

Declaration Regarding AI Tool Usage in Master's Thesis

We recognize that AI tools might be valuable aids during the master's thesis work, but they are not infallible. Remember that transparency fosters trust, and acknowledging AI's role enhances the credibility of your work.

Therefore, when deciding to use such a tool, you need to adhere to the following principles of responsible use of AI.

1. **Critical Evaluation :**

- We critically assessed the AI-generated output, ensuring its alignment with our research objectives.
- Any modifications or corrections were made based on our expertise and domain knowledge.

2. **Transparency :**

- We acknowledge the use of Gemini ai transparently, emphasizing that it contributed to our work but did not replace human judgment.
- Our commitment to transparency ensures the integrity of this thesis.

3. **Ethical Considerations :**

- We actively monitored for biases or unintended consequences introduced by the AI tool.
- Our ethical responsibility guided our decisions throughout the research process.

Declaration (This declaration is mandatory and must appear on the first page (after the title page) of the document.

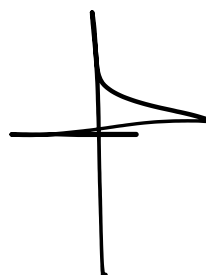
During the preparation of this master's thesis, the author(s) utilized Gemini ai for the following purpose:

- 1. I used artificial intelligence to transcribe my interviews and translate the English scientific articles in my literature review.**

After using Gemini ai the author(s) diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

Feel free to customize the text by replacing "Gemini ai" with the actual AI tool you used and providing a concise explanation of its purpose. Remember to sign and date the declaration appropriately.



30/07/2024

Louvain School of Management

**Étude exploratoire : Les types
d'organes de gouvernance en
Europe qui intègrent la Nature et les
générations futures en tant que
parties prenantes dans le
processus décisionnel**

Auteur : Caroline Fontaine
Promoteur(s) : Vincent Truyens
Année académique 2023-2024
Master 120 en sciences de gestion

Résumé

Face à l'augmentation des catastrophes climatiques, la planète subit des dommages croissants sur ses ressources naturelles. Les scientifiques prévoient une intensification de ces phénomènes dans les années à venir, suscitant l'inquiétude de la population quant à l'avenir de la Terre dans un siècle. En réponse, des initiatives comme les Objectifs de développement durables des Nations Unies et le Pacte Vert européen encouragent les entreprises à adopter des pratiques plus écologiquement et socialement responsables.

Ce mémoire propose une étude approfondie des différents organes de gouvernance en Europe, qui intègrent la Nature et les jeunes générations en tant que parties prenantes. Nous élargirons la recherche en visant à démontrer la nécessité de l'intégration de ces nouveaux acteurs, au sein de l'entreprise, grâce au test de 4 hypothèses. Pour ce faire, nous réaliserons une recherche qualitative à travers 10 entretiens individuels avec des experts en durabilité.

Notre analyse révèle une tendance croissante à l'intégration de la Nature et des générations futures dans les organes de gouvernance des entreprises et des pouvoirs publics. Ces parties prenantes sont représentées par un gardien de la Nature et un représentant des jeunes générations. Bien que leur rôle soit souvent consultatif, leur présence favorise l'adoption de mesures environnementales plus innovantes et rigoureuses. Néanmoins, certains dirigeants restent sceptiques face à ces changements et ne sont pas encore prêts à modifier leurs organes de gouvernance. Malgré les défis, l'inclusion de ces nouvelles parties prenantes représente une étape importante vers une économie plus durable.

Cette recherche vise à éclairer la compréhension de ces structures de gouvernance novatrices qui pourraient transformer le modèle économique européen.

Remerciements

Au terme de ce mémoire, j'aimerais exprimer ma reconnaissance envers mon promoteur, le Professeur Vincent Truyens. Ses conseils, sa disponibilité et son accompagnement ont été un réel atout pour la réalisation de ce mémoire

Je tiens à remercier particulièrement les intervenants de ce mémoire pour le temps consacré et leur participation active. Leur expertise a été une réelle valeur ajoutée dans la préparation de cette thèse.

Je tiens également à remercier Margot Monnier, une étudiante suisse dont les recherches portent sur un sujet similaire, pour son partage d'informations et de sources pertinentes.

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers ma famille et mes ami(e)s. Leur présence, leur soutien et leurs encouragements ont été une véritable source d'énergie qui m'ont permis de persévérer dans ma recherche.

Table des matières

Declaration Regarding AI Tool Usage in Master's Thesis.....	I
Résumé	III
Remerciements	IV
Introduction.....	1
Partie I : Revue de littérature	3
1. Contexte de recherche	3
1.1 Développement durable.....	3
1.1.1 Origine des droits de la Nature	4
1.1.2 Références juridiques sur les droits de la Nature.....	5
1.2 La responsabilité sociétale des entreprises	6
1.2.2 Parties prenantes	9
1.2.2.1 Définition et identification des parties prenantes.....	9
1.2.2.2 Catégorie des parties prenantes et leur niveau de pouvoir.....	9
1.3 Gouvernance d'entreprise.....	10
1.3.1 Définition et concepts clés.....	10
1.3.2 Types de gouvernance	11
1.3.3 Instances classiques	13
1.3.4 Rôle de la mission d'entreprise dans la gouvernance.....	13
1.4 Utilité de la gouvernance d'entreprise afin que les sociétés deviennent durables ..	14
1.5 Définition de la Nature et des jeunes générations	15
1.5.1 Intégration de la Nature dans le processus décisionnel	15
1.5.1.1 Vers une Nature salariée	16
1.5.1.2 Vers une Nature stakeholders	16
1.5.1.3 Vers une Nature actionnaire.....	17
1.5.2 La place des jeunes générations dans la société	17
1.5.2.1 Caractéristiques et défis des jeunes générations	17
1.5.2.2 Intégration des jeunes générations dans la prise de décision	18
Partie II : Les différents types d'organes de gouvernance intégrant la Nature et les générations futures.....	20
1. L'intégration de la Nature et des générations futures en tant que parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise	20
1.1 La Nature et les jeunes générations comme sources d'Inspiration	20
1.1.1 Les comités d'impact.....	20
1.1.1.1 NGroup.....	21
1.1.2 Les comités à mission.....	21
1.1.2.1 Danone : Entreprise engagée pour une alimentation durable	22

1.1.2.2 CAMIF.....	23
1.2 La Nature et les jeunes générations comme sources de conseils	23
1.2.1 Les gardiens de la Nature	23
1.2.2 Les représentants des jeunes générations	24
1.2.3 Intérêts divergents.....	25
1.3 La Nature et les jeunes générations comme Administrateurs	26
1.4 La Nature et les jeunes générations comme Actionnaires.....	26
2. Intégration de la Nature et des jeunes générations au sein des pouvoirs publics en Europe	27
2.1 En Europe	27
2.2 Dans l'Union Européenne	27
2.3 En Belgique	27
2.4 En France.....	28
2.5 Aux Pays de Galles.....	28
2.6 Conseils consultatifs indépendants.....	28
Partie III : Analyse exploratoire	30
1. Méthodologie	30
1.1 Méthode utilisée	30
1.2 Élaboration des hypothèses	30
1.2.1 Hypothèse 1 : Donner une place à la Nature et aux générations futures au sein d'un organe de gouvernance conduit à des pratiques de gestion environnementale plus rigoureuses et innovantes.	31
1.2.2 Hypothèse 2 : L'intégration des générations futures et de la Nature en tant que parties prenantes encourage une prise de décision stratégique orientée sur le long terme	31
1.2.3 Hypothèse 3 : La mise en place d'une gouvernance durable est difficile en raison de la résistance aux changements de certaines entreprises.	31
1.2.4 Hypothèse 4 : L'intégration de la Nature et des générations futures dans la gouvernance stimule une transition vers une économie plus durable.....	32
1.3 Échantillon.....	32
1.4 Méthode de collecte de données.....	33
2. Discussion des résultats qualitatifs	33
2.1 Hypothèse 1 : Donner une place à la Nature et aux générations futures au sein d'un organe de gouvernance conduit à des pratiques de gestion environnementale plus rigoureuses et innovantes.	33
2.2 Hypothèse 2 : L'intégration des générations futures et de la Nature en tant que parties prenantes encourage une prise de décision stratégique orientée sur le long terme.	35
2.3 Hypothèse 3 : La mise en place d'une gouvernance durable est difficile en raison de la résistance aux changements de certaines entreprises.	36

2.4 Hypothèse 4 : L'intégration de la Nature et des générations futures dans la gouvernance stimule une transition vers une économie plus durable.	37
2.5 Conclusion de la partie empirique	38
Conclusion	39
1. Limites	39
2. Discussion et récapitulatif des résultats	39
3. Recommandations.....	40
Bibliographie	41

Liste des figures

Figure 1 - Cadre conceptuel	32
Figure 2 - Tableau récapitulatif de la validation des hypothèses	38

Liste des annexes

Annexe 1 : « 77% des jeunes ont déjà changé leur façon de consommer et de se déplacer ».....	2
Annexe 2 : « 38% des jeunes pointent l'environnement comme priorité politique »	2
Annexe 3 : « Pays ayant choisi une certification publique ».....	3
Annexe 4 : « Pays ayant choisi de créer une structure spécifique ».....	3
Annexe 5 : « Les deux types de structure de gouvernance selon le Code Belge de gouvernance d'entreprise ».....	4
Annexe 6 : Tableau récapitulatif des intervenants	4
Annexe 7 : Guide d'entretien	5
Annexe 8 : Retranscription Isaline Desclee.....	7
Annexe 9 : Retranscription Lena Azzam.....	19
Annexe 10 : Retranscription Frédéric Rouvez	26
Annexe 11 : Retranscription Géraldine Deleuse	34
Annexe 12 : Retranscription Daan van Apeldoorn.....	42
Annexe 13 : Retranscription Olivier Bouche	47
Annexe 14 : Retranscription Charlotte Saussez	59
Annexe 15 : Retranscription Alexandra Pimor – Earth Law Center	67
Annexe 16 : Retranscription interview Frantz Gault.....	74
Annexe 17 : Retranscription entretien avec Fanny Demulier	83

Introduction

Face à une planète en constante mutation, caractérisée par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VUCA), les entreprises sont confrontées à un défi majeur : redéfinir leur raison d'être afin d'orienter leurs décisions de manière responsable et durable. Cette nécessité s'inscrit dans un contexte dans lequel la gouvernance d'entreprise a profondément changé ces dernières années, remettant en question les fondements de notre société européenne. Historiquement, notre modèle sociétal est basé sur la Déclaration des Droits de l'Homme et des citoyens de 1789. Cette déclaration réunissait les droits individuels de l'Homme et faisait passer la société et la protection du collectif, réunissant objets humains ou non, au second plan. Ce modèle économique apparaît comme un modèle de plus en plus obsolète au vu de l'amplification du changement climatique. En effet, nos systèmes politiques, économiques et juridiques encouragent la surexploitation des ressources naturelles conduisant à une situation d'urgence climatique (Calmet, 2021). Aujourd'hui, en Europe, les entreprises et les pouvoirs publics prennent conscience du besoin de modification de la manière de consommation et de production. Dans ce contexte, de nouvelles formes de gouvernance émergent. Ce mémoire s'intéresse particulièrement à deux aspects de cette évolution : l'intégration d'un représentant de la Nature et d'un représentant des jeunes générations au sein des organes de gouvernance. L'étude vise à explorer les différents types d'organes de gouvernance qui intègrent ces nouveaux acteurs en tant que parties prenantes sur le continent européen. Nous considérons la Nature d'un point de vue holistique, en l'englobant comme un système qui comprend l'ensemble des non-humains. Cette qualification reconnaît l'interdépendance entre la Nature et la sphère humaine. Nous définissons "les générations futures" par la population âgée de 18 à 35 ans. Cette catégorie démographique se caractérise par un fort engagement envers la pérennité de la Terre et la garantie de l'accès aux ressources naturelles. La perspective long terme et la conscience écologique en font des acteurs clés dans les nouveaux organes de gouvernance.

En analysant ces nouvelles approches, nous cherchons à comprendre comment la prise en compte des intérêts de la Nature et des générations futures peut transformer le processus décisionnel au sein des entreprises et ainsi contribuer à un modèle économique plus durable et responsable.

Notre étude se déploie en 2 axes principaux. Dans un premier temps, nous allons clarifier la problématique et définir chaque terme clé de notre question de recherche. Cette étape nous permettra d'établir un cadre conceptuel. La seconde partie de notre travail sera consacrée à une analyse exploratoire approfondie. Nous examinerons les différents modèles de gouvernance adoptés par les entreprises et les pouvoirs publics à travers l'Europe. Cette exploration nous permettra de dresser le paysage des pratiques actuelles en termes d'intégration de la Nature et des jeunes générations en tant que parties prenantes.

Partie I : Revue de littérature

1. Contexte de recherche

1.1 Développement durable

La tradition philosophique occidentale définit l'homme comme dominateur de la Nature. Autrement dit, l'homme contrôle et extrait toutes les ressources naturelles nécessaires pour maximiser son profit. Il justifie cet égoïsme par le principe de propriété privée, pilier de notre société. Ainsi, en définissant la Nature comme propriété de l'homme, celle-ci possède de la valeur si et seulement si l'homme en extrait les ressources. Cette approche nie alors l'interdépendance entre l'homme et les écosystèmes. Dans les années 70, le concept d' « idéologie néolibérale » place la protection de la Nature comme un mécanisme de marché (Pascual et al., 2023).

Ainsi, cette approche se distingue par 2 idées :

- La privatisation de la Nature : les ressources naturelles sont privatisées par un individu ou une société (Pascual et al., 2023).
- La valorisation de la Nature : la Nature tend à être sous-évaluée et à ne pas être prise en compte lors des processus décisionnels. En effet, les valeurs de la Nature ne sont pas comprises et intégrées par les institutions. Or, cette reconnaissance pourrait aboutir à une transformation vers un avenir plus juste et durable. Des spécialistes ont alors mis en place une typologie de valeurs. La combinaison de ces valeurs permet de définir comment les individus, les institutions ou les politiques peuvent prioriser des sous-ensembles de valeurs en fonction de la façon dont les relations entre les personnes et la Nature sont établies. Ce traitement des valeurs permet alors d'établir une hiérarchie entre la Nature et les parties prenantes. De ce fait, afin de définir le droit de la Nature, il faut réformer les structures sociétales qui mettent en évidence l'asymétrie entre les pouvoirs (Pascual et al., 2023).

Dès lors, nous mettons en évidence 4 leviers centrés sur les valeurs de la Nature pour réussir ces réformes. :

- Levier 1 : une meilleure évaluation des valeurs de la Nature et l'existence de méthodes et de procédures pour les décrire (Pascual et al., 2023).

- Levier 2 : l'intégration des informations sur les valeurs, issues des méthodes d'évaluation, dans la prise de décision (Pascual et al., 2023).
- Levier 3 : la reconfiguration des structures sociétales, et en particulier les prises de décision afin d'intégrer les valeurs dans celle-ci. Ces réformes visent à la définition des valeurs et leur pouvoir au sein de la prise de décision dans la société. Par exemple, nous pouvons imaginer une réforme juridique soulignant la protection des intérêts des jeunes générations. Une autre réforme consisterait à renforcer la capacité des entreprises à prendre soin des valeurs de la Nature en élargissant leur responsabilité au-delà des intérêts des actionnaires (par exemple, en instaurant des règles qui empêchent la perte de biodiversité tout au long des chaînes de valeurs) (Pascual et al., 2023).
- Levier 4 : la modification des normes et des objectifs sociaux sous-jacents afin de refléter les liens entre justice et durabilité (Pascual et al., 2023).

Malgré cette approche, la Nature est encore considérée comme une propriété privée et ne possède donc pas de valeur intrinsèque. Ce concept montre aujourd'hui des limites et menace l'écosystème. De ce fait, l'écocentrisme reconnaît la Nature comme valeur intrinsèque et place l'homme comme faisant partie intégrante de l'écosystème. Celui-ci doit alors respecter l'intégrité de la Nature (Petel, 2018).

En somme, les droits de la Nature sont des outils juridiques pour protéger l'environnement et reconsidérer notre relation avec la Nature. En conférant une personnalité juridique à la Nature, cette approche permet de lui donner une voix et de prendre en compte ses intérêts dans la prise de décision. Un nouveau concept de gouvernance voit alors le jour : une gouvernance fondée sur la coopération entre humains et la Nature. Ainsi, les droits de la Nature et de l'homme sont complémentaires. Cette complémentarité assure la pérennité de la planète (Petel, 2018).

1.1.1 Origine des droits de la Nature

Le concept de droits de la Nature est apparu à la suite de certains événements survenus dans les années 70. Le premier événement était la Conférence des Nations Unies pour l'environnement humain (CNUEH) qui deviendra plus tard le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). C'est une étape importante remettant en cause la place de l'homme au sein de la Nature. Malheureusement, cette conférence garde la place de l'homme au centre des discussions. En d'autres termes, on pense à l'homme avant de penser à la Nature (Legal, 2022).

Les droits de la Nature trouvent leur fondement dans un livre écrit par Christopher Stone « Should trees have standing ? - Towards legal rights for natural objects ? ». Ce livre traite de la reconnaissance de la valeur de la nature et du droit de celle-ci à être protégée ainsi que son rôle dans les institutions humaines (Legal, 2022). Cette nouvelle façon de penser est en contradiction avec la pensée occidentale selon laquelle la Nature est dominée par l'Homme. En effet, l'écosystème est considéré comme un ensemble de ressources dont l'humain peut disposer à des fins économiques (Legal, 2022).

Dans les années 2010, l'initiative "Harmony with Nature" des Nations Unies définit la Nature comme objet distinct dont il faut prendre soin. Ainsi, cela permet de confirmer le lien entre la Nature et l'Homme. Afin de légitimer la protection de la Nature, plusieurs solutions juridiques sont envisagées telle que la définition de la Nature en tant que personne morale et ainsi « titulaire de droits » (Legal, 2022). Dès lors, ces mesures permettent de protéger la Nature et ainsi empêche l'action humaine néfaste sur les écosystèmes et assurer leur pérennité (Legal, 2022). En Europe, 32 États membres du Conseil de l'Europe reconnaissent le droit de l'homme à un environnement sain dans leur constitution (Assemblée Parlementaire, s. d.). Cependant, l'Union Européenne ne reconnaît pas la valeur intrinsèque de la Nature au niveau constitutionnel (DARPÖ, 2021).

1.1.2 Références juridiques sur les droits de la Nature

Plusieurs textes juridiques traitent des droits de la Nature tels que :

- La Charte de la Terre : met en valeur l'homme comme responsable et gardien de la pérennité de la Nature pour les générations futures. Cette Charte traite notamment de la protection écologique et du développement économique durable (Legal, 2022).
- La Déclaration Universelle des Droits de la Terre Mère : établit les droits de la Nature et les devoirs de l'Homme envers celle-ci. Elle repose sur le postulat selon lequel la Terre est "une communauté de vie indivisible composée d'êtres interdépendants et intimement liés entre eux par un destin commun" (Legal, 2022).
- La Déclaration Universelle des Droits de l'Humanité : reconnaît la responsabilité de l'Homme de léguer aux générations futures l'accès à des ressources naturelles vitales (Legal, 2022).

1.2 La responsabilité sociétale des entreprises

La notion de « Corporate Socially Responsible » est apparue dans les années 1950 aux États-Unis. Initialement elle désignait des actions entrepreneuriales motivées par l'éthique et la religion. Aujourd'hui, la Responsabilité Sociétale des Entreprises, autrement dit RSE, est un concept qui vise à concilier les activités économiques avec des préoccupations sociétales.

En Europe, la RSE est reconnue comme un outil essentiel pour les entreprises afin de contribuer aux objectifs du développement durable. La RSE permet de définir :

« les modalités de réponses de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite, de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances » (Capron et al., 2007).

Le mouvement RSE est apparu à la suite de 2 événements majeurs :

- La mobilisation croissante de la société civile :
 - o Un grand nombre d'organisations se sont mobilisées pour défendre des causes telles que l'environnement, le respect des droits humains et la lutte contre les inégalités (Capron et al., 2017).
 - o Ces acteurs dénoncent les pratiques de "greenwashing" des entreprises, qui consistent à promouvoir une fausse image responsable et appellent au boycott des produits (Capron et al., 2017).
 - o Ils exercent également une influence sur les investisseurs en les incitant à adopter des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs décisions d'investissement, tels que l'investissement socialement responsable (ISR). Les entreprises mettent également en place des reporting extrafinanciers, en faisant un contrôle sur les engagements sociaux et environnementaux (Capron et al., 2017).
- La réponse des grandes entreprises :
 - o Face à la pression grandissante de la société civile et afin de répondre aux attentes des consommateurs, les grandes entreprises ont compris la nécessité d'intégrer des préoccupations sociales et écologiques dans leur mission et leurs valeurs (Capron et al., 2017)

- o Pour protéger leur image de marque et maintenir la confiance du public, les entreprises adoptent des mesures sociétales et environnementales plus ou moins fortes selon leur stratégie (Capron et al., 2017)
- o Elles utilisent également les pratiques du greenwashing visant à promouvoir une image responsable alors que ce n'est pas le cas (Capron et al., 2017)

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a évolué au fil du temps, donnant naissance à des paradigmes variés. Dans les années 1980, le but de l'entreprise est de maximiser son profit ainsi que de satisfaire l'ensemble des parties prenantes qui permettent à l'entreprise d'exercer son activité. L'émergence de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les années 1990, en particulier en Europe, a marqué un changement dans la perception des entreprises par rapport à leur rôle au sein de la société. La notion de RSE est alors étroitement liée au concept de « développement durable », reconnaissant l'entreprise et son environnement comme un ensemble. L'existence des entreprises dépend du bien-être de la société et en retour, les entreprises contribuent à l'entretien et à la pérennité des ressources naturelles (Capron et al, 2010).

Ainsi, selon la Commission Interdépartementale du Développement Durable (CIDD) en 2006,

« la RSE est un processus d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental & économique dans leur gestion, en concertation avec leurs parties prenantes »

(Responsabilité Sociétale, 2022).

En 2021, Kate Raworth a publié un ouvrage nommé « La Théorie du Donut, l'économie de demain en sept principes ». Cette théorie propose un système économique soutenable, qui permet de répondre aux besoins de nos sociétés sans dépasser les limites planétaires. L'anneau interne du beignet américain représente le seuil des besoins humains tandis que l'anneau externe représente la limite planétaire. Par ailleurs, il faudrait prioriser la pérennité de ces ressources à la croissance infinie en limitant la surproduction et la surconsommation. Ce système tend de ce fait à être circulaire. Cette théorie permet aux entreprises de définir un cadre de référence pour orienter leurs actions. Le respect du plancher social et le plafond économique deviennent une condition de réussite (Vairet, 2023).

Adopter une responsabilité sociétale permet aux entreprises de renforcer leur image de marque, d'améliorer leurs performances financières ainsi que de fidéliser les consommateurs et leurs employés (Capron et al, 2010). Les stratégies RSE peuvent avoir un effet sur le besoin d'engagement, d'implication et d'interaction entre les parties prenantes ainsi que sur le nombre de parties prenantes incluses dans le processus décisionnel. Il existe 4 formes de RSE :

- La RSE « cosmétique » : les entreprises mettant en place cette stratégie RSE respectent les réglementations selon lesquelles les entreprises cotées sont obligées de fournir des informations sur “les conséquences sociales, territoriales et environnementales de leurs activités dans leur rapport annuel”. Il n’y a donc pas de réelle preuve de la prise en compte de l’intérêt de l’ensemble des parties prenantes (Martinet & Payaud, 2008). Un exemple de ce type d’entreprise est l’entreprise Trafic, car elle communique sur sa politique environnementale du tri de déchets, mais ne modifie pas son activité principale afin qu’elle soit plus durable (*Trafic / Nos Engagements Pour un Avenir Durable*, s. d.).
- La RSE annexe ou périphérique : ces entreprises sont impliquées dans la RSE, mais ne font pas de réel lien avec leur activité. Ainsi, ce sont souvent de grandes entreprises qui créent des filiales qui se spécialisent dans la RSE (Martine et al., 2008).
- La RSE intégrée : on parle de RSE intégrée lorsque la durabilité est intégrée dans le “balance scorecard” ou « tableau de bord prospectif » (Kaplan et al., 1997). En intégrant la durabilité comme axe du tableau de bord, celle-ci apparaît comme un réel critère de performance pour l’entreprise et est l’objet d’indicateurs de performance et de mesures opérationnelles (Martinet et al, 2008).
- La RSE Base Of the Pyramid : cette forme de RSE vise à améliorer la vie de milliards d’individus vivant dans la pauvreté. Dès lors, les entreprises doivent intégrer des innovations radicales afin de rendre leurs produits et services accessibles. Ainsi, l’entreprise Danone a mis en œuvre des programmes RSE-BOP en Indonésie pour fournir des produits laitiers à des prix abordables (Truyens, 2022).

1.2.2 Parties prenantes

1.2.2.1 Définition et identification des parties prenantes

Les parties prenantes (« stakeholders » en anglais) sont l'ensemble des acteurs internes ou externes et partenaires économiques et sociaux de l'entreprise. L'activité de l'entreprise a un impact direct ou indirect sur ses parties prenantes, qui en retour influencent ses orientations et ses décisions (Truyens, 2022).

En outre, l'émergence du terme « stakeholders » en 1930 a transformé la perception de la responsabilité de l'entreprise. Auparavant considérée comme une entité indépendante, l'entreprise est désormais perçue comme un système intégré. Cette nouvelle approche inclut tous les acteurs essentiels à son fonctionnement, dont les parties prenantes, dans le processus décisionnel. En 1984, Freeman a proposé une définition plus large du terme « stakeholders », considérant ceux-ci comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Plus tard, Clarkson proposa une définition plus restrictive. Il caractérisa alors les « stakeholders » comme « des groupes ou des personnes qui supportent un risque, volontairement ou involontairement » (Mullenbach-Servayre, 2007).

Aujourd'hui, le concept de parties prenantes est devenu indissociable du management d'entreprise. Ces dernières doivent prendre en compte les besoins et les attentes d'un certain nombre d'acteurs notamment les actionnaires, les employés, les fournisseurs et les clients. Les entreprises doivent dès lors être capables d'identifier et de gérer efficacement l'ensemble des parties prenantes. Cette gestion performante est un facteur clé de succès pour les entreprises (Mullenbach-Servayre, 2007). De ce fait, pour une politique RSE efficace, l'entreprise doit informer, consulter et concerter ses parties prenantes. Ce dialogue nourrit la valeur de ses actions en matière de développement durable (Truyens, 2022)

1.2.2.2 Catégorie des parties prenantes et leur niveau de pouvoir

Dans la littérature, nous pouvons observer différentes classifications des parties prenantes. Selon Clarkson (1995), nous pouvons classer les parties prenantes selon leur relation contractuelle avec l'entreprise.

Cette catégorisation distingue :

- Les parties prenantes primaires, en lien contractuel avec l'entreprise : les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les clients ;

- Les parties prenantes secondaires, qui n'ont pas de lien contractuel avec l'entreprise mais possèdent une influence sur celle-ci : les médias, les pouvoirs publics, les consommateurs, les acteurs écologiques, les concurrents (Mercier, 2001).

En s'appuyant sur cette théorie, Mitchell, Agle & Wood ont proposé une typologie des parties prenantes, catégorisant celle-ci en fonction de trois attributs (Mullenbach-Servayre, 2007) :

- Le pouvoir : l'influence sur les décisions de l'entreprise
- La légitimité : l'entreprise reconnaît l'acteur comme légitime
- L'urgence : l'urgence des besoins des parties prenantes.

Ainsi, il existe plusieurs combinaisons de ces attributs désignant différents types de parties prenantes :

- « *Parties prenantes latentes : possédants un attribut unique.*
 - *Parties prenantes dormantes : possèdent le pouvoir*
 - *Parties prenantes discrétionnaires : possèdent la légitimité*
 - *Parties prenantes urgences : possèdent l'urgence*
- *Parties prenantes en attentes : possédants 2 attributs*
 - *Parties prenantes dominantes : possèdent le pouvoir et la légitimité*
 - *Parties prenantes dangereuses : possèdent le pouvoir et l'urgence*
 - *Parties prenantes dépendantes : possèdent la légitimité et l'urgence*
- *Parties prenantes qui font autorité : possèdent les 3 attributs »* (Mullenbach-Servayre, 2007).

Nous pouvons utiliser cette typologie afin de définir le niveau de pouvoir de chaque partie prenante.

1.3 Gouvernance d'entreprise

1.3.1 Définition et concepts clés

Le terme gouvernance est un terme français apparu au XIII^e siècle et désignait « l'art de gouverner ». Ce mot a été repris dans les années 70, 80 et 90 afin de décrire un modèle entrepreneurial prenant en compte les parties prenantes dans la prise de décision (Pitseys, 2010). Aujourd'hui, l'État moderne, fondé sur le principe d'égalité citoyenne, se trouve confronté à des difficultés dans la résolution de problématiques collectives. En parallèle, l'État social émerge comme un paradigme alternatif et privilégie une conception plus holistique et concrète

des structures sociales (Pitseys, 2010). Cette évolution marque une progression significative dans la philosophie gouvernementale, remettant en question l'efficacité des structures de gouvernance traditionnelle face aux défis sociétaux contemporains. La transparence, un élément central de cette approche, permet de responsabiliser les acteurs impliqués et de garantir une légitimité du processus décisionnel (Pitseys, 2010). Nous pouvons définir la gouvernance d'entreprise comme ceci :

« La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. [...] Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation » (ISO, 2010).

1.3.2 Types de gouvernance

Le terme de gouvernance peut se définir selon 3 dimensions :

- La gouvernance d'entreprise désignant la gestion d'une entreprise de manière efficace et responsable ;
- La gouvernance publique identifie la gestion des institutions publiques prenant en compte les besoins des citoyens ;
- Le principe de "bonne gouvernance" caractérise un ensemble de pratiques qui permet de garantir une gestion responsable, transparente et efficace de la part des institutions publiques (Pitseys, 2010).

Concernant la gouvernance d'entreprise, il en existe 3 types : la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et l'enracinement des dirigeants.

- La théorie de l'agence a été formulée en 1976 par Michael Jensen et William Meckling. Elle tire son nom de la relation d'agence, qui décrit une relation entre deux agents caractérisée par une asymétrie de l'information. Jensen et Meckling définissent cette relation comme étant « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le Principal) engage une autre personne (l'Agent) afin d'agir en son nom et qui implique la délégation d'un droit de décision (autorité) à l'agent » (Jensen et Meckling,

1976). Cette délégation d'information est ainsi associée à une asymétrie de l'information étant donné que le Principal ne possède qu'une quantité limitée d'information sur l'Agent. Cette relation peut être transposée à la gouvernance d'entreprise, comme étant la relation entre les actionnaires, comme Principal et les dirigeants, comme Agent. En effet, ceux-ci ont des intérêts divergents. Les actionnaires recherchent un retour sur investissement tandis que les dirigeants veulent une maximisation de leurs revenus. Ce modèle donne un pouvoir plus élevé au dirigeant plutôt qu'à l'actionnaire, à la suite d'une asymétrie de l'information (Chaudey, 2014). En effet, le dirigeant possède des informations plus précises concernant l'activité et la performance de l'entreprise contrairement à l'actionnaire qui n'a qu'une vision fragmentaire de celle-ci, à travers des rapports périodiques.

- La théorie des parties prenantes ou « Stakeholders Theory », formulée par Freeman en 1984, met l'accent sur la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Cette théorie est fondée sur plusieurs postulats :
 - « *L'organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions,*
 - *La théorie est concernée par la Nature de ces relations en termes de processus et de résultats vis-à-vis de la société et des parties prenantes,*
 - *Les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres*
 - *La théorie s'intéresse à la prise de décisions managériales*
 - *Les parties prenantes construisent une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents » (Pesqueux, 2017, p. 8)*

Ainsi, elle contredit la théorie des actionnaires, qui met en valeur la maximisation de la valeur pour les actionnaires. Cette théorie présente certains avantages tels que la compréhension de l'interdépendance entre l'entreprise et son environnement. Elle permet également de stimuler la responsabilité sociétale de l'entreprise et favorise une gestion plus durable et éthique de celle-ci. Cependant, cette théorie possède des limites telles que la difficulté d'application et les conflits d'intérêts entre parties prenantes (Mullenbach-Servayre, 2007).

- La théorie de l'enracinement souligne l'inefficacité des mécanismes censés améliorer l'efficacité de la gestion de l'entreprise par les dirigeants afin d'aligner les intérêts de

ceux-ci sur ceux des actionnaires. Cette théorie peut alors mener à des abus de pouvoir de la part des dirigeants car ceux-ci vont se rendre indispensables et augmenter leur pouvoir vis-à-vis des actionnaires (Alexandre et al., 2000).

1.3.3 Instances classiques

En Belgique, il existe deux types de structure de gouvernance pour les sociétés de droits belges cotées en bourse : la structure moniste et la structure duale (voir Annexe 1). Dans le cas d'une structure moniste, l'entreprise se munit d'un conseil d'administration « *ayant le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'Assemblée Générale* » (« LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE » , 1995).

En ce qui concerne la structure duale, celle-ci est composée d'un conseil de surveillance et d'un conseil de direction (voir Annexe 1).

« Le conseil de surveillance est chargé de la politique générale, de la stratégie de la société et de tous les actes qui lui sont réservés spécifiquement par d'autres dispositions du Code des sociétés et associations (CSA). En outre, le conseil de surveillance exerce la surveillance du conseil de direction. Le conseil de direction exerce tous les pouvoirs d'administration qui ne sont pas réservés au conseil de surveillance conformément au CSA » (« LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE » , 1995).

1.3.4 Rôle de la mission d'entreprise dans la gouvernance

La mission d'entreprise est un outil d'innovation. Elle permet d'identifier les droits et les devoirs des actionnaires, dirigeants et managers.

La mission possède 2 dimensions (Tchotourian, 2021) :

- La première constitue l'objet que le collectif veut développer ;
- La deuxième correspond aux relations entre "le collectif et les parties prenantes extérieures".

En outre, il existe 3 types de mission (Tchotourian, 2021) :

- « Une mission restrictive » qui ne touche qu'un collectif défini et met en œuvre des capacités connues ;
- « Une mission distributive » qui touche un collectif inconnu ;

- « Une mission générative » qui correspond à une mission visant l'expansion des savoirs tout en gardant un collectif stable et donc un « intérêt collectif désigné ».

Les entreprises sont la source de l'action collective exerçant une influence sur les évolutions culturelles, sociales et économiques du monde. En modifiant le modèle de gestion et de prise de décision de ces entreprises, nous pourrions modifier fondamentalement notre société et ainsi mieux répondre aux enjeux actuels tels que le changement climatique (Battistelli, 2019).

Selon la loi française, la qualification de « mission » donnée à une entreprise permet à celle-ci de « déclarer sa raison d'être à travers plusieurs objectifs sociaux et environnementaux » (Ministère de l'Économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, s. d.). Le statut français de société à mission est accessible à toute entreprise qui respecte les conditions. Il s'apparente à une certification publique attestant l'engagement de l'entreprise envers des objectifs sociaux et environnementaux. Comme l'illustre l'Annexe 2, de nombreux pays, comme le Portugal, la Finlande ou encore l'Espagne, ont adopté ce modèle. Par opposition, d'autres pays comme l'Italie et l'Angleterre ont opté pour la création d'une structure spécifique (voir Annexe 3) (Tchotourian, 2021).

1.4 Utilité de la gouvernance d'entreprise afin que les sociétés deviennent durables

Pour promouvoir les entreprises comme un vecteur clé de la transition juste et écologique, il faut redéfinir nos systèmes de gouvernance. L'intégration de la Nature au sein du Conseil d'Administration permettrait de légitimer les valeurs de celle-ci et d'octroyer une place à la Nature dans le processus décisionnel. Ce pouvoir accru au sein des entreprises offre la possibilité d'influencer les pouvoirs publics, en favorisant l'émergence de nouvelles réglementations reconnaissant la Nature comme objet à part entière. De ce fait, l'engagement des pouvoirs publics dans cette voie inciterait d'autres entreprises à intégrer la Nature à leur gouvernance. Cela contribuerait à la considération de la valeur intrinsèque de la Nature.

De plus, le Forum Économique Mondial insiste sur l'importance de reconnaître les parties prenantes non-humaines comme essentielles. Les entreprises se rendent compte de l'importance des parties prenantes dans la création de valeur. Il est important d'identifier ces acteurs impactés par l'activité des organisations. Aujourd'hui, les relations entre les gouvernements et la Nature sont parasitaires. Il est nécessaire de légitimer la Nature au sein de nos organes de gouvernance afin de la transformer en relation de collaboration (*Nature Must Be The Most Important Stakeholder This Decade*, 2022). Dans cette démarche de changement, il est également pertinent d'impliquer les nouvelles générations.

Leur perspective différente et leur conscience environnementale sont des atouts précieux. Leur motivation à préserver les ressources naturelles peut devenir un catalyseur à cette transformation.

1.5 Définition de la Nature et des jeunes générations

1.5.1 Intégration de la Nature dans le processus décisionnel

Le concept de Nature se caractérise par une multitude de définitions, témoignant de la complexité de cette approche. Ces définitions s'inscrivent dans un spectre large, oscillant entre une conception restrictive, centrée sur la biodiversité et des interprétations plus englobantes, intégrant différentes dimensions de l'environnement.

Michel Serres, philosophe français, place le contrat naturel au cœur de sa réflexion philosophique. Le philosophe décrit la Nature comme venant du mot « naître », qui signifie “ce qui naît”. Alors, Serres décrit la Nature comme « Qu'est-ce que la Nature, sinon l'ensemble des objets, ces formes à l'état naissant et qui transforment cette forme ? ». Il remet en question la place de la Nature dans l'époque contemporaine. Dans ce contexte, il la redéfinit comme une nouvelle Nature, un objet et un sujet global, qui agit sur toute l'humanité et réciproquement (POSTHUMUS, 2011).

Michel Serre caractérise la Nature selon 4 types :

- Nature en tant qu'essence physique qui définit la Nature telle qu'elle est perçue par les sciences naturelles (Pimor, 2024).
- Nature au-delà de ce qui est humain qui définit tout ce qui n'a pas été créé ou modifié par l'humain, englobant les montagnes, les rivières, les arbres (Pimor, 2024).
- Nature en tant qu'essence du monde (Gaïa) : qui possède une approche holistique de la Terre comme un organisme vivant interconnecté (Pimor, 2024).
- Nature en tant qu'essence des choses qui définit l'essence des êtres et des relations. Cela implique une dimension plus philosophique de la Nature (Pimor, 2024).

Le contrat naturel de Michel Serres appelle à une paix mondiale entre la Terre et l'humain. En d'autres termes, le philosophe français reconnaît les droits de la Nature et permet un rapport équilibré avec la Terre (POSTHUMUS, 2011). Bruno Latour, élève de Michel Serres, propose un concept nommé Gaïa 2.0 qui applique les principes d'autorégulation de la Terre (Gaïa) aux sociétés humaines afin de faire face à l'Anthropocène, autrement dit la transformation globale

de notre planète depuis deux siècles (Lenton & Latour, 2018). Ainsi, selon lui, nous pouvons contrer l'écocide, contraction d'« écologie » et « génocide », en créant une approche combinant l'étude des sciences et le modèle social du contrat naturel (POSTHUMUS, 2011).

Frantz Gault, auteur de l'ouvrage « Natura Laborata », suggère une autre conception de la Nature. Celle-ci peut être considérée comme une entité juridique capable de posséder des biens et de s'engager dans une activité économique (Gault, 2024). Dès lors, la Nature peut être considérée comme :

- *Salariée*
- *Stakeholders*
- *Actionnaire*

1.5.1.1 Vers une Nature salariée

Pour s'assurer des droits et du bien-être de la faune, il faudrait créer un nouveau paradigme du travail dans lequel le concept de « garant tiers » apparaît. Ces garants tiers pourraient prendre la forme d'institutions spécialisées ou de syndicats représentant les intérêts des humains et non-humains (Gault, 2024).

1.5.1.2 Vers une Nature stakeholders

La théorie des parties prenantes, qui stipule la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes, est un cadre pour l'intégration de la Nature dans la gouvernance d'entreprise (Gault, 2024). Nous pouvons donner comme exemple l'entreprise « Faith in Nature » qui accueille dans son Conseil d'Administration, un administrateur non exécutif, expert en droits de la Nature.

Il importe ensuite définir certaines étapes telles que :

- Définir le sujet de la Nature et les entités qui peuvent la représenter. Ces entités peuvent inclure des organisations environnementales, des experts scientifiques ou des représentants de communautés locales (Gault, 2024).
- Déterminer la responsabilité et les pouvoirs donnés à l'administrateur qui représente la Nature (Gault, 2024).
- Assurer la légitimité de ces représentants : mettre en place un processus transparent pour sélectionner les représentants des écosystèmes (Gault, 2024).

- Établir la redevabilité : soumettre les représentants à la surveillance d'un garant tiers. Cela peut se traduire par la mise en place d'un comité de surveillance indépendant ou l'instauration de reporting réguliers (Gault, 2024).

1.5.1.3 Vers une Nature actionnaire

La perspective de « Natura Laborata » remet en question la vision traditionnelle de la Nature, perçue comme ressources afin de maximiser le profit de la société. Ce concept permet de mettre un cadre pour la protection de la pérennité de la Nature.

Comme exemple concret, nous pouvons citer la société américaine Patagonia. En 2018, la raison d'être de l'entreprise devient « Nous existons pour sauver la planète ». Cette déclaration reflète l'engagement de l'entreprise envers la protection de l'environnement. De ce fait, en 2022, « la Terre devient l'unique actionnaire ». La propriété de Patagonia est alors transférée à deux entités : « Patagonia Purpose Trust » et « Holdfast Collective ». Cette dernière, une organisation à but non lucratif, se consacre à la lutte contre le changement climatique et à la protection de la Nature. Tandis que le Patagonia Purpose Trust est chargé de préserver les valeurs et la mission de l'entreprise (Molga, 2022). L'argent non réinvesti dans l'entreprise sera un dividende destiné à protéger la Terre (*Histoire de L'entreprise | Patagonia BE*, s. d.).

1.5.2 La place des jeunes générations dans la société

1.5.2.1 Caractéristiques et défis des jeunes générations

Si les jeunes générations des pays développés d'Europe partagent une préoccupation grandissante pour l'environnement, ils s'engagent différemment par rapport à leurs aînés. En 2023, 75% des jeunes français entre 15 et 25 ans jugent les générations antérieures responsables de l'état actuel de la planète. Ils considèrent que les populations plus âgées ont vécu inconsciemment et sans se soucier de la pérennité des ressources naturelles (ADEME, 2023).

Selon une étude réalisée par l'Agence de la Transition Écologique en France en 2023, 75% des jeunes entre 15 et 25 ans se sentent plus engagés par rapport aux autres générations. Néanmoins, ils ne représentent que 9% de la population française à s'investir dans une association contre le dérèglement climatique (ADEME, 2023). Cela peut se traduire par le fait que les jeunes sont moins proches de la Nature suite à l'apparition d'internet et de nouvelles habitudes de vie. Cette distance est également due à une méconnaissance de la Nature par les jeunes. Paradoxalement, cette distance vis-à-vis de la Nature tend les jeunes à se rapprocher de celle-ci et à la protéger (SDES, 2021).

En outre, en 2021, 71% des jeunes français pensent qu'il n'est pas trop tard pour agir et mettre en place des actions concrètes (SDES, 2021).

La majorité des jeunes est prête à intégrer des changements radicaux dans leur façon de vivre à condition que ceux-ci soient partagés équitablement entre les membres de la société (SDES, 2021). En Belgique, 77% des jeunes entre 18 et 25 ans ont changé leurs habitudes de consommation et de mobilité dans le but de réduire leur impact environnemental (Latitude Jeunes & Solidaris, 2023) (voir Annexe 4).

En 2018, des manifestations pour le climat à travers le monde ont mené à une mobilisation internationale (Seingier, 2024). Ces marches ont montré que les jeunes étaient conscients de la situation climatique et aspiraient à du changement. Des associations de jeunes comme Fridays for Future organisent régulièrement des actions afin de protéger la planète et assurer sa pérennité (Fridays For Future, 2022). En Belgique, en 2023, 38% des jeunes adultes, entre 18 et 25 ans, demandent que le changement climatique devienne la principale priorité des futurs gouvernements (Latitude Jeunes & Solidaris, 2023) (voir Annexe 5). Cette volonté est également partagée par 8 Allemands sur 10, âgés entre 14 et 22 ans, selon une étude réalisée en 2023 (Nasr, s. d.).

En 2019, le vote des jeunes générations lors des élections européennes a influencé les pouvoirs publics. En effet, les idées des jeunes (Marche pour le Climat à travers l'Europe) ont persuadé l'Union Européenne d'adopter des mesures environnementales telles que le Pacte Vert qui vise la neutralité carbone en 2030. Hélas, les élections européennes de 2024 n'ont pas révélé les mêmes tendances que celles de 2019. En effet, une part importante des jeunes électeurs a soutenu des partis qui n'incluaient pas de mesures durables dans leurs programmes. Cela soulève un questionnement sur la conscience écologique des jeunes (Didelot, 2024).

1.5.2.2 Intégration des jeunes générations dans la prise de décision

La dimension globale de la protection de l'environnement pousse les jeunes à s'impliquer dans des actions collectives. C'est pour ce faire que les jeunes générations veulent influencer les pouvoirs publics. Or, selon une étude faite par le baromètre Injep-Crédoc, 25% des jeunes déclarent que l'État ne prend pas de mesures efficaces contre le changement climatique (Hoibian et al, 2023).

Cependant, ils ressentent un sentiment d'impuissance face aux enjeux climatiques. Malgré leur envie d'agir, ils ne possèdent pas les outils nécessaires pour le faire. Ce manque d'action peut s'expliquer par différents facteurs : un manque d'information, un sentiment de ne pas être écouté par les pouvoirs publics.

Nous pouvons ajouter qu'à travers l'Europe, de nombreux programmes écologiques existent afin de former les jeunes adultes sur l'écosystème. Par exemple, il existe le « programme des jeunes leaders européen » qui propose une formation sur l'écosystème de la Mer Méditerranée. Cet apprentissage permet aux jeunes d'en apprendre davantage sur leur environnement et de partager leurs connaissances à leur entourage (Schnelle, 2023).

Il est donc essentiel de prendre en compte l'avis des jeunes générations et les reconnaître en tant qu'acteur du changement. En apportant le soutien nécessaire et en leur donnant la parole, les entreprises peuvent les aider à concrétiser leur engagement et mettre en place des actions qui ont du sens pour eux. C'est pourquoi les intégrer dans un organe de gouvernance peut stimuler leur engagement et concrétiser celui-ci dans des actions (SDES, 2021). De plus, leur position unique comme destinataire à long terme des actions actuelles sur la planète, exerce une forte responsabilité sur les générations précédentes. En effet, les jeunes adultes se transforment en gardiens moraux et incitent les dirigeants d'entreprises ou de gouvernements, parents et grands-parents, à être plus transparents sur l'état actuel de la Nature.

Partie II : Les différents types d'organes de gouvernance intégrant la Nature et les générations futures

La conscience de notre interdépendance vis-à-vis de la Nature a diminué au fil des inventions humaines visant à contrôler l'écosystème (Calmet, 2021). Aujourd'hui, en réaction à l'urgence climatique, les acteurs de la société se mobilisent pour créer des nouveaux organes de gouvernance. Ces organes ont pour objectif de responsabiliser les pouvoirs publics et les organisations dans la pérennité de la planète. Afin de dresser une typologie de ces différentes structures, nous nous sommes appuyés sur des articles scientifiques et les données qualitatives issues des entretiens menés dans la partie 3.

1. L'intégration de la Nature et des générations futures en tant que parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise

Nous allons nous appuyer sur la perspective de « Onboarding Nature » qui propose quatre modèles distincts de gouvernance intégrant la Nature comme partie prenante. Nous étendrons ce cadre en intégrant les jeunes générations en tant que partie prenante essentielle.

1.1 La Nature et les jeunes générations comme sources d'Inspiration

Dans cette approche, la Nature et les jeunes générations sont considérées comme un élément central dans la politique et la culture d'entreprise. Cela implique un engagement envers des pratiques respectueuses de l'environnement et la pérennité de la planète, qui peuvent s'illustrer dans la mission ou le statut juridique de l'entreprise. Cette démarche est un premier pas vers la reconnaissance de la Nature et des jeunes générations en tant que parties prenantes (Onboarding nature, 2024).

1.1.1 Les comités d'impact

Face aux enjeux climatiques croissants, de plus en plus d'entreprises s'engagent dans la création de comités d'impact, également appelés comités de durabilité ou comités à vision. Ces groupes pluridisciplinaires sont composés de membres internes et externes de l'entreprise. Ils peuvent également impliquer des représentants de la Nature et des jeunes générations afin de garantir une diversité d'âge et de profil. Ils se distinguent par leur composition hétérogène représentant différentes parties prenantes. Ces comités ont pour mission de challenger l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement. Fonctionnant souvent comme des organes de challenge plutôt que de décision, les comités se réunissent régulièrement et présentent leurs recommandations au conseil d'administration. Ils peuvent définir des enjeux de durabilité en

s’inspirant des Objectifs de développement durable déterminés par les Nations Unies. Pour mieux comprendre le fonctionnement de ces comités, nous allons illustrer cette approche par un exemple concret.

1.1.1.1 NGroup

NGroup est un grand groupe médiatique en Belgique. Il possède 4 chaînes de radio : Nostalgie, Nostalgie +, NRj et Chérie FM. Sa mission est « *Divertir quotidiennement, en musique, l’ensemble de nos auditeurs, téléspectateurs et internautes en partageant notre vision optimiste.* » Selon le groupe, le réchauffement climatique a engendré de nombreuses crises : économiques, sociales, écologique, politiques. Il s’est posé la question suivante : « *comment faire maintenant pour limiter la casse et viser l’épanouissement et la prospérité de chacun demain ?* ». Pour 2030, Ngroup s’est engagé à atteindre 4 Objectifs de développement durable, autrement dit ODD, définis par l’ONU. 4 travailleurs sur 10 sont impliqués dans l’aboutissement de ces objectifs. Ngroup s’est donné comme mission principale : “*le bien commun dans un monde durable*”. Pour ce faire, l’entreprise a établi le comité à vision en janvier 2024. Ce comité est composé de 10 personnes dont 4 personnes internes à l’entreprise et le CEO. Ce board s’illustre par une parité homme-femme, une représentation intergénérationnelle et des responsables d’entreprise externe. Il comprend des gardiens de la Nature et des représentants des jeunes générations. C’est un organe de challenge, qui propose des recommandations au comité de direction. Celui-ci conserve le pouvoir décisionnel final (Deleuse, 2024).

1.1.2 Les comités à mission

À la suite de l’adoption de la loi du 22 mai 2019, autrement dit la Loi Pacte, la France introduit un nouveau modèle d’entreprise : les entreprises à mission. Selon la loi française, la qualification de « mission » donnée à une entreprise permet à celle-ci d’articuler sa raison d’être autour de plusieurs objectifs sociaux et environnementaux (Ministère de l’Économie des finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, s. d.). Ces objectifs s’inspirent des Objectifs de développement durable des Nations Unies.

Pour bénéficier de ce titre, les entreprises doivent remplir un certain nombre de conditions telles que :

- L’inscription de la raison d’être, composée d’objectifs sociaux et environnementaux de l’entreprise dans ses statuts ;

- L'existence d'un comité d'impact ;
- La surveillance par un organisme tiers indépendant (OTI) afin de vérifier l'accomplissement de la mission ;
- La publication de la performance extra financière si l'entreprise compte plus de 500 salariés.

Concernant la vérification de l'accomplissement de ces objectifs, un comité de mission est établi. Ce comité est distinct des autres organes de gouvernance et est chargé du suivi du respect de la mission de l'entreprise. Un rapport est produit annuellement sur l'accomplissement de la mission. Un organisme tiers indépendant (OTI) à la société se charge de vérifier que les activités de l'entreprise contribuent à la mission donnée (Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, s. d.).

Aujourd'hui, il existe environ 1400 sociétés à mission en France. Plusieurs points positifs ont été observés tels qu'une plus grande mobilisation des salariés grâce à une nouvelle quête de sens, un levier d'innovation et de différenciation et enfin une performance économique, sociale et environnementale. (Externe, 2024). Cette mission doit toucher l'ensemble de la chaîne de valeurs afin de garantir un engagement complet de tous les employés de l'organisation.

Afin d'illustrer le statut d'entreprise à mission, nous allons étudier les différentes facettes de celui-ci ainsi que son impact sur les pratiques de gouvernance de deux entreprises : Danone et CAMIF.

1.1.2.1 Danone : Entreprise engagée pour une alimentation durable

Créée en 1919, Danone est une entreprise agroalimentaire française qui a participé aux changements majeurs en termes d'alimentation et de santé. C'est en juin 2020 que Danone devient la première entreprise cotée en bourse à se doter du statut d'« entreprise à mission ». (Danone « Société À Mission », 2024). Le comité à mission, un organisme tiers indépendant, assure le suivi de la réalisation des objectifs sociaux et environnementaux de Danone. Celui-ci réunit huit experts venant de différents pays avec des profils différents (Danone « Société À Mission », 2024). Ce comité à mission établit un rapport annuel qui suit l'avancement de la mise en œuvre des objectifs pour lesquels Danone s'est engagé. Il fait fonction d'organe de surveillance qui mesure l'accomplissement de la Mission de Danone (Danone, 2023). De plus, Danone organise des assemblées rassemblant les parties prenantes lors desquelles l'entreprise invite des gardiens de la Nature et des jeunes générations afin d'être challengés sur leur activité (Saussez, 2024). En dépit de son engagement, Danone s'est retrouvé confronté à des défis

économiques significatifs en 2020, caractérisés par une dépréciation de la valeur de son action et une diminution de son chiffre d'affaires. Face à ces pressions financières, l'entreprise s'est vue contrainte de procéder à une restructuration majeure de ses effectifs. Cette décision démontre la priorisation de l'entreprise du profit à court terme au détriment des objectifs sociaux affichés par l'entreprise (Tchotourian, 2021).

1.1.2.2 CAMIF

CAMIF est une entreprise à mission dédiée à l'ameublement responsable en ligne (Bolzer, 2022). Ainsi, CAMIF s'engage à modifier les pratiques de consommation et de production du mobilier. Cette mission a été développée avec l'ensemble des parties prenantes. En considérant chaque partie prenante comme un maillon essentiel de la chaîne de valeur, ils leur attribuent un rôle actif dans l'identification des objectifs les plus pertinents. Ceux-ci sont en lien avec les Objectifs de développement durable, autrement dit ODD, définis par les Nations Unies (C& # 039 ; *Est Quoi Être Entreprise À Mission Chez Nous ? | Camif*, s. d.). Selon l'entreprise, ce statut juridique d'« entreprise à mission » est un levier transformateur de la société face aux enjeux climatiques. En effet, inscrire dans son statut sa mission permet de mettre au même niveau les engagements environnementaux et financiers ainsi qu'éviter les conflits d'intérêts (Jacquillat, 2020). Cette mission s'illustre par plusieurs objectifs tels qu'une communication transparente sur leur activité. L'organe de gouvernance nommé Cellule'Ose, indépendant du conseil d'administration, surveille l'engagement et la réalisation de ces objectifs (Jacquillat, 2020).

1.2 La Nature et les jeunes générations comme sources de conseils

Dans cette approche, nous considérons la Nature et les jeunes générations comme des entités ayant une capacité consultative au sein de la gouvernance d'entreprise (Onboarding nature, 2024). Cette capacité peut s'illustrer par la participation de deux représentants distincts de la Nature et des jeunes générations.

1.2.1 Les gardiens de la Nature

La gouvernance des entreprises a beaucoup évolué ces dernières années. De plus en plus, la société se rend compte de l'incompatibilité entre notre mode de vie et la survie de notre écosystème. Cette dépendance vis-à-vis de la Nature ne place pas l'Homme comme « chef » de la Nature mais plutôt comme « gardien ». Ainsi, ce terme de « gardien de la Nature » signifie « porte-parole humain de la Nature ». La conscience de notre interdépendance vis-à-vis de la Nature a diminué au fil des inventions humaines visant à contrôler l'écosystème (Calmet, 2021).

Alexandra Pimor, directrice de la gouvernance par la Nature chez Earth Law Center, distingue deux rôles :

- Le gardien de la Nature : agit comme un défenseur juridique des droits de la Nature. Il utilise alors le système légal afin de protéger notre écosystème.
- Le représentant de la Nature : représente la voix de la Nature, plaidant la responsabilité des humains envers l'environnement. Il prône une vision holistique selon laquelle l'humain et la Nature sont indissociables.

En adoptant cette voix pour la Nature, nous encourageons une relation non conflictuelle entre la Nature et les organisations car le succès de celle-ci dépend de la santé de la Nature. Cette approche collaborative permet la conciliation entre l'intérêt humain et la protection de notre écosystème (Pimor, 2024). Néanmoins, nous devons souligner la difficulté de définir la Nature et par conséquent l'identification d'un représentant idéal. L'auteur Frantz Gault propose une solution alternative, pour une représentation optimale de la Nature, il préconise la mise en place de plusieurs institutions, avec des compétences différentes, capables d'exercer un contrôle mutuel (Gault, 2024).

1.2.2 Les représentants des jeunes générations

Aujourd'hui, certaines entreprises se rendent compte du besoin de diversité de profils au sein de leurs organes de gouvernance. Cette hétérogénéité de points de vue permet à chaque membre de s'inspirer des autres. Les jeunes générations, dont nous avons défini la tranche d'âge entre 18 et 35 ans, apportent une nouvelle vision du monde (Azzam, 2024). Ainsi, ils fournissent une réflexion moins cadrée par le monde des entreprises et une perspective extérieure sur l'activité de la société. D'après Alexandra Pimor, de nombreuses associations à travers l'Europe voient le jour, dont Corporate Regeneration. En créant un « regeneration board », un « advisory board » et une assemblée des parties prenantes et surprenantes, l'association favorise une plus grande transparence, une meilleure prise en compte des enjeux sociétaux et une plus grande implication des acteurs concernés (Bouche, 2024). Cette démarche inclut des représentants de la Nature et des représentants des jeunes générations.

Toutefois, il existe beaucoup de controverses à ce sujet. En effet, de nombreux experts et membres d'entreprises remettent en question la capacité des jeunes générations à avoir une conscience écologique supérieure aux générations plus âgées. De plus, les élections européennes ont démontré que les programmes politiques pour lesquels les jeunes votaient

mettaient en valeur peu de mesures durables. Par conséquent, un représentant intergénérationnel semble davantage pertinent.

1.2.3 Intérêts divergents

Beaucoup de jeunes, notamment chez Corporate Regeneration, sont à la fois gardien de la Nature et des générations futures. En effet, nous pourrions penser que les intérêts de la Nature et des jeunes générations sont compatibles car les jeunes générations recherchent la pérennité des ressources naturelles et donc le bien-être de la planète. Olivier Bouche, cofondateur de Corporate Regeneration, nous a assuré que la préservation de la Nature nécessite une complémentarité entre les connaissances des gardiens de la Nature et la vision innovante des jeunes générations. Néanmoins, lors de notre entretien, Monsieur Frantz Gault, expert en gouvernance et en protection des droits de la Nature, a souligné le fait que les intérêts des représentants de la Nature et des générations futures peuvent avoir des intérêts divergents. En effet, selon lui, représenter la Nature signifie représenter les intérêts des êtres vivants non humains, comprenant les arbres, les océans, ... Tandis que la représentation des jeunes générations consiste en la représentation des intérêts des futurs êtres humains. Il est à noter que les limites planétaires considérées par l'Homme ne sont pas semblables aux réelles limites planétaires. Par exemple, les champignons profitent de la pollution par les hommes pour assurer leur développement.

Nous pouvons illustrer cette divergence grâce à l'exemple des 9 limites planétaires développées par Johan Rockström et al. Ce cadre théorique définit les seuils environnementaux au sein desquels l'Homme évolue en sécurité, tout en préservant l'équilibre écologique de la planète. Les 9 limites comprennent :

1. *« Le changement climatique*
2. *Le taux de diminution de la biodiversité*
3. *L'interférence humaine avec les cycles azote/phosphore*
4. *La diminution de la couche d'ozone*
5. *L'acidification des océans*
6. *La consommation mondiale d'eau douce*
7. *Les changements d'exploitation des sols*
8. *La pollution chimique*
9. *La pollution atmosphérique des aérosols » (Tanner et al., 2022)*

Si certains types de champignons prolifèrent grâce à la pollution, d'autres animaux tels que les dauphins subissent les ravages des déchets en mer (BENGUEDIH & DJEDID, 2021). Cette différence démontre la complexité de la définition de la Nature et souligne la nécessité de la considérer avec une approche holistique.

1.3 La Nature et les jeunes générations comme Administrateurs

La Nature et les jeunes générations sont reconnues comme Administrateur. Cet engagement juridique vise à donner une voix et à reconnaître leurs intérêts au conseil d'administration, organe de prise de décision. Cela leur permet d'avoir un pouvoir sur la gestion stratégique des entreprises (Onboarding nature, 2024). Cette démarche facilite la mise en œuvre concrète d'initiatives environnementales et sociétales. Elle offre un moyen efficace de s'assurer que les intérêts à long terme de la planète et des générations futures soient pris en compte dans les décisions importantes de l'entreprise.

Nous pouvons illustrer cette approche par l'exemple concret de l'entreprise Faith in Nature. Faith in Nature est une entreprise britannique commercialisant des cosmétiques, qui a toujours mis en avant la durabilité. Son objectif est d'exploiter les bienfaits de la Nature, sans jamais lui nuire. Faith in Nature est la première entreprise en 2022 à accorder un siège à la Nature au sein de son conseil d'administration, sous la forme d'un poste d'un administrateur non-exécutif. Ce rôle est accompli par deux représentantes : l'une de Earth Law Center et l'autre de Lawyers for Nature. Ce poste d'administrateur donne à la Nature un droit de vote, un accès à l'information, etc (Pimor, 2024).

1.4 La Nature et les jeunes générations comme Actionnaires

Selon l'auteur Frantz Gault, les deux pouvoirs formels dans la gouvernance d'entreprise sont l'actionnariat et le syndicat. En intégrant la Nature et les jeunes générations dans la structure actionnariale, cela amplifie leur capacité de décision et la création de valeur au sein de l'entreprise (Onboarding nature, 2024). Cette approche élargit le cadre des parties prenantes influentes permettant une gouvernance plus inclusive. Comme illustré précédemment, le meilleur exemple de la Nature considérée comme Actionnaire est l'entreprise Patagonia. Cependant, l'intégration des jeunes générations dans ce rôle reste inexplorée, malgré le fait qu'elle présente un grand potentiel pour le futur de la gouvernance d'entreprise.

2. Intégration de la Nature et des jeunes générations au sein des pouvoirs publics en Europe

Cette partie porte sur l'intégration de représentants de la Nature et des jeunes générations au sein des organes de gouvernance politique dans les pays du continent européen.

2.1 En Europe

En 2019, de nombreuses assemblées citoyennes pour le climat ont vu le jour dans différents pays comme l'Angleterre, l'Écosse, l'Irlande, l'Espagne, la France, ... Ces organes de gouvernance sont un outil de la démocratie participative, de plus en plus populaire en Europe. Ces réunions se composent d'un panel représentatif des citoyens, dont les jeunes générations. Cette inclusion délibérée des jeunes permet de représenter les générations futures. L'efficacité de ces assemblées varie selon le pays mais elles sont considérées comme un moyen d'impliquer les citoyens, dont les jeunes adultes, dans le processus décisionnel des pouvoirs publics (Landemore & Fourniau, 2023).

2.2 Dans l'Union Européenne

Le 18 septembre 2020, l'Union Européenne a adopté l'avis du CESE nommé « Vers une participation structurée des jeunes au processus décisionnel de l'UE concernant le climat et la durabilité ». Après cette adoption, l'UE a organisé des tables rondes de la jeunesse promouvant un « dialogue régulier, structuré et constructif entre les jeunes et les responsables politiques de l'Union ». Ces réunions accueillent dix représentants des jeunes générations, s'organisent deux fois par an et traitent d'un sujet particulier de la durabilité. Après chaque rencontre, des propositions politiques sont formulées (*Tables Rondes de la Jeunesse Pour le Climat*, 2022).

2.3 En Belgique

Le Conseil de la jeunesse de la Fédération Wallonie-Bruxelles est un organe officiel de représentations des jeunes entre 16 et 30 ans. Les membres sont élus afin de représenter les intérêts des générations futures dans les instances de décisions politiques. En 2021, les Conseils de jeunesse francophones et néerlandophones ont sollicité l'intégration d'une perspective « générations futures » dans le Plan fédéral de développement durable (Vlaamse jeugdraad & Forum des Jeunes, 2021). Il existe également l'association Kaya, qui est une coalition belge des Ecopreneurs. Cette organisation se présente comme un catalyseur de la transition vers un modèle d'entreprise plus durable, qui prône l'économie circulaire. Kaya émet des propositions

concrètes aux décideurs politiques pour une réorientation du modèle économique belge. Kaya accompagne plus de 500 acteurs engagés qui partagent l'ambition de créer un impact sociétal positif. Leur objectif est de rassembler, influencer, inspirer et démontrer la viabilité d'un modèle économique durable (*Home / Kaya*, s. d.).

2.4 En France

En 2016, la Mairie de Paris a créé une instance consultative innovante : le « Conseil des Générations Futures (CGF) ». Cet organe est « une instance consultative, indépendante et paritaire , qui a pour vocation de représenter la société civile parisienne et de réfléchir de manière prospective sur des thèmes qui concernent Paris et les Parisiens » (*Presse.paris.fr*, s. d.). Ce comité rassemble 164 membres dont « 29 représentants des conseils de quartier, des conseils citoyens et du Conseil Parisien de la Jeunesse » (*Presse.paris.fr*, s. d.).

2.5 Aux Pays de Galles

Depuis 1999, le Pays de Galles a mis en place une série de programmes visant à promouvoir la Nature et les jeunes générations, ceux-ci s'améliorant continuellement. Le premier programme, "Welsh Young Forum for Sustainable Development", rassemblait des groupes de jeunes de moins de 25 ans qui partageaient leur expertise et leur expérience avec le gouvernement et mobilisaient des actions avec la société civile en faveur du développement durable. Une dizaine d'années plus tard, un rapport a été rédigé afin de réunir les avis de la société civile, d'experts environnementaux et climatiques, des universités, des entreprises et des jeunes afin qu'ils se concentrent sur les enjeux importants. L'année 2015 marque l'introduction, par le gouvernement gallois, d'un cadre législatif novateur « the Well-Being of Future Generation Act » (Davidson, 2020). Dans le cadre de ce programme, un poste de Commissaire pour les générations future a été institué. Cette fonction d'indépendant a pour objectif de défendre les droits de la Nature et les intérêts des jeunes générations. En outre, le Commissaire est chargé d'accompagner les instances gouvernementales dans la réalisation d'objectifs de bien-être, étroitement liés aux Objectifs de développement durable des Nations Unies (Davidson, 2020).

2.6 Conseils consultatifs indépendants

Il existe dans différents pays d'Europe des conseils consultatifs indépendants qui comprennent des experts de l'environnement, des représentants d'ONG environnementales et des représentants des générations futures. Ces organes de gouvernance formulent des recommandations durables et climatiques destinées aux pouvoirs publics.

Nous pouvons en citer quelques-uns :

- De Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (RLI) aux Pays Bas (*Raad Voor de Leefomgeving En Infrastructuur*, s. d.).
- Consejo Andaluz de Medio Ambiente, en Andalousie (*Consejo Andaluz de Medio Ambiente - Sostenibilidad, Medio Ambiente Y Economía Azul - Junta de Andalucía*, s. d.).
- Naturvårdsverket, en Suède (*About The Swedish Environmental Protection Agency*, s. d.).
- Le Conseil National de la Transition Écologique en France (*Le Conseil National de la Transition Écologique | Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires*, s. d.).
- The Climate Change Advisory Council en Irlande (Council, s. d.).

Partie III : Analyse exploratoire

1. Méthodologie

1.1 Méthode utilisée

Dans le cadre de cette étude exploratoire, nous avons choisi de mener une analyse qualitative. L'objectif de l'étude est d'appréhender un phénomène peu connu, l'intégration de la Nature et de jeunes générations en tant que partie prenante dans les organes de gouvernance. L'analyse qualitative nous semble être la plus appropriée afin de comprendre au mieux l'objet de l'étude. En effet, ce type d'analyse convient à la complexité du sujet. Selon Madame Poncin, professeure d'Études Marketing à l'UCLouvain FUCaM Mons, les entretiens individuels semi-directifs permettent d'explorer en profondeur les motivations, les perceptions, les expériences et les contextes sociaux dans lesquels évoluent les acteurs concernés. La méthode de collecte choisie est l'entretien semi-directif individuel car cela nous assure de sélectionner les experts dans ces organes de gouvernance afin d'obtenir des informations ciblées et détaillées. Nous avons élaboré un guide d'entretien afin de structurer les échanges, tout en gardant une marge de liberté. Nous avons choisi les intervenants en fonction de leur expertise en gouvernance par la Nature. Les données recueillies nous permettront de confronter les résultats aux hypothèses formulées à partir de la revue de littérature.

1.2 Élaboration des hypothèses

Pour rédiger nos hypothèses, nous nous sommes basés sur les apports et les incertitudes concernant l'intégration de la Nature et des générations futures au sein des organes de gouvernance dans la revue de littérature. Nous avons alors créé un cadre conceptuel relevant les motivations, les freins et les défis liés à notre sujet d'étude.

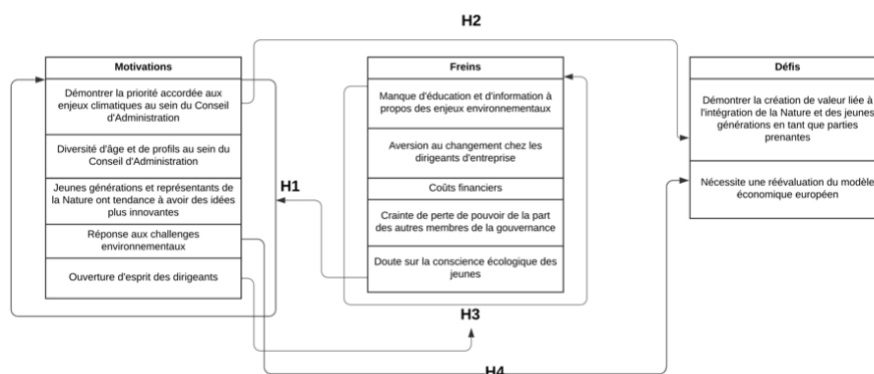


Figure 1 - Cadre conceptuel

1.2.1 Hypothèse 1 : Donner une place à la Nature et aux générations futures au sein d'un organe de gouvernance conduit à des pratiques de gestion environnementale plus rigoureuses et innovantes.

L'hypothèse 1, selon laquelle l'intégration de ces nouvelles parties prenantes conduit à des pratiques de gestion environnementale plus strictes et novatrices, se fonde sur les motivations identifiées dans la revue de littérature. Ainsi, les incitations liées à l'intégration de la Nature et des générations futures étaient le potentiel d'innovation apporté par ces nouvelles parties prenantes et leur engagement envers la pérennité des ressources naturelles. Cette approche implique une gestion environnementale plus rigoureuse. Par ailleurs, cette hypothèse permet d'examiner les doutes concernant la conscience écologique des jeunes générations, qui influencerait négativement la promotion de pratiques environnementales plus strictes.

1.2.2 Hypothèse 2 : L'intégration des générations futures et de la Nature en tant que parties prenantes encourage une prise de décision stratégique orientée sur le long terme

L'intégration de la Nature et des générations futures au sein des organes de gouvernance témoigne un engagement significatif de la part des dirigeants de l'entreprises envers les intérêts de ces nouvelles parties prenantes. Cette motivation a permis d'élaborer l'hypothèse 2, visant à analyser l'impact de cette intégration sur le processus décisionnel stratégique à long terme. Nous avons choisi le terme « long terme » car les objectifs sociaux et environnementaux défendus par la Nature et les générations futures présentent une perspective long terme, comme l'illustre la pérennité des ressources naturelles. Nous voulons également démontrer la valeur ajoutée par ces parties prenantes et mettre en évidence le potentiel d'innovation et de différenciation pour les entreprises.

1.2.3 Hypothèse 3 : La mise en place d'une gouvernance durable est difficile en raison de la résistance aux changements de certaines entreprises.

L'hypothèse 3, selon laquelle la résistance aux changements des entreprises est un frein dans la mise en place d'une gouvernance durable, est basée sur l'analyse de la revue de littérature. En effet, de nombreux facteurs tels que le manque d'éducation des dirigeants sur la durabilité, une peur de perte de pouvoir, des coûts financiers ou un doute sur la conscience écologique des jeunes, peuvent entraver l'intégration de la Nature et des générations futures dans les organes de gouvernance. Bien que nous ayons constaté une ouverture d'esprit grandissante chez les dirigeants, notre objectif était de comprendre les raisons de ces résistances et d'évaluer leur impact sur les décisions d'intégration dans la gouvernance.

1.2.4 Hypothèse 4 : L'intégration de la Nature et des générations futures dans la gouvernance stimule une transition vers une économie plus durable

L'hypothèse 4, selon laquelle l'intégration de ces parties prenante stimule une transition vers une économie plus durable, s'appuie sur une prise de conscience croissante de l'urgence climatique et la nécessité de transformer le modèle économique européen. Le Pacte Vert a permis d'initier ce mouvement mais nous voulions démontrer que l'intégration de la Nature et des jeunes générations permettrait d'accélérer cette transition.

1.3 Échantillon

Pour la sélection des intervenants, nous avons choisi de nous entretenir avec des acteurs clés de la société, impliqués dans la durabilité et l'intégration des jeunes générations et de la Nature au sein des organes de gouvernance de leur organisation. Notre échantillon comprend 10 intervenants, venant de France, Belgique et Royaume-Uni. Il se compose d'experts, d'actionnaires, de CEO d'entreprises ainsi que de membres d'ONG et d'ASBL.

Nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec des membres d'entreprises tels que Frédéric Rouvez, actionnaire et ancien CEO d'Exki, Geraldine Deleuse, directrice RSE chez Ngroup, Fanny Demulier, directrice de la Raison d'être et des parties prenantes chez Veolia et Isaline Desclee, membre du comité de durabilité du centre hospitalier HELORA. Nous avons également interviewé des membres d'ONG ainsi que des représentants d'ASBL proposant leurs services dans l'intégration des jeunes et de la Nature au sein des organes de gouvernance des entreprises. Nous avons eu un entretien avec Olivier Bouche, cofondateur de Corporate Regeneration, Charlotte Saussez, membre de Corporate Regeneration ainsi qu'Alexandra Pimor, directrice de la gouvernance par la Nature chez Earth Law Center et ancienne gardienne de la Nature chez Faith in Nature et Léna Azzam, coordinatrice du manifeste chez Kaya. Nous avons eu la chance de pouvoir échanger avec l'auteur Frantz Gault qui a écrit l'ouvrage "Natura Laborata". Afin de nous aider mutuellement, nous avons également rencontré une mémorante suisse, Margot Monnier, avec laquelle nous avons un sujet de mémoire convergent. Nous avons pu alors partager nos recherches et nos analyses. Vous trouverez en Annexe 6 un tableau récapitulatif des intervenants ayant participé à cette recherche.

1.4 Méthode de collecte de données

Pour la collecte de données, nous avons choisi de mener des entretiens individuels semi-directifs. Ces entretiens se présentent comme une discussion entre deux personnes : l'intervieweur et l'expert. Nous abordons le thème et les sous-thèmes traitants notre question de recherche. De plus, la discussion est flexible et l'intervenant peut aborder des sujets non prévus initialement. La séquence des questions se présentait sous la forme d'entonnoir, en commençant par des questions d'ordre général pour clôturer avec un approfondissement du sujet d'étude. Tous les entretiens ont été réalisés grâce à l'outil de communication en ligne Teams, qui permet une interaction à distance. Avant de commencer l'entretien, nous avons eu l'accord des participants afin d'enregistrer l'interview, permettant ainsi une retranscription complète des échanges.

2. Discussion des résultats qualitatifs

2.1 Hypothèse 1 : Donner une place à la Nature et aux générations futures au sein d'un organe de gouvernance conduit à des pratiques de gestion environnementale plus rigoureuses et innovantes.

Notre recherche révèle que la mise en place de comité de durabilité ou d'impact (notamment chez HELORA, Ngroup et Exki) au sein des structures de gouvernance traditionnelle présente un potentiel significatif pour stimuler l'innovation et diversifier les perspectives. Aujourd'hui, encore trop peu d'entreprises intègrent la Nature et les jeunes générations au sein de leurs organes de gouvernance. Cependant, selon Isaline Desclee, *“les Conseils d'Administration plus rigoureux et plus volontaristes se rendent compte de l'importance d'intégrer des jeunes dans leurs organes de gouvernance.”* Elle ajoute que les administrateurs réalisent la nécessité de recruter des profils compétents sur des enjeux externes à l'entreprise, tels que l'urgence climatique, afin de pouvoir mettre en place des mesures plus innovantes.

Geraldine Deleuse, directrice RSE et membre du comité d'impact chez Ngroup, met en avant la diversité des âges et des profils au sein de ce comité. Cette diversité, selon Isaline Desclee, permet d'éviter la pensée unique et incite à la mise en oeuvre de pratiques commerciales plus innovantes. Corporate Regeneration propose d'étendre l'approche à l'ensemble de la ligne de gouvernance traditionnelle, en implémentant des gardiens de la Nature et des représentants des jeunes générations, pour challenger les entreprises sur leur impact à l'égard de la Terre et les pousser vers des engagements plus ambitieux et rigoureux.

Charlotte Saussez (gardienne de la Nature et représentante des jeunes générations de Corporate Regeneration) souligne la perspective des jeunes, qui est non biaisé par une expérience dans le monde de l'entreprise, ce qui peut apporter un regard neuf et innovant. Geraldine Deleuse note également que l'intégration de la Nature et des jeunes générations au sein de l'organe de gouvernance permet à l'entreprise, Ngroup, de tendre vers un objectif de pérennité. Selon elle, même si le comité d'impact n'est qu'un organe consultatif, il influence la décision finale du conseil d'administration, en proposant des projets pertinents. Chez Veolia, Fanny Demulier insiste sur le fait que l'entreprise fait partie de l'industrie environnementale et a donc besoin du bien-être de la planète pour assurer sa pérennité. Ce qui suggère une approche rigoureuse de la gestion environnementale. L'ensemble de ses parties prenantes sont divisées en groupement dont la catégorie « Planète » qui se compose des jeunes générations, des académiques, des ONG et des organisations internationales telles que les Nations Unies, renforçant alors la rigueur de cette approche. Donner une place à ces parties prenantes permet de mettre en place différentes pratiques innovatrices telles que des tiers-lieux autour d'un incinérateur qui valorise énergétiquement les déchets par exemple. Notre étude met également en avant le doute de certains CEO et experts sur la conscience écologique des jeunes générations, remettant en question l'hypothèse selon laquelle les jeunes sont naturellement plus sensibles aux enjeux climatiques. Frédéric Rouvez insiste sur le fait que les personnes plus âgées ont parfois une plus grande conscience écologique que les plus jeunes. Charlotte Saussez suggère une alternative en proposant un représentant intergénérationnel. Malgré ces réserves, les expériences rapportées par les représentants des entreprises et les experts suggèrent que l'intégration de ces nouveaux types d'organes de gouvernance peut conduire à stimuler des pratiques de gestion environnementales plus innovantes et augmenter la rigueur de ces pratiques. Selon Daan van Apeldoorn, il est encore trop tôt pour évaluer l'impact réel de l'intégration de la Nature et des jeunes générations sur la stratégie d'entreprise. Il est également important de souligner que l'impact individuel des gardiens de la Nature et des représentants des jeunes générations au sein des comités est difficile à mesurer car les décisions sont collectives.

Notre étude démontre que la participation active des jeunes générations et de la Nature au sein du processus décisionnel peut garantir une approche plus novatrice et exigeante de la gestion des ressources naturelles.

2.2 Hypothèse 2 : L'intégration des générations futures et de la Nature en tant que parties prenantes encourage une prise de décision stratégique orientée sur le long terme.

Géraldine Deleuse, directrice RSE chez Ngroup, souligne la nécessité de repenser le modèle économique de son entreprise. En effet, l'intégration des jeunes générations et de la Nature au sein du comité d'impact a permis à l'entreprise de se rendre compte de l'effet polluant de son activité, les médias. L'insertion de ces nouvelles parties prenantes apparaît comme un levier essentiel pour opérer ce changement, permettant de s'éloigner d'une logique purement axée sur le profit à court terme. Un exemple concret est un changement dans la politique de voyage chez Ngroup, passant d'une simple réduction à une interdiction quasi totale des déplacements en avion. Cela démontre que cette intégration peut mener à des décisions stratégiques ayant un impact positif sur l'environnement à long terme. Cette vision est renforcée par Olivier Bouche, co-fondateur de Corporate Regeneration, qui met en avant l'importance des rencontres intergénérationnelles au sein des organes de gouvernance, dans la prise de décisions stratégiques. Ainsi, selon lui, l'ajout des jeunes générations et de la Nature, en tant que parties prenantes, favorise une plus grande transparence dans la stratégie des organisations. Charlotte Saussez souligne l'importance de la diversité au sein des parties prenantes afin d'enrichir les discussions et les décisions stratégiques, permettant une vision plus holistique et systémique, propices aux décisions à long terme. Cependant, Daan van Apeldoorn souligne le risque de greenwashing lié à l'intégration des jeunes générations et de la Nature, si les engagements ne sont pas suivis de prises de décisions concrètes. De plus, Frantz Gault soulève la question du pouvoir accordé aux parties prenantes. Selon lui, pour que les jeunes générations et la Nature aient un réel impact sur les décisions stratégiques de l'entreprise, ceux-ci doivent occuper des postes au sein de l'actionnariat ou des syndicats et non en tant que partie prenante, qui sont uniquement des organes consultatifs. Pour assurer sa pérennité, Veolia a adopté une approche qui consiste à consulter les parties prenantes en fonction des décisions stratégiques de l'entreprise. Cette méthode vise à rendre le processus décisionnel plus efficace et rapide, tout en prenant en compte les perspectives diverses de son écosystème, y compris celles des jeunes générations. Néanmoins, il est important de noter que cette approche est encore en phase d'expérimentation et requiert une certaine agilité de la part des collaborateurs.

L'intégration de la Nature et des jeunes générations encourage une prise de décision stratégique orientée sur le long terme, favorisant la durabilité et la transparence. En revanche, il est important d'éviter le greenwashing et de donner de réels pouvoirs à ces nouvelles parties prenantes afin de contribuer à la stratégie d'entreprise.

En effet, il s'agit principalement d'un processus consultatif. Nous pouvons également rajouter que la Nature et les générations futures ont le même pouvoir que les autres membres, au sein d'un comité. En revanche, le niveau de pouvoir de ce comité est défini par l'entreprise.

2.3 Hypothèse 3 : La mise en place d'une gouvernance durable est difficile en raison de la résistance aux changements de certaines entreprises.

La résistance aux changements se manifeste sous différentes formes. Isaline Desclee met en lumière un obstacle fondamental : le manque de maturité de nombreuses entreprises en matière de durabilité. Cette lacune se traduit par une méconnaissance des enjeux climatiques, plus prononcée chez les personnes plus âgées, qui constituent la majorité des membres organes de gouvernance. De plus, Frédéric Rouvez et Charlotte Saussez soulignent la complexité pour les entreprises de définir les concepts de "Nature" et "Jeunes Générations" dans un contexte de gouvernance. Olivier Bouche ajoute que certains CEO sont frileux à l'idée d'intégrer des jeunes et des représentants de la Nature au sein de leurs organes de gouvernance. Ceux-ci craignent le partage d'informations confidentielles et estiment que les "adultes" possèdent davantage d'expertise que les jeunes. Cette réticence est davantage renforcée par la peur de perdre leur pouvoir, comme suggère Frédéric Rouvez, actionnaire de Exki. Face à ces défis, les entreprises ont alors tendance à privilégier des approches plus traditionnelles comme le label BCorp ou l'engagement envers les Objectifs de développement durable, ODD, des Nations Unies. Le fossé intergénérationnel peut également constituer un autre obstacle majeur. Charlotte Saussez met en évidence la différence d'âge au sein des assemblées générales, où la moyenne d'âge est souvent élevée. Cela peut conduire à une résistance face à l'intégration des jeunes générations et de la Nature, qui ont des idées trop innovantes ou radicales. Certains dirigeants sous-estiment également l'expertise des jeunes en matière de durabilité. Nous pouvons également noter la complexité perçue par les CEO comme un autre frein. En effet, certains CEO craignent que l'ajout d'un nouvel organe de gouvernance complique le processus décisionnel, déjà considéré comme complexe par les entreprises. De plus, les CEO demandent également un retour financier positif et une réelle création de valeur liée à l'intégration de nouvelles parties prenantes. Fanny Demulier de Veolia affirme que la transformation durable des entreprises nécessite une gouvernance forte et un engagement des dirigeants envers l'écosystème de l'entreprise. Cet engagement doit être diffusé à tous les niveaux de l'organisation pour être efficace. Enfin, Frantz Gault met en avant le besoin de changement radical de notre société. Ainsi, les jeunes générations et la Nature pousseront de nombreuses entreprises à cesser leurs

activités polluantes. Malheureusement, les entreprises ne sont encore prêtes à faire face à un tel changement.

Nous pouvons conclure que la mise en place de ce nouveau type de gouvernance se heurte à plusieurs difficultés. Malgré celles-ci, Alexandra Pimor observe une tendance croissante des organisations qui s'engagent dans l'intégration de nouvelles parties prenantes. Nous pouvons envisager un changement croissant des mentalités, qui pourrait s'accélérer grâce à l'éducation des dirigeants et à une pression croissante des pouvoirs publics. Selon Isaline Desclee, les entreprises seront assez matures dans 5 ans afin d'intégrer les jeunes générations et la Nature au sein de leur gouvernance.

2.4 Hypothèse 4 : L'intégration de la Nature et des générations futures dans la gouvernance stimule une transition vers une économie plus durable.

Lena Azzam, coordinatrice du manifeste chez Kaya, affirme que l'intégration de ces nouvelles parties prenantes favorise une transformation vers une société plus juste et durable. Cette approche se concrétise chez Kaya, la coalition belge d'éco-preneurs, par la présence d'un Next Gen Board et l'élaboration de propositions visant à influencer les politiques publiques. Frédéric Rouvez, ancien CEO et actionnaire de Exki ainsi que Géraldine Deleuse, directrice RSE chez Ngroup, insistent sur la nécessité du soutien des pouvoirs publics dans cette transition. Charlotte Saussez va plus loin en proposant que cette gouvernance d'impact devienne une obligation légale pour assurer son efficacité à long terme. De plus, Alexandra Pimor d'Earth Law Center souligne le rôle crucial des entreprises dans ce changement, les considérant comme plus agiles que les gouvernements pour modifier les mentalités et les pratiques de la société. Elle y voit une opportunité pour les entreprises de devenir des leaders de la transition vers un monde plus durable et moins anthropocentré. Sans consommateur, les entreprises n'ont plus de raison d'être. Elles n'ont donc pas d'autre choix que de modifier leurs activités et d'intégrer les jeunes générations et la Nature au sein de leurs gouvernances. Selon Olivier Bouche, les manifestations environnementales croissantes sont susceptibles de catalyser une sensibilisation écologique accrue au sein des populations. Cette évolution va renforcer l'influence des organisations faisant la promotion de l'intégration des jeunes générations et la Nature au sein des organes de gouvernance. En conséquence, les entreprises posséderont un avantage compétitif qui sera suivi d'un effet d'engouement de la part des autres organisations. Cela encouragera une transition vers une économie plus durable. Fanny Demulier soutient que pour atteindre une économie durable, il est essentiel d'intégrer toutes les parties prenantes, notamment les jeunes générations, dans la redéfinition des modes de consommation et de production.

Elle insiste sur l'importance pour les entreprises de clarifier leur raison d'être, d'identifier précisément leurs parties prenantes et de considérer leurs points de vue, voyant ces éléments comme cruciaux pour une transition efficace vers la durabilité économique. Enfin, Daan van Apeldoorn, membre de B-Lab Benelux, a observé une augmentation de la gouvernance de la Nature au sein des entreprises. Selon lui, pour une transition vers une économie encore plus durable, ce nouveau type de gouvernance doit s'inscrire dans une démarche plus large de sensibilisation à la Nature à travers la société. En effet, Frantz Gault souligne un manque de maturité en Europe concernant la durabilité et une forme de schizophrénie dans l'approche occidentale de la protection des écosystèmes. Ainsi, notre continent veut protéger la Nature mais n'est pas encore prêt à arrêter l'activité des entreprises trop polluantes.

Nous pouvons donc conclure que les témoignages recueillis convergent vers un constat : l'intégration de la Nature et des générations futures s'impose comme une nécessité afin d'assurer une transition vers une économie durable.

2.5 Conclusion de la partie empirique

Nous avons consacré cette partie à la vérification des hypothèses élaborées. Dans un premier temps, nous avons récolté les données grâce à des entretiens semi-directifs. Ensuite, nous avons analysé ces données. Finalement, nos résultats vont nous permettre de confirmer, infirmer ou nuancer ces hypothèses.

Hypothèses	Confirmée/Infirmer/Nuancée
Donner une place à la Nature et aux jeunes générations au sein d'un organe de gouvernance conduit à des pratiques de gestion environnementale plus rigoureuses et innovantes.	Confirmée
L'intégration des jeunes générations et de la Nature en tant que parties prenantes encourage une prise de décision stratégique orientée sur le long terme	Nuancée
La mise en place d'une gouvernance durable est difficile en raison de la résistance aux changements de certaines entreprises.	Nuancée
L'intégration de la nature et des jeunes générations dans la gouvernance stimule une transition vers une économie plus durable	Confirmée

Figure 2 - Tableau récapitulatif de la validation des hypothèses

Conclusion

1. Limites

Cette recherche s'est concentrée sur l'Europe, limitant ainsi sa portée géographique. Un échantillon d'intervenants venant d'autres continents aurait pu offrir une perspective plus globale. De plus, nous n'avons interrogé que 10 intervenants car le sujet d'étude est encore émergent dans le monde de l'entreprise. Enfin, nous aimerons préciser que le temps accordé par les intervenants était limité et restreignait la profondeur de l'analyse.

2. Discussion et récapitulatif des résultats

Cette étude a exploré les différents organes de gouvernance intégrant les générations futures et la Nature en tant que parties prenantes en Europe. Les résultats mettent en lumière plusieurs aspects de cette nouvelle gouvernance d'entreprise. En effet, il existe une grande diversité des modèles d'intégration de ces nouvelles parties prenantes tels que des comités d'impact ou de durabilité. Ceux-ci peuvent inclure, selon les cas, des représentants de la Nature et/ou des générations futures. Alexandra Pimor souligne l'interdépendance entre les rôles de gardien de la Nature et de représentant des générations futures. Selon elle, ces deux fonctions sont complémentaires et révèlent une gouvernance durable, tournée vers l'avenir.

Ensuite, cette intégration semble favoriser une approche plus innovante et axée sur le long terme dans le processus décisionnel de l'entreprise ainsi qu'une diversification des points de vue au sein des organes de gouvernance. Néanmoins, il persiste de nombreux défis dans la mise en place de ces nouvelles structures tels que la résistance au changement de certains dirigeants, ce qui peut s'expliquer par un manque de maturité en matière de durabilité.

Dans une perspective plus large, l'intégration de nouvelles parties prenantes est perçue comme un catalyseur essentiel dans la transition vers une économie durable. L'étude a également souligné l'importance du cadre juridique dans l'évolution de ces pratiques. De nombreuses initiatives légales en Europe ont émergé tel que le statut d'entreprise à mission en France. Le Green Deal européen se présente comme une opportunité pour les entreprises. En s'alignant aux objectifs, elles modifient leur stratégie et se forment un avantage compétitif dans un marché de plus en plus sensible aux enjeux environnementaux. Cette prise de conscience globale suggère une tendance croissante vers l'adoption de ces nouveaux modèles de gouvernance.

3. Recommandations

Notre étude nous permet de formuler des recommandations concrètes afin d’agir à plusieurs niveaux.

Tout d’abord, nous recommandons de mettre en place des programmes de formation à destination des dirigeants et des collaborateurs pour les éduquer et les sensibiliser aux enjeux environnementaux. De nombreuses organisations européennes, dans le secteur de l’apprentissage et de l’éducation des adultes (AEA), propose des formations dans l’éducation sur le climat. Par exemple, il existe l’association Yuva qui propose un programme destiné aux adultes nommé « Citoyen de la Terre » (Schnelle, 2023). Cela permettrait d’accroître la maturité des dirigeants en matière de durabilité et de réduire leur appréhension face au changement. Nous proposons également des formations spécialisées sur la représentation de la Nature et des générations futures dans les organes de gouvernance, destinées aux collaborateurs en entreprise, aux étudiants et aux jeunes actifs dans la société. Nous conseillons également aux entreprises de communiquer sur cette intégration afin de toucher un large public sur l’intégration de ces nouvelles parties prenantes.

Ensuite, nous encourageons la création d’autres coalitions à l’instar de Kaya qui formulent des propositions concrètes destinées aux pouvoirs publics. Ces propositions ont pour but d’accélérer la création de statuts juridiques d’entreprises intégrant la Nature et les jeunes générations en tant que parties prenantes. Ce statut et cette communication pourraient servir de catalyseur, incitant d’autres entreprises à adopter ce nouveau modèle de gouvernance, favorisant sa généralisation. Pour une approche plus progressiste, nous préconisons aux entreprises de mettre en place des comités consultatifs rassemblant des profils variés, incluant des gardiens de la Nature et des représentants des générations futures. Cette intégration progressive permet de répondre davantage aux besoins de l’entreprise.

En conclusion, l’inclusion de parties prenantes supplémentaires permet de répondre tant aux besoins internes de l’entreprise qu’aux attentes de son environnement externe. Elle serait alors capable d’évoluer dans un environnement nommé VUCA (« Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity »). Cette approche participative de la gouvernance implique et responsabilise chaque niveau des acteurs de la société, qu’il s’agisse des individus, des entreprises ou des pouvoirs publics. En intégrant de nouvelles perspectives et en favorisant une collaboration entre les parties prenantes, les entreprises contribuent activement au développement durable et à la pérennité des ressources naturelles.

Bibliographie

(2021). L'entreprise à mission, ou la force de l'alignement. *Envies de changer*, 4, 58-59. <https://www.cairn.info/revue--2021-1-page-58.htm>.

100 ans de Danone – retour sur un siècle d'histoire des produits laitiers. (2019, 9 mai). Danone Verse Melkproducten. <https://danonebelgium.prezly.com/100-ans-de-danone-retour-sur-un-siecle-dhistoire-des-produits-laitiers>

About the Swedish Environmental Protection Agency. (s. d.). <https://www.naturvardsverket.se/en/about-us/about-the-swedish-environmental-protection-agency/>

Ademe (2020), *Représentations sociales du changement climatique*, Rapport sur la 21e vague du baromètre sur les représentations sociales de l'effet de serre et du changement climatiques

Agence de la transition écologique ADEME. (2023, 12 juin). *LES JEUNES DE 15 à 25 ANS ET LA CRISE ENVIRONNEMENTALE : UNE PREOCCUPATION QUI SE TRADUIT ENCORE TIMIDEMENT DANS LES COMPORTEMENTS* [Communiqué de presse]. Consulté le 31 juillet 2024, à l'adresse <https://presse.ademe.fr/2023/06/les-jeunes-de-15-a-25-ans-et-la-crise-environnementale-une-preoccupation-qui-se-traduit-encore-timidement-dans-les-comportements.html>

Alexandre, H., & Paquerot, M. (2000). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. *Finance contrôle stratégie*, 3(2), 5-29.

Assemblée Parlementaire. (s. d.). Le droit à un environnement sain : l'APCE propose un projet de nouveau protocole à la Convention européenne des droits de l'homme. Dans *pace.coe.int*. <https://pace.coe.int/fr/news/8452/le-droit-a-un-environnement-sain-l-apce-propose-un-projet-de-nouveau-protocole-a-la-convention-europeenne-des-droits-de-l-homme>

Association d'économie financière. (2016). Soutenir l'émergence des entreprises à impact social : la proposition de la Société à Objet Social Étendu. Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2015-2016

Battistelli, M. (2019). L'entreprise à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 135, 80-82. <https://doi.org/10.3917/geco1.135.0080>

BENGUEDIH, F., & DJEDID, N. E. H. (2021). *La biodégradation des pesticides par les champignons du sol*. UNIVERSITÉ DE TLEMCCEN.

Benhamou, S., & Diaye, M.-A. (2015). Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité. Evaluation et approche stratégique. Dans *France Stratégie*. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/responsabilite-sociale-entreprises-competitivite>

Brice L., Croutte P. et Hoibian S. (2018), « Pour protéger l'environnement, les jeunes se tournent vers des transports alternatifs et les pratiques collaboratives », in Pautard É. (coord.), *Modes de vie et pratiques environnementales des Français, Théma Analyse, CGDD*, pp. 57-70

C& # 039 ; est quoi être entreprise à mission chez nous ? | Camif. (s. d.). Camif. <https://www.camif.fr/mission.html>

Calmet, M. (2021). *Devenir Gardiens de la Nature - Manifeste pour la défense du vivant, des générations futures et la reconnaissance du crime d'écocide en droit*. Tana.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, 2007, p. 16

Chaudey, M. (2014). Chapitre 4. La théorie de l'agence. Dans : , M. Chaudey, *Analyse économique de la firme* (pp. 101-126). Paris: Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.audey.2014.01.0101>

Cogeneration | REJOIGNEZ L'AVENTURE RÉGÉNÉRATIVE ! (S. d.). <https://corporateregeneration.org/>

Comment procéder à une analyse des parties prenantes ? - NIPN. (s. d.). <https://www.nipn-nutrition-platforms.org/Comment-proceder-a-une-analyse-des-parties-prenantes>

Communauté des Entreprises à Mission. Communauté des Entreprises À Mission.

<https://www.entreprisesamission.org/actualites/>

Consejo Andaluz de Medio Ambiente - Sostenibilidad, Medio Ambiente y Economía Azul - Junta de Andalucía.

(s. d.). <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/sostenibilidadmedioambienteconomiaaazul/consejeria/organos-colegiados/59853.html>

Corporate sustainability reporting. (s. d.). Finance. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Council, C. C. A. (s. d.). *Home / Climate Change Advisory Council.* <https://www.climatecouncil.ie/>

Courtois, L., & Lambrecht, P. Étude de la mise en place d'une économie régénératrice et d'un modèle d'organisation évolutif-opale au sein d'une entreprise. Quelles sont les pratiques mises en place chez Patagonia?

Danone "Société à Mission." (2024, April 16). Entreprise Agroalimentaire Mondiale - Danone. <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/danone-societe-a-mission.html>

Danone. (2023). *Rapport du comité à mission.* <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/fr-all-publications/2023/shareholdersmeetings/rapportducomitedemissionag2023.pdf>

DARPÖ, J. (2021). Une étude au sujet des droits de la nature dans le contexte européen. Dans *Europa*. Consulté le 31 juillet 2024, à l'adresse [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/689328/IPOL_STU\(2021\)689328\(SUM01\)_FR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/689328/IPOL_STU(2021)689328(SUM01)_FR.pdf)

Davidson, J. (2020). *#futuregen : Lessons from a Small Country*. Chelsea Green Publishing

Didelot, N. (2024, 30 mai). Elections européennes : la jeunesse loin des urnes. . . et proche de l'extrême droite ? *Libération*. https://www.liberation.fr/international/europe/elections-europeennes-la-jeunesse-loin-des-urnes-et-proche-de-lextreme-droite-20240530_ER3TRJSJGRFVNDGUGFOQUAJGPA/

Donner un siège à la nature et aux générations futures au sein de son conseil d'administration, une pratique qui se développe # nous sommes vivants. (2023, 29 décembre). *Levidépoche*. <https://www.levidepoches.fr/lesupercollectif/2023/12/donner-un-si%C3%A8ge-%C3%A0-la-nature-et-aux-g%C3%A9n%C3%A9rations-futures-au-sein-de-son-conseil-d-administration-une-pr.html>

Drillech, M. (2020, 14 février). Patagonia, une marque à mission sans concession. *Entrepreneurs*. <https://entrepreneurs.lesechos.fr/creation-entreprise/idees-success-stories/patagonia-une-marque-a-mission-sans-concession-1994632>

Dupouy, S. (2023). Confier un siège à la nature au sein du conseil d'administration, un atout ou un risque pour la société ? *Revue Lamy Droit des Affaires*. <https://hal.science/hal-04217859/document>

Dutheil, P. (2019). Les entreprises à finalité sociétale en Europe : L'expérience de trois pays européens. *Futuribles*, 429, 55-61. <https://doi.org/10.3917/futur.429.0055>

Entreprises à mission : le paradoxe européen. (S. d.). Droit de L'entreprise. <https://www.gouvernance-rse.ca/?p=6729>

Externe, C. (2024, 20 février). Bâtir le modèle européen de l'entreprise de demain. *La Libre.be*. <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2024/02/20/batir-le-modele-europeen-de-lentreprise-de-demain-L3PE2S7MJFFM3NNVUDN3KZEXXU/>

Earth Law Center | Champions for the Rights of Nature. (s. d.). Earth Law Center. <https://www.earthlawcenter.org/what-is-earth-law>

Faith in nature. (s. d.). Natural hair & Skin care | Faith in nature. <https://www.faithinnature.fr/>

Faith in nature. (s. d.). What we believe | Faith in nature <https://www.faithinnature.com/we-believe>

Forbes France. (2020, 10 janvier). *Pourquoi Patagonia reste la référence des entreprises socialement responsables*. <https://www.forbes.fr/business/pourquoi-patagonia-reste-la-reference-des-entreprises-socialement-responsables/>

Fridays For Future. (2022, 24 janvier). *Fridays For Future - Gateway to the International Movement*. <https://fridaysforfuture.org/what-we-do/>

Fridays For Future. (2022, 24 janvier). *Fridays For Future - Gateway to the International Movement*. <https://fridaysforfuture.org/what-we-do/>

Gault, F. (2024). *La Nature au travail : Collaborer autrement avec le vivant*. Quanto.

Hatchuel, A. (2018). L'entreprise à mission et ses partenaires. *Multitudes*, 72, 211-217. <https://doi.org/10.3917/mult.072.0211>

Hatchuel, A., Goutaland, A., & Lévêque, J. (2021). Les sociétés à mission, à l'épreuve du réel: les enjeux sociaux et académiques. *Revue Sociétal*, 1.

Histoire de la responsabilité d'entreprise et sociale - Patagonia. (s. d.). <https://eu.patagonia.com/fr/fr/our-footprint/corporate-social-responsibility-history.html>
Histoire de l'entreprise | Patagonia BE. (s. d.). <https://eu.patagonia.com/be/fr/company-history/>

Home | Kaya. (s. d.). Kaya. <https://www.kaya-ecopreneurs.be/>

ISO.(2010). *ISO 26000 responsabilité sociétale*.

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso26000_sr.pdf

Jacquillat, E. (2020). CAMIF : le commerce responsable. Dans : David Autissier éd., *Entreprises à mission et raison d'être: Changer l'entreprise pour un monde plus durable* (pp. 99-117). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2020.01.0099>

Lauwers, M. (2024, 24 avril). Après Exki, Newtree Impact devient « entreprise à mission » . *Lecho*. <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/apres-exki-newtree-impact-devient-entreprise-a-mission/10541395.html>

Kaplan R.S., Norton D.P., *Le tableau de bord prospectif*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1997

Landemore, H., & Fourniau, J. (2023). Les assemblées citoyennes, une nouvelle forme de représentation démocratique ? *Participations (Imprimé)/Participations (Online)*, N° 34(3), 5-36. <https://doi.org/10.3917/parti.034.0005>

Latitude Jeunes & Solidaris. (s. d.). Santé, climat, politique, avenir le regard des 18-25 ans en Belgique francophone (2023). Dans *Solidaris-wallonie*. Consulté le 31 décembre 2023, à l'adresse <https://www.solidaris-wallonie.be/api/wp-content/uploads/2023/09/Presentation-resultats-sondage-jeunes-2023.pdf>

LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE. (1995). Dans *Corporategovernancecommittee*. https://corporategovernancecommittee.be/assets/pagedoc/1327585529-1651062342_1651062342-code-belge-de-gouvernance-dentreprise-2020-0.pdf

Le conseil national de la transition écologique / Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires. (s. d.). Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires. <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/conseil-national-transition-ecologique>

Legal, W. (2022). *Petit manuel des droits de la nature*.

Les raisons de devenir une entreprise à mission ? (s. d.). <https://www.civitime.com/blog/raisons-devenir-une-entreprise-a-mission>

Levillain, K., Lévêque, J., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2019). *La gouvernance de la société à mission : du cas Danone aux premiers enseignements de la recherche*. Mines Paris, PSL Université.

Manifeste 2024.pdf. (s. d.). Google Docs.

<https://drive.google.com/file/d/1pzNQm5JBFtMc4MEw6EU7fVoiLETI6QVx/view>

Martinet, A., & Payaud, M. A. (2008). Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue Française de Gestion*, 34(180), 199-214. <https://doi.org/10.3166/rfg.180.199-214>

Méhaignerie L, Segrestin B. Soutenir l'émergence des entreprises à impact social : la proposition de la Société à Objet Social Étendu. Association d'économie financière. Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2015-2016, Association d'économie financière, 2016.

Mercier, S. (2001, 13 juin). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature* [Conférence]. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Dijon. [Microsoft Word - F-152-cd.doc \(strategie-aims.com\)](#)

Meyer, C. (2023, 17 mars). Quand les entreprises donnent une voix à la nature. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/weekend/planete/quand-les-entreprises-donnent-une-voix-a-la-nature-1915209>

Ministère de l'Économie des finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. (s. d.). *Que sont les sociétés à mission ?* [economie.gouv.fr. https://www.economie.gouv.fr/cedef/societe-mission](https://www.economie.gouv.fr/cedef/societe-mission)

Molga, P. (2022, 19 septembre). Patagonia : Yvon Chouinard, le patron qui rend la planète actionnaire. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/industrie-services/mode-luxe/patagonia-yvon-chouinard-le-patron-qui-rend-la-planete-actionnaire-1788416>

Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *la Revue des Sciences de Gestion/la Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 223(1), 109. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>

Nature must be the most important stakeholder this decade. (2022, 20 mai). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/why-nature-will-be-the-most-important-stakeholder-in-the-coming-decade/>

Nasr, J. (s. d.). *Environmental and climate protection remain important for youths*. Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/en/press/pressinformation/environmental-climate-protection-remain-important>

NGroup. (s. d.). *Manifeste de l'engagement RSE NGroup*. <https://www.ngroup.be/engagements/manifeste>

Nos programmes de responsabilité environnementale - Patagonia. (s. d.). <https://eu.patagonia.com/fr/fr/our-responsibility-programs.html>

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES. (2023, 5 juin). Entreprise Agroalimentaire Mondiale - Danone. <https://www.danone.com/fr/impact/un-sustainable-development-goals.htm>

Onboarding nature. (2024). Toolkit Onboarding, Nature Imagine if the nature of business was nature's business. Dans *onboardingnature.com*.

Pascual, U., Balvanera, P., Anderson, C. B., Chaplin-Kramer, R., Christie, M., González-Jiménez, D., Martin, A., Raymond, C. M., Termansen, M., Vatn, A., Athayde, S., Baptiste, B., Barton, D. N., Jacobs, S., Kelemen, E., Kumar, R., Lazos, E., Mwampamba, T. H., Nakangu, B., . . . Zent, E. (2023). Diverse values of nature for sustainability. *Nature*, 620(7975), 813823. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06406-9>

Petel, M. (2018). La nature : d'un objet d'appropriation à un sujet de droit. Réflexions pour un nouveau modèle de société. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 80, 207-239. <https://doi.org/10.3917/riej.080.0207>

Pertusot, V. (2023). Société à mission : conjuguer intérêts économiques et enjeux sociétaux. *Inflexions*, 52, 137-143. <https://doi.org/10.3917/infle.052.0137>

Pesqueux, Y. (2017). Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/cel-01432945/document>

Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue Interdisciplinaire D'études Juridiques*, Volume 65(2), 207228. <https://doi.org/10.3917/riej.065.0207>

Presse.paris.fr. (s. d.). <https://presse.paris.fr/pages/7649>

Poncin I. (2021) Cours d'Etudes Marketing. *Faculté universitaire Catholique à Mons (FUCaM)*

Raad voor de leefomgeving en infrastructuur. (s. d.). Raad Voor de Leefomgeving En Infrastructuur. <https://www.rli.nl/>

Rapport du Comité de mission. (2024). Dans *danone.com*.

<https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/fr-all-publications/2024/shareholdersmeetings/danonerapportcomitedemission2024.pdf>

Responsabilité sociétale. (2022, 19 décembre).

IFDD. <https://www.developpementdurable.be/fr/themes/responsabilite-societale>

Schnelle, P. (2023, 24 mai). La prise de conscience écologique est inévitable pour le futur. Le rôle de l'apprentissage et de l'éducation des adultes dans la lutte contre le changement climatique. *EPALE - European Commission*. <https://epale.ec.europa.eu/fr/blog/la-prise-de-conscience-ecologique-est-inevitable-pour-le-futur-le-role-de-lapprentissage-et-de>

Le service des données et études statistiques (SDES). (2021). Société, nature et biodiversité Regards croisés sur les relations entre les Français et la nature.

Dans <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/societe-nature-et-biodiversite-regards-croises-sur-les-relations-entre-les-francais-et-la-nature-en?rubrique=30>. Ministère de la Transition Écologique. <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/media/5004/download?inline>

Seingier, H. (2024, 10 mars). Chez les jeunes des marches pour le climat, chacun cherche son mode d'action. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/societe/article/2024/03/09/chez-les-jeunes-des-marches-pour-le-climat-chacun-cherche-son-mode-d-action_6221035_3224.html

Sindall, C., Lo, S., & Capon, T. (2008). Governance for the well-being of futures generations. *Journal Of Paediatrics and Child Health*, 57, 17491753. <https://doi.org/10.1111/jpc.15813>

Tables rondes de la jeunesse pour le climat. (2022, 2 septembre). European Economic And Social Committee. <https://www.eesc.europa.eu/fr/initiatives/tables-rondes-de-la-jeunesse-pour-le-climat#downloads>

Tanner, A., Gretz, M., Spahr, C., Senn, N., & Fragnière, A. (2022). 9–Les limites planétaires et la santé. *Santé et environnement.*

Tchotourian, I. (2021). L'entreprise à mission : solution ou miroir aux alouettes pour la responsabilité sociale ? Une comparaison critique franco-canadienne. *Cahiers de Droit/les Cahiers de Droit*, 62(3), 757-794. <https://doi.org/10.7202/1080612ar>

The European Green Deal : A growth strategy that protects the climate. (s. d.). <https://ec.europa.eu/stories/european-green-deal/>

Tous, N. A. À. (2022, 18 novembre). *CP/ Un vote et une voix pour la Nature dans les conseils d'administration des entreprises françaises.* Notre Affaire À Tous. <https://notreaffaireatous.org/cp-un-vote-et-une-voix-pour-la-nature-dans-les-conseils-dadministration-des-entreprises-francaises/>

Trafic | Nos engagements pour un avenir durable. (s. d.). trafic.be Belgium Français. https://trafic.com/fr_BE/takecare

Truyens V. (2022) Cours de RSE et d'Éthique. . *Faculté universitaire Catholique à Mons (FUCaM)*

Vairet, F. (2023, 22 mai). La théorie du donut, ou comment sortir de l'impasse économique.

Les Echos Start. <https://start.lesechos.fr/societe/economie/connaissez-vous-la-theorie-du-donut-qui-projette-de-nous-sortir-de-limpasse-economique-1944005>

Vas A. (2021) Cours d'Stratégie. *Faculté universitaire Catholique à Mons (FUCaM)*

Vlaamse jeugdraad & Forum des Jeunes. (2021). *Position des Conseils de jeunesse francophone et néerlandophone concernant l'avant-projet de Plan Fédéral de développement durable*. Consulté le 31 juillet 2024, à l'adresse https://forumdesjeunes.be/wp-content/uploads/2021/06/Position_Conseils-de-jeunesse_PlanFederal_DevD.pdf

Younes, M., Salah, L. H., & Touzani, M. (2017). Gouvernance participative et nouvelles pratiques managériales dans un contexte postrévolutionnaire : cas des entreprises sociales tunisiennes. *Revue Management & Avenir/Management & Avenir*, N° 90(8), 175194. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0175>

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | www.uclouvain.be/lsm