs n'est pas totalement rempli. L'éco-contribution et sa modulation ont un rôle principalement pédagogique auprès du consommateur, qui signale le coût du traitement de la fin de vie du produit. La gestion des flux financiers et physiques par les éco-organismes depuis le début de la filière a eu le mérite de structurer le marché du recyclage.



## CHAPITRE 7. DISCUSSION

L'objet de ce chapitre est de mettre en perspective et d'expliquer certains résultats par le biais de la revue de littérature et d'un apport de littérature complémentaire (Aubert & Duymedjian, 2012).

Ainsi, un retour sur la littérature nous permet d'approfondir les résultats concernant la gouvernance en contexte de développement durable, le changement institutionnel de la filière DEEE, et les parallèles entre la gouvernance des déchets –notamment électriques et électroniques car ils contiennent des matières stratégiques– et la gouvernance des ressources communes.

La fin du précédent chapitre (section 6.4.) était consacrée à l'évaluation de la responsabilité élargie du producteur, ainsi qu'à une esquisse des leviers pouvant être utilisés pour initier une évolution de la filière vers plus de circularité des ressources (section 3.2.3). A la fin de ce chapitre, nous abordons la question de l'évolution de la filière DEEE en tant que réseau socio-technique ; une prospective théorique outillée par la littérature existante, et qui correspond au point de notre problématique, celui du *futur* :

<i>Connaitre le passé, pour comprendre le présent et imaginer l'avenir</i>	<i>Questions de recherche</i>
<b>PASSÉ</b> – Émergence de la gouvernance	La mise en place de la filière et donc des éco-organismes permet-elle de nous éclairer sur le fonctionnement de la gouvernance ?
<b>PRESENT</b> – Mécanismes et lieux de la gouvernance  Evaluation	Qui décide de quoi ? Où et comment les décisions sont-elles prises ? Les décisions qui sont prises, dans ce système complexe de gouvernance, permettent-elles de remplir les objectifs de la REP ?
<b>FUTUR</b> – Transition vers un système durable	Quelles perspectives doivent être envisagées pour faire évoluer ce système dans le sens d'un fonctionnement conforme aux principes de durabilité ?

## **7.1. Les caractéristiques de la gouvernance en contexte de développement durable**

Les deux niveaux de gouvernance sont particulièrement bien appropriés à un contexte de développement durable (7.1.1.) car ils incarnent le caractère temporel du développement durable : une gestion au quotidien intégrée à une vision de long terme. En outre, la responsabilité élargie implique de sortir d'une régulation centrée sur l'organisation et d'ouvrir les droits de propriété des déchets à l'ensemble des parties prenantes (7.1.2.).

### **7.1.1. Les deux niveaux de gouvernance de la filière**

L'analyse des parties prenantes et de leurs intérêts propres ont montré que malgré un sentiment de compréhension mutuelle, de nombreux intérêts divergents et d'importantes différences d'influence existent au sein de la filière.

Le poids économique à la fois des producteurs et des opérateurs de traitement, leur permet d'avoir un impact important sur la gouvernance opérationnelle et stratégique de la filière. Ils sont capables de participer activement aux instances formelles et informelles. Cependant, les opérateurs de traitement sont largement tributaires des réponses des éco-organismes lors des appels d'offre. Ces appels d'offre structurent le marché du traitement et du recyclage par la sélection et l'élimination de certains acteurs, et les incitations à l'investissement dans les technologies de traitement pour améliorer les performances.

Pour ces acteurs économiques dont la survie dépend d'une forme d'arbitrage par les pouvoirs publics, le mode participatif de la gestion de la filière ne participe pas à son efficacité puisque des instances bipartites ont dû être créées pour traiter les sujets purement opérationnels.

Les collectivités ont une notoriété issue de l'héritage de la filière des emballages ménagers ; un de leur représentant préside la commission consultative d'agrément. La collecte constitue un enjeu important au sein de la filière, et les déchetteries formant un des principaux gisements de déchets, il existe une interdépendance forte entre les collectivités et les éco-organismes.

Les acteurs associatifs, avec toute leur légitimité, n'ont cependant que peu de pouvoir sur la filière. En effet, leur manque de ressources freine leur présence dans les instances de décision

informelle où s'élabore la rédaction du cahier des charges, point-clé de la gouvernance stratégique. Pour les associations de défense de l'environnement, l'objectif est de défendre une production de produits plus durables pour permettre une réduction des déchets. Il est tentant de penser que les producteurs n'agiront pas spontanément en ce sens, car cet objectif s'oppose frontalement à des objectifs de croissance économique basés sur la consommation de biens. La filière étant régie par la responsabilité élargie du producteur, ce sont les enjeux des producteurs qui prédominent.

L'Etat quant à lui est le décisionnaire final. Il est garant de l'objectif d'intérêt général de la filière, tout en se laissant guider par toutes les parties prenantes dans la construction de sa décision.

Notre recherche exploratoire a révélé que, pour les acteurs impliqués, les mécanismes de gouvernance forment un système complexe composé de plusieurs couches, plus ou moins formelles. Le système de gouvernance n'a d'ailleurs pas été prévu au départ de la création de la filière ; il a émergé au fil du temps, avec des ajustements organisationnels (création de deux instances : comité d'orientations opérationnelles et comité de conciliation) et de gouvernance (intégration d'un censeur d'Etat au sein du conseil d'administration des éco-organismes). On peut souligner l'ambiguïté du système de contrôle qui, dans le cadre de la gouvernance opérationnelle, oblige les éco-organismes à auditer leurs propres adhérents (donc leurs actionnaires), devenant ainsi juge et partie. L'ensemble de ce mécanisme mériterait d'être remis à plat pour gagner en clarté et en cohérence.

Pour autant, cette recherche a fait émerger deux formes de gouvernance qui cohabitent :

- La gouvernance opérationnelle (Bocquet & Mothe, 2009), incarnée par l'éco-organisme lui-même et son dirigeant, est centrée sur la gestion au quotidien des déchets, telle que les appels d'offre avec les opérateurs de collecte et de traitement. L'éco-organisme est une organisation à but non lucratif dont l'activité consiste à se conformer aux engagements contenus dans le cahier des charges, tout en équilibrant ses comptes.

Les instances de décisions opérationnelles ne se situent pas forcément en interne de l'éco-organisme. Pour prendre ses décisions, l'éco-organisme a besoin de rencontres bilatérales avec les collectivités d'une part et les opérateurs de traitement d'autre part.

Le système de contrôle qui concerne les activités opérationnelles porte sur les opérateurs de traitement pour assurer une traçabilité des déchets et un niveau de qualité de traitement suffisant. Il se rapporte également au contrôle des déclarations des producteurs adhérents et met en exergue le caractère ambivalent du lien entre éco-organismes et producteurs adhérents : à la fois prescripteur et gendarme. L'Etat, qui défend l'idée d'une gouvernance de l'éco-organisme non partagée avec d'autres parties prenantes, est pourtant présent au sein du conseil d'administration.

Enfin, l'activité des éco-organismes comprend une part importante d'information vis-à-vis de toutes les parties prenantes.

- La gouvernance stratégique (Bocquet & Mothe, 2009), composée par les parties prenantes de la filière et de toutes les instances formelles et informelles, vise principalement le suivi des objectifs de la filière et le contrôle des éco-organismes et des producteurs. Dans ce système, le cahier des charges est l'outil de la gouvernance et l'Etat l'acteur décisionnaire final. Contrairement à l'hypothèse initiale, la commission consultative d'agrément n'est pas une instance de décisions stratégiques. Les groupes de discussions informelles, tels que les groupes de travail, qui permettent un face-à-face constructif, sont les lieux réels de la construction des décisions stratégiques. L'enquête a montré que les acteurs de la société civile qui n'ont pas les moyens humains et matériels d'être présents dans ces instances ont une influence plus faible que les autres acteurs.

Dans la gouvernance stratégique, le partage d'information joue un rôle à la fois de système de contrôle du fait de la transparence des données, et de support dans le processus de décision. Chaque partie prenante peut communiquer son point de vue, mais cette expression se fait dans la limite de ses ressources et compétences. Une partie prenante agit sur le système de gouvernance par le biais du levier cognitif, l'Etat étant le détenteur du levier coercitif (voir figure 17 : schéma de gouvernance élargie de la filière DEEE).

Cette dichotomie de la gouvernance a été identifiée dans les pôles de compétitivité (Bocquet & Mothe, 2009). Dans ce contexte, la gouvernance « participe à la création d'une dynamique collective entre des acteurs hétérogènes et déficitaires en ressources et en capacités d'interaction » (Bocquet & Mothe, 2009).

Dans le cas de la filière DEEE, les objectifs de la gouvernance sont moins centrés sur la performance économique, que sur la performance sociétale et environnementale. L'enjeu n'est

pas de créer de la valeur économique à partir d'un travail collaboratif comme dans les réseaux territoriaux d'organisation, mais de garantir la production de valeur sociale et environnementale par le biais de la pluralité des perspectives. La création de valeur environnementale est illustrée par la mise en place des modulations de l'éco-contribution.

Grâce au processus d'agrément<sup>23</sup>, les modulations de l'éco-contribution sont une spécificité de la filière DEEE française<sup>24</sup>. Depuis 2010, les mécanismes de la gouvernance stratégique ont produit une révision non seulement du cahier des charges mais également des critères de modulation de l'éco-contribution. Ces nouveaux critères sont le fruit de négociations informelles, de débats, de démonstrations au sein du groupe de travail éco-conception en charge de cette question. Un nouveau cahier des charges a été mis en consultation au 1<sup>er</sup> juillet 2014 dans lequel les modulations de l'éco-contribution sont étendues à d'autres paramètres. Le cahier des charges « prévoit de donner un bonus aux produits réparables ou à ceux dont la fin de vie est moins impactante, et un malus aux produits dont l'obsolescence a été programmée »<sup>25</sup>. Le niveau stratégique dans le système de gouvernance de la filière a donc permis une évolution positive et non coercitive de la valeur environnementale.

Dans ce contexte de gouvernance, le niveau stratégique fait ainsi référence aux actions de changement portées par les « acteurs d'environnement » (Mermet *et al.*, 2005), notamment les associations de défense de l'environnement, et qui consistent « à déployer des stratégies capables de surmonter les résistances au changement des acteurs du système de gestion effective déjà en place » (Mermet *et al.*, 2005). La gestion effective est représentée au niveau opérationnel, et la gestion intentionnelle, au sens de l'analyse stratégique de gestion environnementale (voir section 3.1.2.2.1), se joue au niveau stratégique de la gouvernance. La gestion effective est l'organisation physique et financière des flux, tandis que la gestion intentionnelle s'intéresse aux dimensions plus environnementales de la gestion des DEEE : réemploi, réutilisation, conception pour le recyclage, conception pour la réparation, etc.

---

<sup>23</sup> Grâce aussi à l'engagement n°248 du Grenelle de l'Environnement, processus ayant regroupé plusieurs parties prenantes, en 2007

<sup>24</sup> En France, la négociation sur le contenu des agréments se fait dans le cadre de la commission consultative d'agrément avec toutes les parties prenantes, tandis qu'en Allemagne et au Royaume-Uni, les négociations sont bilatérales entre les systèmes REP (individuel ou collectif) et les représentants de l'Etat

<sup>25</sup> Actu-environnement. 3 juillet 2014. *DEEE : l'obsolescence programmée prise en compte dans l'éco-contribution*. Voir les nouveaux critères et amplitudes de modulation dans l'annexe 3

Concernant l'approche par les parties prenantes, même si celle-ci se justifie d'un point de vue éthique, mais également économique, politique et stratégique, elle reste relativement descriptive. Selon Mercier (2010), « les outils proposés permettent d'expliquer ex-post, dans une situation donnée qui sont les *stakeholders*, mais ne permettent pas d'appréhender l'émergence possible de nouvelles parties prenantes ». Il est en effet difficile d'expliquer dans notre étude de cas pourquoi ces parties prenantes se sont avérées comme légitimes à la fois aux yeux des éco-organismes, et aux 'yeux' de la filière (même si cela n'a pas forcément de sens en soi), autrement que par le fait que ces parties prenantes étaient représentées dans la gouvernance de la filière des emballages ménagers. L'émergence d'un acteur en tant que partie prenante, sa légitimité, son pouvoir, son urgence, fait référence à une construction sociale et cognitive dynamique et non statique (Mercier 2010). C'est cette dynamique qui reste obscure à restituer.

### **7.1.2. Une gouvernance basée sur des droits de propriété redéfinis**

La notion de gouvernance est intimement liée à celle des droits de propriété. La théorie des droits de propriété associe au concept de propriété d'un actif celui de créancier résiduel qui assume les pertes ou les gains associés à l'usage (Chatelin & Trébucq, 2003). Dans le cas de la gouvernance traditionnelle actionnariale, le propriétaire de l'entreprise –l'actionnaire– délègue son droit de gouverner l'entreprise au dirigeant. Il est considéré comme l'unique créancier résiduel car c'est lui qui prendra en charge l'ensemble des pertes de l'entreprise en cas de difficultés. Dans une vision plus élargie de la propriété de l'entreprise, la gouvernance est partagée avec les parties prenantes qui peuvent influencer ou sont influencées par les objectifs de l'entreprise. En effet, les individus ou groupes d'individus qui devront assumer les pertes ou les gains résiduels sont plus nombreux que les seuls actionnaires.

Dans leur ouvrage, Berle et Means (1932) parlent de la séparation croissante entre propriété et contrôle dans les grandes entreprises. Cette séparation entraîne une dépossession des actionnaires de leurs droits de propriété traditionnels ; ce sont des propriétaires passifs. « Il leur reste des « droits dérivés », c'est-à-dire simplement le droit de garder ou de vendre leurs

participations s'ils ne sont pas satisfaits des décisions de l'entreprise ou de ses résultats. » (Mercier, 2010). L'approche de Coase (1960) et Alchan & Demsetz (1972) sur les droits de propriété tend à également démontrer que ces droits ne sont pas synonymes d'omnipotence. L'affectation adéquate des droits de propriété permet en effet une gestion efficace des ressources qui détourne les agents économiques de comportements opportunistes, mais pour Coase (1960) les droits de propriété ne sont pas pour autant illimités : prenant l'exemple du propriétaire foncier, il explique que « ce que le propriétaire foncier possède [c'est] le droit d'effectuer une liste circonscrite d'actions. Les droits d'un propriétaire foncier ne sont pas illimités. . . [Ce] serait vrai dans n'importe quel système de droit. Un système dans lequel les droits des personnes étaient illimités serait celui dans lequel il n'y aurait pas de droits à acquérir. » (Coase, 1960, p44).

Donaldson & Preston (1995) justifient les principes normatifs de la théorie des parties prenantes par la théorie moderne des droits de propriété. Charreaux et Desbrières (1998) précisent également qu'une analyse précise de la répartition des droits de propriété montre que « les composantes de la propriété détenues par les SH[sic] (*parties prenantes n.d.l.r.*), autres que les actionnaires, sont pour la plupart non transférables ».

La théorie économique libérale considère que le bon fonctionnement des marchés est dépendant de droits de propriété bien définis. Dans le cas du développement durable, les dirigeants des entreprises considèrent la protection de l'environnement comme un coût imposé par l'Etat plutôt que comme une dépense nécessaire à la protection de leur ressource : l'environnement n'appartenant à personne il appartient à tous. Dans notre étude de cas, les dirigeants des éco-organismes expriment la nécessité de « sanctuariser » l'éco-contribution. En d'autres termes, pour les organisations de producteurs, si l'éco-contribution versée à l'éco-organisme apparaît comme un niveau de frais, elle sera répercutée dans le coût du produit et non pas endossée par l'entreprise (voir section 6.4.1.3).

Pourtant les créanciers résiduels d'un environnement défaillant regroupent l'ensemble de la société : personnes privés, publiques, entreprises, société civile. Tous seront amenés à supporter l'incapacité de la nature à se renouveler : la perte de biodiversité, le changement climatique, la diminution des ressources naturelles et de l'énergie fossile, l'appauvrissement des sols, les services de régulation de la biosphère, etc.

Les droits de propriété sur les déchets sont également approfondis dans la section 7.3.1 du présent chapitre.

### **7.1.3. La responsabilité élargie du producteur relève-t-elle d'une responsabilité sociale de l'entreprise ?**

A première vue, on pourrait considérer que la responsabilité élargie du producteur étant une obligation légale, celle-ci ne peut s'apparenter à une responsabilité de type RSE si cette dernière doit être, comme la définit la Commission Européenne (2001), « une démarche volontaire visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives ».

Or, la question ici est fortement influencée par les notions de responsabilité collective et responsabilité individuelle. Dans la filière des DEEE ménagers, l'éco-organisme est l'organisation à qui plusieurs producteurs ont délégué leur responsabilité. Il permet donc de répondre *collectivement* à une responsabilité *individuelle*. Ici la responsabilité est donc gérée collectivement mais chaque producteur reste responsable de la prise en charge de ses produits en fin de vie. En tant qu'entreprise, le producteur semble se décharger, individuellement, de cette responsabilité, même si les syndicats professionnels expriment leur souci de remplir leurs obligations. A titre d'exemple on peut citer un extrait de conversation entre l'auteur et un représentant d'un syndicat de producteur :

Auteur : « (...) *d'extérieur on pourrait penser que vous avez délégué votre responsabilité, donc du coup vous ne vous occupez plus de cette question là.* »

Représentant d'un syndicat de producteur : « *Non, on se la pose en permanence cette question là. Il n'y a pas une feuille de papier de cigarette entre nous et l'éco-organisme. On l'a créé mais on le suit. C'est comme notre enfant, on le suit tous les jours. On est très proche d'eux.* »

Cette question de l'ambiguïté entre responsabilité individuelle et collective est traitée par Michel Capron (2009) dans un texte « La responsabilité sociale d'entreprise entre l'Un et le Multiple » : « (...) l'acronyme RSE signifierait-il 'responsabilité sociale *de l'entreprise*' ou 'responsabilité sociale *des entreprises*' ? On observera que la référence constante aux parties prenantes place plutôt la compréhension du côté de la première acceptation, ce qui favorise la conception américaine de la RSE, alors que l'Europe continentale, avec ses mécanismes institutionnels de relations sociales, se trouve déphasée par rapport à cette acceptation (...). (...) »



D'un côté l'acceptation dominante de la RSE privilégie l'Un, alors que l'analyse du pouvoir global des entreprises ne peut s'exercer qu'à travers le Multiple. L'illustration en est donnée de plus en plus fréquemment par les études concrètes des chercheurs en RSE qui se focalisent sur des filières de production, des chaînes d'approvisionnement, des réseaux ou des grands projets, voire des espaces de régulation sociale, de gouvernance et de dialogue sociétal » (Capron, 2009, p94).

Notre étude de la gouvernance de la filière DEEE, dans le contexte de responsabilité élargie du producteur illustre bien le propos de cet auteur : une entreprise ne doit pas seulement endosser une responsabilité individuelle et la déléguer le cas échéant. Les entreprises restent responsables collectivement car chacune se trouve dans une sphère d'influence qui dépasse largement « l'entité juridique dans laquelle se concentre le noyau dirigeant » (Capron, 2009). Les entreprises d'équipements électriques et électroniques se situent dans un réseau de production mondial et complexe, où les responsabilités sont éclatées sur des réseaux de fournisseurs et de sous-traitants nombreux. Sans responsabilité individuelle de tous ces acteurs, participant d'une responsabilité globale et collective, il ne peut y avoir d'amélioration concrète de l'empreinte écologique de la fin de vie du produit.

## **7.2. La filière DEEE : entre maintien et création d'une nouvelle institution**

En identifiant des entrepreneurs institutionnels (DiMaggio, 1988), nous nous plaçons dans une perspective de création d'institution. Cependant cette création n'est pas catégorique puisqu'une forme d'isomorphisme a été favorisée par l'existence préalable de la filière des emballages ménagers. En outre, la multiplicité des éco-organismes est basée sur la reproduction du principe de concurrence considéré comme établi dans l'environnement institutionnel de la filière DEEE (la Commission Européenne).

### **7.2.1. Le rôle des entrepreneurs institutionnels dans la genèse de la filière**

Les résultats de notre cas d'étude mettent en évidence une mise en place du champ organisationnel autour de deux acteurs majeurs : les éco-organismes et les collectivités. Dès la promulgation de la directive européenne, ces deux parties prenantes ont chacune œuvré pour la promotion de leurs propres intérêts. Lors de sa mise en place, ce champ organisationnel héritait également de deux types d'institutions déjà existantes : d'une part la responsabilité élargie du producteur, et d'autre part la filière des emballages ménagers qui, la première, a incarné cette responsabilité élargie.

Lors de la constitution de la filière DEEE, la filière emballages n'avait qu'un seul éco-organisme, qui était un éco-organisme financier. Celui-ci n'avait pour objet que de reverser un soutien financier aux collectivités au titre de la collecte et du traitement. Une commission consultative d'agrément réunissant les parties prenantes présidée par un représentant de l'Association des Maires de France était en place. La filière des emballages a d'ailleurs à nouveau influencé la gouvernance des filières REP à la suite du scandale des placements financiers dans les paradis fiscaux révélé en décembre 2008.

Forte de l'héritage du rapport de forces avec l'éco-organisme Eco-emballages, la partie prenante Collectivité a pu peser sur l'institution REP DEEE en imposant une configuration organisationnelle similaire à la filière des emballages ménagers, à savoir la présence d'un seul éco-organisme, ce qui s'est traduit par la création de deux organisations nouvelles : OCAD3E –l'interlocuteur unique– et le comité de conciliation. Elle a ensuite conservé la présidence de

la commission consultative d'agrément, alors qu'il est établi que ce n'est pas la vocation des collectivités de présider cette commission. Le maintien de cette présidence tient peut être autant de cet héritage que de la personnalité du président actuel qui, par sa personnalité forte, a su imposer une 'ambiance' de dialogue équitable au sein de la filière.

Les entrepreneurs institutionnels sont des individus qui ont suffisamment de ressources et de compétences pour utiliser la création d'une institution à leur profit (DiMaggio, 1988). Dans notre analyse, nous avons identifié deux entrepreneurs institutionnels : le directeur de l'éco-organisme majoritaire en termes de parts de marché, et l'actuel président de la Commission Consultative d'Agrément. L'un du fait de sa position sociale et organisationnelle au moment de la création de la filière, et l'autre individu du fait de sa compétence sociale. Ces deux qualités sont en effet identifiées comme étant des conditions d'identification de l'entrepreneur institutionnel (Leca, *et al.*, 2008).

Cette analyse rejoint celle de Holm (1995) sur la double nature des institutions : elles sont à la fois des *cadres* pour l'action mais aussi des *produits* de l'action. L'institution REP s'est perpétuée sous une forme spécifique héritée de la filière emballages, et de ce point de vue on peut considérer ces institutions comme « intrinsèquement conservatrices, qui se consacrent à perpétuer des règles et à veiller à leur respects par les acteurs sociaux » (Greenwood, *et al.*, 2002). Mais en même temps les institutions s'engagent dans « des actions orientées vers la création de nouvelles ou le changement de vieilles institutions » (Holm 1995, p399). Sur cet aspect, ce sont les éco-organismes, principaux ordonnateurs de la filière, qui ont imposé deux évolutions majeures : d'une part la création de plusieurs éco-organismes et d'autre part, le fait d'être opérationnels plutôt que financiers. Ces deux aspects ont eu une influence majeure sur la structuration du champ organisationnel.

Le fait de devenir opérationnels plutôt que financeurs est issu de la perception qu'avaient les producteurs de la filière emballages des conflits occasionnés, mais également du désir de contrôle des dépenses et de la perception d'une plus faible efficacité –dans certains cas– en cas de gestion directe par les collectivités.

### **7.2.2. La multiplicité des éco-organismes : le résultat de l'idéologie dominante**

La filière DEEE est la première qui a expérimenté la création de plusieurs éco-organismes. Or cette multiplicité est davantage issue d'une règle de liberté de regroupement pour les producteurs qu'à un constat d'efficacité. La libre concurrence entre les éco-organismes est une règle qui n'est pas présente dans les textes législatifs mais implicite ; les textes parlant d'organismes coordonnateurs au pluriel.

La concurrence entre les éco-organismes, nous l'avons vu, nécessite une mobilisation importante des ressources de l'Etat : procédures d'agrément, audits, gestion de l'équilibre. Un seul éco-organisme permettrait d'optimiser les parcours d'enlèvement des déchetteries, de collecte auprès des distributeurs, du regroupement et du transport vers les centres de traitement, pour diminuer l'empreinte carbone du transport.

La multiplication des éco-organismes n'a d'ailleurs pas été accueillie avec bienveillance par les collectivités, les associations de consommateurs et les opérateurs de traitement. Outre la lourdeur de l'équilibre, les perceptions négatives concernent l'augmentation des coûts de fonctionnement, la multiplication des audits et le nivellement par le bas des prestations. D'autre part, les coûts de collecte marginaux étant plus élevés que les coûts actuels, les éco-organismes ne sont pas incités à collecter au-delà de leurs parts de marché respectives dans une situation de concurrence (également souligné par Huisman, 2013)

Dès le début de la mise en œuvre de la filière, le bénéfice potentiel de cette concurrence fait l'objet d'un rapport d'étude, mandaté par Ecologic (Glachant, 2009). A cette époque, cet éco-organisme est peut-être inquiet de sa situation d'infériorité vis-à-vis d'Eco-systèmes, l'éco-organisme rassemblant presque 75% des parts de marché. La conclusion de l'étude exprime un avis favorable à la concurrence et avance même que « la puissance publique doit donc jouer un rôle actif pour la préserver, voire pour l'intensifier » (Glachant, 2009). Pour le chercheur, ce sont les « bénéfices réglementaires » qui font pencher la balance en faveur de la concurrence ; seule la coexistence de plusieurs éco-organismes permet « de définir des règles du jeu efficace et des sanctions crédibles », en d'autres termes la menace de non ré-agrément.

Le même rapport est cependant plus nuancé concernant l'internalisation des coûts environnementaux. En théorie, un producteur ayant le choix entre plusieurs éco-organismes il peut choisir celui dont le barème lui est le plus favorable. La concurrence conduirait ainsi « à

un équilibre dans lequel chaque producteur paye le vrai coût de ses produits » (Glachant, 2009). Or dans la réalité, un éco-organisme finance la collecte et le traitement des déchets qu'il prélève auprès des collectivités et des distributeurs, indépendamment de savoir si ces déchets appartiennent à ses adhérents ou non. Le coût du traitement, répercuté dans son barème, représente donc le coût moyen de la fin de vie des produits de l'ensemble des producteurs (Glachant, 2009) et non des seuls adhérents de l'éco-organisme.

Dans la littérature sur la REP, la concurrence est également considérée comme incontournable par certains auteurs. C'est le cas de Walls (2006) qui, dans son article, passe en revue les différents outils économiques permettant une amélioration de la conception des produits. Elle considère de manière négative tout regroupement de producteurs qui puisse encourager un « comportement anticoncurrentiel » : « le contrôle de la collecte et de contrats pour le traitement des matières recyclables par une seule entreprise pourrait conduire à des prix abusifs et d'autres problèmes » (Walls, 2006). En outre, l'implication de l'Etat dans le système pourrait écarter la possibilité pour les entreprises de trouver des économies dans la collecte et le traitement.

La question ici n'est pas de trancher si cette concurrence est bénéfique ou non, car même une analyse économique approfondie comprenant de nombreux critères pourrait difficilement prendre en compte toute la complexité et les multiples facettes de la qualité de la filière. Il est en effet nécessaire de considérer de nombreux aspects économiques, environnementaux et sociaux interdépendants. Notre propos est plutôt de montrer que la concurrence est en place sans qu'il ait été démontré qu'elle soit un outil au service de l'efficacité de la gestion de filière, mais plutôt parce que ce fut un parti pris de l'idéologie dominante (Holm, 1995). En outre, on peut considérer que pour se maintenir, les éco-organismes ont besoin de défendre le système de croyances propre à cette institution, et notamment au principe de concurrence pour ce qui concerne en particulier les éco-organismes minoritaires afin de ne pas courir le risque de disparaître. Ce qui vaut pour le système de gouvernance d'entreprise peut valoir pour le système de gouvernance de la filière DEEE, en ce sens qu'il constitue « la traduction institutionnelle de l'idéologie dominante (ou schéma mental partagé) de la population d'un pays » (Boissin *et al.*, 2001)

### **7.3. Une configuration institutionnelle qui s'apparente à une gestion des ressources communes**

Il s'agit tout d'abord de clarifier la question des déchets en tant que ressources communes. La notion de ressources communes est plus générale que celle de « ressources naturelles » ou de « biens communs ». Les biens communs ou les ressources naturelles désignent spécifiquement des produits renouvelables de la nature : forêt, poissons, lacs, pâturages, etc. La définition d'un bien commun selon Ostrom (2010) est « un système de ressource suffisamment important pour qu'il soit coûteux (mais pas impossible) d'exclure ses bénéficiaires potentiels de l'accès aux bénéfices liés à son utilisation ».

Nous considérerons deux parallèles majeurs capables de créer un lien entre un régime de gestion des déchets et celui des ressources communes : le système de droits de propriété et la valeur (7.3.1.). Nous verrons ensuite spécifiquement les similarités entre la gouvernance des ressources communes et la gouvernance de la filière DEEE (7.3.2.). Enfin, nous avons mis en exergue un aspect de la gouvernance, et une des caractéristiques de la recherche sur l'action collective : l'importance du face-à-face (7.3.3.).

#### **7.3.1. La transition vers un régime de ressources**

Les droits de propriété sur les ressources communes sont de cinq types (Ostrom, 2012) :

- l'accès, le droit de prendre part à une propriété donnée, de rentrer dans une propriété physique définie
- le retrait, le droit de prélever les produits spécifiques d'une ressource,
- la gestion, le droit de transformer la ressource et d'en réglementer les modes d'utilisation interne,
- l'exclusion, le droit de décider qui aura droit d'accès, de retrait ou de gestion
- l'aliénation, le droit de céder ou de prêter n'importe lequel des quatre premiers droits.

Comme dans la gouvernance des ressources naturelles, l'ensemble des droits de propriété est un élément important du régime des déchets, avec des implications sur le cadrage des relations entre les individus et les ressources, ainsi que la négociation des relations de pouvoir entre utilisateurs de la ressource (Lane, 2011). Les droits de propriété entraînent des types d'actions

spécifiques. Les types droits de propriété d'Ostrom peuvent s'appliquer à la gestion des déchets de la manière suivante :

- Accès : n'existe pas de droit de « prendre part » aux déchets comme c'est le cas pour une forêt (promenade), une étendue d'eau etc.
- Retrait : s'applique aux ferrailleurs, recycleurs qui veulent prélever la matière. S'applique également aux producteurs qui veulent prélever des composants
- Gestion : concerne le producteur, réparateur ou entreprise d'insertion qui désire transformer, réparer le produit
- Exclusion : s'applique, dans notre cas d'étude, à l'éco-organisme, et la collectivité qui est le premier collecteur de déchet
- Aliénation : s'applique au consommateur initial, premier détenteur du produit

La manière dont la valeur est attribuée aux déchets est liée à leur régime de gestion. Des analyses historiques peuvent retracer les changements de valeur au cours du temps en fonction du contexte national, des besoins en matériaux, et des infrastructures de collecte et de traitement (Lane, 2011). Les pratiques et les normes sociales associées à la consommation, à l'usage et à l'élimination des biens ont également un impact sur la valeur des déchets (Gille, 2010 ; Lane, 2014).

S'appuyant sur Gourlay (1992) et Bulkeley et Gregson (2009), Gille (2010) définit les déchets comme *du matériau en surplus* et insiste sur sa matérialité concrète souvent ignorée dans la recherche. Une nouvelle « socio-matérialité » des déchets (une présence sociale et matérielle des déchets) basée sur leur potentiel de ressource est donc en train d'émerger (Hultman & Corvellec, 2011).

D'un point de vue institutionnel, la Commission Européenne commence à se questionner dans une déclaration en 2003<sup>26</sup> sur la définition des déchets et la hiérarchie des traitements. La hiérarchie des traitements suscite un besoin d'intégration verticale et horizontale du cycle de vie du produit, qui permette à la fois d'intégrer le potentiel de réutilisation et de recyclage dans la conception du produit, et d'envisager des moyens de communiquer et de coordonner l'action au travers des frontières organisationnelles et institutionnelles (Hultman & Corvellec, 2011).

---

<sup>26</sup> Communication de la Commission du 27 May 2003 intitulée "Towards a thematic strategy on the prevention and recycling of waste" [COM(2003) 301 - Official Journal C 76 of 25 March 2004]

En d'autres termes, la politique des déchets doit être liée à la fois à la politique des ressources et la politique intégrée des produits (Commission Européenne, no date). Les déchets des équipements électriques et électroniques illustrent bien cette problématique. Ils constituent un gisement de matières premières stratégiques reconnu par l'Union Européenne qui a fait de leur récupération une de ses priorités. La Commission européenne attribue la pénurie de matières premières stratégiques au fait que « de nombreux produits arrivés en fin de vie n'entrent pas dans des circuits de recyclage réguliers, mais sortent illégalement de l'UE » (Commission Européenne, 2008a).

Le changement d'un régime de déchets à un régime de ressources, associant changement de valeur et de droit de propriété est résumé ci-dessous :

	<b>Valeur</b>	<b>Propriétaire (transfert du droit de propriété à)</b>	<b>Type de droits de propriété de la ressource commune</b>
<b>Produit</b>	Usage	Consommateur initial	Aliénation
<b>Déchet</b>	Négative	Collecteur / Collectivité Eco-organisme Préleveur	Exclusion
<b>Matière</b>	Positive	Ferrailleur Recycleur	Retrait
<b>Produit refabriqué</b>	Positive	Producteur	Retrait/Gestion
<b>Produit réparé</b>	Positive	Réparateur Entreprise d'insertion	Gestion
<b>Rebut</b>	Négative	Collectivité	Aliénation

Tableau 9 : les changements de valeur et de propriété de l'EEE au cours de son cycle de vie (Source : auteur)

On voit que le produit en fin de vie est dans une dynamique de changement de valeur de négative à positive puis à négative. Cette valeur est notamment attribuée par son propriétaire par le biais de l'octroi de droits de propriété, et d'un degré de transformation. L'idée ici est que le concept de déchet n'est pas statique et que, selon les droits de propriété qui s'appliquent, sa valeur passe de négative à positive. Cette dynamique peut permettre d'envisager une transition du régime des déchets vers un régime de ressources.



### 7.3.2. Les DEEE en tant que ressources communes

Des parallèles avec les attributs des institutions de gestion de ressources communes tels que définis par le travail d'Ostrom (2010a) peuvent être trouvés :

- Un des premiers principes concerne la définition des limites sur la ressource et sur les droits d'exploitation par le groupe d'individus qui a intérêt à gérer efficacement la ressource. Les limites sur la ressource sont traitées par la traçabilité du déchet. Etant donné les obligations légales de chaque Etat membre vis-à-vis des DEEE, des chiffres précis doivent être produits sur les quantités mises sur le marché, les volumes collectés et traités. A partir de ces données, des stratégies peuvent se dessiner. En l'occurrence, la captation des petits appareils en mélange est devenue un enjeu de la filière. Il existe également une codification précise de ce qui est considéré comme déchet et ce qui ne l'est pas : un appareil collecté chez un particulier (comme peut le faire Emmaüs) n'est pas un déchet mais un don. Le même appareil déposé chez un distributeur ou dans une déchetterie sera considéré comme un déchet.
- Une institution de gestion des ressources communes fonctionnant efficacement possède également des dispositifs de participation aux choix collectifs et à la définition des règles opérationnelles. On retrouve un dispositif de participation des acteurs aux choix collectifs sous la forme des groupes de travail, du comité de conciliation, du comité d'orientations opérationnelles et de la commission consultative d'agrément. Ces instances, en influant sur les éco-organismes par le biais du levier cognitif, participent à la définition des règles opérationnelles (voir figure 18, section 6.2.2.)
- Un principe se rapporte à la reconnaissance par les autorités externes du droit à s'auto-organiser. Comme on l'a vu dans la genèse de la filière, les pouvoirs publics ont permis aux acteurs concernés de s'auto-organiser, dans les limites définies par la directive européenne. Au démarrage de la filière, une première expérience pratique fut lancée à Nantes. Elle permit aux membres des syndicats professionnels de producteurs de créer une entité conforme à leurs attentes en termes de gouvernance. Concernant les sujets de discussions et d'études, rien n'est imposé absolument par les autorités publiques. C'est cette relative liberté qui a certainement permis de progresser sur l'idée de l'éco-modulation qui n'existe pas dans les autres pays européens.

Certains principes, synonymes d'efficacité dans une institution de gestion des ressources communes, ne sont cependant pas aussi clairement présents dans la filière des DEEE :

- Le principe des sanctions graduelles, en fonction de la gravité et du contexte de l'infraction. Il existe plusieurs systèmes de sanctions : vis-à-vis des producteurs –passagers clandestins (qui ne font pas de déclaration de mise sur le marché) ou vis-à-vis des éco-organismes. Envers les éco-organismes, il existe deux types de sanctions, précisées dans l'article 541-10 du code de l'environnement : une amende au plus égale à 30 000€, ou le retrait de l'agrément. Envers les producteurs, la sanction pour non respect de l'article R 543-206 est une contravention de 5<sup>e</sup> classe. Ainsi, le système de sanctions ne possède pas véritablement d'échelle de sévérité.
- Un principe de mécanismes rapides et bon marché de résolution des conflits. On peut considérer que dans la filière DEEE la résolution des conflits ne procède pas d'une démarche collective mais plutôt d'une démarche bilatérale. Elle a lieu dans des comités bipartites entre éco-organismes et collectivités (comité de conciliation) et éco-organismes et opérateurs de traitement (comité d'orientations opérationnelles). L'histoire de la filière a également montré que la résolution des conflits entre les éco-organismes et les opérateurs de traitement n'a pas été particulièrement *rapide* et *bon marché*, puisque les opérateurs de traitement ont dû recourir à un arbitrage externe (celui de l'autorité de la concurrence) pour éclaircir le bien-fondé de leurs conflits avec les éco-organismes.

La mise en lumière dans nos résultats de deux individus qui ont façonné l'institution et que l'on a qualifié d'entrepreneur institutionnel est conforme à l'analyse de Pacheco *et al.* (2010, p984) sur le fait que ce sont souvent des individus qui conçoivent les règles collectives de gestion des ressources communes. Ce constat rejoint d'ailleurs dans ce même cadre le principe d'auto-organisation.

Un aspect important qui qualifie la gouvernance adaptative de la filière concerne également la capacité de l'institution à s'adapter aux évolutions : des changements induits par les acteurs internes (changements organisationnels) ou externes (changements de gouvernance) ont été intégrés à l'institution au cours du temps pour la rendre plus performante. Plus de changements sont pressentis sur le système de contrôle qui semble trop complexe pour être lisible.

### **7.3.3. L'importance du face-à-face pour favoriser une vision collective**

Comme l'a démontré Ostrom (1998), l'action collective peut se développer lorsque la réputation, la confiance et la réciprocité se renforcent mutuellement. La communication en face-à-face est un des éléments les plus importants dans le développement de cette confiance. La possibilité de face-à-face répété est très utile « pour générer des gains communs plus élevés » (Ostrom, 2012).

L'intérêt de la rencontre physique a été souligné dans nos résultats (voir section 6.3.2.2.), car elle permet d'échanger sur les différents points de vue de manière apaisée et non par le biais de communiqués de presse par exemple.

Une vision collective, utile à la coopération, était principalement l'objet de la journée de restitution. Lors de cette journée, les intérêts contradictoires et le système de gouvernance élargie, élaborés préalablement à partir des entretiens, ont été présentés. Chacune de ces parties a fait l'objet de discussions entre les acteurs présents, lors de la plénière puis autour des deux tables rondes. L'objectif de cette journée de travail était de confronter les différentes opinions en toute transparence, pour brosser un tableau le plus complet possible (« à 360° ») de la filière.

La présentation du processus de gouvernance élargie avait également pour objectif de clarifier les lieux de la décision pour les parties prenantes eux-mêmes ; les lieux qu'ils envisagent ou qu'ils connaissent n'étant pas forcément ceux des autres acteurs. La discussion a permis de faire émerger rapidement l'outil fondamental à la gouvernance de la filière : le cahier des charges des éco-organismes. La perception des acteurs sur la responsabilité élargie du producteur a mis en lumière une différence de valeurs et de points de vue. Une partie des parties prenantes considérant que l'intérêt des producteurs et des éco-organismes est de satisfaire à leurs obligations au moindre coût, et ces derniers considérant que cette responsabilité, parce qu'elle dépend notamment du comportement du consommateur, leur échappe en partie.

Les conflits de pouvoirs et de valeurs étant inévitables dans la gestion de l'environnement, l'enjeu était moins de démontrer la légitimité plus ou moins grande des perspectives des uns et des autres, que de confronter, d'exprimer ces points de vue et d'en faire une source d'apprentissage collectif (Adams *et al.*, 2003). L'étude des intérêts divergents en jeu dans une

filière est en outre une étape préalable indispensable à la recherche de différents scénarios de management des ressources naturelles (Brown *et al.*, 2001).

#### **7.4. L'évolution de la filière DEEE en tant que réseau socio-technique**

La filière DEEE, comme « l'automobile de Monsieur Martin », « est au centre d'un tissu de relations liant des entités hétérogènes, d'un réseau qui à nouveau peut être qualifié de socio-technique puisqu'on y trouve des humains et des non humains » (Akrich *et al.*, 2006, p 270-271). Chaque fois que le consommateur achète un produit électroménager ou électronique, il mobilise un élément du réseau qui participe à une action collective : il intervient dans les flux financiers par le biais de l'éco-contribution ; il intervient également au niveau des flux physiques lorsqu'il dépose le produit usagé à la déchetterie ou si, au moment de son achat, il rapporte au magasin un ancien appareil. Cet appareil pourra être éventuellement récupéré par une entreprise d'insertion pour être réparé si une convention le permet.

Le réseau socio-technique repose sur une représentation simplifiée des acteurs et des flux (voir section 5.2 : organisation de la filière) : les collectivités mettent en place dans leur déchetterie une collecte sélective, les distributeurs sont incités à proposer des bacs de récupération des petits appareils en mélange, ils font figurer sur la facture du consommateur la contribution visible. Par le biais de campagnes de sensibilisation et d'information, le consommateur est invité à trier ses équipements électriques et électroniques. Les producteurs sont censés financer la collecte et le traitement des déchets (nous avons vu au chapitre 6, section 6.4.3, que la source principale de financement provient de la contribution visible et donc du consommateur). Ils ont délégué cette responsabilité à des éco-organismes, dont ils peuvent être actionnaires. Les éco-organismes sous-traitent la gestion des déchets par le biais d'appels d'offre auprès des professionnels des déchets (opérateurs de transport et de traitement). L'Etat est le garant de l'intérêt général au sein du réseau et invite des acteurs de la société civile (associations de défense des consommateurs et associations de défense de l'environnement) à participer à une gouvernance élargie.

La filière des DEEE a bénéficié de l'installation de la collecte sélective et du geste de tri en tant que norme sociale d'action par la filière des emballages ménagers (Barbier, 2002). Les quantités recyclées et les emplois créés ont renforcé cette acceptation. Dans le réseau socio-technique, le consommateur a un rôle clé. Le parallèle avec la filière des emballages ménagers mérite d'être souligné : « l'utilisateur apparaissait essentiellement comme une figure abstraite, mobilisée dans la rhétorique de justification du changement : il était, paradoxalement, à la fois une source

essentielle du problème, en tant que consommateur, et en même temps un élément décisif de la solution. » (Barbier, 2002). Dans la filière DEEE, l'atteinte des objectifs en matière de collecte dépend du comportement de tri du consommateur, notamment concernant les petits appareils en mélange. En outre, si tant est que l'offre de réparation existe, c'est également le consommateur qui détermine la destination d'un équipement en panne.

Mais ce réseau est certainement plus large que le réseau national initialement envisagé. Dans la directive DEEE (2003 et 2012), l'article 4 prescrit une conception de produit qui facilite le réemploi, le démantèlement, la valorisation des DEEE, leurs composants et matériaux. Cependant la question qui chercherait à identifier le producteur-fabricant à qui cet article 4 s'adresse réellement mérite d'être posée. L'industrie des équipements électriques et électroniques est constituée d'un réseau de production global, de chaînes de valeurs éclatées, où d'importants complexes de production coexistent avec des entreprises spécialisées sur le développement produit et le marketing (Lauridsen & Jørgensen, 2010). Les sous-traitants fabriquent des produits pour le marché mondial, les grandes marques se concentrent sur le développement de produits, la conception et la commercialisation dans les pays industrialisés et délocalisent la production ou même la sous-traitent (voir aussi section 6.4.2.). La plupart des produits électroniques sont issus de chaînes complexes de fournisseurs de composants (puces, disques durs, optiques, écrans plats etc.), qui constituent eux-mêmes une industrie en tant que telle (Lauridsen & Jørgensen, 2010).

Les déchets des équipements électriques et électroniques représentent donc de la valeur. Ils sont considérés comme des « mines urbaines », c'est-à-dire hors sol et disséminés dans la société. Selon Alain Geldron de l'Ademe, « il y a 2 à 3 grammes d'or par tonne de minerai extrait d'une mine, contre 120 à 200 grammes par tonne, voire plus, dans les produits électroniques »<sup>27</sup>. Mais comme le disent des chercheurs suédois dans leur article : pour transformer les décharges en mines d'or, c'est le système socio-technique qui les entourent qui doit changer et non les décharges en elles-mêmes. (Johansson, *et al.*, 2012).

---

<sup>27</sup> Libération, 9 mars 2014, « Mines urbaines, la quête en surface » de Coralie Schaub

Ainsi, pour progresser dans le sens d'une transition durable, la filière doit opérer des changements au sein des trois types de niveaux (7.4.2.) : macro, meso et micro (Geels, 2002). Afin de donner une direction à cette transition il est cependant nécessaire de formuler au préalable la problématique sous la forme d'un dispositif stratégique (7.4.1.).

#### **7.4.1. La formulation du dispositif stratégique**

Mise en évidence au chapitre 4 (section 4.2.1.5 et 4.2.1.6), il existe une apparente contradiction entre réduction et recyclage des déchets des équipements électriques et électroniques : la responsabilité du producteur permet au producteur de se préoccuper du produit une fois qu'il est en fin de vie ; tout au mieux permet-elle en théorie de favoriser la conception de produits recyclables ou réparables. Mais elle ne remet pas en question en soi la production de produits, qui deviendront inévitablement des déchets. On retrouve ainsi dans la REP de la filière DEEE la traduction d'une gestion intentionnelle (Mermet *et al.*, 2005) : la réduction des déchets et l'éco-conception des produits, et d'une gestion effective : la gestion des flux.

Les objectifs concurrents de prévention et de gestion des déchets reflètent l'agrégat d'intérêts et de stratégies présents dans la directive DEEE. Les intérêts de la gestion des déchets sont liés à la quantité croissante de déchets et des problèmes qui y sont connectés, y compris le développement d'institutions chargées de cette gestion. La préoccupation des acteurs impliqués dans la prévention des déchets est d'inciter les acteurs du marché à résoudre eux-mêmes la question de la quantité croissante de déchets (Lauridsen & Jørgensen, 2010). Cette contradiction est reflétée dans l'absence de direction donnée à l'éco-conception : devrait-on concevoir pour le réemploi ou pour le recyclage ?

Le développement d'infrastructures de traitement des déchets semble en contradiction avec une politique de diminution des déchets (c'est le cas par exemple de la problématique du dimensionnement des incinérateurs), mais le sens inverse de la relation ne se justifie pas pour autant : une politique de réduction n'exclue pas un système de traitement des déchets. Cette relation est illustrée par la hiérarchie de traitement (voir section 5.2.1.2) présentée dans la

directive cadre sur les déchets (Directive Européenne 2008/98/EC) et dans laquelle la prévention figure en haut de la pyramide des priorités de traitement.

La notion de prévention des déchets n'est pas forcément simple et partagée par tous : ce qui est un déchet pour certains ne l'est pas forcément pour d'autres. La conséquence de passer d'un régime des déchets à un régime de ressources pourrait être de ne plus considérer la génération de déchets comme négative : plus il y a des déchets, plus il y a des ressources (Hultman & Corvellec, 2011, p. 8).

Pour les institutions telles que l'Ademe ou la Commission Européenne, la prévention des déchets est bien la diminution de la quantité de déchets produits par les ménages et les entreprises, et donc la quantité de déchets collectés et traités. Une distinction est faite entre prévention et minimisation des déchets qui concerne la phase aval du cycle de vie du produit (collecte, traitement, recyclage). La priorité de la prévention porte sur la réduction à la source qui concerne les actions menées par les entreprises avant que le produit ne soit consommé. Le comportement du consommateur détermine les flux évités et les flux détournés du flux de déchets ménagers. Les flux évités sont des déchets non générés du fait d'un changement d'usage (compostage, réemploi etc.). Dans le cas des flux détournés, « le déchet existe car il y a abandon par son détenteur mais l'opérateur qui le prend en charge lui redonne une nouvelle vie dans son usage initial » (MEDD, 2004)

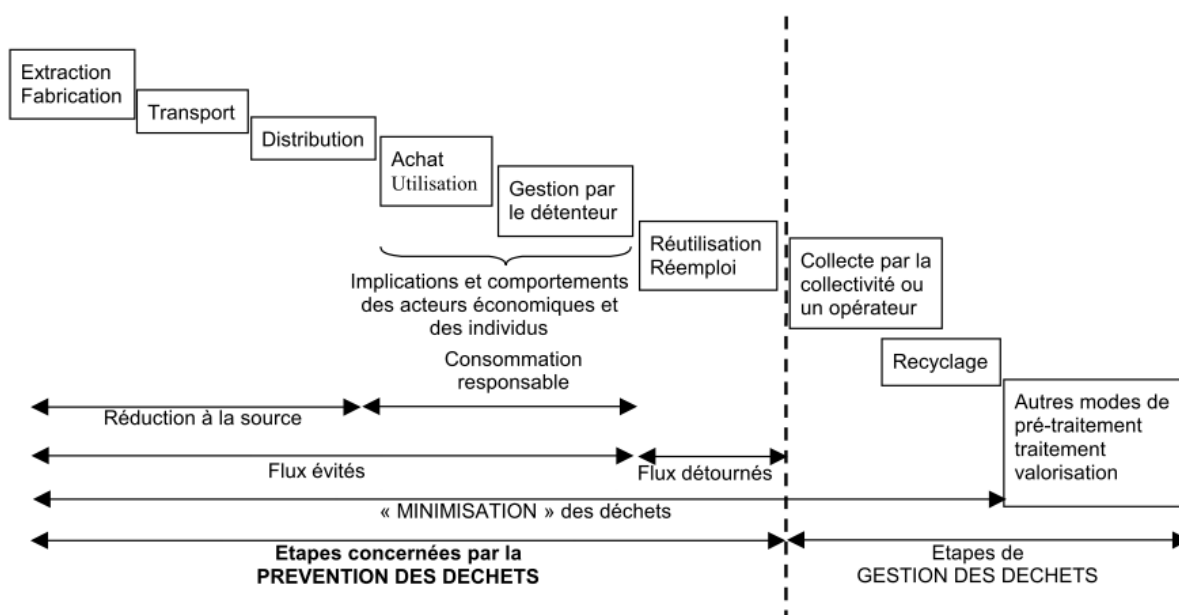


Figure 23 : Schéma de prévention des déchets (Source : MEDD, 2004)



L'objectif de prévention des déchets est donc de réduire les flux de matériaux. Cet objectif va potentiellement à l'encontre des objectifs de croissance, comme l'illustre la réaction négative d'un représentant de la confédération européenne des industries du meuble à propos de la mise en place de la responsable élargie du producteur en France pour la filière des meubles usagés. Pour cet industriel, la recyclage des meubles « va à l'encontre de l'idée du Marché Unique, entrave la libre circulation et empêche la concurrence » (Wiesner, 2013, cité par Corvellec & Czarniawska, 2013)

Les stratégies et les intérêts au sein du secteur des équipements électriques et électroniques peuvent être qualifiés d'ambigus et de contradictoires. Quelques produits haut-de-gamme sont conçus avec des durées de vie plus longues, tandis que la majorité des produits informatiques et téléphoniques sont produits en grande quantité pour une durée beaucoup plus courte (Lauridsen & Jørgensen, 2010). Les améliorations environnementales souhaitées se heurtent à des obstacles structurels, tels que (Lauridsen & Jørgensen, 2010):

- Les économies d'énergie réalisées par appareil individuellement sont contrebalancées par une augmentation du nombre d'appareils en fonctionnement au niveau global
- La conception pour allonger la durée d'usage et améliorer la réparation du produit va à l'encontre d'un modèle global économique visant la croissance par la consommation
- La miniaturisation rend les produits d'une part plus légers en matières premières mais également plus difficiles à recycler

Le problème avec la prévention est qu'il est difficile de dessiner les contours des rôles et responsabilités de chacun : qui est censé « imaginer, inciter, financer, développer, soutenir et évaluer des plans de prévention des déchets ? les producteurs, y compris les concepteurs ? les distributeurs ? » (Corvellec & Czarniawska, 2013) les producteurs de déchets (entreprises et ménages) ? l'industrie du déchet ? En d'autres termes, il reste plus facile de gérer quelque chose qui existe (gestion des déchets) que quelque chose qui n'existe pas (prévention des déchets) (Corvellec & Czarniawska, 2013). Et il est plus facile de déterminer des objectifs mesurables de collecte et de traitement, que des quantités de déchets évités.

Ce conflit entre prévention et gestion des déchets existe également dans la littérature académique. Pour Huisman (2013), sortir les DEEE des déchets ménagers et du risque d'être

incinérer est « plus urgent » que la prévention ; l'objectif de minimisation des effets des DEEE sur l'environnement sera plus facilement atteint par l'augmentation des objectifs de collecte et l'amélioration du traitement, que par des objectifs de prévention. D'un point de vue institutionnel, l'urgence de revoir les objectifs de collecte s'est d'ailleurs traduite dans la refonte de la directive DEEE en 2012. Cette refonte s'est basée sur un bilan assez critique de l'état de la collecte, notamment des petits appareils en mélange, et de la complexité administrative de la mise en place de la directive depuis 2003. L'Union Européenne veut également limiter l'exportation illégale de DEEE en faisant peser la charge de la preuve sur les exportateurs d'équipements usagés suspectés d'être des DEEE<sup>28</sup>. La nouvelle directive a donc étendu les responsabilités à de nouvelles parties prenantes : les distributeurs avec l'obligation de reprise de « un pour zéro », les opérateurs de traitement avec une obligation de s'orienter vers des normes qualitatives minimales pour le traitement des déchets, les Etats avec des objectifs plus ambitieux et des contrôles plus stricts sur l'exportation illégale de DEEE. La notion de réduction des déchets quant à elle n'a pas été particulièrement mise en exergue dans ce renouveau législatif.

Cette démonstration tend à montrer que malgré l'expression d'une intention institutionnelle, les objectifs de prévention des déchets demeurent largement moins spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART) que les objectifs de collecte et de traitement des déchets. Dans le cadre de cette thèse, nous proposons la formulation d'un dispositif stratégique en tant que « vecteur de processus de rationalisation et support de nouvelles formes de gouvernamentalité » (Aggeri, 2014).

Ce dispositif stratégique concerne **la coexistence entre réduction et traitement des déchets**, dans le cadre d'une économie circulaire. Nous sommes donc amenés à revoir les composantes de l'économie circulaire (voir section 3.2.3.2.) sous l'angle soit de la réduction, soit du traitement des déchets :

---

<sup>28</sup> Communication de la Commission Européenne : COM(2012)139.

	Réduction des déchets	Traitement des déchets
<b>Modes de production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception pour la réparation</li> <li>• Conception de produits durables</li> <li>• Offre de système produit-service (SPS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception pour le recyclage</li> <li>• Production en boucle fermée</li> <li>• Développement de l'industrie du recyclage</li> </ul>
<b>Modes de consommation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consommation de produits durables</li> <li>• Consommation de l'usage des produits (cf SPS)</li> <li>• Réemploi, réparation, réutilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consommation responsable (affichage environnemental)</li> </ul>

**Tableau 10 : composantes de l'économie circulaire classées en fonction de leur impact sur la réduction des déchets, ou le traitement des déchets. Source : auteur**

La transition vers un système intégrant cette coexistence est modélisée avec la perspective multi-niveaux.

#### **7.4.2. La transition vers un système plus durable par la perspective multi-niveaux**

La perspective multi-niveaux fournit un cadre qui permet d'avoir une vue d'ensemble de la « complexité multi-dimensionnelle des changements dans les systèmes socio-techniques » (Geels, 2010), et permet de comprendre les transitions durables. Il distingue trois niveaux : micro, meso et macro (voir section 3.1.2.2.).

##### **7.4.2.1. Le paysage socio-technique : le niveau macro**

Les changements dans le paysage socio-technique sont lents et concernent les grandes tendances. Nous identifions deux grands types de changements qui concernent la filière des équipements électriques et électroniques et la production de déchets : des changements dans les modes de consommation et des changements dans les modes de production. Un changement

des modes de consommation et de production affectent de manière large l'offre et la demande de produits ou de services, et sont largement interdépendants.

Cette analyse est différente de celle de Tong et Yan (Tong & Yan, 2013) qui ont envisagé, dans le cadre d'une analyse multi-niveaux et d'une transition orientée innovation, des changements au niveau des institutions au niveau macro et des changements au niveau des modes de consommation et de production au niveau méso.

La notion d'obsolescence programmée est largement répandue dans la conscience populaire. Dans la réalité, l'obsolescence qui crée un besoin chez le consommateur est plus large que l'action délibérée des industriels de limiter la durée de vie d'un produit. Elle concerne aussi l'obsolescence psychologique cultivée par le marketing et la mode. Le consommateur est donc à la fois victime et acteur de cette obsolescence. Il lui est difficile de faire réparer ses appareils électriques ou électroniques, mais il succombe également à l'influence de la mode ou à la tentation d'acheter des produits peu robustes à bas prix.

Néanmoins, grâce à internet, on constate un développement d'une culture de la réparation. Face au manque de réparateurs professionnels à des prix abordables, les consommateurs s'organisent : des produits à base de silicone<sup>29</sup>, les imprimantes 3D des FabLabs<sup>30</sup> sont utilisés dans la fixation ou la création de pièces manquantes. L'offre des industriels se développe progressivement avec quelques produits électroménagers réputés garantis à vie.

Les systèmes produits-services font également partie de cette évolution des modes de consommation et de production. Ces systèmes, aussi connus sous le nom d'économie de fonctionnalité, privilégie l'usage d'un produit plutôt que sa possession. Pour qu'un système produit-service ait du succès il faut à la fois une évolution de la demande du client, et une offre adaptée du producteur, comprenant notamment un produit robuste afin d'assurer une offre rentable.

La conscience des entreprises évolue progressivement. Ainsi, l'étude sur l'impact de la responsabilité élargie du producteur en Chine par Tong et Yan (2013) conclue qu'en moins de

---

<sup>29</sup> Par exemple, le sugru® se façonne comme de la pâte à modeler et se transforme en un caoutchouc de silicone hyper résistant à température ambiante

<sup>30</sup> Les FabLabs (contraction de l'anglais *fabrication laboratory*, « laboratoire de fabrication ») sont des lieux ouverts et collaboratifs, où sont mis à disposition du public des outils notamment numériques, pour la concevoir et réaliser toutes sortes d'objets.

cinq ans, ces producteurs se sont progressivement imprégnés de l'idée que les producteurs devaient porter une partie de la responsabilité de la gestion de leurs produits en fin de vie. De grandes marques chinoises d'électroménager, soucieuses de développer une notoriété de leur marque à l'étranger se sont impliquées activement dans la conception d'un régime de gestion des déchets électriques et électroniques (Tong & Yan, 2013). Les entreprises sont sensibles à l'effet de leur image auprès du grand public, car elle influence leur comportement en tant que consommateurs. Certains auteurs (Veerman, 2004, p. 140 ; Lauridsen & Jørgensen, 2010) pensent même que de faibles notes environnementales données par des associations de consommateurs ou des associations de défense de l'environnement sont plus efficaces pour promouvoir des changements de conception, que la perspective de faire des économies par le biais d'une baisse de l'éco-participation.

Enfin, une source de changements potentiels réside dans la diminution progressive des matières premières disponibles, de l'augmentation de leurs prix, et donc l'attractivité du recyclage des déchets.

Les changements au niveau macro sont intimement connectés aux changements au sein des régimes ; par exemple, l'évolution tangible des mentalités par rapport à la réparation ou la consommation de services n'est possible que par des évolutions de la législation concernant la durabilité des produits.

#### **7.4.2.2. Le régime socio-technique : le niveau méso**

Verbong et Geels (2007) proposent trois dimensions interconnectées pour décrire le régime socio-technique : les réseaux d'acteurs et de groupes sociaux, les règles formelles, normative et cognitive, et enfin les éléments techniques et matériels.

Les éléments techniques et matériels ne possèdent pas d'énormes potentiels pour influencer le système ; ils regroupent les technologies et outils de traitements, les containers utilisés pour la collecte et le tri, les moyens de transport.

Force est de constater que le régime des déchets des équipements électriques et électroniques est d'abord et avant tout façonné par la réglementation européenne. Certaines initiatives

nationales peuvent aller au-delà des exigences européennes (c'est le cas par exemple de l'écomodulation française), mais la législation du pays membre doit avant tout se conformer aux prescriptions européennes.

La filière DEEE est donc affectée par un certain nombre de directives auxquelles nous avons déjà fait référence :

- La directive cadre sur les déchets, qui a établi la hiérarchie des traitements
- La directive DEEE, qui instaure la responsabilité élargie du producteur, la collecte et le traitement des déchets
- La directive RoHS, qui restreint l'utilisation de certaines substances dangereuses
- La directive EcoDesign, qui concerne l'affichage normalisé des performances énergétiques des appareils électriques

Concevoir un produit durable peut potentiellement conduire le producteur à faire un choix entre une conception pour la réparation/refabrication et la conception pour le recyclage. En effet, un produit réparable n'est pas automatiquement aussi facilement recyclable. Sa durabilité peut même être un frein à sa recyclabilité. Au regard de la hiérarchie de traitement, il y a donc du sens à établir une hiérarchie des modes de conception, et notamment :

1. Conception pour la réparation / refabrication
2. Conception pour le recyclage

Les réseaux d'acteurs et de groupes sociaux se composent des filières-réseaux nationales de chaque pays membre, des syndicats professionnels nationaux et européens. On peut citer à titre d'exemple la fédération des industries électriques, électroniques et de communication (FIEEC), une fédération française de syndicats professionnels, elle-même membre de l'association européenne des industries de l'ingénierie (Orgalime). Les éco-organismes européens se sont regroupés au sein du WEEE Forum. En 2009, cette association a lancé le projet WEEELABEX, qui s'est transformé en organisation le 17 avril 2013. L'objectif de cette organisation est de travailler, en collaboration avec les parties prenantes producteurs et opérateurs de traitement, sur des standards de qualité dans le domaine de la gestion des DEEE : collecte, tri, stockage, transport, préparation pour la réutilisation, traitement, et élimination des déchets. Des changements au sein de ces réseaux peuvent potentiellement affecter l'ensemble du système.

### 7.4.2.3. Les niches : le niveau micro

Le niveau micro est le lieu des « innovations radicales » (Geels, 2002). Ces innovations sont protégées du marché car elles n'ont pas encore un niveau suffisamment compétitif du taux coût/performance (Verbong & Geels, 2007). Ces espaces permettent une articulation entre nouvelles technologies, nouvelles demandes et questions sociétales, ainsi que des interactions privilégiées entre les acteurs représentant ces questions sociétales (Schot & Geels, 2008).

Notre enquête de terrain et bibliographique nous indique plusieurs domaines dans lesquels des niches peuvent se développer :

- Les chaînes logistiques fermées, afin de permettre la réutilisation de composants approuvés ou de matériaux recyclés dans des filières aval.
- Les réseaux producteurs-réparateurs, sur le modèle du réseau STAR (Stations Techniques Agréées en Réseau) développé par le Gifam, syndicat professionnel d'électroménagers, avec la production de pièces détachées
- Les réseaux producteurs-recycleurs, pour permettre un co-apprentissage en matière de recyclabilité
- Les innovations technologiques des opérateurs de traitement en matière de séparation des matériaux
- Les produits évolutifs capables de s'adapter aux futures exigences de l'utilisateur tout en améliorant radicalement la performance environnementale sur l'ensemble des cycles de vie du produit (voir Projet IDCyclUM (Innovations Durables à Cycles d'Upgrade Multiples) de l'Agence Nationale de la Recherche)
- Les systèmes produit-service. Les exemples les plus connus sont ceux de l'entreprise Xerox, qui vend l'usage de ses photocopieurs, et Michelin, qui facture l'usage de ses pneumatiques aux kilomètres parcourus. Ces systèmes peuvent également s'appliquer aux particuliers. On le voit de plus en plus depuis quelques années avec le développement de l'auto-partage en milieu urbain.

Le schéma suivant résume les différents niveaux de la perspective multi-niveaux appliquée à la transition du régime des déchets (notamment électriques et électroniques) à un régime permettant la coexistence entre réduction et traitement des déchets :



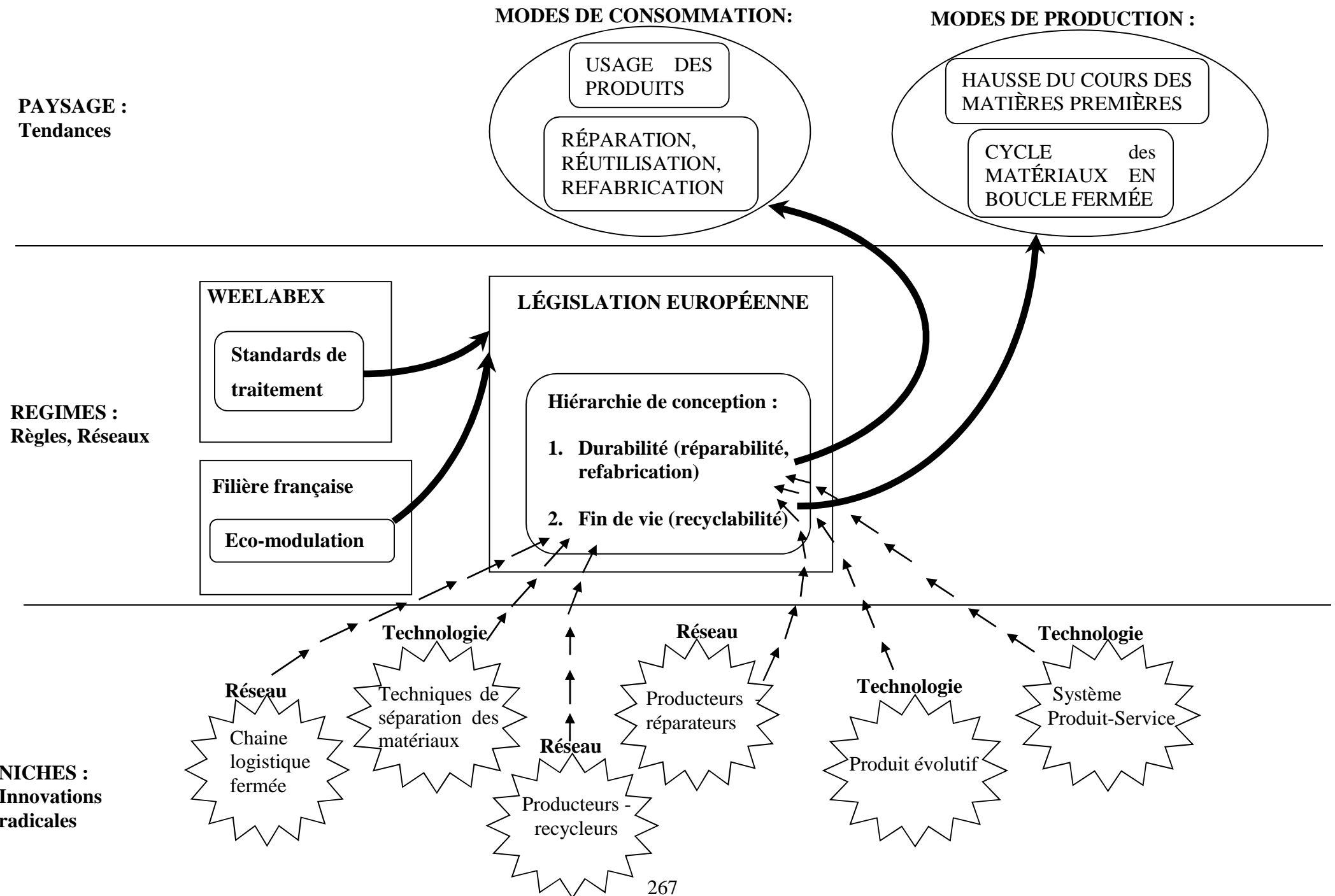


Figure 24 : transition vers un régime permettant réduction et gestion des déchets

Dans la perspective multi-niveaux, c'est la transition vers un nouveau paysage socio-technique qui est visé. Cette transition se produit au travers des interactions entre les différents niveaux (Schot & Geels, 2008) : les innovations de niche créent des dynamiques internes, qui entraînent des pressions au niveau des régimes entraînant des changements du paysage. La déstabilisation des régimes crée des fenêtres d'opportunité pour les innovations radicales. Les changements au niveau du paysage créent aussi une pression pour accompagner le changement au niveau des régimes. Les innovations se propagent plus rapidement si elles sont en phase avec des processus en cours au niveau méso et macro. Il existe donc également des influences descendantes entre les niveaux que nous n'avons pas représentées par souci de clarté schématique. Au final, c'est l'alignement de tous ces changements qui assure une transition au niveau du paysage et des régimes.

## Conclusion du chapitre 7

Ce dernier chapitre fournit les principales contributions de la recherche, et replace notre problématique dans un contexte théorique.

Nous proposons que la gouvernance en contexte de développement durable, de manière générale, implique deux niveaux de gouvernance : un niveau opérationnel et un niveau stratégique. Ce type de gouvernance permet de produire de la valeur sociale et environnementale, en plus de la valeur économique. Elle induit des droits de propriétés redéfinis car les créanciers résiduels d'une nature défaillante regroupent l'ensemble de la société. Dans le domaine des déchets en particulier, les droits de propriété sont également complexes. Notre deuxième proposition est que la configuration institutionnelle de la gouvernance de la filière des DEEE soutient la comparaison avec la gouvernance des ressources communes d'Elinor Ostrom, bien que cette proposition nécessite un approfondissement par la recherche.

La filière DEEE s'inscrit ensuite dans deux domaines théoriques. C'est une institution car la filière est régie par le principe de responsabilité élargie du producteur, qui forme un ensemble de règles et de normes socialement construites et acceptées. En tant qu'institution, elle a à la fois reproduit des schémas existants (filiale des emballages ménagers, principe de concurrence) et permis l'innovation par le biais de deux types d'entrepreneurs institutionnels. La filière DEEE est également un réseau socio-technique, qui nous permet de formuler un dispositif stratégique. Nous proposons que ce dispositif stratégique énonce une coexistence entre réduction et traitement des déchets, et nous proposons une modélisation de la transition vers ce dispositif par le biais de la perspective multi-niveaux.

## Conclusion Générale

---

*« Ce n'est plus seulement la sphère des affaires humaines qui constitue le champ de la réflexion éthique ; la relation de l'homme avec son environnement est elle aussi devenue un nouvel objet de responsabilité »*

Hans Jonas

L'étude de la gouvernance de la filière des déchets des équipements électriques et électroniques ménagers, dans le contexte de responsabilité élargie du producteur nous a amené à considérer trois aspects essentiels à la compréhension globale de la problématique : l'émergence, les mécanismes et enfin les enjeux de cette gouvernance. La filière étant gouvernée par le principe de responsabilité élargie du producteur, il convenait également d'évaluer ce principe au regard de ses objectifs, l'hypothèse initiale étant que la gouvernance peut être un levier d'amélioration des principes d'économie circulaire en général et d'éco-conception en particulier.

Pour bien comprendre l'émergence de la gouvernance, nous avons considéré la filière DEEE en tant qu'institution. Nous avons ainsi montré que la création de cette nouvelle filière avait consisté à la fois à reproduire l'institution existante de la filière des emballages ménagers, et à imposer l'idée de concurrence des éco-organismes issue de l'idéologie dominante (Boissin *et al.*, 2001). Ainsi, la filière des DEEE a été façonnée par des entrepreneurs institutionnels issus des syndicats professionnels d'une part, et de l'association des maires de France représentant les intérêts des collectivités, fortement impliquées dans la filière des emballages ménagers.

Les mécanismes de la gouvernance ont mis en relief deux niveaux de gouvernance : un niveau opérationnel d'une part et un niveau stratégique d'autre part. La gouvernance du niveau opérationnel, incarnée par l'éco-organisme et concernée par la gestion quotidienne des déchets, est resserrée autour des décisions du dirigeant de l'éco-organisme et de ses actionnaires. La gouvernance du niveau stratégique, ayant une vision de la filière à long terme, est élargie à plusieurs parties prenantes et orchestrée par l'Etat. Ces deux niveaux de gouvernance ont été observés dans des configurations telles que les réseaux territoriaux d'organisation, qui regroupent plusieurs organisations hétérogènes dans le cadre d'une dynamique collective dans le but de créer de la valeur à l'échelle locale. Dans un contexte de développement durable, l'analyse des deux niveaux permet d'appréhender la complexité du phénomène de gouvernance. Il permet également de garantir la production de valeur sociale et environnementale. Dans notre étude de cas, nous pouvons conclure que le niveau stratégique dans le système de gouvernance

de la filière DEEE a permis d'intégrer une modulation des éco-contributions, spécificité qui n'existe pas dans les autres filières DEEE en Europe.

En outre, le niveau stratégique est nécessaire pour prendre en compte d'une part la dimension temporelle et d'autre part les responsabilités et droits de propriété élargis aux parties prenantes, du développement durable. Les deux niveaux représentent également l'ambivalence entre gestion effective et gestion intentionnelle ; la gestion effective étant l'organisation physique et financière des flux, et la gestion intentionnelle se concentrant sur des exigences plus sociales et environnementales.

Les enjeux de la gouvernance portent sur la manière de prendre des décisions en accord avec toutes les parties prenantes. Or ces parties prenantes ont des intérêts divergents voire incompatibles. Ces intérêts s'opposent au sein d'un triptyque : économique, social et environnemental. Une des contradictions les plus flagrantes est celle de la réduction des déchets et de la production de biens durables, face à l'intérêt des producteurs, dans une logique de consommation, de vendre des produits et donc d'aboutir à une production continue de déchets.

Les parties prenantes n'ont pas forcément de vision commune des mécanismes de la gouvernance et de l'intérêt d'avoir une multiplicité d'éco-organismes. Chacun a sa propre perception des rôles et responsabilités des uns et des autres. Malgré la perception d'un partage de la gouvernance, certaines parties prenantes ont le sentiment que ce partage n'est là que pour atténuer l'omnipotence des éco-organismes. L'influence de certains acteurs, liée à leurs connaissances, leurs compétences oratoires ou leurs capacités à participer aux jeux d'acteurs, leur confère également une forme pouvoir informel.

Bien que le principe soit issu de l'idéologie ambiante, la concurrence entre les éco-organismes ne semble pas acquise pour autant. Les éco-organismes minoritaires en termes de parts de marché continuent de travailler sur la justification de leur existence.

Concernant la responsabilité, la différence réside dans la perception du contrôle ; pour certains la responsabilité permet le contrôle, notamment des coûts, tandis que pour les producteurs et les éco-organismes, ce contrôle n'est pas absolu dans le sens où il ne peut pas s'étendre au comportement du consommateur.

Enfin, les acteurs de la société civile ont intégré leur rôle mineur, de par la faiblesse de leurs moyens humains et financiers à consacrer à ce processus de gouvernance élargie, et l'importance portée aux intérêts économiques. Le déséquilibre en termes de moyens humains s'est illustré directement durant le projet de recherche puisqu'au final aucun représentant des

parties prenantes : association de consommateurs, association de défense de l'environnement et Economie Sociale et Solidaire, n'était présent à la journée de restitution co-organisée avec l'Ademe. La conscience du caractère limité de la portée de leurs actions leur permet d'une certaine manière de ne pas « *s'épuiser* » sur les sujets environnementaux et sociaux qu'ils défendent (voir section 6.3.2.2).

Un consensus existe cependant sur le fonctionnement global de la filière. La perception des acteurs exprimée lors de l'enquête est qu'il n'existe pas de dysfonctionnements majeurs. La rencontre physique des acteurs est un élément essentiel d'apaisement des tensions liées aux intérêts divergents. C'est l'importance du face-à-face (Ostrom, 1998) dont parle un représentant des producteurs: « *on n'arrive pas braqués, eux non plus* ». Un deuxième consensus existe sur le fait que le rôle de la commission consultative d'agrément n'est bien que *consultatif*, alors que, de prime abord, elle nous semblait constituer un élément central de la gouvernance de la filière. Aucune décision n'est prise lors des réunions de la commission. En ce sens, la commission ne fait donc pas partie de la gouvernance stratégique. Néanmoins, à défaut de trouver un compromis, les positions divergentes ont pu s'exprimer. Lors des réunions, il n'y a pas de position commune, mais les discussions ont lieu « *sans heurts* », dans « *une ambiance bon enfant* » comme l'exprime un représentant des consommateurs.

Les objectifs de la responsabilité élargie du producteur sont d'une part de gérer les flux de déchets et d'autre part de favoriser la prise en compte des principes d'éco-conception. La responsabilité est donc financière pour gérer les flux, environnementale pour l'éco-conception mais également sociale pour favoriser le réemploi dans le cadre d'une conception pour la durabilité. L'évaluation de la REP au regard de ces objectifs montre que les producteurs sont en grande partie exonérés de ces responsabilités. Le financement de la filière provient de la contribution visible des consommateurs. Aucun impact sur l'éco-conception des produits n'est apparent en pratique, et plausible en théorie. En effet dans le cas d'une REP collective, il n'y a pas de lien direct entre les déchets générés et le montant de la contribution. Enfin, la filière ne travaille pas avec des objectifs précis de réemploi.

La REP appliquée à la filière DEEE aura cependant eu l'effet bénéfique de structurer le marché du recyclage. Les entreprises de traitement des déchets ont pu investir dans des technologies de

séparation des matériaux. Le recyclage est une composante importante de l'économie circulaire dont le projet est de réduire l'impact et l'utilisation des matières premières.

### **1. Les apports de la recherche**

L'originalité de cette recherche consiste à étudier la gouvernance d'un système complexe d'acteurs mobilisés autour d'un objectif : la gestion des déchets des équipements électriques et électroniques. Dans le cadre de cette recherche, la « filière » s'entend comme étant le réseau dans lequel des organisations hétérogènes sont impliquées ensemble dans des activités économiques (collecte et traitement des déchets) et/ou politiques (la gouvernance). La filière est régie par le principe de responsabilité élargie du producteur. L'évaluation de ce principe, démarche conforme à une recherche en sciences de gestion, entend également formuler des pistes d'amélioration vers un fonctionnement conforme aux principes de durabilité.

Dans ce cadre, vaste et composite, nous avons tout d'abord effectué une revue de littérature centrée sur trois thématiques :

- les approches partenariales de la gouvernance et ses mécanismes, ce qui nous a permis de construire un cadre conceptuel pour étudier la gouvernance par le prisme des mécanismes.
- Les apports de la théorie néo-institutionnelle pour étudier l'émergence de la gouvernance. Le courant de la gouvernance des biens communs nous a éclairés sur la mise en place de nouvelles institutions dans le cadre de la gestion de ressources communes.
- Enfin, les stratégies de changement dans un contexte de gestion environnementale, pour établir des bases théoriques de l'évaluation de la responsabilité élargie du producteur au regard de ses objectifs

#### **1.1. Les apports théoriques**

Notre recherche est ancrée dans les sciences de gestion, bien que de nombreuses disciplines aient dû être mobilisées pour faciliter la compréhension de la problématique : sciences juridiques, sciences politiques (évaluation des politiques publiques), sociologie, écologie industrielle, ingénierie de l'environnement (éco-conception). Nous pensons avoir contribué aux sciences de gestion en tant que théorie de l'action collective, telle que l'a décrite Hatchuel



(2008). « Les sciences de gestion ne sont pas les sciences d'un monde dont il faut découvrir l'ordre éternel caché », explique Hatchuel. « Elles étudient les rationalisations du monde que nous avons la capacité de penser, sous réserve qu'elles permettent d'explorer collectivement un équilibre des savoirs et des relations. Ces rationalisations ne sont donc que des 'mythes rationnels' qui doivent être révisés et reconstruits dans des apprentissages collectifs.»

Au-delà de l'analyse de l'action collective que représente la filière DEEE, nous pensons que plusieurs enseignements d'ordre théorique peuvent être tirés de cette recherche.

### **Le cadre analytique de la gouvernance en contexte de développement durable**

Etudier la gouvernance en contexte de développement durable présuppose un effort de définition. Celle de Perez (2009), succincte mais appropriée, parle de « management du management ». Qu'il s'agisse de l'intra- ou l'inter-organisationnel, il s'agit de comprendre qui décide de quoi et comment. Dans ce questionnement est inscrite la notion de processus de décision. De la notion de processus de décision découle celle du contrôle de cette décision, contrôle qui peut être lui-même formel ou informel. Ces décisions sont construites dans un contexte, des structures ou encore des instances de rencontres. Dans un contexte de développement durable elles sont co-construites avec des parties prenantes qu'il s'agit d'identifier et de qualifier. Pour élaborer la décision, le ou les acteurs ont besoin d'information. Toutes ces caractéristiques de la décision sont donc constitutives d'une meilleure compréhension de la gouvernance en contexte de développement durable, et nous pensons que ces mécanismes forment un cadre analytique adapté à son étude.

### **La théorie des parties prenantes et l'étude des intérêts contradictoires**

Les travaux de recherche sur les parties prenantes dont l'origine peut être tracée à l'ouvrage fondateur de Freeman (1984) ont pour objectif de qualifier, cartographier, hiérarchiser les parties prenantes dans le but de définir une stratégie d'entreprise réaliste et performante, parce qu'alignée sur les objectifs des individus ou groupes d'individus qui affectent ou peuvent affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. L'analyse des parties prenantes s'effectue avec la firme en point focal. Cette analyse est nécessaire car la firme doit se fixer des priorités pour ne pas se retrouver prise au piège d'engagements trop nombreux. Malgré ce point focal et la qualification du pouvoir, de la légitimité de la partie prenante *vis-à-vis de* l'organisation, notre expérience du terrain est qu'il est nécessaire de faire une analyse pointue et approfondie

des intérêts divergents des parties prenantes vis-à-vis de la firme mais également *entre elles*. En effet, une rivalité entre deux parties prenantes, ou une évolution du paysage sociétal peut contribuer à renforcer une partie prenante au cours du temps. Une rivalité quant à l'influence sur l'organisation focale peut exister ; une partie prenante qui paraissait peu importante peut le devenir (par exemple un syndicat donné suite aux élections prud'homales). Ces intérêts contradictoires et ces rivalités peuvent être le reflet de conflits plus larges qui vont potentiellement affecter l'organisation à moyen ou long terme.

Dans un contexte de développement durable, cette analyse est d'autant plus importante que la définition de la valeur pour l'organisation ou même la société dans son ensemble est redéfinie en permanence : valeur environnementale, valeur économique ou valeur sociale. C'est donc l'impact de la combinaison de ces différentes valeurs qu'il est important d'évaluer. Dans leur étude sur la gestion d'un parc marin, les chercheurs Brown *et al.* (2001) ont, par exemple, travaillé avec les parties prenantes sur un outil d'aide à la décision qui utilise à la fois des critères et une pondération relative attribuée à chacun des critères économiques, environnementaux et sociaux définis par les parties prenantes. L'outil est utilisé pour élaborer différents scénarios de gestion en fonction des pondérations choisies. Les parties prenantes peuvent alors évaluer non plus les priorités mais les résultats et les impacts potentiels des scénarios basés sur ces différentes priorités.

### **La gouvernance des ressources communes**

La recherche sur la gouvernance de la filière DEEE a contribué à mettre au jour des parallèles avec la gouvernance des ressources communes (Ostrom, 2012). Bien que leur caractère polluant les éloigne d'une volonté a priori de les préserver, les déchets font partie de systèmes de valeurs et de droits de propriété complexes qui les rapprochent des ressources communes. Ils n'appartiennent à personne en particulier et doivent donc être gérés en commun. Nous avons vu par exemple que les producteurs ne sont pas propriétaires de leurs déchets mais ils en sont responsables, tandis que les éco-organismes ne sont pas responsables juridiquement mais ils en sont propriétaires. Mais au-delà de cette gestion commune, les déchets peuvent également être considérés par le biais de leur valeur. L'épuisement des matières premières conduit à considérer les déchets comme des « mines urbaines ».

Aborder la gouvernance des déchets d'une manière similaire à celle des ressources communes permet donc d'envisager une transition vers un régime des ressources. La recherche sur la

gouvernance des ressources communes, issue de nombreuses observations de terrain, a produit des enseignements précieux sur les principes constitutifs des institutions efficaces. Des institutions possédant tous les principes sont rares. L'environnement externe peut néanmoins contribuer à établir les conditions de son installation, notamment permettre la diffusion de l'information, la cohabitation entre les différents intérêts et inciter au respect des règles (Dietz, Ostrom & Stern, 2003).

### **La responsabilité élargie du producteur**

Il semblerait logique que la notion de responsabilité s'accompagne de celle de contrôle. Les producteurs ont la responsabilité de la gestion des flux physiques et financiers de la filière. Or en termes de collecte ils n'ont pas la maîtrise de l'acte de tri du consommateur, ce qu'ils déplorent car cela impacte leur obligation de résultats. De ce constat découle leur responsabilité d'informer le consommateur sur la nécessité de trier. Paradoxalement, une analyse approfondie de la gestion des flux financiers a montré que la responsabilité du financement de la filière incombe aux consommateurs par le biais de la contribution visible, alors qu'ils n'ont le contrôle ni de la gestion des flux physiques ni des flux financiers.

En ce qui concerne spécifiquement la filière DEEE, la responsabilité élargie du producteur ne produit aucun effet en termes d'amélioration de la conception en fin de vie. L'investissement dans l'éco-conception a plus de chance de se faire dans un but marketing et d'image de marque, que pour un retour sur investissement financier. L'effet de la responsabilité élargie aurait donc principalement un rôle pédagogique en direction du consommateur, via la contribution visible, sur le fait qu'un produit arrivé en fin de vie doit être traité et que cela a un coût.

En résumé, les arguments théoriques en faveur de la REP concernant le financement par les producteurs et l'éco-conception ne s'appliquent pas à la filière DEEE.

## **1.2. Les apports méthodologiques**

Une première originalité méthodologique de ce travail de recherche fut d'adopter deux unités d'analyse. La pluralité des unités d'analyse est possible dans le cas d'une étude de cas enchâssé (Yin, 2003).

Une première unité d'analyse était l'éco-organisme en tant qu'organisation à qui le producteur a délégué la gestion de la collecte et du traitement des déchets. Mais ne prendre en compte que l'éco-organisme ne donnait qu'une vision partielle de la complexité de la gouvernance. Au fur et à mesure de l'enquête une unité d'analyse plus large permettant d'intégrer la cadre conceptuel de la gouvernance inter-organisationnelle s'est avérée nécessaire.

L'éco-organisme permet d'appréhender un des enjeux de la responsabilité élargie du producteur qui est de gérer la filière à l'équilibre. Mais pour intégrer les autres objectifs, environnementaux et sociaux, le niveau d'analyse doit se hisser au niveau de la filière. La filière n'existe pas juridiquement mais elle constitue bien une réalité pour l'ensemble de ses parties prenantes. En naviguant entre ces deux niveaux, l'analyse des résultats a été conduite la plus rigoureusement possible, dans le respect du cadre conceptuel de la gouvernance intra et inter-organisationnelle, tout au long d'un cheminement prudent. Notre démarche abductive est la plus représentative de cette recherche théorique et empirique.

Pour la validation de cette démarche, nous avons tenu à présenter les résultats préalables aux parties prenantes lors d'une journée de restitution. Ces résultats préalables comprenaient déjà le schéma d'une gouvernance élargie, et les acteurs présents ont confirmé qu'il fallait bien envisager la gouvernance de la filière dans son ensemble et non pas seulement celle de l'éco-organisme. Une demi-journée consacrée à la plénière, puis la suite de la journée dédiée aux deux tables rondes ont permis de compléter, d'enrichir et de corroborer –ou non– les données récoltées lors des entretiens.

### **1.3. Les apports managériaux**

La gouvernance en contexte de développement durable nécessite une forme de régulation qui se situe au niveau des relations inter-organisationnelles. Liée aux principes de responsabilité et de participation, cette forme de gouvernance comprend des éléments informels, et implique un système de contrôle qui s'étend au-delà des seuls actionnaires et inclut des parties prenantes externes.

Il s'agit donc tout d'abord d'intégrer le concept de « biens communs » dans le cadre d'une gouvernance en contexte de développement durable. Il s'agit ensuite de bien comprendre l'importance des éléments informels, comme les espaces de rencontre informels ou les jeux d'acteurs, dans cette gouvernance. Il faut enfin donner les moyens humains et matériels aux parties prenantes de la société civile d'être présentes dans toutes les instances, qu'elles soient formelles ou informelles comme les groupes de travail. Ces parties prenantes ont en effet un rôle dans l'équilibre des relations de pouvoir, dans l'expression d'intérêts divergents, et dans le travail de vérification des informations fournies dans les études et les rapports.

Nos recommandations pour les pouvoirs publics concernant la filière sont plus spécifiquement les suivantes :

- La présence d'un seul éco-organisme permettrait d'améliorer la performance économique et environnementale de la filière. En effet, la coexistence de plusieurs éco-organismes relève plus d'un contexte mis en place pour permettre la concurrence, que d'une volonté de rendre la filière plus efficiente. En outre, plusieurs constats convergent vers l'idée que cette multiplicité augmente le coût public de gestion de la filière (agrément, équilibrages, audits), voire le coût environnemental (un seul éco-organisme pourrait permettre d'optimiser les parcours de prélèvement des déchets). Enfin, les coûts de collecte marginaux étant plus élevés que les coûts actuels, les éco-organismes ne sont pas incités à collecter au-delà de leurs parts de marché respectives dans une situation de concurrence.
- Il est important de permettre aux acteurs de la société civile d'avoir les moyens humains et matériels d'être présents dans les instances. Ces acteurs apportent un équilibre à la gouvernance dans son ensemble en faisant notamment un travail de cohérence et de vérification des informations fournies dans les documents, études et rapports. Cet

équilibre permet à la décision des pouvoirs publics d'être construite sur une base plus large, d'être plus acceptable et surtout mieux acceptée.

## **2. Les limites de la recherche**

### **2.1. Les limites méthodologiques**

L'analyse de données qualitatives est un exercice complexe et difficile. Une des limites les plus importantes de cette analyse concerne la fiabilité de l'instrument de mesure c'est-à-dire le chercheur lui-même. Pour améliorer cette fiabilité et diminuer les biais d'interprétation, il conviendrait d'inviter d'autres chercheurs à analyser les résultats, et de comparer les différentes interprétations. Cependant, un projet de recherche n'a pas toujours les moyens de mobiliser les efforts de plusieurs chercheurs. Ce fut notre cas, et cela représente une des limites de cette recherche.

### **2.2. Les limites théoriques**

La place de l'économie sociale et solidaire au sein de la filière n'a été que partiellement approfondie et notamment la place des objectifs de réemploi dans la responsabilité élargie du producteur. En effet il existe une nuance sémantique entre le réemploi et la réutilisation, deux activités qui concrètement se rapportent à la même activité. Cette nuance a trait au statut juridique du déchet. La réutilisation<sup>31</sup> consiste à faire de la réparation et de la revente sur un objet considéré comme un déchet. Les structures de l'ESS qui font de la réutilisation sont soumises à une réglementation spécifique car elles manipulent des déchets. En revanche, les structures de réemploi<sup>32</sup> qui travaillent avec des objets prélevés chez des particuliers –des dons– sont soumises à une réglementation beaucoup moins stricte. La complexité provient du fait que

---

<sup>31</sup> La réutilisation : toute opération par laquelle des substances, matières ou produits qui sont devenus des déchets sont utilisés de nouveau (Article L541-1-1 du code de l'environnement)

<sup>32</sup> Le réemploi : toute opération par laquelle des substances, matières ou produits qui ne sont pas des déchets sont utilisés de nouveau pour un usage identique à celui pour lequel ils avaient été conçus (Article L541-1-1 du code de l'environnement)

tous ces objets du réemploi ne sont pas comptabilisés et tracés au sein de la filière DEEE car ils ne sont pas considérés comme des déchets. L'argumentaire en termes d'objectifs concrets de réemploi pour la filière manque donc de données tangibles.

L'analyse en termes d'évaluation de la responsabilité élargie du producteur en tant que stratégie de gestion environnementale fut limitée étant donné l'ancrage du travail de recherche dans les sciences de gestion. Nous avons cependant exploré les voies théoriques qu'offraient l'analyse stratégique de la gestion environnementale de Mermet *et al.* (2005), et le dispositif stratégique d'Aggeri (2014). La rédaction de préconisations étayées pour les pouvoirs publics nécessiteraient pourtant de suivre l'approche d'une véritable évaluation de la responsabilité élargie du producteur en tant que politique publique. Le décret du 18 novembre 1998 qui a créé le Conseil national de l'évaluation explique que l'objet de l'évaluation d'une politique publique est « d'apprécier l'efficacité de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre ». Ainsi, il serait nécessaire de poursuivre la recherche avec une analyse comparative des filières REP françaises, ainsi qu'une analyse comparative des autres filières DEEE européennes. Une analyse comparative nécessite une compréhension en profondeur des cas (Curchod, 2003), et, par le choix de variables spécifiques, permet de mettre en exergue les similarités ou les différences entre des situations. Cette limite constitue également une perspective incontournable de la recherche

### **3. Les perspectives de la recherche**

Il existe peu de travaux théoriques et empiriques sur la gouvernance des déchets. Une première perspective consiste à augmenter l'accès aux terrains d'investigation. L'accès à d'autres terrains nous permettrait en effet de préciser dans quels contextes peuvent émerger les deux niveaux de gouvernance (opérationnel et stratégique) qui nous semblent particulièrement appropriés aux systèmes de gestion environnementale. D'autres exemples dans le domaine de la gestion des déchets ou plus généralement du développement durable nous permettraient de corroborer cette approche de la gouvernance à double entrée : opérationnelle et stratégique.

Une deuxième perspective prometteuse en termes théoriques consiste également à approfondir la question du parallèle entre gouvernance des ressources communes et gouvernance dans le

domaine des déchets. La gouvernance des ressources communes a un objectif simple ; celui de permettre une exploitation durable et respectueuse de l'environnement d'une ressource naturelle renouvelable. Comme à l'époque de la tragédie des biens communs de Hardin, il semble qu'il n'existe que deux manières de gérer les déchets : soit par le biais de leur privatisation (dans notre cas, la responsabilité de la gestion incombe aux producteurs), soit par un contrôle de l'Etat. Elinor Ostrom a consacré son travail de chercheuse à démontrer qu'il existait une troisième voie à l'alternative Marché-Etat.

Le travail d'Ostrom pour identifier les principes qui permettront aux individus de s'auto-organiser et de gouverner efficacement les ressources dont ils disposent est basé sur un recensement important d'expériences de terrain. Il serait donc judicieux d'étudier les différents contextes dans lesquels des institutions efficaces de gestion des déchets se sont développées. Mais il convient de retraduire l'objectif de ces institutions : gérer efficacement les déchets considérés comme des ressources, consiste entre autres à réduire la quantité de déchets produits et donc à réorienter le système de consommation vers un système plus sobre en ressources.

Comme l'expriment Dietz, Ostrom et Stern (2003), trouver les moyens de protéger la capacité de la planète à maintenir sa biodiversité, tout en offrant une qualité de vie raisonnable pour tous les êtres humains dont les valeurs et les intérêts sont divergents, implique des décisions difficiles dans un contexte d'incertitudes, de complexité et de contraintes biophysiques importantes. Concevoir des systèmes de gouvernance efficaces s'apparente alors à une course « co-évolutive »



## Bibliographie

---

- Abrassart, C., & Aggeri, F. (2002). La naissance de l'éco-conception. Du cycle de vie au management environnemental produit. *Annales des Mines - Responsabilité et Environnement*, (25), 14-63.
- Acquier, A., & Gond, J.-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 5-35.
- Adams, W. M., Brockington, D., Dyson, J., & Vira, B. (2003). Managing tragedies: understanding conflict over common pool resources. *Science*, 302(5652), 1915-1916.
- Ademe. (2014). *Inventaire 2012 des sites de traitement de déchets d'équipements électriques et électroniques*.
- ADEME. (2012). *Les filières à Responsabilité Elargie du Producteur - Panorama 2011*.
- ADEME. (2013a). *Equipements électriques et électroniques. Rapport Annuel. Données 2012*.  
ADEME.
- ADEME. (2013b). *Projet de quantification des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) en France. Gisement et destinations des DEEE ménagers et assimilés*.
- Aggeri, F. (1999). Environmental policies and innovation: A knowledge-based perspective on cooperative approaches. *Research policy*, 28(7), 699-717.
- Aggeri, F. (2005a). Commentaire: L'environnement en quête de théories. *Natures Sciences Sociétés*, 13(2), 138-140.
- Aggeri, F. (2005b). Les régimes de gouvernementalité dans le domaine de l'environnement. In A. Hatchuel, E. Pezet, K. Starkey, & O. Lenay, *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*. Saint Nicolas (Québec): Les presses de l'Université Laval.
- Aggeri, F. (2014). Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique? *Le Libellio d'Aegis*, 10(1), 47-64.

- Aggeri, F., Acquier, A., & others. (2005). La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE? In *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Angers*.
- Aggeri, F., & Hatchuel, A. (1996). La formation de la stratégie en situation d'innovation : Le cas du recyclage automobile chez Renault. Présenté à Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris: Ecoles des Mines.
- Albouy, M. (2006). Théorie, applications et limites de la mesure de création de valeur. *Revue française de gestion*, 32(160), 139-158.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2004). La construction collective du problème dans la recherche-action: difficultés, ressorts et enjeux. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(4), 5-36.
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45-62.
- Argenti, J. (1997). Stakeholders : the case against. *Long range planning*, 30(3), 442-445.
- Assens, C. (2003). Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances. *Management international*, 7(4), 49-59.
- Aubert, B., & Duymedjian, R. (2012). Structurer et communiquer les résultats de sa recherche. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Éd.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2ème éd.). Montreuil: Pearson.
- Autorité de la concurrence. (2012). *Avis du 13 juillet 2012 concernant le secteur de la gestion des déchets couvert par le principe de la responsabilité élargie du producteur*.

- Avenier, M.-J. (2010). Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science. *Organization Studies*, 31(9-10), 1229-1255.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2ème éd.). Montreuil: Pearson.
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 122–131.
- Barbier, R. (2002). La fabrique de l’usager. Le cas de la collecte sélective des déchets. *Flux*, (2), 35–46.
- Bates, R. H. (1988). Contra contractarianism : some reflections on the New institutionalism. *Politics and Society*, 16, 387-401.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In *Méthodes de recherche en management* (3ème éd.). Dunod.
- Benn, S., Dunphy, D., & Martin, A. (2009). Governance of environmental risk: New approaches to managing stakeholder involvement. *Journal of Environmental Management*, 90(4), 1567-1575.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York : Macmillan Co.
- Billé, R. (2006). Gestion intégrée des zones côtières: quatre illusions bien ancrées. *VertigO*, (Volume 7 Numéro 3).
- Blair, M. M. (1995). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Brookings Institution Press.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2009). Gouvernance et performance des pôles de PME. *Revue française de gestion*, 35(190), 101-122.

- Boissin, J.-P. (2000). Le groupe et ses acteurs dans leur environnement économique et social. In *Analyse financière et gestion des groupes* (p. 381-403). Paris: Economica.
- Boissin, J.-P., Guieu, G., & Wirtz, P. (2001). Fusions internationales : une lecture à travers la théorie institutionnelle. In *Statégies. Actualité et futurs de la recherche* (Vuibert.). Paris: Martinet et Thiétard.
- Braungart, M., & McDonough, W. (2002). *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. (1st éd.). North Point Press.
- Brechet, J.-P., Schieb-Bienfait, N., & Desreumaux, A. (2009). Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 37–53.
- Brown, K., Adger, W. N., Tompkins, E., Bacon, P., Shim, D., & Young, K. (2001). Trade-off analysis for marine protected area management. *Ecological Economics*, 37(3), 417–434.
- Bulkeley, H., & Gregson, N. (2009). Crossing the threshold: municipal waste policy and household waste generation. *Environment and Planning A*, 41, 929-945.
- Burkart, M., Gromb, D., & Panunzi, F. (1997). Large shareholders, monitoring, and the value of the firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(3), 693–728.
- 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-)*, 169–208.
- Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. In M. Callon (Éd.), *The laws of the market*. Oxford: Blackwell.
- Callon, M. (2002). Technology, politics and the market: an interview with Michel Callon, conducted by Andrew Barry and Don Slater. *Economy and Society*, 31(2), 285-306.
- Cantinat, M. (2010). *Matières premières critiques et recyclage - Colloque ADEME « Filières et recyclage » 2010* (Dossier du colloque). ADEME.

- Capron, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise entre l'Un et le Multiple. In B. Boidin, N. Postel, & S. Rousseau (Éd.), *La responsabilité sociale des entreprises. Une perspective institutionnaliste*. Villeneuve d'Asq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Carlsson, L., & Berkes, F. (2005). Co-management: concepts and methodological implications. *Journal of Environmental Management*, 75(1), 65-76.
- Castell, A., Clift, R., & Francae, C. (2004). Extended producer responsibility policy in the European Union: a horse or a camel? *Journal of industrial ecology*, 8(1-2), 4-7.
- Cercle National du Recyclage. (2012). *Observatoire des filières à responsabilité élargie des producteurs en interaction avec le service public de gestion des déchets* (p. 110). Lille.
- CES. (2008). *Les enjeux de la gestion des déchets ménagers et assimilés en France en 2008*. Paris.
- CGDD. (2010). *Le point sur : Recyclage et réemploi, une économie de ressources naturelles*. Commissariat Général au Développement Durable.
- Chabault, D. (2009). *Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivité*. François Rabelais, Tour.
- Charreaux, G. (1991). Structures de propriété, relation d'agence et performance financière. Ownership structures, agency relationship and financial performance. *Revue économique*, 521-552.
- Charreaux, G. (1996). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. *Cahier du CREGO*, (9603).
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*. Paris: Economica.
- Charreaux, G. (1999). La théorie positive de l'agence : lecture et relectures.... In Koenig (sous la coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 2<sup>e</sup> siècle*. Economica.

- Charreaux, G. (2002). *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive..* (Working Papers FARGO No. 010401). Université de Bourgogne - Latec/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance).
- Charreaux, G. (2008). A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale. *Cahiers du FARGO*, (1080502).
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57–88.
- Charreaux, G., & Wirtz, P. (2006). *Gouvernance des entreprises*. Paris: : Economica.
- Charreire, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Dunod.). Paris: Raymond-Alain Thiétard.
- Chatelin, C., & Trébucq, S. (2003). Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise: un essai de synthèse». *Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et de management, CREFIGE-Université Paris-Dauphine*.
- Chevalier, B., & Michel, G. (2011, juillet 6). terres rares et brevets : la Chine préserve son monopole. *Les Echos*.
- Child, J., Lu, Y., & Tsai, T. (2007). Institutional Entrepreneurship in Building an Environmental Protection System for the People's Republic of China. *Organization Studies*, 28(7), 1013-1034.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 92–117.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of law and economics*, 3, 1-44.
- Commission Européenne. (no date). *The story behind the strategy : EU waste policy*. Bruxelles.

- Commission Européenne. (2008a). DOCUMENT DE TRAVAIL DES SERVICES DE LA COMMISSION accompagnant la Proposition de DIRECTIVE DU PARLEMENT EUROPEEN ET DU CONSEIL relative aux déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) (refonte) Résumé de l'analyse d'impact SEC(2008) 2934.
- Commission Européenne. (2008b). *Document de travail des services de la commission accompagnant la proposition de Directive du parlement européen et du conseil relative aux déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) (refonte) Résumé de l'analyse d'impact*. Bruxelles.
- Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris: Librairie générale française.
- Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial management*, 16, 5-14.
- Corvellec, H., & Czarniawska, B. (2013). Waste prevention action nets. Présenté à Reduce, Reuse and Recycle - environmental and social challenges, University of Borås, Sweden.
- Cottel, J.-J., & Chevrollier, G. (2013). *Gestion des déchets dans le cadre des filières à responsabilité élargie des producteurs (dites « filières REP »)* (No. 1347). Assemblée Nationale Française.
- Crang, M. A., Hughes, A., Gregson, N., Norris, L., & Ahamed, F. U. (2013). Rethinking governance and value in commodity chains through global recycling networks. *Transactions of the institute of british geographers*, 38(1), 12-24.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Curchod, C. (2003). La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche qualitative de la réalité managériale. *Finance Contrôle Stratégie*, 6(2), 155-177.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs N.J.: : Prentice-Hall.



- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382.
- Dannoritzer, C. (2011). *Prêt à jeter*. Film documentaire, Arte.
- Dannoritzer, C. (2014). *La tragédie électronique*. Film documentaire, Arte.
- Daudin, L. (2012). *De la légitimation d'une partie prenante intermédiaire à la construction d'une Responsabilité Sociétale d'Entreprise : le partenariat sociétal comme levier d'action stratégique ?* Docorat de L'Université de Grenoble
- David, A. (2005). Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas. *La Revue des Sciences de Gestion*, (39), 139-166.
- David, A. (2008). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Éd.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.
- Davis, G. (1997, juin). Extended Product Responsibility : a new principle for product-oriented pollution prevention.
- Davis, G. (1999). Principles for application of Extended Producer Responsibility. In *OECD joint workshop on Extended Producer Responsibility and waste minimisation policy in support of environmental sustainability, part 1: Extended Producer Responsibility*. Paris.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 20–47.
- De Propriis, L., & Wei, P. (2007). Governance and Competitiveness in the Birmingham Jewellery District. *Urban Studies*, 44(12), 2465-2486.
- Delmas, M. (2002). The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States : an institutional perspective. *Policy Sciences*, 35(1), 91-119.

- DGPR, & ADEME. (2012). *Rapport sur les modalités d'évolution et d'extension du principe de responsabilité élargie des producteurs dans la gestion des déchets* (p. 122). Ministère de l'Environnement.
- Dietz, T., Ostrom, E., & Stern, P. C. (2003). The struggle to govern the commons. *science*, 302(5652), 1907–1912.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In *Institutional patterns and organizations* (L. Zucker., p. 3-22). Cambridge, MA: Ballinger.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Doligez, F. (2009). Évaluer la gouvernance et renforcer les capacités des institutions de microfinance : les enseignements d'une recherche-action au Mexique. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLVIII(3), 61-72.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 65–91.
- Dorado, S. (2005). Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. *Organization Studies*, 26(3), 383-413.
- Dosi, G., & Marengo. (1994). « *Some elements of an evolutionary theory of organisational competences* », dans *Evolutionary concepts in contemporary economics*, par Ann rbor, sous la dir. de R. W. England. University of Michigan Press.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2007). Validité et fiabilité de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (3ème éd.). Paris: Dunod.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 8(3), 3-9.

- Dupuis, J.-C. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise: gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau? *Revue d'économie industrielle*, (2), 67–86.
- Dupuis, J.-Cl. (2008). La RSE de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau. *Revue française de gestion*, 34(180), 159-175.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660–679.
- Ehlinger, S., Perret, V., & Chabaud, D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue française de gestion*, 33(170), 155-171.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- El Abboubi, M., & Cornet, A. (2010). L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. *Management & Avenir*, 33(3), 275.
- Evan, W., & Freeman, E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation : kantian capitalism. In *Ethical theory and business* (p. 75-84). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Fabre, M., & Winkler, W. (2010). *L'obsolescence programmée, symbole de la société du gaspillage. Le cas des produits électriques et électroniques*. CNIID et Les Amis de la Terre.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *JL & Econ.*, 26, 301.
- FEDEREC. (2012). *Livre blanc : 7 propositions pour l'avenir de la REP*.
- Fen Chong, S. (2009, décembre 11). *Le pilotage chemin faisant : Emergence des modes de gouvernance et de pilotage des pôles de compétitivité*. Université Paris-Dauphine, Paris.
- Filleau, M.-G., & Marques-Ripoull, C. (1999). *Les Théories de l'organisation et de l'entreprise : des courants fondateurs aux pratiques actuelles*. Paris: Ellipses.

- Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397-405.
- FNADE. (2011). *Responsabilité Elargie du Producteur : étude comparative (Allemagne, Angleterre, France), pistes d'amélioration*. FNADE/BIPE.
- FNE, & CNIID. (2011, novembre 9). Révision de la directive européenne sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE).
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 489-505.
- Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, 32(164), 17-32.
- Foucault, M. (1994). *Dits et Écrits, tome III*. Paris: Gallimard.
- Freeman, E. R., & Evan, W. M. (1990). Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* (Pitman.). Boston.
- Freeman, R. E. (1999). Response: Divergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stokholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Friedberg, E. (1992). Les quatre dimensions de l'action organisée. *Revue française de sociologie*, 531-557.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Paris: Le Seuil.

- Friedman, M. (1970, septembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*.
- Funtowicz, S. O., & Ravetz, J. R. (1993). Science for the post-normal age. *Futures*, 25(7), 739–755.
- Gabrié, H., & Jacquier, J.-L. (1994). *La théorie moderne de l'entreprise*. Paris: Economica.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Helme-Guizon, A., Herbert, M., & Ray, D. (2012). Collecter les données par l'enquête. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2ème éd.). Montreuil: Pearson.
- Gavard-Perret, M.-L., & Helme-Guizon, A. (2012). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (2ème éd., p. 275-308). Pearson Education France.
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research policy*, 31(8), 1257–1274.
- Geels, F. W. (2010). Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability), and the multi-level perspective. *Research Policy*, 39(4), 495-510.
- Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36(3), 399-417.
- Geldron, A. (2008). Moduler l'éco-contribution pour favoriser la prévention : Contexte et enjeux. Présenté à Moduler l'éco-contribution pour favoriser la prévention, Paris.
- Geldron, A. (2013). *Economie circulaire : notions* (Fiche technique). Angers: Ademe.
- Gerrard, J., & Kandlikar, M. (2007). Is European end-of-life vehicle legislation living up to expectations? Assessing the impact of the ELV Directive on 'green' innovation and vehicle recovery. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 17-27.

- Gille, Z. (2010). Actor networks, modes of production, and waste regimes: reassembling the macro-social. *Environment and Planning A*, 42(5), 1049-1064.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la recherche. In Marie-Laure Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2ème éd.). Montreuil: Pearson.
- Girard, C., & Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : Une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *Management & Avenir*, 33(3).
- Glachant, M. (2005). *Le concept de Responsabilité Elargie du Producteur et la réduction à la source des déchets de consommation* (Annales des Mines No. 39).
- Glachant, M. (2009). *La concurrence entre éco-organismes dans le domaine des Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques* (p. 25). MINES ParisTech, CERNA.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management Review*, 20(4), 874-907.
- Glaserfeld (von), E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. In P. Watzlawick, *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme* (p. 19-43). Paris: Seuil.
- Gond, J. P., & Mercier, S. (2004). Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature. *Actes du Congrès de l'Association francophone des ressources humaines*.
- Goodpaster, K. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly*, 1(1), 53-73.
- Gourlay, K. (1992). *World of Waste: Dilemmas of Industrial Development*. London: Zed Books.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), 58-80.

- Guillet, F. (2011). *Une analyse stratégique pour l'organisation à finalité environnementale. La cas d'une ONGE, la Tour du Valat, Centre de recherche pour la conservation des zones humides méditerranéennes*. AgrosParisTech - ENGREF, Paris.
- Guler, I., Guillen, M. F., & MacPherson, J. M. (2002). 'Global competition, institutions and the diffusion of organizational practices: the international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47(207).
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 1243-1248.
- Hasrouri, L. (2007). Une synthèse des travaux sur le contrôle des Réseaux Inter Organisationnels (RIO) en France: état des lieux et voies de recherche. In *28ÈME CONGRES DE L'AFC*.
- Hatchuel, A. (2008). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Éd.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (2ème éd.). Vuibert.
- Hill, C. W. ., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398-422.
- Huault, I. (2009). Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. *Les grands auteurs en management*.
- Huisman, J. (2013). Too Big to Fail, Too Academic to Function: Producer Responsibility in the Global Financial and E-waste Crises. *Journal of Industrial Ecology*, 17(2), 172-174.

- Hultman, J., & Corvellec, H. (2011). The waste hierarchy model: disassembling and reassembling the socio-materiality of waste. *Research in Service Studies, Working Paper*, 5, 2413–2427.
- Hunyadi, M. (2004). La logique du raisonnement de précaution. *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, (XLII-130), 9-33.
- IEC/TR 62635. (2012). *Guidelines for end-of-life information provided by manufacturers and recyclers and for recyclability rate calculation of electrical and electronic equipment* (p. 8).
- Igalens, J. (2004). *Tous responsables*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Igalens, J., & Joras, M. (2002). Les principes guides pour la RSE. In *La responsabilité sociale de l'entreprise: comprendre, rédiger le rapport annuel*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Igalens, J., & Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes*. Paris: Dunod.
- Jensen, M. (1993). Modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Michael C. Jensen, A THEORY OF THE FIRM: GOVERNANCE, RESIDUAL CLAIMS AND ORGANIZATIONAL FORMS, Harvard University Press, December 2000; Journal of Finance, July 1993*.
- Jensen, M. C. (1991). Corporate control and the politics of finance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 4(2), 13–34.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1992). Specific and general knowledge and organizational structure. *Knowledge Management & Organizational Design*, 17–18.



- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (W. Powell & P. DiMaggio., p. 143-163). Chicago: University of Chicago Press.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602.
- Jieqiong Yu, Hills, P., & Welford, R. (2008). Extended producer responsibility and eco-design changes: perspectives from China. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15(2), 111-124.
- Johansson, N., Krook, J., & Eklund, M. (2012). Transforming dumps into gold mines. Experiences from Swedish case studies. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 5, 33-48.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, 911-945.
- King, A., & Lenox, M. (2000). Industry self-regulation without sanctions : the chemical industry's responsible care program. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 698-716.
- King, A. M., Burgess, S. C., Ijomah, W., & McMahon, C. A. (2006). Reducing waste: repair, recondition, remanufacture or recycle? *Sustainable Development*, 14(4), 257-267.
- King, A., & Toffel, M. (2009). Self-regulatory institutions for solving environmental problems : perspective and contributions from the management literature. In *Governance for the environment - New perspectives* (Cambridge University Press.). Cambridge: Magali Delmas and Oran Young.

- Kiser, L., & Ostrom, E. (1982). The three worlds of action, a meta-theoretical synthesis of institutional approaches. In *Strategies of Political Inquiry* (Ostrom, E. (Ed.)., p. 179-222). Beverly Hills: Sage.
- Koenig, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle*. Paris: Economica.
- Lane, R. (2011). The Waste Commons in an Emerging Resource Recovery Waste Regime: Contesting Property and Value in Melbourne's Hard Rubbish Collections: Waste Commons. *Geographical Research*, 49(4), 395-407.
- Lane, R. (2014). Understanding the Dynamic Character of Value in Recycling Metals from Australia. *Resources*, 3(2), 416-431.
- Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on doing cas study research in organizations. *M@n@gement*, 9(3), 81-94.
- Lauridsen, E. H., & Jørgensen, U. (2010a). Sustainable transition of electronic products through waste policy. *Research Policy*, 39(4), 486-494.
- Lauridsen, E. H., & Jørgensen, U. (2010b). Sustainable transition of electronic products through waste policy. *Research Policy*, 39(4), 486-494.
- Lauriol, J. (2004). Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. *Revue française de gestion*, 30(152), 137-150.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). 1.6 Institutions and Institutional Work. *The Sage handbook of organization studies*, 215.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Presses Universitaires de France.).
- Le Moigne, J.-L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes* (Dunod.). Paris.

- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T. (1991). Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36, 333-363.
- Leca, B., Battilana, J., & Boxenbaum, E. (2008). *Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship*. Harvard Business School Cambridge, MA.
- Lemos, C., & Agrawal, A. (2009). Environmental governance and political science. In *Governance for the environment - New perspectives* (Cambridge University Press.). Cambridge: Magali Delmas and Oran Young.
- Lepawsky, J., & Billah, M. (2011). Making chains that (un) make things: waste–value relations and the Bangladeshi rubbish electronics industry. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 93(2), 121–139.
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
- Lifset, R. (1993). Take it back: Extended producer responsibility as a form of incentive-based policy. *Journal of Resource Management and Technology*, 21(4), 163-175.
- Lindhqvist, T. (2000, mai). *Extended Producer Responsibility in Cleaner Production - Policy Principle to Promote Environmental Improvements of Product Systems*. Lund University - The International Institute for Industrial Environmental Economics, Sweden.
- Lindhqvist, T., & Lidgren, K. (1990). *Modeller för förlängt producentansvar [Models for Extended Producer Responsibility]*. Ministry of the Environment.
- Lindhqvist, T., & Lifset, R. (2003). Can We Take the Concept of Individual Producer Responsibility from Theory to Practice? *Journal of Industrial Ecology*, 7(2), 3-6.
- Lohr, S. (2011, août 13). First, make money. Also, do good.
- Lorenzoni, G., & Ferriani, S. (2008). Searching for new units of analysis: firms, dyads and networks. *European Management Review*, 5(2), 125-133.

- Lyon, T. (2009). Environmental governance : an economic perspective. In *Governance for the environment - New perspectives* (Cambridge University Press.). Cambridge: Magali Delmas and Oran Young.
- Martinet, A. C. (1997). Pensée, stratégie et rationalités : un examen épistémologique. *Management international*, 2(1), 67-75.
- Massarutto, A. (2014). The long and winding road to resource efficiency – An interdisciplinary perspective on extended producer responsibility. *Resources, Conservation and Recycling*, 85, 11-21.
- Mathieux, F. (2002, décembre 18). *CONTRIBUTION À L'INTÉGRATION DE LA VALORISATION EN FIN DE VIE DÈS LA CONCEPTION D'UN PRODUIT - Une méthode basée sur l'évaluation multicritères de la recyclabilité du produit et sur l'identification de ses points faibles de conception*. Doctorat de l'ENSAM, Grenoble.
- Mayers, C. K. (2007). Strategic, financial, and design implications of extended producer responsibility in Europe: a producer case study. *Journal of Industrial Ecology*, 11(3), 113–131.
- Mayers, K., & Butler, S. (2013). Producer Responsibility Organizations Development and Operations: A Case Study. *Journal of Industrial Ecology*, 17(2), 277-289.
- Mayers, K., Lifset, R., Bodenhofer, K., & Van Wassenhove, L. N. (2013). Implementing Individual Producer Responsibility for Waste Electrical and Electronic Equipment through Improved Financing: Implementing Individual Producer Responsibility. *Journal of Industrial Ecology*, 17(2), 186-198.
- Mazzili, I. (2011, novembre). *Construire la GRH territoriale : une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*. Doctorat de l'Université de Grenoble
- MEDD. (2004). *Plan d'actions pour la prévention de la production de déchets*. Ministère de l'Environnement et du Développement Durable.

- MEDD. (2009). *Cahier des charges des éco-organismes*.
- MEDD. (2010). *L'environnement en France*. Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement.
- Mehta, L., Leach, M., & Scoones, I. (2001). Editorial: Environmental governance in an uncertain world. *IDS bulletin*, 32(4), 1–9.
- Mercier, S. (2001). «L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature». In *Québec, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, du (Vol. 13).
- Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature. In *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. La découverte.
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*, (33).
- Mermet, L. (1992). *Stratégies pour la gestion de l'environnement : la nature comme jeu de société ?* Paris: l'Harmattan.
- Mermet, L. (2006). *L'Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale, illustrée par les tribulations d'un noyau relictuel de population d'ours brun dans les Pyrénées Occidentales Françaises* (Editions ENGREF.).
- Mermet, L. (2011). Strategic Environmental Management Analysis: Addressing the Blind Spots of Collaborative Approaches. *IDDRI, working papers*, (5), 34.
- Mermet, L., Billé, R., Leroy, M., Narcy, J.-B., & Poux, X. (2005). L'analyse stratégique de la gestion environnementale : un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement. *Natures Sciences Sociétés*, 13(2), 127-137.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2ème éd.). Bruxelles: De Boeck.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 853–886.
- Moore, G. (1999). Tinged Shareholder Theory: or what's so Special about Stakeholders? *Business Ethics: A European Review*, 8(2), 117–127.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@ n@ gement*, 9(3), 153–176.
- Nobel Prize Committee. (2009). The Prize in Economic Sciences 2009 - Press Release.
- O'Connor, M. (1999). Dialogue and debate in a post-normal practice of science: a reflexion. *Futures*, 31(7), 671–687.
- O'Sullivan, M. (2000). The innovative enterprise and corporate governance. *Cambridge Journal of Economics*, 24(4), 393–416.
- OCDE. (1972). *Recommandation du Conseil sur les principes directeurs relatifs aux aspects économiques des politiques de l'environnement sur le plan international* (No. C(72)128). Paris: OCDE.
- OCDE. (2001a). *Extended Producer Responsibility: A Guidance Manual for Governments*. OECD Publishing.
- OCDE. (2001b). *Proceedings of OECD seminar on Extended Producer Responsibility* (p. 156). OECD.
- Ogushi, Y., & Kandlikar, M. (2007). Assessing extended producer responsibility laws in Japan. *Environmental science & technology*, 41(13), 4502–4508.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, 241–265.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Ostrom, E., Baechler, Laurent. (2010a). *Gouvernance des biens communs*. Bruxelles: De Boeck.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (1998). A behavioral approach to the rational choice theory of collective action: Presidential address, American Political Science Association, 1997. *American Political Science Review*, 1–22.
- Ostrom, E. (2010b). Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. *Global Environmental Change*, 20(4), 550-557.
- Ostrom, E. (2012). Par-delà les marchés et les États. *Revue de l'OFCE*, (1), 13–72.
- Pacheco, D. F., York, J. G., Dean, T. J., & Sarasvathy, S. D. (2010). The Coevolution of Institutional Entrepreneurship: A Tale of Two Theories. *Journal of Management*, 36(4), 974-1010.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the firm*. Oxford ; New York: : Oxford university press.
- Perez, R. (2009). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris: la Découverte.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations. A resources dependence perspective*. Harper & Row publishers.
- Plane, J.-M. (2007). *Théorie des organisations* (2e édition.). Paris: Dunod.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value - how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*.
- Powell, W., & DiMaggio, P. (1991). Introduction. In W. Powell & P. DiMaggio (Éd.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Michigan Press.

- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417-2431.
- Rhenman, E., & Stymne, B. (1965). *Corporate management in a changing world*. Stockholm: Aldus / Bonniers.
- Roberts, P. W., & Greenwood, R. (1997). Integrating transaction cost and institutional theories : toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. *Academy of management Review*, 22(2), 346-373.
- Robinson, B. H. (2009). E-waste: An assessment of global production and environmental impacts. *Science of the total environment*, 408(2), 183-191.
- Roth, F. (2012). *La gouvernance des entreprises*. Cachan: : Hermes science publ. : Lavoisier.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). Le design de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (3ème éd.). Paris: Dunod.
- Sachs, N. (2006). Planning the funeral at the birth: Extended producer responsibility in the European Union and the United States. *Harvard Environmental Law Review*, 30(51).
- Schot, J., & Geels, F. W. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 537-554.
- Schwarzer, S., De Bono, A., Giuliani, G., Kluser, S., & Peduzzi, P. (2005). Les Déchets Electroniques, la face cachée de l'ascension des technologies de l'information et des communications. PNUE -GRID Europe.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.



- Senet, S. (2013, novembre 14). La collecte des DEEE au pied du mur. *Journal de l'Environnement*.
- Sève, B. (1990). Hans Jonas et l'éthique de la responsabilité. *Esprit*.
- Simon, H. (1957). *Models of man, social and rational*. New York: Wiley.
- Stahel, W. R. (1994). The utilization-focused service economy: resource efficiency and product life extension. In *The Greening of Industrial Ecosystems* (p. 178-190). Washington, DC: National Academy Press.
- Stiglitz, J. E. (2002). Participation and development: Perspectives from the comprehensive development paradigm. *Review of development economics*, 6(2), 163–182.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic management journal*, 7(1), 37–51.
- Tojo, N., Lindqvist, T., & Davis, G. (2001). EPR programme implementation : insitutional and structural factors. In *Proceedings on OECD seminar on Extended Producer Responsibility: EPR programme implementation and assessment Part 2: assessing EPR Policies and Porgrammes*. OECD.
- Tong, X., & Yan, L. (2013). From Legal Transplants to Sustainable Transition: Extended Producer Responsibility in Chinese Waste Electrical and Electronic Equipment Management. *Journal of Industrial Ecology*, 17(2), 199-212.
- Troberg, H. (1999). AB Electrolux View to Extended Producer Responsibility for the Appliance Industry. In *OECD joint workshop on Extended Producer Responsibility and waste minimisation policy in support of environmental sustainability* (p. 23-29). OECD Publishing.

- UNEP. (2011). *Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth*.
- Union Européenne. (2014). *Report on critical raw materials for the EU*.
- Van den Hove, S. (2000). Participatory approaches to environmental policy-making: the European Commission Climate Policy Process as a case study. *Ecological Economics*, 33(3), 457–472.
- Van den Hove, S. (2001). Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable: une analyse en termes d'effets. *Gouvernance et développement durable, Bâle/Genève/Munich, Helbing & Lichtenhahn*, 53–89.
- Veerman, K. (2004). Revised stance on producer responsibility in waste policy in The Netherlands. In *Economic Aspects of Extended Producer Responsibility*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development OECD.
- Verbong, G., & Geels, F. (2007). The ongoing energy transition: Lessons from a socio-technical, multi-level analysis of the Dutch electricity system (1960–2004). *Energy Policy*, 35(2), 1025-1037.
- Vital, X. (2009). *Eco'DEEE - Eco-conception des produits électriques et électroniques en vue du recyclage* (Rapport contrat ADEME) (p. 91). Moirans: CODDE.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Waller-Hunter, J. (1999). Welcoming address. In *OECD joint workshop on Extended Producer Responsibility and waste minimisation policy in support of environmental sustainability*. OECD.
- Walls, M. (2006). Extended Producer Responsibility and Product Design: Economic Theory and Selected Case Studies. *Resources for the future - SSRN eLibrary*, (Discussion paper 06-08).
- WEEE Forum. (2013). *WEEELABEX Traitement V10.0* (Document normatif).

- Weinstein, O. (2008). L'entreprise dans la théorie économique. *Cahiers français*, (345), 91.
- Wicks, A. C., Gilbert, D. R., & Freeman, R. E. (1994). A feminist reinterpretation of stakeholder concept. *Business ethics quarterly*, 4(4), 475-497.
- Wiesner, M. (2013, avril 17). EFIC comments on French regulation. Letter to Commissioner Barnier and Commissioner Tajani.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of law and economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: the Free press.
- Winkler, I. (2006). Network governance between individual and collective goals: Qualitative evidence from six networks. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 119-134.
- Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), 431-447.
- Wong, M. H., Wu, S. C., Deng, W. J., Yu, X. Z., Luo, Q., Leung, A. O. W., ... Wong, A. S. (2007). Export of toxic chemicals – A review of the case of uncontrolled electronic-waste recycling. *Environmental Pollution*, 149(2), 131-140.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yoshida, H., Shimamura, K., & Aizawa, H. (2007). 3R strategies for the establishment of an international sound material-cycle society. *Journal of Material Cycles and Waste Management*, 9(2), 101-111.
- Zingales, L. (1998). Corporate governance. In P. Newman (Éd.), *The New Palgrave, Dictionary of Economics and the Law* (Stockton Press.). London.
- Zoeteman, B. C. J., Krikke, H. R., & Venselaar, J. (2009). Handling WEEE waste flows: on the effectiveness of producer responsibility in a globalizing world. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 47(5-8), 415-436.



# Annexes

---

## Liste des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien .....	312
Annexe 2 : Récapitulatif des entretiens :.....	314
Annexe 3 : Nouveaux critères et amplitudes retenus dans le nouveau cahier des charges ....	315
Annexe 4 : Exemple d'entretien retranscrit.....	318
Annexe 5 : Codage : perception de la concurrence entre éco-organismes.....	330
Annexe 6 : Invitation journée de restitution.....	335
Annexe 7 : Présentation de la plénière .....	337

*Annexe 1 : Guide d'entretien*

<b>Thématique</b>	<b>Sous-thème</b>	<b>Questions</b>
Généralités / compréhension et description du projet de recherche		Quelle est la genèse de la création des éco-organismes?  Y avez-vous joué un rôle spécifique ?
	Acteurs	Qui est propriétaire de l'organisation ?
Pouvoir de chacun des acteurs sur les décisions opérationnelles		
Gouvernance formelle	Instances	Qui compose le conseil d'administration
		Existe t-il des comités : d'orientation, de pilotage, de coordination, technique ?
		Quel est le rôle de la commission consultative d'agrément ?
	Mécanismes de prise de décisions	Existe t-il une mission et/ou une vision stratégique?
		Comment sont préparées les décisions ?
		Quels sont les processus de prise de décision?
	Système de contrôle	Quel est le système de contrôle interne?
		Quel est le système de contrôle externe?
		A qui l'éco-organisme doit il rendre des comptes?
	Pilotage de la performance	Qui fixent les objectifs?
		Comment sont définis les critères de performance? Quels sont-ils?

Gouvernance informelle	Acteurs	Qui sont les parties prenantes de l'organisation?
		Pouvoir de chacun des acteurs sur les décisions stratégiques
		Nature des relations inter-organisationnelles avec les parties prenantes
	Intéractions	Existe t-il des instances de discussion / rencontre (incl. colloques, etc.) ?
		Ces rencontres participent elles à l'élaboration de la stratégie de l'organisation?
	Mécanismes de prise de décisions	Quelle est la place des arrangements informels dans le processus de prise de décision?
Gouvernance perçue	Dysfonctionnement	Quels sont selon vous les dysfonctionnements concernant cette gouvernance?
	Enjeux	Quels sont les enjeux de la gouvernance ?
	Acteurs	Existe t-il des conflits d'intérêts entre les parties prenantes de la filière?
Eco-conception		La responsabilité individuelle du producteur est-elle, selon vous, mise en œuvre?
		Comment est fixé le montant de l'éco-contribution?

*Annexe 2 : Récapitulatif des entretiens :*

Code	Partie prenante	Date	Durée
Eco-org1	Eco-organisme	30-04-2012	54 min
		13-11-2012	17 min
Eco-org2		22-06-2012	1h07
Eco-org3		08-10-2012	57 min
Traitement1	Opérateurs de traitement	27-04-2012	40 min <sup>33</sup> environ
Traitement2		06-02-2013	48 min
Traitement3		05-02-2013	55 min
Producteur1	Producteurs	16-10-2012	57 min
Producteur2		12-10-2012	50 min
Producteur3		24-09-2012	1h
Producteur4		06-02-2013	47 min
Distributeur1	Distributeur	18-12-2012	1h02
Etat1	Etat	25-07-2012	1h
Etat2		04-07-2012	56 min
Etat3		14-09-2012	1h11
Etat4		(présent lors de la journée de restitution)	
Collectivité1	Collectivité	05-06-2012	1h15
Collectivité2		10-05-2012	1h03
Collectivité3		26-09-2012	53 min 20
Collectivité4		19-10-2012	22 min 18
Environnement1	Association de défense de l'environnement	12-02-2013	1h08
Environnement2		05-06-2012	1h03
Consommateur1	Association des consommateurs	17-12-2012	53 min
Consommateur2		18-12-2012	46 min
ESS1	Représentant de l'Economie Sociale et Solidaire	23-11-2012	45 min
ESS2		11-02-2013	31 min

<sup>33</sup> Manque début de l'enregistrement



*Annexe 3 : Nouveaux critères et amplitudes retenus dans le nouveau cahier des charges*

(Version du 25/06/2014) en consultation publique sur le site du ministère de l'environnement et du développement durable

<b>Equipements considérés</b>	<b>Critères de modulation de la contribution</b>	<b>Amplitudes de modulation de la contribution</b>
Réfrigérateur / congélateur	Présence fluide frigorigène PRC>15 ou, Non mise à disposition d'une documentation technique auprès des réparateurs habilités électriquement ou, Non disponibilité des pièces détachées indispensables à l'utilisation de l'équipement	+ 20 %
Lave linge	Mise à disposition des pièces indispensables à l'utilisation de l'équipement pendant 11 ans	- 20 %
	Intégration de plastique recyclé post consommateur (seuil de 10%)	- 20 %
Lave vaisselle	Mise à disposition des pièces indispensables à l'utilisation de l'équipement pendant 11 ans	-20 %
	Intégration de plastique recyclé post consommateur (seuil de 10%)	-20 %
Aspirateur	Présence de pièces plastiques > 25 grammes contenant des retardateurs de flamme bromés ou, Non mise à disposition d'une documentation technique auprès des réparateurs habilités électriquement ou, Non disponibilité des pièces détachées indispensables à l'utilisation de l'équipement	+ 20 %
Cafetière / bouilloire / théière	Mise à disposition des pièces indispensables à l'utilisation de l'équipement pendant 5 ans et mise à disposition d'une documentation technique auprès des réparateurs habilités électriquement	-20 %
Ordinateur / PC / notebook	Absence de peintures et revêtements incompatibles avec le recyclage et la réutilisation sur des pièces en plastique	-20 %

	>100g, et intégration de plastique recyclé post consommateur (seuil de 10%) et mise à niveau du produit avec des outils communs, y compris les lecteurs de mémoire, puces et des cartes	
Tablette	Présence de retardateurs de flamme bromés dans la structure plastique de la tablette ou, Absence de mises à jour logicielles, compatibles entre elles, indispensables au fonctionnement essentiel de l'appareil	+ 100%
Imprimante	Démontage peut être réalisé entièrement avec des outils standards disponibles dans le commerce et Fourniture des pièces détachées (les pièces susceptibles de tomber en panne durant une utilisation standard de l'imprimante) est assurée pendant 5 ans après la fin de la production de l'imprimante	- 20%
Téléphone	Absence de connectique standardisée (chargeur et autres connectiques) ou, Absence de mises à jour logicielles, compatibles entre elles, indispensables au fonctionnement essentiel de l'appareil	+ 100%
TV	Mise à disposition d'une documentation technique auprès des réparateurs habilités électriquement et des pièces indispensables à l'utilisation de l'équipement (cartes électroniques) au-delà de 5 ans ou, Intégration de plastique recyclé post consommateur (seuil de 10%)	- 20%
Perceuse / viseuse	Non mise à disposition d'une documentation technique auprès des réparateurs habilités électriquement ou, Non disponibilité des pièces détachées indispensables à l'utilisation de l'équipement	+ 20%
Console de jeux	Non mise à disposition d'une documentation technique auprès des réparateurs habilités électriquement ou, Non disponibilité des pièces détachées indispensables à l'utilisation de l'équipement ou,	+ 20%

	Présence de retardateurs de flammes bromés dans les boîtiers de l'appareil, pièces moulées	
Lampes	Sources à LED exclusivement	- 20%

*Annexe 4 : Exemple d'entretien retranscrit*

---

*Q- Je voulais d'abord connaître la genèse de la création (...), si vous la connaissez, si vous étiez présent au démarrage, comment se sont constitués les groupements. J'ai fait un petit peu de recherche, je sais que (...) a été créée par 33 entreprises, producteurs et distributeurs, et notamment la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD) et 2 syndicats professionnels (GIFAM + SIMAVELEC). Quels ont été les principes de regroupement?*

R- En fait l'origine du projet vient d'une part de la directive européenne des DEEE qui était en cours d'élaboration puisque le projet a dû démarré -on a commencé à bien travailler sur le sujet- en 2002, moi à l'époque j'étais vice-président du GIFAM et président de Whirlpool France, et je m'occupais de l'environnement pour la fédération des industries électriques et électroniques, et qui est la fédération qui regroupe un certain nombre de syndicats professionnels comme le GIFAM, SIMAVELEC et d'autres. Dans ce cadre là, j'étais aussi administrateur de la fédération envie, et administrateur d'eco-emballage, et j'étais très impliqué dans les sujets environnementaux, et donc il y avait dans le cadre de la fédération des industries électriques et électroniques, une première entreprise qui avait été créée qui s'appelait Screlec, pour le recyclage des piles et accumulateurs, et avec l'idée peut être que cette société ait vocation à élargir ses responsabilités. Et donc a été lancée une expérience à Nantes sur les DEEE, pourquoi Nantes, c'était l'idée d'avoir une ville qui avait une représentation, avec à la fois une partie un peu rurale, une partie urbaine, et la communauté urbaine de Nantes, et de faire une expérience grandeur nature avec des distributeurs, avec des recycleurs et ainsi de suite, pour essayer d'évaluer l'organisation et le coût. Ca a démarré 2002 ou 2003. Dans ce cadre là on a associé les distributeurs. Et puis en fait c'était soutenu par l'ADEME. En fait Screlec avait une gouvernance qui ne convenait pas en fait au fonctionnement qu'on souhaitait avoir, et puis il y avait une équipe en place, ils avaient des activités opérationnelles, alors que là il fallait monter un projet très complet, et puis les piles et les accumulateurs sont un tout petit secteur par rapport aux DEEE

*Q- En quoi la gouvernance ne convenait pas ?*

R- La gouvernance ce n'était pas les patrons des entreprises qui siégeaient au sein de Screlec et puis on va dire qu'à l'époque il n'y avait pas une direction qui nous paraissait suffisamment professionnelle. Il y a eu des écarts de budget énorme, et on n'était pas informés, on était informé trop tard quand il y avait un retour vers les conseils d'administration des syndicats professionnels. Moi j'étais dans l'équipe de pilotage avec une personne de l'ascd, et une personne d'autre syndicat. Il y avait un peu de collusion entre certains syndicats et Screlec, et moi avec d'autre, donc il ne semblait pas opportun de... sauf à reconsidérer les choses. Toujours est-il qu'il y a eu une décision entre les syndicats professionnels GIFAM, Simavelec et FCD, pour savoir si on s'appuyait sur Screlec, ou si on créait une entité propre.

Donc a été décidé de créer une entité propre. Ca c'est l'origine. Donc cette entité s'est créée dans un premier temps avec le Gifam et la FCD, et Simavelec avec l'appui d'une personne qu'on a recrutée. L'idée c'était de créer une société qui allait prendre en charge la responsabilité des producteurs avec une ambition basée sur une grande qualité des prestations, les producteurs prenaient ça très au sérieux en disant "c'est une contrainte, mais en même temps c'est un enjeu important pour les entreprises en terme d'image, et donc il faut que ce soit gérer avec des standards élevés et une ambition forte

*Q- En ce qui concerne les acteurs, j'ai compris qu'il y avait 35 actionnaires, mais je n'ai pas compris si GIFAM et Simavelec étaient actionnaires. Ils ont été à l'origine de la création ?*

R- non, ils ne sont pas actionnaires. En fait ils ont été à l'origine. En fait les travaux ont été à la fois sur le plan syndical et puis après très vite le projet s'est monté en dehors des syndicats professionnels. Ce sont les entreprises qui sont responsables, ce ne sont pas les syndicats professionnels. Et puis parallèlement, il y a eu un autre projet, un projet européen, d'un autre éco-organisme qui s'appelle ERP, et pour lequel il y avait des actionnaires au niveau européen qui étaient Sony, et Electrolux. Sony était membre de Simavelec et Electrolux était membre de Gifam, et localement en fait, Sony et Electrolux ont été toujours associés aux travaux, et puis un moment donné ils ont dit "ben non notre direction européenne veut qu'on monte un organisme à part, donc ils sont sortis de l'organisation", mais eux aurait préféré à l'époque être chez Eco-systèmes. De toute façon il n'y avait pas de légitimité à ce que ce soit un syndicat professionnel qui gère, qui soit actionnaire de cette entreprise. Ca, ça a été clair dès le départ. C'était une affaire des producteurs, ou de fabricants, et des distributeurs, mais pas de syndicats professionnels. Les syndicats professionnels permettaient d'héberger les réunions, mais les groupes de travail n'incluaient pas de personnes des syndicats professionnels, ils étaient là pour coordonner les travaux et puis aussi faire un peu de travail de relation avec les ministères qui était mené par les fabricants directement, des fois avec l'appui des syndicats professionnels.

*Q- Donc aujourd'hui vous avez donc 35 actionnaires ?*

R- Qui ne sont que producteurs

*Q- Par rapport à la p11 du rapport annuel, qui s'appelle "les profils d'enseignes et les secteurs d'activités qui sont représentés" en fait ça correspond à quoi, toutes ces enseignes qui sont représentées ?*

R- C'est la collecte. P9 c'est l'origine de la collecte chez les distributeurs. Ce qu'on collecte auprès des distributeurs, vous avez des enseignes, 52% viennent des grandes surfaces spécialisées, et 52% de la collecte des distributeurs. Vous voyez les répartitions ? et c'est les différents types de structures, de canaux de distribution généralement qui sont issues de GSK ou de panels de consommateurs.

*Q- Concernant le conseil d'administration, j'ai vu qu'il était composé de 15 administrateurs, qui sont issus des collèges producteurs et d'un collège distributeurs, donc il se réunit tous les deux mois. Est ce que vous pouvez m'en dire plus sur son fonctionnement, est ce qu'il y a un ordre du jour fixe par ex,*

*comment est-il établi, est il possible d'avoir des compte-rendus de CA ? est ce qu'il y a des différences par rapport à des conseils d'administration d'une entreprise classique?*

R- Non. On est une SAS mais il a plutôt un conseil d'administration, un fonctionnement type SA, très organisé, qui se tient en présence d'un avocat conseil. Alors vous, vous avez la dernière version avec les administrateurs indépendants ou pas?

*Q- Ce dont je vous parle, c'est ce que j'ai vu sur votre site, sur la page qui concerne la gouvernance*

R- Ca c'était valide jusqu'au milieu de l'année dernière, malheureusement ça n'a pas été mis à jour.

*Q- Et ça a évolué dans quel sens?*

R- Les collèges ont été fusionnés entre produits blancs et produits bruns, et en fait il y a un collège fabricants, un collège distributeurs. Les distributeurs sont regroupés, les distributeurs-producteurs en fait, et les collèges blancs-bruns ont été regroupés. Et on a créé un collège indépendant.

*Q- Un collège indépendant, qui est composé de quel membre?*

R- Pour l'instant, il y a un seul membre, proposition à l'unanimité des membres du conseil d'administration et votée par l'assemblée générale.

*Q- Est ce qu'il serait envisageable d'assister à un conseil d'administration?*

R- C'est un petit peu compliqué, il faut que j'en parle avec le président

*Q- Pour moi, ce que j'aimerais comprendre, le conseil d'administration représente les actionnaires, comme dans n'importe quelle entreprise, et comme (...) est une société à but non lucratif, je voulais comprendre quels types de décision sont prises pendant le conseil d'administration qui représente les intérêts des actionnaires ? Vos voyez ce que je veux dire ?*

R- Ben oui, l'intérêt des actionnaires, l'intérêt principal, presque la mission, l'un des principaux objectifs qu'on a, l'intérêt des actionnaires, c'est de prendre en charge la responsabilité des producteurs sur la fin de vie des équipements. C'est la fin de vie mais ça comprend aussi l'éco-conception, en tout cas pour la partie fin de vie. Et en fait il y a plein de décisions liées au développement de la collecte, à la communication, à ce qui se décide dans une entreprise normale, sauf qu'il n'y a pas de discussion sur le problème des profits à répartir entre dividendes, ou ainsi de suite. Mais c'est tous les sujets d'une entreprise de fonctionnement : l'organisation, les budgets, les placements financiers, toutes les actions de développement de collecte et ainsi de suite. En général, les présentations faites au conseil d'administration c'est assez copieux, c'est trois heures de travail. C'est trois heures de réunion, et il y a aussi tous les sujets liés aussi à l'évolution des réglementations, l'évolution du cadre européen. Il faut voir peut être que tout ça s'organise dans une structure de gouvernance assez complète, c'est à dire qu'il y a bien sûr l'assemblée générale avec les 35 associés, il y a ensuite un conseil d'administration avec en administrateurs je crois qu'on est à 17 pour le moment. On a réduit par rapport à avant, et on a jusqu'à 3

administrateurs indépendants, on n'en a qu'un pour l'instant. Dans les statuts maintenant il y a un censeur d'Etat... Je note de vous envoyer les statuts. J'ai un doute je n'ai plus le nombre exact de répartition.

*Q- Si vous me permettez de contacter des personnes qui ont l'information, je peux les recontacter pour avoir l'information ?*

R- Les statuts ont été mis à jour en juin 2011. (La Société dispose d'un) Conseil d'Administration composé du Président et d'un maximum de (19) dix-neuf membres répartis en trois collèges : (lecture des statuts) Un collège « fabricants » représentant les porteurs d'actions de catégorie Fabricant nomment 9 administrateurs au plus. Un collège « distributeurs » représentant les porteurs d'actions de catégorie Distributeur nomment 6 administrateurs au plus. Un collège « indépendants » composé de 3 administrateurs au plus (nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire). Participe également aux réunions du Conseil d'Administration, sans droit de vote, le Censeur d'État désigné par Décret, ainsi que le président

*Q- Votre assemblée générale a lieu quand?*

R- en juin, en général le 21 juin.

*Q- c'est confidentiel? Vous pensez que je pourrais y assister?*

R- Je note aussi. C'est ouvert aux actionnaires, mais...

*Q- En sachant qu'on peut se mettre d'accord sur le fait que tout ce que je produis, et bien vous pouvez valider avant, comme ça vous bordez le travail qu'on peut faire ensemble*

R- C'est pour vous dire, il y a l'assemblée générale, il y a le conseil d'administration et au sein du conseil il y a 5 comités : un comité stratégique qui prépare et propose la stratégie de (...), le prix des barèmes et ainsi de suite. En 2010 il y a eu 3 réunions, mais l'année dernière il y en a eu 5 ou 6. Il y a un comité audit et compte, analyse et valide les comptes annuels et le budget, ainsi que la gestion de trésorerie, préalablement à tous les conseils d'administration, quasiment ; on a 4 comités par an, 4 conseils par an, et une assemblée générale. Il y a le comité de nomination et de rémunération. Le comité de nomination et de rémunération, qui valide l'organisation et les effectifs dans le cadre de la préparation du budget, ainsi que la politique salariale, et il participe au recrutement des membres du comité de direction. Ca c'est dans son cadre général, et il y a un cadre en ma présence, donc j'y suis, de rémunération du directeur général et des membres du comité de direction. Et puis après il y a deux comités qui n'ont pas forcément de fréquences régulières, c'est le comité fabriquant qui décide des barèmes de soutien à la collecte des distributeurs pour éviter les conflits d'intérêts, les distributeurs peuvent recevoir des soutiens financiers à la collecte, c'est seul le collège fabricant qui les décident et c'est une décision, ce n'est pas une proposition au conseil d'administration. Après il y a un comité de sélection des appels d'offre, qui se réunit en fonction des appels d'offre menés auprès des prestataires de logistique et de traitement. L'année

où il y a renouvellement des marchés, il peut y avoir jusqu'à 5 réunions, quand il n'y a pas, c'est une réunion.

*Q- En terme de décision, sur la fixation, la détermination du montant de l'éco-contribution, c'est décidé dans quel comité?*

R- C'est le comité stratégique qui le propose au conseil. Ensuite, il y a beaucoup d'instances de réflexion et groupes de travail qui sont organisés avec les producteurs. Les entreprises représentées sont membres, soit du conseil d'administration, en tout cas sont actionnaires de l'entreprise. Et il y a notamment ce qu'on appelle le groupe correspondant DEEE, en fait ce sont des correspondants dans les entreprises qui sont plus en charge directement du fonctionnement ou du suivi de l'activité, et avant chaque conseil d'administration, on a une réunion de préparation avec eux. Ils sont un relais d'information entre (...) et les administrateurs, et ils préparent chaque conseil d'administration. Les administrateurs sont souvent les dirigeants des entreprises, ou en tout cas comité de direction.

*Q- Dans les groupe de travail, sont impliquées ou peuvent être impliquées des parties prenantes qui ne sont pas les producteurs ?*

R- C'est un autre groupe. Je vais finir avec les groupes de travail. Il y a le groupe communication, qui prépare et valide les opérations d'information et de communication au grand public et en magasin. Il y a un groupe collecte qui se réunit pour participer au développement de l'initiative de collecte, et par ex 11 réunions en 2010 : développement des collectes, déchets du bâtiments, petits PAM, téléphonie mobile. Un groupe logistique et traitement qui assure le suivi des activités de collecte et de traitement, et qui peut être aussi sollicité pour préparer les appels d'offre. On a eu un groupe éco-conception, qui n'a pas travaillé l'année dernière, mais il y a eu 8 réunions en 2010, qui travaille à l'élaboration de guide d'éco-conception, de différentes choses, et qui travaille justement sur la modulation.

*Q- C'est intéressant, est ce qu'il est réactivé cette année?*

R- Non, il y a eu un groupe de travail avec l'OCAD3E, qui se fait dans le cadre de l'OCAD3E, et des fois on réunit nos producteurs directement avec nous, ou ce sont des réunions d'informations, ou des réunions bilatérales, et puis après on représente ces producteurs dans le travail qui est fait à l'OCAD3E.

*Q- Ce que vous voulez dire c'est que l'éco-conception maintenant est pris en compte au niveau de l'OCAD3E.*

R- Non, il est pris en compte à différents niveaux. Dans le cadre de l'OCAD3E, on a par exemple un guide d'éco-conception, on a le bilan de la modulation des choses comme ça, et puis après il y a des réunions de préparation et de travail qui sont faites avec nos producteurs, par rapport à la vision qu'ils ont des choses, des suggestions de critères pour la modulation, des choses comme ça

*Q- Vous disiez que les réunions, vous n'en aviez pas eu en 2011, et cette année vous en avez eues ?*



R- Des réunions sur l'éco-conception, on n'en a pas eu en 2011 parce que tout a été établi, il y avait un gros travail à faire pour être prêt au 1er juillet 2010 pour la mise en place de la modulation. Et après, le suivi a été fait dans le cadre de l'OCAD3E, et après on va repartir sur un cycle de réflexions, de « est ce qu'il y a un élargissement du nombre d'équipements qui sont concernés » et ainsi de suite.

Après on a ce qu'on appelle les instances de concertation, un comité associatif qui réunit les associations de consommateurs et les associations de protection de l'environnement, et on échange avec eux régulièrement sur les sujets, souvent le problème c'est la disponibilité des représentants. A la fois sur des problématiques de communication, sur des problématiques ... ça se fait à la fois en interne chez nous, avec ces représentants d'association, mais ça se fait aussi dans le cadre de l'OCAD3E sur des missions particulières. Par exemple, dans le cadre de l'OCAD3E, les associations sont dans certaines réunions, dans les groupes de travail, sont pas dans les groupes projet mais dans les groupes de travail, donc sur la modulation ils sont présents. Les recycleurs ainsi que des différents acteurs de l'économie sociale et solidaire.

*Q- Dans les associations d'environnement il y a qui?*

R- C'est souvent France Nature Environnement. Sinon dans la commission d'agrément, il y a Robin des Bois, les Amis de la Terre. On les voit dans le comité associatif, ils sont invités à chaque fois, et le comité interne à (...). Ils ne viennent pas nécessairement, mais il y a un représentant qui est bien identifié.

*Q- Pour résumer, au niveau de la gouvernance de (...), et par rapport à la gouvernance d'autres entreprises que vous connaissez, est ce que vous pouvez identifier des spécificités ou est ce qu'elle correspond à la gouvernance de n'importe quelle entreprise?*

R- Moi j'ai connu eco-emballage, et d'abord on a des comités qui fonctionnent et se réunissent beaucoup. Il y a pas mal d'entreprises qui ont mis des comités en place mais des comités qui ne sont pas forcément actifs. Ici les comités sont actifs, les entreprises sont réellement impliquées. Moi c'est surtout ça que je vois, car la gouvernance elle est assez stricte et rigoureuse. On a aussi un représentant d'un cabinet d'avocat qui fait le secrétariat de chaque conseil d'administration. Il y a à la fois la présentation qui est préparée par le comité de direction ou suite des comités, c'est moi principalement avec mon équipe qui préparons les dossiers et documents, mais qui peuvent être des synthèses des comités audit et compte, ou nomination et rémunération, ou comité stratégique, et qui sont présentés en plus du suivi de l'activité. Ensuite, le secrétariat de la séance est tenu par un cabinet d'avocat.

*Q- Est ce que si vous aviez les moyens ou le temps d'avoir une expertise sur un aspect de (...), quel serait il, sur lequel on pourrait vous apporter une vision neutre, ou comparative par rapport aux autres éco-organismes, est ce que ça vous intéresserait ?*

R- On a fait un gros travail sur la gouvernance car on a travaillé avec l'université de Nantes, la faculté de droit, sur le travail de statuts des éco-organismes. Et puis après on a un administrateur indépendant,

c'est quelqu'un qui est sorti de l'activité mais qui était très engagé dans ces domaines là, il était président d'arti. Il a travaillé sur le rapport Bouton, iso 26000, c'est S A. Cet administrateur indépendant a beaucoup travaillé avec le comité stratégie pour essayer de voir quelle évolution de gouvernance on pouvait mettre en place, sachant qu'on a une gouvernance et un fonctionnement qui, sans trop la mettre en avant, ce n'est pas moi personnellement, c'est la société, qui est quand même extrêmement solide et bien organisée, à la fois très responsable, qui a su se remettre en cause, en proposant d'introduire la notion d'administrateur indépendant.

*Q- Dans mes recherches, si on part sur l'idée d'améliorer le démantèlement des produits pour qu'ils soient mieux recyclables. Objectivement on n'a pas beaucoup, je pense, avancé sur cette question là. Il y a différentes raisons..*

R- Qu'est ce qui vous fait dire que ça n'a pas beaucoup avancé ?

*Q- Il y a plusieurs études qui montrent que la responsabilité collective ne permet pas vraiment de différencier la contribution des producteurs en fonction de leur effort en terme d'eco-conception. Je ne sais pas, est ce que vous vous pensez qu'en terme de démantèlement, les produits sont mieux conçus ?*

R- Là pour l'instant, le problème c'est qu'on a un laps de temps.. On récupère des produits qui ont été conçus à une période où ces réglementations n'étaient même pas en discussion.

*Q- C'est clair qu'il y a plusieurs paramètres qui rentrent en jeu. Déjà notamment il y a beaucoup de produits qui sont tout simplement pas fabriqués en Europe, sur lesquels on a peu d'impact. Par contre, c'est vrai que la directive RoHS a eu plus d'impact sur les producteurs chinois, car c'était vraiment de l'interdiction*

R- En fait ces deux directives sont complémentaires. Après il y a tout le travail, mais je suis tenu à la totale confidentialité, qui est fait avec chacune des entreprises qui nous interpellent sur ces sujets là pour travailler sur des dossiers d'eco-conception. Nous aussi en faisant visiter des sites on montre qu'il y a des possibilités de récupérer des piles de matières qui peuvent être intéressantes pour les industriels et ainsi de suite

*Q- Oui ça en effet on a déjà interrogé différents acteurs, et on sait que dans la filière DEEE c'est particulièrement stratégique, ou il y a des enjeux de confidentialité en terme de fabrication, ce qui n'existe pas dans la filière emballage, car il y a beaucoup moins de confidentialité dans la fabrication d'un emballage. En effet, quand on discutait avec un industriel du traitement qui disait que pour que les fabricants soient en contact direct avec les professionnels du traitement, pour qu'il y ait un dialogue et que le professionnel du traitement leur disent « et bien nous on préférerait que vous fabriquiez, ou que vous soudiez, d'une certaine manière pour qu'on puisse démanteler », et bien forcément c'est pas simple comme démarche, il faut signer des clauses de confidentialité pour que le fabricant donne en amont la manière dont il allait fabriquer le produit. Si dans mes recherches j'avance sur ces questions là, la*

*manière d'améliorer, la prise en compte de ces principes-là de recyclage, est ce que ça vous intéresserait que je les partage avec vous ?*

R- oui, bien sûr

*Q- Je vais maintenant plus cibler mes questions. Je voulais vous poser des questions sur les parties prenantes de la filière. Ce que j'entends par parties prenantes ce sont les acteurs qui sont en capacité d'orienter la stratégie de l'éco-organisme. En terme de, qu'on peut appeler, de gouvernance élargie avec les parties prenantes, qui vous identifiez comme partie prenante de la filière?*

R- Dans les parties prenantes de la filière, il y a une dizaine de parties prenantes en fait. Je n'ai pas d'ordre hiérarchique, mais on va dire qu'il y a les associations de consommateurs, organisations environnementales, ESS, en tant qu'organisation qui font de la réutilisation et du réemploi pour une partie et puis éventuellement qui peuvent être prestataire mais ça c'est... les opérateurs de logistique et de traitement, les collectivités locales, à chaque fois ce sont des organisations qui sont représentatives. Les fabricants, les distributeurs, et les différents ministères qui sont signataires de notre agrément, c'est-à-dire ministère de l'intérieur, ministère de l'écologie, ministère de l'économie. Je pense n'avoir oublié personne. Ça fonctionne à deux niveaux : du niveau avec l'ensemble des éco-organismes, c'est-à-dire puisqu'on a une commission d'agrément, à peu près 3-4 fois par an, dans laquelle on travaille sur tous ces sujets. J'oubliais, dans les représentants du gouvernement il y a l'ademe aussi, qui fait partie. Il y a tout ce qui a trait à l'organisation lié au fonctionnement des éco-organismes dans leur ensemble pour les DEEE, avec la commission d'agrément et les différents comités ou réunions qui peuvent avoir lieu. C'est par thème. Au niveau de l'ensemble des éco-organismes, il y a un thème qui est la communication, dans lequel c'est essentiellement les représentants des consommateurs et organisations environnementales qui sont présentes, mais aussi les pouvoirs publics. Il y a l'éco-conception dans lequel c'est assez large parce que vous avez organisations de consommateurs, organisations environnementales, les opérateurs de traitement, les producteurs, les distributeurs, et le ministère bien sûr. Après il y a un comité opérationnel qui réunit éco-organismes et opérateurs de traitement.

*Q- Une instance de médiation entre les deux?*

R- C'est peut être pas tout à fait médiation, c'est une instance qui permet d'étudier ou de travailler sur des standards de traitement, un certain nombre de règles. C'est lié à l'application qu'un document qui s'appelle "lignes directrices de la relation entre l'éco-organisme et opérateur".

*Q- Est ce que c'est le document qui avait été produit par l'organisme de la concurrence?*

R- Non. L'autorité de la concurrence c'est un document, mais il est fait mention dans ce document de l'autorité de la concurrence de ces lignes directrices. C'est un document à part, qui a été validé par les pouvoirs publics, à l'origine duquel on a travaillé beaucoup en tant que (...) avec les opérateurs pour le mettre au point, parce qu'il y avait des conflits potentiels, donc on a proposé au ministère de travailler là-dessus, et c'est le document qui a été retenu et validé par le ministère et la CHMF. Je pense qu'il y a

d'autres instances, oui il y a une instance de conciliation avec les collectivités locales qui réunit l'OCAD3E avec les collectivités locales, pour tout ce qui est suivi des opérations, équilibrage des obligations. Après il y a des groupes de travail sur le CO2, sur les bases de données, ça je pense que ce sont les plus actives dans le cadre de l'OCAD3E.

*Q- La sécurisation?*

R- Oui la sécurisation oui tout à fait, elle intervient.

*Q- Dans l'instance avec les collectivités?*

R- C'est une autre instance. Oui parce qu'on a deux réunions annuelles, avec des collectivités, sous forme de réunions régionales, qui réunit entre 60 et 100 participants de collectivités locales.

*Q- C'était ma question : comment sont pris en compte les intérêts des uns et des autres, donc dans différentes instances sur des thématiques bien précises*

R- Tout à fait. Il y a des thématiques générales, comme la commission d'agrément et des thématiques plus précises comme les instances dont on vient de parler, dans le cadre de l'OCAD3E. Après il y a les activités propres à chaque éco-organisme

*Q- Des rencontres qu'ils font avec leurs propres interlocuteurs, leurs propres prestataires?*

R- Tout à fait. Soit avec les organisations collectivités locales, avec les producteurs, avec les distributeurs, avec l'ESS. Nous on a des comités de pilotage avec l'ESS maintenant, avec les associations, on fait un point régulier sur ce qu'on fait en terme de communication, ce qu'on fait en terme de sensibilisation des consommateurs, nos initiatives en terme d'éco-conception qui vont plus loin que peut être celles qui sont prises en compte dans l'OCAD3E, ou plus précises, ou plus détaillées. Avec les opérateurs de traitement, on les réunit régionalement deux fois par an, et nationalement une fois par an, l'ensemble des opérateurs.

*Q- Concernant les opérateurs, il y a en effet un document de l'autorité de la concurrence, ce dont on parlait tout à l'heure, qui faisait suite un peu à des doléances des prestataires de traitement. De votre point de vue, cette question là, elle a été réglée?*

R- L'autorité de la concurrence a statué par rapport à soit des inquiétudes, soit des perceptions qu'avaient les organisations d'opérateurs, sachant qu'il n'y avait pas forcément la même position au sein même de chacun des opérateurs. Mais ça permet de clarifier des relations, enfin ça avait été clarifié dans le document volontaire qui avait été mis en place qui faisait les lignes directrices. Et globalement nous, tel qu'on appliquait l'ouverture des marchés, je parle de (...), je ne parle pas des autres filières, on est dans l'application déjà de marché ouvert, d'appels d'offre transparents, là-dessus on n'avait pas d'inquiétude.

*Q- Sur la commission consultative d'agrément, d'après mon enquête, c'est la commission principale et phare de la filière DEEE. Quelle est votre perception de l'intérêt de cette commission qui est*

*consultative, mais est ce qu'à l'issue d'une commission, potentiellement d'un point de vue opérationnel, vous pouvez revoir la manière dont vous travaillez?*

R- Je pense que c'est les commissions avec d'autres instances qui font évoluer, mais la commission je pense que c'est déterminant pour tout ce qui est établissement de cahier des charges pour les demandes d'agrément, déterminant pour l'évaluation des dossiers d'agrément, c'est multi-parties. Des fois ça prend des angles très particuliers, mais enfin en général elle est bien gérée par le président qui rétablit les débats dans un sens où on essaye de progresser ensemble et il n'y a pas de particularismes, pas de mise en avant de particularismes quelconque. Donc ça permet de concilier, de partager des lignes communes avec l'ensemble des parties prenantes de la filière. Il y a des fois des discussions qui n'apportent pas grand chose, puis à la fois il y a des orientations qui sont prises qui sont intéressantes. Nous on est très participatif dans ces commissions, elles sont intéressantes pour la filière parce que ça concilie des avis et notamment en prenant en compte des aspects de la société civile qu'on ne prend pas toujours en compte quand on est dans une entreprise parce que l'entreprise peut être loin de la société civile. Là on est directement plongé dedans entre les collectivités, les associations, l'économie sociale.

*Q- Est ce que pour vous, l'enjeu il augmente un peu plus au moment de la rédaction du cahier des charges?*

R- Quand vous dites "l'enjeu" c'est à dire?

*Q- Il y a beaucoup de choses qui sont déterminées par le contenu de votre cahier des charges, et donc comme la commission consultative d'agrément, elle participe très activement, elle propose un cahier des charges*

R- C'est le ministère qui propose le cahier des charges qui peut être amendé par la commission d'agrément, qui propose éventuellement des évolutions. Des évolutions de rédactions, des objectifs différents, en l'occurrence les objectifs sont définis par la directive en général.

*Q- Je vais donner un exemple : sur l'éco-conception, dans le dernier cahier des charges qui est sorti début 2010, le cahier des charges a introduit l'idée de la modulation de l'éco-contribution*

R- Ce n'est pas le cahier des charges. L'origine c'est la loi Grenelle. Et après on a travaillé dans le groupe éco-conception, il y avait des partenaires pour faire des propositions qui ont été reprises dans le cahier des charges.

*Q- Oui il y a vraiment un travail en amont de conciliation*

R- Un an et demi de réunion avant d'aboutir à ça. Pour nous ça a représenté 10 à 15 réunions de préparation, à la fois directement avec nos producteurs, partie prenante, pour élaborer des propositions, et ponctuellement des réunions dans le cadre de l'OCAD3E avec les différents participants à l'OCAD3E y compris les représentants des pouvoirs publics, des associations, des opérateurs.

*Q- Donc de votre point de vue, on ne vous impose rien, puisqu'il y a une espèce de co-élaboration des cahiers des charges en amont des décisions d'agrément.*

R- Ce qui est imposée, c'est la loi qui impose de mettre la modulation. C'est imposé par la loi, il faut trouver des solutions. Donc il y a quand même au départ un texte réglementaire qui demande d'évoluer. C'est dans ce cadre là que la commission d'agrément travaille et la commission d'agrément peut définir un groupe de travail particulier qui est censé élaborer des éléments, des solutions. Les éco-organismes peuvent anticiper plus ou moins avec leurs producteurs pour identifier des possibles solutions puis après la résultante c'est quand même un accord commun avec les parties prenantes concernées.

*Q- Sur le cahier des charges de 2015 vous anticipez une évolution sur une thématique?*

R- La première étape c'est la transposition de la directive, qui déterminera les éléments du cahier des charges. Etape par étape. D'abord transposition de la directive et ensuite le cahier des charges.

*Q- Les autres instances importantes, vous les avez passé en revue, c'est en grande partie les groupes de travail de l'OCAD3E.*

R- Oui. Nos groupes de travail en interne.

*Q- Quelles instances exerce un contrôle sur les éco-organismes?*

R- Il y a plusieurs instances. On a un audit, qui à mi-parcours est en train d'être transformé, il y aura deux audits : à un tiers du parcours et à deux tiers du parcours. C'est un audit indépendant, fait par des sociétés spécialisées là-dedans sur la base d'un cahier des charges d'audit établi par le ministère. Ensuite on a le censeur d'Etat qui est présent au conseil d'administration. Après il y a des réunions régulières avec les ministères, l'ademe. Il y a des choses qui se passent avec la CHMF, on intervient sur un différent nombre de sujets. Les lignes directrices se sont établies par ce travail éco-organisme, CHMF et puis opérateurs. Donc pour l'instant on a un document qui définit bien les instances, parce qu'il y a de l'empilage important.

*Q- Si l'éco-organisme ne remplit pas ses obligations, qui est en capacité d'imposer à l'éco-organisme, et est ce que ça s'est déjà fait. Qui est en capacité d'imposer à l'éco-organisme ?*

R- Les sanctions sont déterminées, c'est dans la transposition de la directive cadre déchet, l'ordonnance de 2019 qui définit les sanctions. Les sanctions peuvent être mises en oeuvre après l'audit qu'ont fait les cabinets extérieurs.

*Q- Les sanctions sont demandées par le ministère de l'environnement, c'est ça, la DGPR?*

R- Oui. C'est défini dans l'ordonnance. Avec des pénalités financières, radiations, il y a plusieurs étapes.

*Q- En dernière question : est ce que finalement il y a des mouvements de producteurs entre les éco-organismes?*

R- Oui ça peut arriver.

*Q- Des producteurs qui décident de ne pas renouveler leur adhésion à un éco-organisme et qui passent d'une éco-organisme à un autre.*

R- Oui c'est possible. Ca se fait chaque année. On communique à l'ademe pour le calcul des obligations les mouvements qui existent.

**Annexe 5 : Codage : perception de la concurrence entre éco-organismes**

	<b>Arguments Glachant (2009)</b>	<b>Exemples de verbatims corroborant les arguments :</b>
<b>Avantages</b>	Bénéfices économiques : Diminue le montant du barème producteurs et donc le coût pour les consommateurs	<i>Parce que ça a abouti d'une part à une émulation qui conduit à augmenter la collecte, on l'a bien vu en France au démarrage de la filière, et puis abouti à une réduction des prix ou du moins au maintien des prix dans une enveloppe qui est raisonnable » (Eco-org3)</i>
	Augmente les incitations à réduire les coûts de gestion des DEEE et limite ainsi les gaspillages	<i>« Quand on est tout seul, qu'il y ait une obligation d'achat pour les producteurs, il n'y a pas besoin de faire d'efforts particuliers pour la survie de l'entreprise. Ce qui par nature -sans préjuger de la moralité des gens- incite à <b>faire du gras</b>, à être moins efficace » (Eco-org2)</i>
	Bénéfices pour la régulation : Fournit une meilleure information à la puissance publique et améliore ainsi la régulation de la REP Rend plus crédible les sanctions prévues en cas de non respect par l'éco-organisme de son cahier des charges	<i>« La concurrence entre les éco-organismes permet de vérifier qu'il y a, en regardant les différents comptes d'exploitation, qu'il n'y a pas de dérives trop marquées d'un éco-organisme à un autre » (Eco-org2)</i>
<b>Inconvénients</b>	Déséquilibre le rapport de forces avec les opérateurs du secteur des déchets quand ces derniers disposent d'un fort pouvoir de marché. Nécessite l'instauration d'un dispositif complexe autour de l'OCADEEE pour organiser un accès aux DEEE des collectivités conciliant égalité des soutiens et universalité pour les collectivités.	

Les opinions se partagent entre opinions positives, négatives et neutres :

- **Positives :**

*« Par rapport à la gestion de l'argent de la filière, effectivement on va dire que c'est une bonne chose parce que ça évite l'écueil éco-emballages. (...) Après sur le traitement du gisement je ne sais pas. » (ESS1)*

*« Plusieurs éco-organismes, ça stimule peut être, comme ils ne travaillent pas ensemble, de nouvelles réflexions sur certains domaines » (Collectivité2)*



« C'est bien d'avoir une forme de concurrence entre éco-organismes, ne serait-ce que pour les prix, donc la contribution qu'ils perçoivent auprès des metteurs au marché » (Distributeur1)

« Si vous souhaitez comparer les bienfaits du monopole par rapport aux bienfaits de la pluralité, ERP est un farouche avocat de la pluralité (...) Parce que ça a abouti d'une part à une émulation qui conduit à augmenter la collecte, on l'a bien vu en France au démarrage de la filière, et puis abouti à une réduction des prix ou du moins au maintien des prix dans une enveloppe qui est raisonnable » (Eco-org3)

« Quand on est tout seul, qu'il y ait une obligation d'achat pour les producteurs, il n'y a pas besoin de faire d'efforts particuliers pour la survie de l'entreprise. Ce qui par nature -sans préjuger de la moralité des gens- incite à faire du gras, à être moins efficace » (Eco-org2)

« Avoir un certain nombre d'éco-organismes ça apportait trois solutions légèrement différentes, même si elles sont proches, avec des structures de coût légèrement différentes, ce qui permettaient aux pouvoirs publics pour une fois d'avoir trois angles de vue sur la même problématique, donc de pouvoir comparer, donc d'avoir un meilleur contrôle sur les filières » (Eco-org2)

« Le fait qu'on soit 3, surtout les petits, parce qu'on a moins d'économies d'échelle, on est moins influents qu'un Eco-système nous oblige à être extrêmement attentif sur les aspects structure de coût » (Eco-org2).

Le fait d'être plusieurs éco-organismes permet aux producteurs d'avoir le sentiment de mieux contrôler la filière : « Typiquement quand il y a des questions de périmètre, d'éco-modulation ou autre, on réunit le groupe de travail et on en parle et on est rarement surpris. Il n'y a pas de surprise, il n'y a pas de décisions prises unilatéralement, en tout cas c'est ce qu'on essaye de faire. C'est bien les producteurs qui sont derrière les éco-organismes, et ce n'est pas l'éco-organisme qui se met à vivre sa vie tout seul, et où on ne suit plus bien les choses » (Producteur4)

« La concurrence entre les éco-organismes permet de vérifier qu'il y a, en regardant les différents comptes d'exploitation, qu'il n'y a pas de dérives trop marquées d'un éco-organisme à un autre » (Eco-org2)

« Ca permet aussi aux pouvoirs publics de sévir éventuellement, ce qui est absolument impossible quand il n'y en a qu'un seul. L'idée de changer d'éco-organismes à la fin d'une période d'agrément parce qu'on n'est pas satisfait du service de l'éco-organisme qui existe, s'il y a un monopole, est idiote » (Eco-org2).

« On peut avoir le risque avec un éco-organisme monopolistique que d'arriver à des situations où - je pense à éco-emballage - le dialogue est assez difficile et conflictuel parce qu'ils sont tout seuls et tellement gros, qu'ils font un peu ce qu'ils veulent. » (Etat2)

- **Neutres :**

« Je ne sais pas si c'est une bonne chose ou pas. Je ne vois pas ça d'un trop mauvais œil. Trois encore ça va. Je crois que dans d'autres pays ça va jusqu'à huit » (ESS1).

« Il y a des avantages et des inconvénients à avoir plusieurs éco-organismes par filières. Au niveau des collectivités ça ne change absolument rien. C'est toujours les mêmes barèmes » (Collectivité2).

« En fait on est dans un système de concurrence mais où bcp d'éléments de la concurrence doivent être annihilés et mis en commun, c'est-à-dire que c'est une concurrence avec entente sur beaucoup d'éléments de la concurrence. Donc de toute façon ce n'est pas une vraie concurrence » (Eco-org1)

- **Négatives :**

Multiplication des coûts de fonctionnement

« L'autre point négatif c'est forcément trois fois plus de frais de fonctionnement qu'avec un seul éco-organisme » (Collectivité2).

« On a vraiment l'impression que c'est de l'argent qui n'est pas utilisé forcément de la meilleure des façons possibles. C'est-à-dire que vous avez trois directeurs d'éco-organismes, vous avez trois sièges. Est ce qu'en mutualisant tout ça on n'aurait pas pu faire des économies substantielles sur le dispositif, et au final sur le consommateur, ça c'est une vraie question qu'on se pose » (Collectivité1).

Multiplication des audits

« on aimerait bien que le reporting, la traçabilité, le contrôle, toute la partie administrative soit harmonisée, pour qu'il n'y ait pas un éco-organisme qui nous demande des machins par semaine et en colonne, d'autre en ligne et par mois, et le troisième par jour et en diagonal, et

*donc on aimerait bien que tout ça soit harmonisé pour faciliter le travail des opérateurs. »*  
(Traitement2)

Concernant l'équilibrage, qui concerne la répartition de la collecte en fonction des parts de marché. Aujourd'hui l'équilibrage se fait sur les tonnes collectées, mais pourrait aussi se faire sur les types de flux (Gros électroménager froid et hors froid, écrans, petits appareils en mélange)

*« Ils doivent se répartir leur responsabilité par rapport aux parts de marché de leurs producteurs adhérents et, s'il y en avait qu'un, il n'y aurait pas ce problème là »* (Collectivité2)

*« L'option qui a été prise à l'époque, qui a été arbitrée par l'état, c'est qu'il y aurait une régulation un peu spontanée. La réalité a montré que ce n'était pas possible, parce qu'il y a des opérateurs qui se sont engagés pour un tonnage supérieur à celui qu'ils ont réussi à obtenir et l'inverse pour d'autre »* (Collectivité4).

*« Ce qui est compliqué c'est que les éco-organismes ne donnent pas forcément les mêmes consignes aux collectivités. Ce qui peut avoir pour effet de, parfois, d'avoir des consignes un petit peu différentes. Ca reste relativement marginal »* (Collectivité1).

*« La difficulté après c'est au niveau de la gestion de l'équilibrage et la variable d'ajustement sur l'équilibrage ce sont les collectivités (...) on regrette que ça soit toujours les collectivités qui jouent le rôle de variable d'ajustement alors que c'était le choix des producteurs de faire plusieurs éco-organismes »* (Collectivité1).

Nivellement par le bas au niveau des prestations :

*« Ca a pour conséquence d'entraîner une concurrence strictement financière au niveau des contributions, et par voie de conséquence, une moins bonne prestation sur l'ensemble du cycle : collecte, traitement, revente »* (Consommateur1)

*« La concurrence aboutit à faire baisser les contributions. (...) On voit bien que c'est ce qui s'est passé en Allemagne, la concurrence fait qu'il n'y a plus rien au niveau opérateurs »* (Eco-org1)

*« On voit pas pourquoi un secteur sur-paierai sa quote-part, alors qu'il a l'option de ne pas la surpayer chez le concurrent. Donc à terme la concurrence entre plusieurs éco-organismes aboutit à supprimer économiquement la mutualisation »* (Etat4)

**Effets négatifs potentiels :** *« En fait, qu'il y en ait plusieurs, ce n'est pas forcément gênant. On peut avoir le risque en cas de monopole d'avoir un éco-organisme qui, par exemple avec les*

*contrats qu'ils peuvent avoir sur la partie traitement, donc qu'il fasse un peu ce qu'il veut sur la partie traitement(...) Je trouve que sur la filière des DEEE, le fonctionnement n'est pas trop mal (...) On peut avoir le risque avec un éco-organisme monopolistique d'arriver à des situations où le dialogue est assez (je pense à eco emballage) le dialogue est assez difficile et conflictuel parce qu'ils sont tout seuls et tellement gros, qu'ils font un peu ce qu'ils veulent. »*  
(Etat2)

## *Annexe 6 : Invitation journée de restitution*

---



UNIVERSITÉ DE  
GRENOBLE



### "La gouvernance de la filière DEEE : une réponse aux objectifs de la REP?"

#### Programme détaillé :

**9h15 : Accueil**

**9h30 : Introduction (ADEME)**

**9h45 : Présentations (Anne-Sophie Mérot), avec participation des acteurs**

La matinée sera consacrée à la **restitution du travail de construction de la représentation de la gouvernance**, à partir des interviews réalisées par Anne-Sophie Mérot auprès des parties prenantes de la filière.

Il y aura en outre une présentation **des intérêts contradictoires** en jeu au sein de la filière, et **du lien entre gouvernance, REP et éco-conception**.

Quelques **idées fortes** qui ont émergé lors des entretiens seront mises au **débat**, en introduction des tables rondes.

Enfin, **les participants auront la possibilité de valider et d'enrichir le débat**.

**12h00 : Pause déjeuner**

**13h30 : Travail en tables rondes**

**REP**, exemples de questions abordées :

- limites de la REP (obligation de moyens vs obligation de résultats)
- Responsabilité vs propriété (déchet, matières)

**Gouvernance**, exemples de questions abordées :

- Gestion des intérêts contradictoires
- Portée des avis de la CCA
- Participation au Conseil d'Administration

**Eco-conception**, exemples de questions abordées :

- Quels critères pour un barème éco-modulé
- Design for recycling vs design for remanufacturing, vs design for disassembly

**15h30 : Pause**

**16h00 : Synthèse des résultats des tables rondes**

Un **retour des réponses** obtenues sur les tables rondes sera fait, suivi **d'échanges et de perspectives** avec les participants.

**17h00 : Fin**

### Liste des invités :

Alain Geldron	ADEME
Erwan Fangeat	ADEME
Jean-Charles Caudron	ADEME
Baptiste Legay	Ministère de l'Environnement et du DD
Noémie Lafosse	Ministère de l'Environnement et du DD
Philippe Joguet	FCD
Christian Brabant	Eco-systemes
René-Louis Perrier	Ecologic
Christophe Pautrat	ERP
Camille Beurdeley	Gifam
Bernard Heger	Simavelec
Caroline Marcouyoux	SFIB
Florence Monier	Fédération des Industries Electriques, Electroniques et de Communication
Vincent le Blan	FNADE
Damien Rohmer	Federec
Nicolas Humez	Sypred
Bertrand Bohain	Cercle National du Recyclage
Adrien Bastide	Amorce
Catherine Rolin	France Nature Environnement
Claude Bascompte	Amis de la Terre
Sylviane Oberlé	AMF
Michel Bourgain	Président Commission Consultative Agrément
Bernard Casnin	CGL
Andre Vigner	Confederation Syndicale des Familles
Suzanne Laborde	Envie
Nicolas Alliot	Emmaüs France

*Annexe 7 : Présentation de la plénière*

Rhône-Alpes Région



**La gouvernance de la filière DEEE permet-elle de répondre aux objectifs de la REP?**

Anne-Sophie Mérot



1

**La gouvernance de la filière DEEE permet-elle de répondre aux objectifs de la REP?**

**1<sup>ère</sup> partie : REP et éco-conception**


**2<sup>ème</sup> partie : gouvernance élargie : les résultats**

**➡ En quoi la gouvernance peut-elle aider à définir de nouvelles pratiques industrielles ?**

2



## 1<sup>ère</sup> Partie : Responsabilité Elargie du Producteur et éco- conception

 Etablir un cadre commun

3



## Sommaire

- Contexte
- Que disent les textes législatifs ?
- Que dit la littérature scientifique ?

4



## Le contexte



5



## Les DEEEs

- Pourquoi c'est important :
  - Forte croissance du flux
  - Toxicité de la composition
  - Enjeu stratégique sur l'accès aux gisements de matières premières
- Problématiques de gestion des déchets

6



## La Responsabilité Elargie du Producteur

- Issus des ateliers de l'OCDE, les 3 principes d'application les plus importants (selon G. Davis) :
  1. Responsabilité différenciée
  2. Prise en compte de tout le cycle de vie
  3. Responsabilité attribuée à un acteur spécifique
- nécessaire communication entre les acteurs et implication de toutes les parties prenantes

7

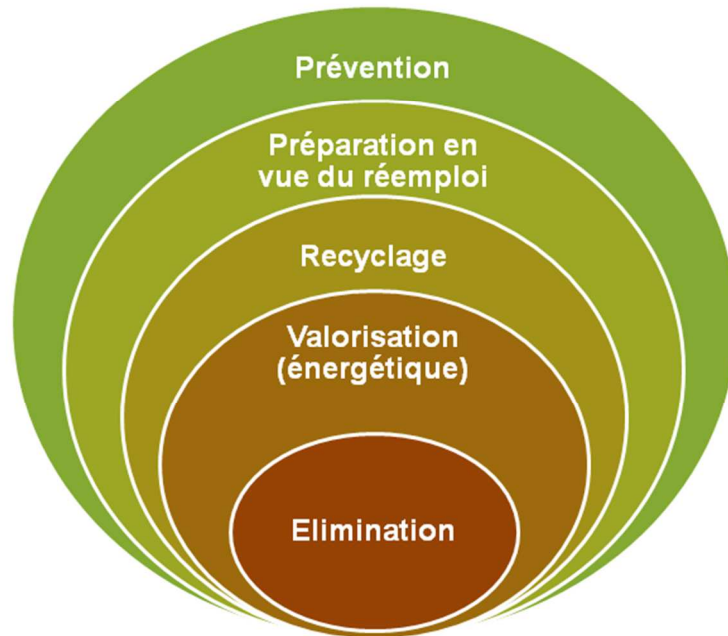
## Que disent les textes législatifs?



8



## Hiérarchie des traitements :



9



## REP et Eco-conception

- **REP et DEEE :**
  - Directive DEEE : Alinea 12
- **Eco-conception et DEEE :**
  - Directive DEEE : Article 4

10



## REP et DEEE

Les deux objectifs de la REP :

- Prise en compte progressive des principes d'éco-conception par les fabricants de EEE
- Déplacement de la charge des coûts de gestion du secteur public vers le secteur privé

11

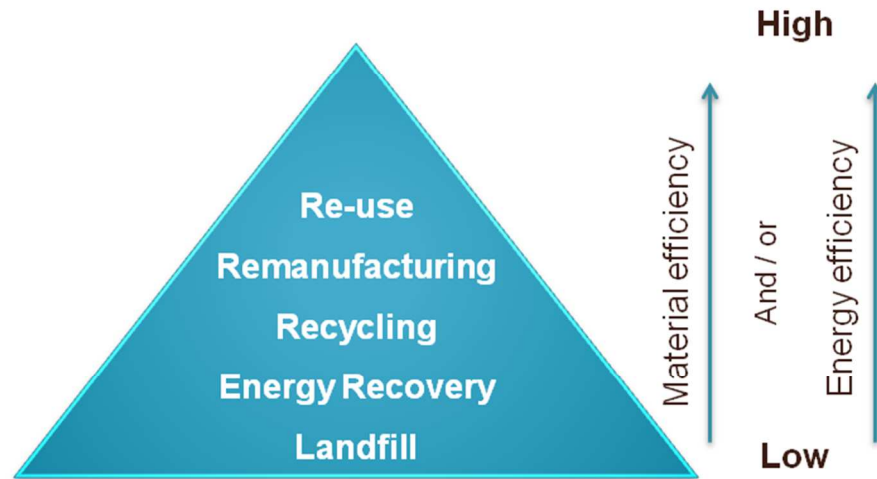
## Que dit la littérature scientifique ?



12



## Hiérarchie des scénarios de fin de vie



(Source : Gerrard et Kandlikar, 2007)

13

## Eco-conception et DEEE

- **Facteurs de**
  - **Externes** : législation, demande des consommateurs
  - **Internes** : innovation, avantages concurrentiels coûts ou commerciaux, engagement du personnel

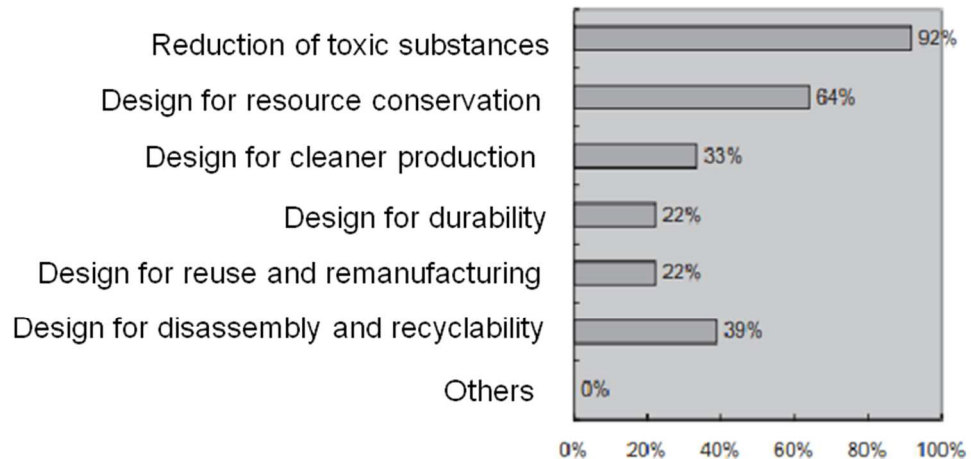
(source : Gottberg et al, 2006)

14



## Eco-conception et DEEE

Les principaux aspects d'éco-conception sur lesquels les interviewés ont travaillé :



(Source : Yu et al, 2008)

15



## Les outils d'incitation à l'écoconception

**Freins à l'éco-conception (dans le cas d'une REP collective):**

- ➔ Pas de processus et infrastructures en place pour individualiser
- ➔ Objectifs et spécifications de traitement insuffisamment détaillés
- ➔ Manque de moyens coercitifs pour faire appliquer la directive (free-riders)

(Source : Mayers, 2007)

16

## Les questions



17



## Responsabilité Elargie du Producteur

- Evaluation de l'efficacité de la REP en termes d'éco-conception
- Obligation de moyens vs obligation de résultats. Obligation de résultats en termes de collecte : 8kg en 2012, 9kg en 2013, 10kg en 2014
- Responsabilité vs propriété (déchet, matières) : L'intérêt de garder la propriété de la matière peut-elle être source d'efficacité des filières de fin de vie?

18



## Eco-conception

- Comment les acteurs de la filière d'un produit peuvent-ils échanger entre eux afin d'optimiser la conception?
- Comment décider quelle stratégie de fin de vie adopter pour chaque produit (réutilisation, réparation, refabrication, recycler) ?
- Sortie du statut de déchet : une aide pour le recyclage ?
- L'éco-conception dans une économie mondialisée : un vœu pieux ?



Rhône-Alpes Région



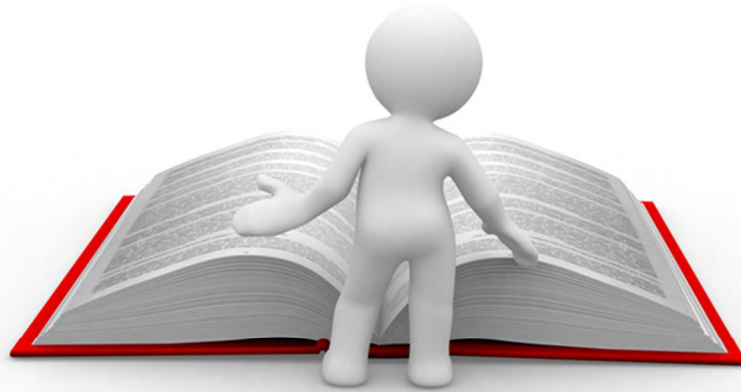
## Gouvernance des processus de recyclage des DEEE, dans le contexte de responsabilité élargie du producteur



## Sommaire

- Un peu de théorie
- Gouvernance élargie de la filière
- Les parties prenantes de la filière
- Concilier les intérêts contradictoires

## Un peu de théorie...



## La Gouvernance

- Séparation propriété et contrôle depuis Adam Smith (1776)

«Les directeurs de ces sociétés (par actions), étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que des associés d'une société apportent dans le **maniement de leurs propres fonds**. Tels que les intendants d'un riche particulier, ils sont portés à croire que l'attention sur les petites choses ne conviendrait pas à l'honneur de leurs maîtres, et ils se dispensent très aisément de l'avoir. Ainsi la négligence et la profusion doivent toujours dominer plus ou moins dans l'administration des affaires de ce genre de société. »



## Définition adoptée

« L'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de **délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants**, autrement dit, les mécanismes qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »

(Charreaux, 1997)



## « L'essence » de la gouvernance d'entreprise

Les théories de la gouvernance d'entreprise cherchent des réponses aux deux questions suivantes :

Dans une entreprise :

**Sur quelle base les décisions clés doivent elles être prises ?**

**Quels intérêts sont primordiaux, et doivent guider la prise de décision ?**



## Théories de la gouvernance d'entreprise

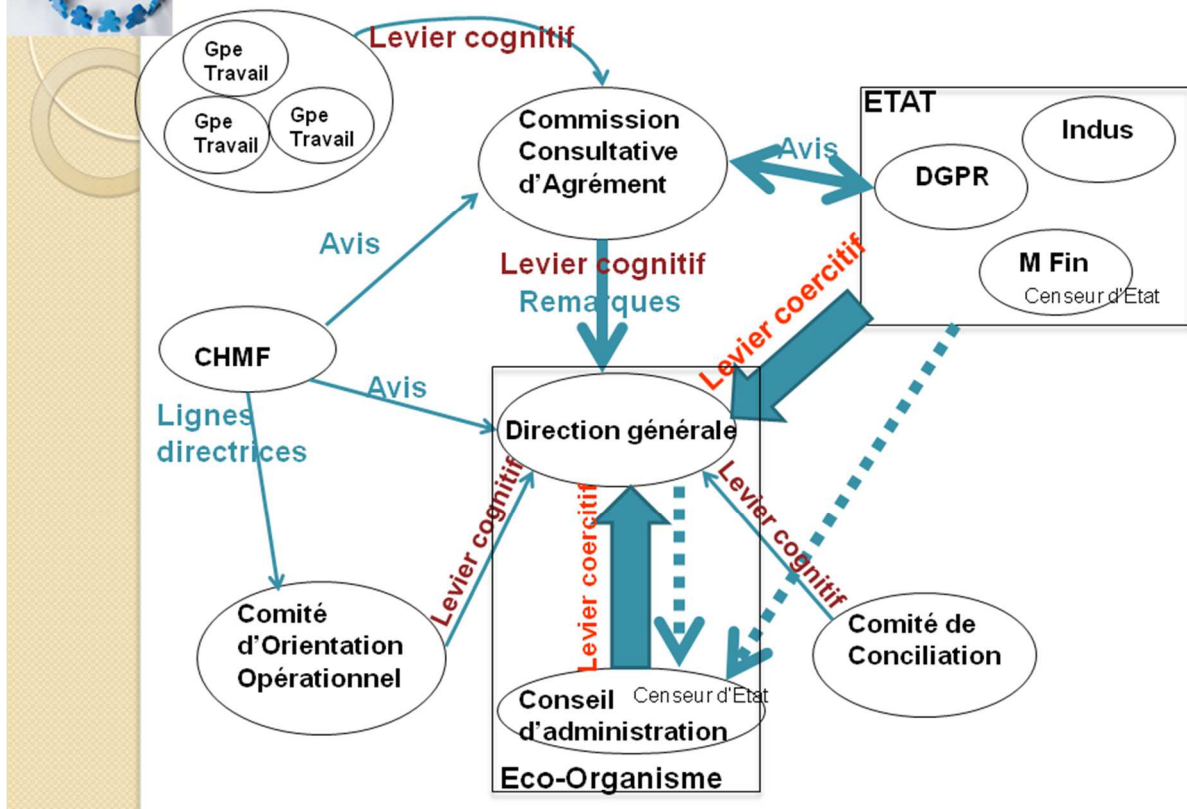
		Conception	
		Coercitive (contrôle, hiérarchie)	Cognitive (échange, coopération)
Vision réductionniste des acteurs	Actionnariale (actionnaires)	Archétype (1): entreprise managériale anglo-saxonne	Archétype (3): entreprise familiale
	Partenariale (parties prenantes)	Archétype (2): entreprise Europe continentale	Archétype (4): Startup

## Gouvernance élargie de la filière DEEE





# Processus de Gouvernance Elargie



## Les parties prenantes





## Théorie des parties Prenantes

- Freeman (1984) : « les individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation »
- La notion de légitimité
- Les relations de pouvoir entre la firme et les PP
- ➔ Segmentation des parties prenantes



## Segmentation des parties prenantes

- Objectif de la segmentation : hiérarchiser l'importance des parties prenantes
- **Les parties prenantes primaires** : relation contractuelle et formelle avec l'entreprise. Interdépendance forte
- **Les parties prenantes secondaires** : ni engagées dans des transactions avec l'entreprise et ni nécessaires à sa survie, mais peuvent potentiellement affecter l'entreprise par le biais de campagne défavorable ou de boycotts



# Segmentation des parties prenantes

		Niveau d'intérêt	
		Elevé	Commentaires
Parties Prenantes secondaires	Faible	Associations environnementales	→ pour orienter la filière vers une filière plus éco-responsable. Membre de la CCA
		Associations consommateurs ESS	→ parce que « c'est le consommateur qui paye au final ». Membre de la CCA → parce que les déchets constituent une source d'emplois en insertion. Membre de la CCA
		Producteurs (adhérents)	→ ils ont délégué leur responsabilité à l'éco-organisme. Ils peuvent éventuellement agir par le biais de leur syndicat.
Parties Prenantes primaires	Moyen	Collectivités	→ parce qu'elles mettent à disposition un flux. Préside la CCA
	Elevé	Industriels de collecte et traitement	→ pour assurer l'accès aux contrats via les appels d'offre. Membre de la CCA.
		Etat	→ c'est le ministre qui accorde ou pas l'agrément. Les objectifs combinés des éco-organismes constituent les résultats de collecte que la France doit fournir à l'Union Européenne
		Producteurs (actionnaires)	→ membres du conseil d'administration de l'éco-organisme

## Concilier les intérêts contradictoires





## Concilier :

- Mise sur le marché (**Producteurs**) et réutilisation / réemploi (**ESS, pouvoirs publics**)
- Prévention aval (**Asso. Environnement**) et prévention amont (**Producteurs**)
- ~~Propriété~~ Disposition du déchet (**Eco-organismes**) et ~~propriété~~ disposition de la matière (**Opérateurs**)
- Accès au gisement pour réemploi (**ESS**) et accès au gisement pour recyclage (**Opérateurs**)

## Concilier :

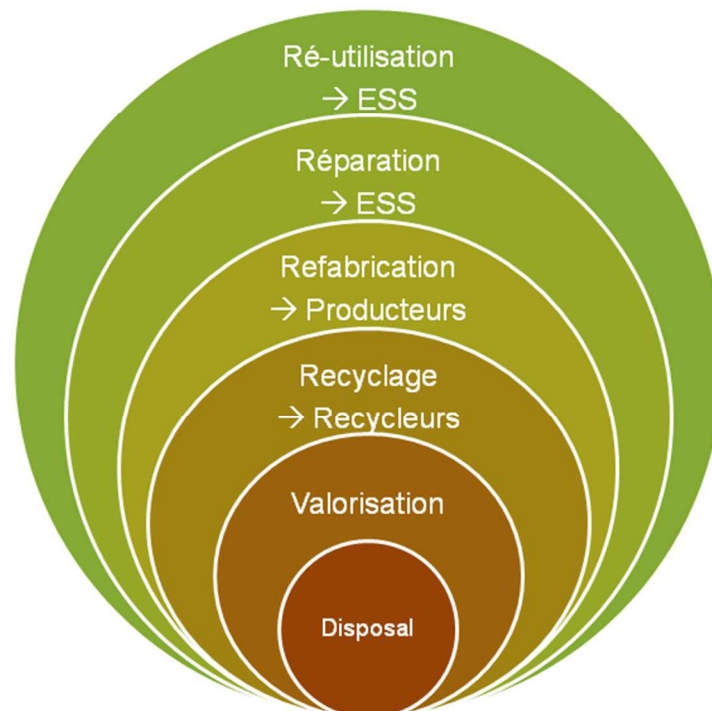
- Baisse des coûts du traitement (**Eco-organismes**) et besoin en investissement (capacité et innovation) (**Opérateurs**)
- Mission d'intérêt général (collecte des déchets) (**pouvoirs publics, collectivités**) gérée par des entreprises privées (**Eco-organismes**)
- Bienfaits de la concurrence des éco-organismes (**Eco-organismes, producteurs, Etat**) mais coût de cette concurrence (équilibrages, audits etc) (**Collectivités, Opérateurs, Asso. Consommateurs**)
- Répartition de l'effort de collecte entre **distributeurs** et **collectivités**



## Influence des parties prenantes

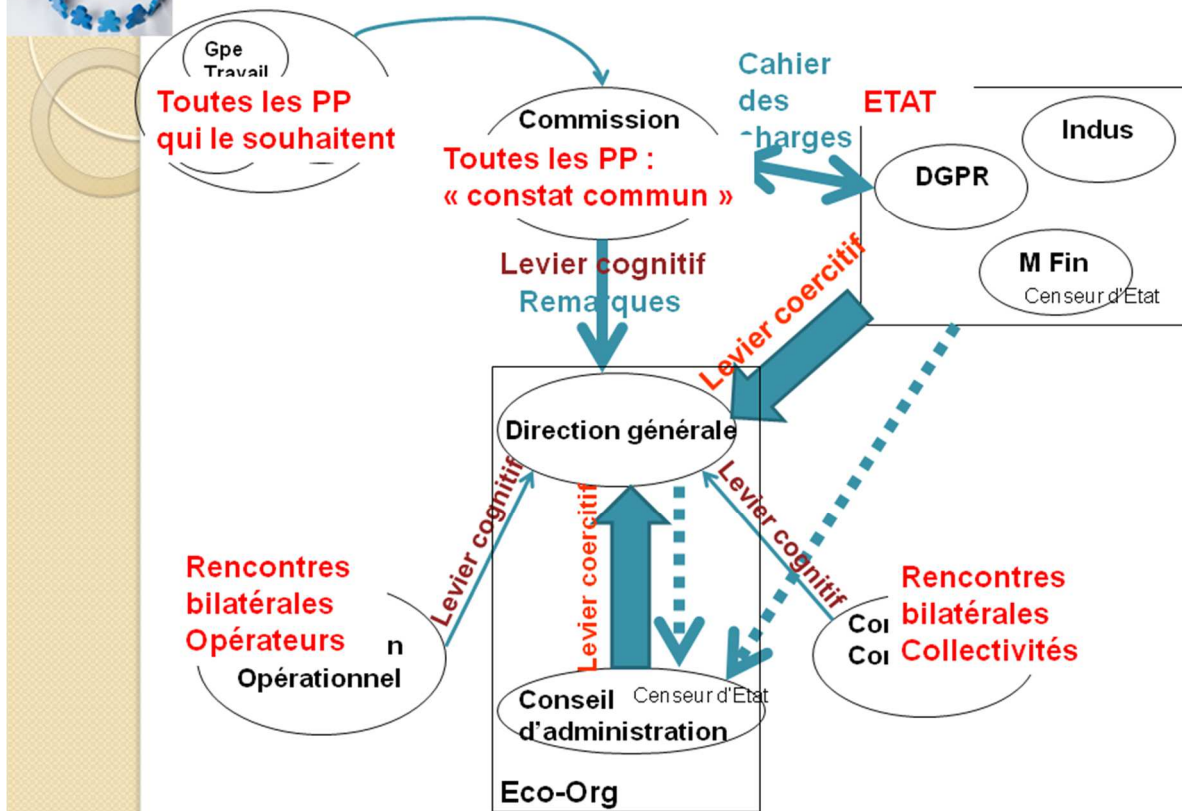


## Influence des PP et hiérarchie des traitements de fin de vie

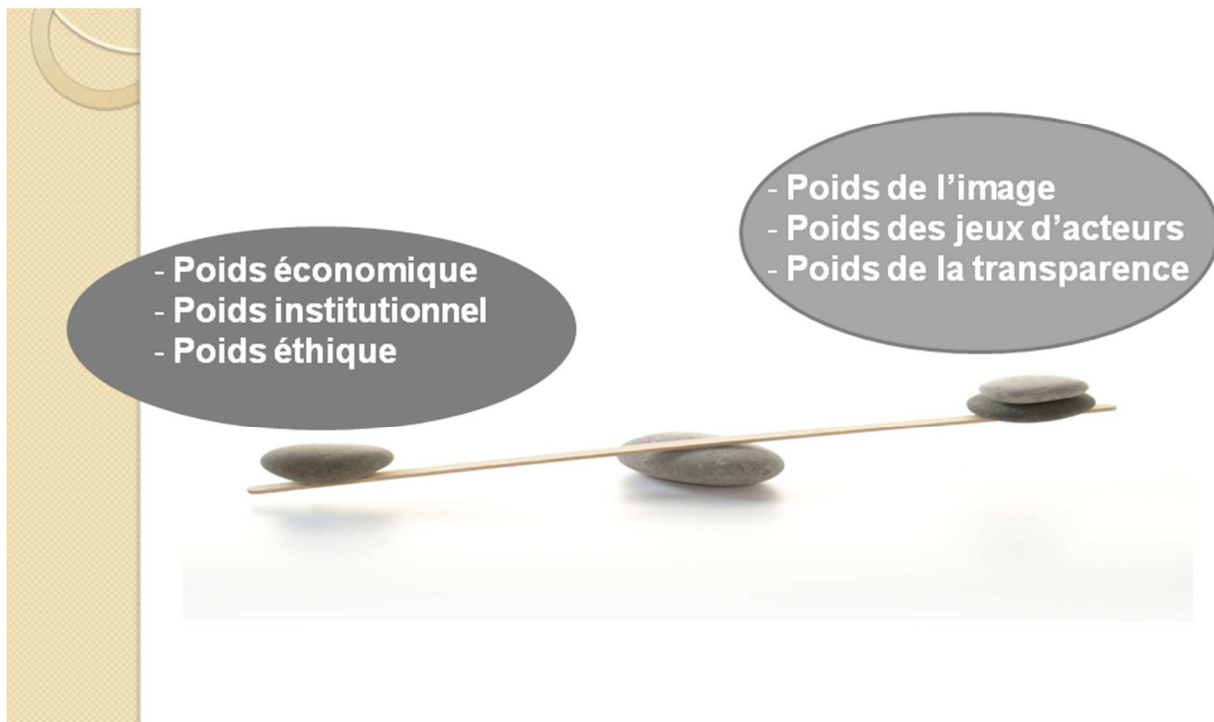




## Influence des parties prenantes



## La typologie des influences



# Trouver l'équilibre



# Sommaire détaillé

---

REMERCIEMENTS .....	5
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	7
SOMMAIRE .....	9
LISTE DES FIGURES : .....	13
LISTE DES TABLEAUX : .....	14
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PARTIE 1 : LA REVUE DE LITTERATURE.....	13
CHAPITRE 1. LA GOUVERNANCE EN CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT DURABLE : ETUDE SUR LES MECANISMES ET LES LIEUX .....	14
1.1. GOUVERNANCE ET DEVELOPPEMENT DURABLE : UNE APPROCHE PAR LES PARTIES PRENANTES.....	15
1.1.1. <i>Les justifications éthiques</i> .....	15
1.1.1.1. Le principe de participation.....	15
1.1.1.2. Le principe de responsabilité.....	17
1.1.2. <i>Les autres formes de justifications</i> .....	19
1.1.2.1. La perspective économique.....	19
1.1.2.2. La perspective politique .....	20
1.1.2.3. La perspective stratégique et managériale .....	21
1.1.2.3.1 La stratégie de l'entreprise en matière d'environnement .....	22
1.1.2.3.2 La responsabilité sociétale de l'entreprise.....	23
1.2. LES APPROCHES PARTENARIALES DE LA GOUVERNANCE EN SCIENCES DE GESTION.....	25
1.2.1. <i>Conception élargie des parties prenantes influant sur la gouvernance de l'organisation</i> .....	25
1.2.1.1. Du modèle actionnarial au modèle partenarial : une perspective historique .....	25
1.2.1.1.1 Les théories contractuelles de la firme qui sous-tendent le courant disciplinaire de la gouvernance 26	
1.2.1.1.2 Les théories cognitives de la firme.....	30
1.2.1.2. La théorie des parties prenantes.....	33
1.2.1.2.1 Analyser les parties prenantes, un enjeu pour l'entreprise .....	35
1.2.1.2.2 L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des entreprises .....	37
1.2.2. <i>Les parties prenantes influant sur la gouvernance inter-organisationnelle</i> .....	40
1.2.2.1. La gouvernance de réseau.....	40
1.2.2.2. La gouvernance dans un contexte de gestion environnementale.....	42
1.2.2.2.1 Le co-management.....	43
1.2.2.2.2 La gouvernance « polycentrique » .....	44
1.3. LES MECANISMES ORGANISATIONNELS DE LA GOUVERNANCE.....	45

1.3.1.	<i>Les instances – structures formelles et informelles</i> .....	46
1.3.2.	<i>Les processus de prise de décisions</i> .....	47
1.3.3.	<i>Le système de contrôle de la décision</i> .....	48
1.3.4.	<i>La diffusion de l'information</i> .....	49
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....		51
<b>CHAPITRE 2. L'EMERGENCE DE LA GOUVERNANCE DE LA FILIERE DES DEEE MENAGERS : UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE</b> .....		<b>52</b>
2.1.	LES APPORTS DE LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE .....	53
2.1.1.	<i>Les définitions du concept d'institution</i> .....	53
2.1.1.1.	Dans l'économie institutionnelle .....	54
2.1.1.2.	Dans la sociologie néo-institutionnelle .....	54
2.1.1.3.	Le paradoxe .....	56
2.1.2.	<i>L'évolution des institutions</i> .....	57
2.1.2.1.	Un éclairage par le biais du 'travail institutionnel' .....	57
2.1.2.1.1.	La création de nouvelles institutions avec l'entrepreneur institutionnel .....	58
2.1.2.1.2.	Le maintien des institutions .....	60
2.1.2.1.3.	La déstabilisation des institutions .....	61
2.1.2.2.	Un éclairage par le biais de la théorie de l'acteur-réseau .....	62
2.2.	L'INNOVATION INSTITUTIONNELLE DANS LE CAS DES RESSOURCES COMMUNES .....	64
2.2.1.	<i>Dépasser la tragédie des biens communs</i> .....	64
2.2.2.	<i>Les apports de la recherche sur l'action collective dans la gestion des ressources communes</i> .....	66
2.2.2.1.	Les théories traditionnelles qui concernent l'action collective .....	66
2.2.2.2.	Les résultats empiriques .....	67
2.2.3.	<i>La gouvernance des biens communs</i> .....	69
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....		72
<b>CHAPITRE 3. L'EVALUATION DES STRATEGIES EN MATIERE DE GESTION ENVIRONNEMENTALE</b> .....		<b>73</b>
3.1.	LES STRATEGIES DE CHANGEMENT APPLIQUEES AUX SYSTEMES DE GESTION ENVIRONNEMENTALE .....	74
3.1.1.	<i>Lorsque le changement devient inévitable</i> .....	74
3.1.1.1.	Les dysfonctionnements du système de gestion environnementale .....	74
3.1.1.2.	La formation de stratégies de durabilité .....	76
3.1.2.	<i>Le processus de changement</i> .....	77
3.1.2.1.	Du besoin de changement à la mise en mouvement .....	77
3.1.2.1.1.	Le changement par l'approche système-acteurs .....	78
3.1.2.1.2.	Le changement par les approches collectives et collaboratives .....	80
3.1.2.2.	L'analyse du processus de changement .....	80
3.1.2.2.1.	L'analyse stratégique de la gestion environnementale .....	81
3.1.2.2.2.	Le dispositif stratégique .....	83
3.1.2.2.3.	La perspective multi-niveaux .....	85
3.2.	STRATEGIES DE GESTION DES DECHETS : LE CAS SPECIFIQUE DE LA RESPONSABILITE ELARGIE DU PRODUCTEUR .....	87

3.2.1.	<i>Le régime des déchets</i> .....	87
3.2.1.1.1	Le régime des déchets en tant que régime de gouvernementalité.....	87
3.2.1.2.	Un régime des déchets basé sur la récupération des ressources est-il possible ? .....	89
3.2.2.	<i>La Responsabilité Elargie du Producteur</i> .....	90
3.2.2.1.	Présentation .....	90
3.2.2.1.1	Historique.....	90
3.2.2.1.2	Principes et modalités d'application .....	92
3.2.2.2.	L'évaluation des politiques de REP .....	95
3.2.3.	<i>Les prolongements de la Responsabilité Elargie du Producteur</i> .....	97
3.2.3.1.	La promotion de l'éco-conception.....	97
3.2.3.1.1	Qu'est ce que l'éco-conception ? .....	97
3.2.3.1.2	Quels outils pour promouvoir l'éco-conception dans le cadre de la responsabilité élargie du producteur	101
3.2.3.2.	Le développement d'une économie circulaire .....	105
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 .....		108
SYNTHESE DE LA PARTIE 1.....		109
<b>PARTIE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE ET DES RESULTATS EMPIRIQUES.....</b>		<b>110</b>
<b>CHAPITRE 4. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>		<b>111</b>
4.1.	LE STATUT DE LA RECHERCHE .....	112
4.1.1.	<i>La posture épistémologique</i> .....	112
4.1.2.	<i>La légitimation de la connaissance</i> .....	113
4.1.3.	<i>La construction du projet de recherche par le biais d'une démarche abductive</i> .....	115
4.2.	LA STRATEGIE D'ACCES AU REEL.....	119
4.2.1.	<i>Le choix d'une méthodologie qualitative exploratoire</i> .....	119
4.2.2.	<i>Un design méthodologique par étude de cas</i> .....	121
4.2.3.	<i>Présentation des unités d'analyse choisies</i> .....	123
4.3.	COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES.....	125
4.3.1.	<i>Le recueil de données</i> .....	125
4.3.1.1.	Les entretiens semi-directifs .....	126
4.3.1.2.	Le focus groupe .....	127
4.3.1.3.	Le recueil de données secondaires.....	130
4.3.2.	<i>L'analyse des données qualitatives</i> .....	131
4.4.	LA VALIDITE DE LA RECHERCHE .....	134
4.4.1.	<i>La validité interne</i> .....	134
4.4.2.	<i>La validité externe</i> .....	135
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 .....		137
<b>CHAPITRE 5. PRESENTATION DE LA FILIERE DES DEEE MENAGERS.....</b>		<b>138</b>
5.1.	PRESENTATION DU CONTEXTE .....	139

5.1.1.	<i>Les déchets des équipements électriques et électroniques (DEEE)</i> .....	139
5.1.2.	<i>Les enjeux</i> .....	141
5.1.2.1.	Les enjeux environnementaux et sanitaires .....	141
5.1.2.2.	Les enjeux géopolitiques .....	142
5.1.2.3.	Les enjeux sociaux .....	143
5.1.3.	<i>Evolutions réglementaires</i> .....	144
5.2.	ORGANISATION DE LA FILIERE .....	146
5.2.1.	<i>La collecte et le traitement</i> .....	146
5.2.1.1.	Les flux physiques.....	147
5.2.1.2.	Les types de traitement.....	148
5.2.2.	<i>Le financement de la filière</i> .....	150
5.2.3.	<i>Présentation des acteurs</i> .....	152
5.2.3.1.	Les éco-organismes .....	153
5.2.3.2.	Les producteurs.....	156
5.2.3.3.	Les distributeurs .....	157
5.2.3.4.	Les collectivités territoriales.....	158
5.2.3.5.	Les acteurs du réemploi, de l'économie sociale et solidaire (ESS) .....	159
5.2.3.6.	Les opérateurs de transport et de traitement.....	159
5.2.3.7.	Les associations .....	160
5.2.4.	<i>Présentation des instances</i> .....	161
5.2.4.1.	La commission consultative d'agrément .....	161
5.2.4.2.	Le comité de conciliation.....	162
5.2.4.3.	La commission d'Harmonisation et de Médiation des Filières (CHMF).....	162
5.2.4.4.	Comité d'orientations opérationnelles.....	163
CONCLUSION DU CHAPITRE 5 .....		164
<b>CHAPITRE 6. ANALYSE EMPIRIQUE DE LA GOUVERNANCE DE LA FILIERE DES DEEE MENAGERS .....</b>		<b>165</b>
6.1.	L'EMERGENCE DE LA GOUVERNANCE DE LA FILIERE DES DEEE MENAGERS.....	166
6.1.1.	<i>Une mise en place basée sur l'expérience de la filière des emballages ménagers</i> .....	166
6.1.2.	<i>La création de plusieurs éco-organismes</i> .....	169
6.1.3.	<i>La volonté d'avoir des éco-organismes opérationnels plutôt que financiers</i> .....	171
6.1.4.	<i>La création d'une filière participative</i> .....	172
6.1.5.	<i>Les inquiétudes des parties prenantes au moment de la création de la filière</i> .....	173
6.1.5.1.	La multiplicité des éco-organismes .....	173
6.1.5.2.	Le maintien du soutien à l'économie sociale et solidaire .....	176
6.1.5.3.	Le contrôle de l'activité et la limitation de l'accès au gisement pour les opérateurs de traitement .....	177
6.1.6.	<i>Une mise en place du champ organisationnel autour de deux acteurs majeurs : les syndicats de producteurs et les collectivités</i> .....	178
6.1.6.1.	Le rôle du directeur de l'éco-organisme du fait de sa position sociale .....	179
6.1.6.2.	Le rôle du président de la Commission Consultative d'Agrément du fait de son charisme .....	180
6.1.7.	<i>Les ajustements au fil du temps</i> .....	182

6.1.7.1.	Les changements organisationnels.....	182
6.1.7.2.	Les changements en termes de gouvernance .....	184
6.2.	LES ENJEUX DE LA GOUVERNANCE DU PROCESSUS DE RECYCLAGE DES DEEEES .....	186
6.2.1.	<i>Concilier les intérêts contradictoires .....</i>	<i>186</i>
6.2.1.1.	Economique versus économique.....	188
6.2.1.2.	Economique vs Social .....	189
6.2.1.3.	Economique vs environnemental.....	190
6.2.1.4.	Environnemental vs Social.....	190
6.2.1.5.	Environnemental vs Social vs Economique.....	191
6.2.1.6.	Environnemental vs environnemental .....	191
6.2.2.	<i>Partager une vision commune de la gouvernance .....</i>	<i>193</i>
6.2.2.1.	La question du lien entre les éco-organismes et les producteurs .....	196
6.2.2.2.	La question de la présence d'autres parties prenantes au sein du conseil d'administration des éco-organismes .....	197
6.2.3.	<i>Donner du sens à la responsabilité élargie du producteur .....</i>	<i>199</i>
6.3.	CARACTERISATION DE LA GOUVERNANCE DE LA FILIERE DEEE .....	201
6.3.1.	<i>L'éco-organisme, structure de gouvernance opérationnelle de la filière .....</i>	<i>201</i>
6.3.1.1.	La classification des parties prenantes .....	201
6.3.1.2.	Les instances de décisions opérationnelles.....	204
6.3.1.3.	Le processus de prise de décisions opérationnelles .....	204
6.3.1.4.	Le système de contrôle qui concerne les activités opérationnelles .....	205
6.3.1.5.	L'accès à l'information.....	206
6.3.2.	<i>Influence des parties prenantes dans la cadre d'une gouvernance stratégique de filière .....</i>	<i>207</i>
6.3.2.1.	La classification des parties prenantes de la filière .....	207
6.3.2.2.	Les instances de décisions stratégiques .....	209
6.3.2.3.	Le processus de prise de décisions stratégiques .....	212
6.3.2.4.	Le système de contrôle de la filière.....	214
6.3.2.5.	L'accès à l'information : deux enjeux principaux.....	217
6.4.	L'EVALUATION DE LA RESPONSABILITE ELARGIE DU PRODUCTEUR AU REGARD DE SES OBJECTIFS .....	219
6.4.1.	<i>Evaluation de la gestion des flux .....</i>	<i>219</i>
6.4.1.1.	L'ambivalence entre obligation de moyens et obligation de résultats.....	219
6.4.1.2.	Responsabilité versus propriété (déchet, matières) : garder la propriété de la matière peut-elle être source d'efficacité des filières de fin de vie?.....	220
6.4.1.3.	L'éco-contribution : un outil dans l'efficacité de la gestion ? .....	222
6.4.2.	<i>L'impact de la REP sur la prise en compte des principes d'éco-conception .....</i>	<i>225</i>
6.4.2.1.	Le lien de causalité entre REP et éco-conception.....	226
6.4.2.2.	La modulation de l'éco-contribution peut elle avoir un impact sur l'éco-conception ? .....	227
6.4.2.2.1	Quels critères pour un barème éco-modulé ?.....	229
6.4.2.3.	Les autres facteurs d'incitation à l'éco-conception .....	231
CONCLUSION DU CHAPITRE 6 .....		234
<b>CHAPITRE 7.</b>	<b>DISCUSSION .....</b>	<b>235</b>



7.1.	LES CARACTERISTIQUES DE LA GOUVERNANCE EN CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT DURABLE .....	236
7.1.1.	<i>Les deux niveaux de gouvernance de la filière</i> .....	236
7.1.2.	<i>Une gouvernance basée sur des droits de propriété redéfinis</i> .....	240
7.1.3.	<i>La responsabilité élargie du producteur relève-t-elle d'une responsabilité sociale de l'entreprise ?</i> 242	
7.2.	LA FILIERE DEEE : ENTRE MAINTIEN ET CREATION D'UNE NOUVELLE INSTITUTION.....	244
7.2.1.	<i>Le rôle des entrepreneurs institutionnels dans la genèse de la filière</i> .....	244
7.2.2.	<i>La multiplicité des éco-organismes : le résultat de l'idéologie dominante</i> .....	246
7.3.	UNE CONFIGURATION INSTITUTIONNELLE QUI S'APPARENTE A UNE GESTION DES RESSOURCES COMMUNES .....	248
7.3.1.	<i>La transition vers un régime de ressources</i> .....	248
7.3.2.	<i>Les DEEE en tant que ressources communes</i> .....	251
7.3.3.	<i>L'importance du face-à-face pour favoriser une vision collective</i> .....	253
7.4.	L'EVOLUTION DE LA FILIERE DEEE EN TANT QUE RESEAU SOCIO-TECHNIQUE.....	255
7.4.1.	<i>La formulation du dispositif stratégique</i> .....	257
7.4.2.	<i>La transition vers un système plus durable par la perspective multi-niveaux</i> .....	261
7.4.2.1.	Le paysage socio-technique : le niveau macro .....	261
7.4.2.2.	Le régime socio-technique : le niveau méso .....	263
7.4.2.3.	Les niches : le niveau micro .....	265
	CONCLUSION DU CHAPITRE 7 .....	269
	<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>270</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>283</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>311</b>
	<b>SOMMAIRE DETAILLE .....</b>	<b>358</b>
	<b>RESUME .....</b>	<b>364</b>

# Résumé

---

## Résumé

Ce travail doctoral porte sur l'étude de la gouvernance de la filière des déchets des équipements électriques et électroniques (DEEE), filière régie par le principe de responsabilité élargie du producteur (REP). La REP est une stratégie de gestion environnementale mise en place pour faire face aux enjeux environnementaux, sanitaires et économiques qu'engendre la production croissante de DEEE. Nous envisageons la REP comme une stratégie de changement vers un système plus conforme aux principes du développement durable. Cette transition est notamment possible si le régime de gestion des DEEE s'envisage en tant que régime de ressources. En tant que système de règles et de normes socialement construites, la REP est également une institution. A ce titre, elle présente des similarités avec les institutions de gestion des ressources communes, notamment l'importance de la gouvernance. Dans notre cas d'étude, la gouvernance possède deux niveaux qui incarnent le caractère temporel du développement durable : un niveau opérationnel, concernée par une gestion quotidienne, et un niveau stratégique dédié à une vision de plus long terme.

**Mots clés :** gouvernance, responsabilité élargie du producteur, Déchets des Equipements Electriques et Electroniques, développement durable

## Abstract

This doctoral research focuses on the study of the governance of the electrical and electronic equipment waste (WEEE) stream, a sector governed by the principle of extended producer responsibility (EPR). EPR is an environmental management strategy in place to deal with environmental, health and economic issues created by the growing production of WEEE. We envisage EPR as a strategy for change towards a system that is more consistent with the principles of sustainable development. This transition is notably possible if the WEEE management regime is considered as a resource regime. As a system of rules and socially constructed set of norms, the EPR is also an institution. As such, it has similarities with the institutions of common resources management, including the importance of governance. In our case study, governance has two levels that embody the temporal character of sustainable development: an operational level, involved in daily management, and strategic level dedicated to a more long term vision.

**Keywords :** governance, extended producer responsibility, waste of electrical and electronic equipment