

LA SOBRIÉTÉ AU CŒUR DES MODÈLES D'AFFAIRES DE DEMAIN

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE PROSPECTIVE - JUIN 2023



Sobriété ! Le mot s'est imposé avec la guerre en Ukraine et les risques sur l'approvisionnement gazier de l'Europe. Mais il est vite apparu que les entreprises ne pourraient s'en tenir à la seule dimension énergétique en raison des tensions à venir sur d'autres ressources et des (dys) fonctionnements alimentant le dépassement des limites planétaires.

Le GIEC – qui définit la sobriété comme l'« ensemble des mesures et pratiques quotidiennes qui permettent d'éviter la demande d'énergie, de matériaux, de terres et d'eau tout en assurant le bien-être humain pour tous dans le cadre des limites planétaires » - estime qu'**on ne peut tenir les objectifs de lutte contre le réchauffement climatique sans sobriété.**

On comprend, à la lumière de cette définition, que la sobriété ne peut s'imposer à la marge. En s'appliquant à de nombreux volets, elle va interroger, avec force, les modèles d'affaires dont les entreprises ont longtemps évité la transformation qui se révèle, pourtant, comme le levier le plus puissant en termes de soutenabilité : on agit ainsi autant sur l'offre que sur la demande et les relations avec toutes les parties prenantes (impact systémique) sans stigmatiser les comportements individuels.

Les modèles que les entreprises commencent à mettre en œuvre dans des logiques de circularité, de fonctionnalité, d'efficacité ou d'impact – on en a identifié sept familles – peuvent amorcer une démarche vertueuse mais **ces modèles dits soutenables semblent insuffisants.**

- Ils ont leurs propres limites ou génèrent des effets rebond.
- Ils questionnent l'usage ou le post-usage mais pas assez l'amont.
- Ils n'opèrent qu'un découplage relatif de la croissance avec la consommation de ressources.

Mais des entreprises vont plus loin en faisant de la sobriété (« sufficiency » en anglais) une solide boussole. Par les solutions qu'elles trouvent sur les maillons de la chaîne de valeur, **elles posent les premières pierres de modèles qui réduisent les flux et apportent une prospérité fondée sur d'autres leviers.**

De la conception au recyclage, en passant par la fabrication ou la relation-client, de plus en plus d'étapes de la chaîne de valeur sont passées au crible de la sobriété. Diverses tendances s'en dégagent.

- **Conception et design** : de plus en plus d'acteurs sont sensibles à l'idée d'intégrer moins de technologies dans les biens finis ou dans les systèmes ; en outre, de nombreuses entreprises travaillent à ce que les biens, les espaces ou les infrastructures soient multi-usages (multifonctionnalité).
- **Approvisionnement** : plusieurs entreprises se donnent comme objectif de décentraliser la production au plus près des matières premières ou des intrants ; d'autres rémunèrent les producteurs afin qu'ils sollicitent moins de ressources ; dans tous les cas, une cartographie des fournisseurs existants est indispensable au moment de la conception de l'offre.
- **Production** : l'idée de réduire les volumes de fabrication ainsi que les produits ou les gammes séduit un nombre croissant d'entreprises dans les secteurs industriels (y compris de la mode et de l'habillement) mais aussi dans les services ; sortir des logiques de volumétrie passe aussi par des modèles de production plus personnalisée ; la transformation des process industriels associée à l'« efficacité matières » est un autre levier souvent insuffisamment inexploité.



- **Emballage, conditionnement, stockage** : des acteurs travaillent ensemble pour éviter le suremballage (les accords de place dans la distribution ont ainsi permis de supprimer les sacs en plastique aux caisses) tout en recherchant des solutions qui n'enlèvent pas les informations pertinentes apportées via ces emballages.
- **Transport/logistique aval** : au-delà de l'amélioration du remplissage des moyens de transport (camions en particulier) et du report modal sur le train, c'est la modération de la demande de transport qui est le levier principal. Pour ce faire, des entreprises travaillent à miniaturisation des produits et à la baisse des distances moyennes parcourues ainsi qu'à l'optimisation des itinéraires, à des livraisons collectives et à la temporalité des tournées.
- **Marketing/publicité** : des entreprises se créent ou se développent en renonçant à toute campagne de promotion ou de marketing, préférant consacrer leur budget à la durabilité des produits ; d'autres passent par ces maillons pour promouvoir des comportements responsables
- **Usage/consommation** : lorsque le bilan carbone est élevé à l'utilisation (appareils domestiques par exemple) les entreprises travaillent sur le bon usage des biens et la lutte contre le gaspillage ; elles sont aidées, en cela, par la digitalisation et la connectivité des biens qui apportent des solutions de maintenance et optimisent la réparabilité (autoréparation comprise) ; d'autres encore imaginent des systèmes d'incitation pour le client en B2B et en B2C afin de changer les comportements d'achat.
- **Relation-client et service après-vente** : en monitorant l'usage des biens ou des services, des entreprises incitent les clients à moduler leur abonnement à la baisse, ce qui instaure une confiance et une relation plus durable entre les deux parties.
- **Réparation, recyclage et rebut** : les solutions recherchées tentent, d'une part, de faire en sorte que la réparation d'un bien soit plus pertinente que l'achat d'un produit neuf voire son recyclage et, d'autre part, de faciliter l'accès aux pièces détachées (mise en place de plateformes pour les revendeurs/partenaires).

De la mode à l'industrie en passant par le transport et le bâtiment, tous les secteurs d'activité voient émerger des explorateurs de la sobriété. Et ce sont des cas de moins en moins isolés. De grands groupes comme des PME en passant par des ETI, il n'y a pas de taille pour être sobre.

Les expériences relatées apportent leur brique à la recherche de compatibilité entre sobriété et rentabilité. Chaque entreprise qui veut rompre avec le « croître pour croître » pourra puiser les éléments qui lui correspondent pour construire sa propre trajectoire.

Le cheminement de ces poissons pilotes est passionnant mais il est évidemment difficile et complexe parce qu'il s'agit de transformation de modèles d'affaires et qu'il faut « ramer en vents contraires » face à des acteurs privilégiant à un autre rapport au temps et à la planète.

C'est dire, dans cet écosystème encore prévalent, combien **les entreprises ont besoin d'indicateurs complètement différents en termes de pilotage de la réussite** ainsi que de travaux sur la gestion des comptes de résultat ou une nouvelle appréhension de la valeur, etc.

Plus largement, elles ont besoin que les normes de financement, de comptabilité et de valorisation (boursière) adoptent d'autres métriques. Elles ont besoin que l'effort soit partagé par tous et que l'État contribue à la sobriété par de nouvelles conditions économiques, réglementaires et institutionnelles.

Il ne saurait, en effet, y avoir sobriété sans un récit collectif à l'attention de tous les acteurs, un travail sur la manière dont les humains comprennent leurs besoins, une interrogation sur la question du « quoi produire ? » et un élargissement des référentiels comptables à la dimension environnementale

Enfin, on devrait reconnaître, à ces entreprises, un droit à l'expérimentation (et à l'erreur) car leur courage et leur audace dans la recherche de solutions sortant des modèles dominants pourraient bien paver **la voie d'une soutenabilité réussie pour les entrepreneurs de demain.**