

LA **SOBRIÉTÉ** AU CŒUR DES MODÈLES D'AFFAIRES DE DEMAIN

ÉTUDE PROSPECTIVE - JUIN 2023





Cette étude s'inscrit dans une réflexion globale de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Paris Ile-de-France sur l'innovation de modèles d'affaires (économie servicielle, soutenabilité). Elle a été présentée devant les membres de la Commission économie et financement des entreprises.

Des facteurs conjoncturels (inflation, guerre en Ukraine, crise énergétique, etc.) ont, en effet, conduit à questionner la perspective d'une exigence de sobriété qui s'étendrait au-delà de l'énergie, de l'eau ou encore du foncier.

En donnant écho aux expériences des entreprises qui explorent cette sobriété sur leur chaîne de valeur et en sollicitant un champ diversifié de sources et de connaissances, l'étude se veut une contribution objective à la recherche de solutions pragmatiques par les entreprises dans leur quête de soutenabilité.



Auteur

Corinne VADCAR, Senior Analyst
Direction générale adjointe Services, Information
et Représentation des Entreprises
Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Paris Ile-de-France



SOMMAIRE

INTRODUCTION

Le changement de modèles d'affaires, un levier longtemps ignoré	4
1. Diverses voies souvent explorées avant de changer de modèles d'affaires	4
2. Dans un process de changement de modèles, certains concepts sont préférés à d'autres	6

PARTIE 1

La nécessaire adaptation des modèles d'affaires à l'enjeu de sobriété.....	8
1. La sobriété, pourquoi ?	9
1.1 Les modèles existants sont insuffisants ou ont leurs limites	9
1.2 Des logiques ayant contribué au dépassement des limites planétaires subsistent	12
1.3 Les leviers liés à la consommation ne suffisent pas à changer les comportements....	14
2. La sobriété, comment ?	17
2.1 En adoptant un récit collectif à l'attention de tous les acteurs	17
2.2 En travaillant sur la manière dont les humains comprennent leurs besoins	17
2.3 En interrogeant la question du « quoi produire ? »	18
2.4 En élargissant les référentiels comptables à la dimension environnementale	19

PARTIE 2

Quand les entreprises explorent la sobriété sur leur chaîne de valeur	20
1. Conception et design	21
2. Approvisionnement	24
3. Production	25
4. Emballage, conditionnement, stockage	28
5. Logistique aval / Transport	29
6. Marketing / Publicité	30
7. Usage / Consommation	30
8. Relation client et service après-vente	32
9. Réparation, recyclage et rebut	32

PARTIE 3

Enseignements des diverses explorations par les entreprises.....	34
1. Petit traité d'expérimentation	35
1.1 Il faut laisser du temps au temps pour que les entreprises expérimentent	35
1.2 Il n'existe pas de recette miracle ou de modèle unique	35
1.3 On ne saurait justifier d'une taille minimale pour devenir sobre	36
1.4 La sobriété est, parfois, atteinte par des voies indirectes	36
1.5 La sobriété peut être recherchée dans les opportunités adjacentes	36
2. Difficultés des entreprises dans cette trajectoire vers la sobriété	36
2.1 Des difficultés propres à tout pivotement de modèle économique	36
2.2 Des difficultés propres au caractère exploratoire et inédit de la démarche	38

CONCLUSION

La démonstration de la compatibilité entre sobriété et rentabilité	42
---	-----------

ANNEXE

Les formes d'innovation tendant vers la sobriété	44
---	-----------

BIBLIOGRAPHIE	45
----------------------------	-----------



INTRODUCTION

LE CHANGEMENT DE MODÈLES D'AFFAIRES, UN LEVIER LONGTEMPS IGNORÉ

1 | Diverses voies souvent explorées avant de changer de modèles d'affaires

Alors que les risques opérationnels, financiers et de réputation liés au changement climatique avaient jusqu'alors focalisé leur attention, les entreprises accélèrent aujourd'hui leur réponse à la crise climatique en allant plus loin, y compris en réfléchissant à leur modèle économique.

Historiquement, elles ont souvent engagé des changements dans lesquels elles se sentaient à l'aise. Des travaux montraient, en 2014, que la majorité des entreprises ont tendance, dans un premier temps, à se concentrer sur la dimension environnementale de l'innovation car plus facile à appréhender via l'amélioration du bilan carbone des produits. Les entreprises plus avancées s'attachent à l'impact environnemental de leurs services et à la dimension sociale et sociétale¹. Ce processus volontaire de durabilité comme d'habitude ("Sustainability as usual")² est, cependant, lent et à impact limité.

Par ailleurs, **les entreprises ont souvent préféré s'en remettre à la technologie plutôt que changer leur modèle d'affaires.** Ce techno-optimisme (appelé aussi solutionnisme ou hubris techniciste) ne peut, cependant, être qu'un des leviers d'action car il comporte plusieurs limites.

- Les technologies existent, d'ores et déjà, pour relever le défi mais ne changent pas forcément la perspective de réchauffement climatique.
- Certaines solutions technologiques ne sont pas toujours généralisables et/ou peuvent se révéler contre-productives.
- Les temps de diffusion de la technique peuvent être longs³; « les délais de maturation des technologies de rupture sont incertains et dépendent des efforts consentis »⁴.

De plus, **les nouvelles solutions technologiques, y compris les technologies vertes, sollicitent d'importantes ressources matérielles**⁵.

- L'extraction de métaux et leur transformation en composants électroniques ont un impact environnemental plus élevé que la consommation énergétique de produits/services numériques.
- Les minéraux nécessaires à la fabrication des batteries sont faiblement disponibles sans compter que les tensions géopolitiques peuvent réduire l'approvisionnement en intrants essentiels.

¹ Acosta, Pilar, Aurélien Acquier, Valentina Carbone, Olivier Delbard, Julie Fabbri, Florent Gitiaux, Delphine Manceau et Catherine Ronge (2014),

"Les business models du développement durable", L'Expansion Management Review, n° 152, pp. 20-29.

² Godelnik, Raz (2021), "How the climate crisis is transforming the meaning of 'sustainability' in business", The Conversation, 12 October.

³ Interview de Jean-Baptiste Frezzoz in : "La transition énergétique n'a jamais existé", L'Usine Nouvelle, 4 janvier 2022.

⁴ "Crise climatique : une politique de sobriété doit aussi être éclairée par un effort majeur de recherche", Le Monde, 14 juin 2022.

⁵ Mahon, Chris (2022), "Low-technology: why sustainability doesn't have to depend on high-tech solutions", The Conversation, 18 February.



- L'électricité décarbonée manque pour s'ajuster à la vitesse de transformation : pour électrifier les mobilités et les chauffages et produire l'hydrogène nécessaire à la décarbonation de l'industrie, il faudrait augmenter d'au moins 35 % la production d'électricité, sans l'aide des énergies fossiles⁶.

En outre, **les entreprises ont longtemps approché la question du réchauffement de façon périphérique** au lieu de s'attacher à ce qui peut être le plus impactant. Elles ont adopté des postures prudentes qui évitent de remettre en cause leur modèle. Deux exemples peuvent illustrer.

- La préférence pour la recyclabilité des produits à usage unique plutôt que la réutilisation d'emballages ou leur élimination totale.
- L'octroi d'une valeur économique aux déchets alors que cela peut avoir des effets pervers et ne pas induire de véritable rupture ; ainsi, dans l'industrie du plastique, on tente de résorber les déchets accumulés en créant des activités économiques⁷ mais on crée une économie du plastique usagé qui a aussi un impact négatif.

Au final, « **les entreprises se concentrent surtout sur des actions portées vers l'opérationnel, les petits gestes, le rentable, le réglementaire, mais ne touchent pas à leur business model** »⁸.

- Toutes tailles confondues, 4 entreprises sur 10 estimaient, au printemps 2022, que la transition écologique affectera leur stratégie mais peu prévoyaient de la réorienter en profondeur⁹.
- Du côté des PME-ETI, seulement 10 % comptent changer leur modèle d'affaires pour réduire leur empreinte carbone tandis que 22 % seulement écoconçoivent des offres et produits¹⁰.
- Du côté des grandes entreprises, peu ont bousculé leur modèle face à l'urgence climatique¹¹.

Cependant, **les entreprises prennent conscience que leurs efforts sont insuffisants** face aux données scientifiques et à l'ampleur de la situation climatique et écologique. « Il y a des entreprises qui vont être confrontées très clairement à la question soit de changer radicalement de business model, soit de disparaître »¹². Diverses raisons les amènent à interroger leur modèle d'affaires, le risque lié au changement de comportement du consommateur étant celui qui les fait bouger le plus¹³.

- **La crise actuelle** (approvisionnement, inflation, baisse de la demande) interroge l'entreprise sur le fait de savoir si elle sera toujours performante et son modèle d'affaires rentable et pertinent¹⁴.
- **L'accélération des dérèglements** devrait mettre les entreprises dans des postures contraintes ; l'effort survient souvent par accident et le système se régule par l'effondrement¹⁵.
- **La pression sociétale** s'accroît : 75 % des Français n'ont plus confiance dans les engagements communiqués par les entreprises¹⁶.

⁶ "Ne pas confondre sobriété énergétique et électrification", L'Usine Nouvelle, 22 février 2022.

⁷ Gontard, Nathalie (2018), "Déchets plastiques : la dangereuse illusion du tout-recyclage", The Conversation, 28 janvier.

⁸ "Les PME face aux enjeux climatiques en France et au Royaume-Uni", Bpifrance Le Lab, L'œil du Lab, 26 juillet 2022.

⁹ Selon le sondage OpinionWay pour CCI France, GCE, Vague 70, mai 2022.

¹⁰ "Les PME face aux enjeux climatiques en France et au Royaume-Uni", Bpifrance Le Lab, L'œil du Lab, 26 juillet 2022.

¹¹ Laure Blondel citée in : "6 grandes entreprises qui pivotent pour rendre leur catalogue plus responsable", Les Échos Start, 4 mai 2022.

¹² Interview de François Gemenne in : "C'est au niveau des entreprises que se font les transformations radicales", L'ADN, 22 février 2023.

¹³ "Nota Climat, le nouveau "Yuka" du climat pour débusquer le greenwashing des marques" ? Les Échos, 5 juillet 2022.

¹⁴ Souad El Ouazzani citée in : "Quand la RSE bouleverse les business models", La Tribune, 23 mars 2022.

¹⁵ Interview de Jean-Marc Janvovici in : "La réalité est plus complexe qu'un nucléaire diabolique et des alternatives merveilleuses", L'Usine Nouvelle, 27 novembre 2020.

¹⁶ "Les Français et les entreprises engagées", Étude de Harris Interactive pour Mouvement France Impact, février 2022. La pratique des entreprises prétextant se concentrer sur leur impact ("impact washing") est aussi dénoncée par les parties prenantes.



- **Un nombre croissant de fournisseurs** offrent des produits responsables, ce qui est aussi une incitation à la transformation.
- **La nécessité d'attirer des talents** est également au cœur de cette transformation des entreprises ; trouver des entreprises agissant pour le climat est fondamental pour les candidats.
- **Les réglementations** sur le gaspillage et la réparabilité se multiplient ; le Conseil d'État veut aussi contraindre les porteurs de projets industriels à muscler leurs études d'impact. La Commission européenne veut favoriser la production de produits plus verts et durables et imposer des critères précis d'éco-conception aux industriels pour que le consommateur achète moins mais mieux.
- **Les collectifs d'entreprises** tels la Convention des entreprises pour le climat (CEC) ou le Grand défi des entreprises pour la planète font comprendre, aux entreprises, la nécessité de changer de modèle.

Dès lors, **les entreprises françaises apparaissent plus ouvertes à certains idées ou concepts** dont les champs lexicaux ne se recoupent pas toujours¹⁷ ou sont mal compris¹⁸.

- Elles adoptent plus largement et rapidement **les principes de l'économie circulaire** en faisant passer leur chaîne de valeur d'une logique linéaire à une logique circulaire. Plusieurs maillons de la chaîne sont ainsi passés au crible des **4R** : réduire, réutiliser, réparer, recycler. C'est sur la partie « réduire » (utiliser moins de matières) que l'entreprise peut s'engager sur une trajectoire de sobriété.
- Elles sont davantage sensibles à **l'idée d'avoir un impact positif** et pas seulement de limiter leur impact négatif. C'est le propre de concepts comme **l'économie positive** ou **l'économie à impact** qui visent à « créer un résultat positif spécifique pour les parties prenantes »¹⁹. **L'économie régénérative** vise des impacts positifs nets sur les écosystèmes naturels par leur réparation. Au demeurant, il est plus facile de naître en tant que modèle d'impact que de le devenir²⁰.
- Elles n'entendent plus le **mot sobriété** comme un gros mot ou un repoussoir compte tenu des tensions énergétiques nées de la guerre en Ukraine et du discours du Président Macron sur la fin de l'abondance pour autant qu'il s'agisse d'une sobriété choisie ou volontaire et non subie. C'est le sens de **l'économie désirable** dans laquelle de nouveaux régimes de sobriété permettraient de réorienter les priorités productives (santé, éducation, alimentation, loisirs, sécurité, mobilité).

2 | Dans un process de changement de modèles, certains concepts sont préférés à d'autres

Aller vers des approches nouvelles est d'autant plus difficile que leur rentabilité n'est pas forcément démontrée. Les expériences menées dans d'autres domaines comme l'économie sociale et solidaire (ESS) ont illustré que l'on pouvait aboutir à une lucrativité limitée²¹.

¹⁷ "Éco-conception, FSC, biosourcé : petit lexique de la durabilité", 6 avril 2022.

¹⁸ "Net zéro", "upcyclé", ou "climate positive"... analyse de la perception du lexique de la durabilité", L'ADN, 23 janvier 2023.

¹⁹ "Et si trouver votre business model à impact était plus simple que ce que vous pensiez", L'ADN, 12 septembre 2022.

²⁰ B Lab (2020), "What are Impact Business Models?", B Impact Assessment, 6 July. Voir aussi le remarquable travail d'Utopies sur les modèles d'affaires à impact : Innover par l'adjacent, #IBMSERIES, Vol. 1, septembre 2022 ; Best for Climate, #IBMSERIES, Vol. 2, novembre 2022 ; Best fort Biodiversity, #IBMSERIES, Vol. 3, décembre 2023.

²¹ Mayer, Julie et Guérineau, Mathias (2022), "La sobriété énergétique porte d'autres promesses que la décroissance", Polytechnique Insights, 1^{er} février.



Historiquement, la recherche de compatibilité entre soutenabilité et rentabilité a conduit à préférer **les concepts qui préservent les fondamentaux des entreprises** et donnent, à la technologie, un rôle-clef dans les efforts de durabilité : **croissance verte** ou **économie verte**.

Elle a aussi conduit à préférer **les concepts qui ne remettent pas en cause la compétitivité comme moteur de l'entreprise** : **compétitivité sociale et environnementale** ou **économie de l'efficience** mais aussi **responsabilité sociale et environnementale** (RSE).

Elle a fait émerger **des notions qui visent à renverser l'ordre des priorités** entre maximisation du profit et soutenabilité sans mettre en cause leur relation : **raison d'être** ou **entreprise à mission** (B Corp en anglais)²². Des entreprises vont jusqu'à nommer la Nature à leur conseil d'administration. Faith In Nature (savons, soins capillaires, nettoyeurs, etc.) est la première entreprise à avoir donné à la nature un vote formel – avec un administrateur dédié – sur les décisions d'entreprise pouvant l'affecter²³.

Plus récemment, des acteurs économiques ont accepté de **perdre de la rentabilité à court terme pour s'assurer de la soutenabilité à long terme**. À titre d'exemple, la banque française Crédit Mutuel regarde, désormais, l'impact du changement climatique sur ses clients et se dit prête à perdre de l'argent à court terme pour répondre au risque environnemental.

Plus difficile pour les entreprises est l'acceptation de **concepts qui remettent en cause les fondamentaux économiques**. La **décroissance** véhicule ainsi l'idée que les entreprises vont perdre en profitabilité et que les consommateurs vont perdre en pouvoir d'achat. La redirection écologique, pour sa part, considère que les organisations, institutions et infrastructures du capitalisme doivent être réorientées dans leurs stratégies et dans leur existence du fait des enjeux liés à l'Anthropocène. D'un point de vue opérationnel, cette redirection passe par des arbitrages, voire des renoncements, avant la conciliation entre économie et écologie²⁴.

Au demeurant, « on peut assumer l'exigence de sobriété, et même une perspective de décroissance, tout en restant fidèle au principe de marché »²⁵. On peut ainsi aller vers une décroissance de la vente des biens au profit d'une croissance de la vente de services. On peut aussi décroître les activités à fortes externalités négatives et faire croître les activités qui comptent vraiment.

Néanmoins, plutôt que de renoncer ou refuser, l'idée de **créer de la valeur autrement** peut se révéler plus recevable par les entreprises. La notion de **post-croissance**²⁶ s'entend ainsi d'une croissance alignée sur trois principes (les gens, la planète et les ressources) se fixant des limites et redistribuant les richesses.

Des concepts comme l'**a-croissance** ou la **prospérité** explorent des voies de prospérité sans croissance. Dans tous les cas, ils montrent que « réduire ce n'est pas [forcément] reculer, c'est ouvrir d'autres perspectives »²⁷.

²² Une entreprise B Corp encourage la réalisation d'une mission sociétale en plus du profit. Elle n'opte pas pour l'option de réduction des profits et d'augmentation de la durabilité, selon Donnie MacLurcan, Executive Director, Post Growth Institute. "Il s'agit d'un changement de paradigme pour l'entreprise visant à comprendre comment impacter la société par le modèle d'affaires et plus seulement par l'excellence opérationnelle, comment générer des impacts positifs intrinsèques à l'activité et plus seulement en limiter les impacts négatifs" Source : "Et si trouver votre business model à impact était plus simple que ce que vous pensiez ?", L'ADN, 12 septembre 2022.

²³ "Eco beauty company 'appoints nature' to its board of directors", The Guardian, 22 September 2022.

²⁴ Interview de Diego Landivar, Alexandre Monnin et Emmanuel Bonnet in : "Zoom sur la redirection écologique, la méthode qui nous invite à renoncer et à désinnover", L'ADN, 2 juillet 2020.

²⁵ "Les leures de la planification écologique", Les Échos, 31 mai 2022.

²⁶ Entreprise & post-croissance. Réinitialiser nos modèles économiques, comptables ou de gouvernance, Prophil avec HEC, Audencia et Lumia, 2021.

²⁷ "Relier les entreprises au vivant : le grand défi des entrepreneurs", L'ADN, 14 février 2023.

Partie 1

La nécessaire adaptation des modèles d'affaires à l'enjeu de sobriété





1 | La sobriété, pourquoi ?

On entend, par sobriété, 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 planétaires²⁸. En anglais, on parle de "sufficiency". Au sens philosophique du terme, la sobriété est « un style de vie qui vise à réduire la consommation matérielle et à minimiser le gaspillage, afin de libérer des ressources personnelles (temps et argent) et de rechercher la satisfaction à travers les aspects non matériels de la vie »²⁹. Il apparaît aujourd'hui difficile de tenir la trajectoire définie par le GIEC sans sobriété.

On s'attachera ici aux raisons pour lesquelles la sobriété doit être un champ d'exploration des modèles d'affaires et aux voies et moyens par lesquelles elle peut être atteinte.

Les limites des modèles soutenable existants, la nécessité de rompre avec les logiques qui ont contribué au dépassement des limites planétaires et l'impact insuffisant des leviers au niveau de la consommation apparaissent comme trois des facteurs justifiant le choix d'une trajectoire de sobriété.

1.1. Les modèles existants sont insuffisants ou ont leurs limites

On voit que les modèles qui se disent soutenable sont imparfaits ou ont des impacts encore inconnus.

- **Nombre de ces modèles sont des solutions, faciles et immédiates, dont on ignore, à plus ou moins long terme, l'impact réel et dont on sous-estime les externalités négatives.** Certains modèles économiques pertinents dans l'immédiat peuvent être néfastes (effet rebond direct ou effet Jevons)³⁰ en sollicitant finalement plus de ressources à moyen ou long terme. Cela peut être le cas du recyclage ou des déchets quand ces derniers deviennent ressources (effet rebond circulaire)³¹.
- **Certains solutions ne remettent pas en cause le modèle d'affaires.** La réduction de l'impact consiste toujours à faire la même chose à l'inverse du modèle de basculement de la production massive de biens vers la vente de solutions personnalisées³². Les stratégies d'impact des entreprises ne portent souvent que sur la communication de valeur, oubliant les autres dimensions du modèle³³. De plus, quand bien même elle induit de nombreuses transformations, l'économie circulaire ne change pas forcément le modèle d'affaires d'une entreprise qui continuera, par exemple, à vendre des biens en volume pour autant qu'elle en allonge le cycle de vie.
- **D'autres solutions s'attachent surtout à l'usage et au post-usage** mais n'interrogent pas les logiques qui ont conduit au dépassement des limites planétaires et l'amont de la consommation. La plupart des modèles sont des modèles où l'on produit d'abord et où l'on verdit après. Ils sont, pour la plupart, corrélés à la nécessité de vendre plus de produits pour être rentables.

²⁸ 6^{ème} rapport du GIEC, Volet 3.

²⁹ Selon Chang cité par Isabelle Barth (2023), "Voulez-vous vraiment consommer responsable ?", Xerfi Canal, 27 mars.

³⁰ Le paradoxe de Jevons énonce qu'à mesure que les améliorations technologiques augmentent l'efficacité avec laquelle une ressource est employée et en diminuant l'impact par unité de production, la consommation totale de la ressource augmente au lieu de diminuer (Wikipédia).

³¹ La transformation d'un flux de déchets en ressource peut créer de nouvelles marchandises qui vont entretenir une (sur)production de déchets aux conséquences environnementales. Voir : Greer, Rachel, Timo von Wirth, Derk Loorbach (2021), "The Waste-Resource Paradox: Practical dilemmas and societal implications in the transition to a circular economy", Journal of Cleaner Production, Vol. 303. Voir aussi Domingo, Lucie (2023), "Privilégier l'éco-conception plutôt que le recyclage", Polytechnique Insights, 10 mai 23.

Doumit, Farah (2023), "Cinq idées pour démystifier l'économie circulaire", Polytechnique Insights, 31 janvier.

³² Valentin Devriès cité in : "L'industrie peut-elle devenir frugale ?", L'Usine nouvelle, n° 3 716, 3 mars 2023.

³³ Rayna, Thierry et Valentine Georget (2022), "Trois moyens de réconcilier performance d'entreprise et impact", Polytechniques Insights, 6 décembre.



Ces limites et insuffisances montrent combien il est important de rendre les notions plus transparentes pour les entreprises afin de mettre sur la table toutes les options possibles et leurs conséquences³⁴. Une fois exclus les concepts dont on sait aujourd’hui qu’ils ne répondent pas aux enjeux ou qu’ils servent à couvrir des pratiques d’écoblanchiment (“greenwashing”), on peut établir une typologie des modèles d’affaires existants pour mieux comprendre leurs ressorts et leurs limites.

Typologie de modèles dits soutenables : sept familles

1. LES MODÈLES DE VERDISSEMENT POST-PRODUCTION

Recyclage - Récupération et réparation - Seconde main

- Le recyclage est un procédé complexe³⁵ ; ainsi, on ne sait pas recycler tous les matériaux des éoliennes et panneaux solaires. « Dans tout système pragmatique, il est impossible d’avoir des boucles de ressources parfaitement fermées contenant des matériaux indéfiniment recyclés ou recyclables (...) en raison des contraintes thermodynamiques »³⁶. De plus, il peut dégrader les propriétés physiques et mécaniques des matériaux (sous-cyclage ou “downcycling”)
- Les entreprises sollicitent des solutions de recyclage quand le déchet est là, c’est-à-dire trop tardivement pour bénéficier de process simples et économiques³⁷
- Le recyclage donne l’illusion de la soutenabilité puisque le fait de jeter un déchet dans la bonne poubelle tend à déresponsabiliser dans la production de son propre déchet³⁸
- Les modèles n’interrogent pas assez l’utilisation, la maintenance, le transport ou encore l’utilité des biens. Ils se limitent à la phase post-production : ainsi, l’achat de vêtements de seconde main n’empêche pas la consommation de vêtements neufs de progresser. En outre, pour créer de la seconde main, il faut du neuf

2. LES MODÈLES DE DÉCOUPLAGE DE LA CROISSANCE À LA CONSOMMATION DE RESSOURCES

Éco-conception - Recyclage - Compensation - Réduction de l’impact

- L’écoconception n’empêche pas de produire en volume et peut être un blanc-seing pour consommer en masse
- Les secteurs en amont d’un bien (extraction de ressources) et en aval (élimination des déchets) se sentent moins concernés par la nécessité de repenser le bien³⁹
- Il n’y a pas que les produits qu’il faut rendre éco-responsables ; il y a aussi les usages
- Les modèles de compensation des impacts négatifs ne compensent pas les émissions des combustibles fossiles en termes de réduction de l’augmentation de la température à terme et tendent à exonérer d’une réflexion sur le modèle d’affaires

3. LES MODÈLES D’ALLONGEMENT DE LA DURÉE DE VIE DES BIENS

Nouveaux matériaux - Écoconception et écodesign - Recyclage - Seconde main - Économie circulaire

- Le caractère durable vient souvent davantage de la fabrication que des matériaux bio eux-mêmes
- Les matériaux durables ou de substitution n’ont pas d’impact environnemental significatif s’ils sont produits en grands volumes et/ou s’ils servent à produire autant voire plus de biens⁴⁰ : ainsi, les nouveaux textiles ne suffisent pas à régler la surconsommation et les déchets dans la mode
- On n’adresse pas forcément la question de l’usage dans l’écoconception ou dans l’écodesign : ainsi, la longueur de couture d’un vêtement affecte sa longévité quand on le lave
- L’économie circulaire passe à côté de la perte de biodiversité, d’effets toxicologiques des activités sur l’homme et les écosystèmes ; le réemploi de plastiques des océans ne règle par la fuite des plastiques vers les milieux aquatiques⁴¹

³⁴ “Économie verte, un concept ambigu en perte de vitesse”, EPFL, 21 janvier 2021.

³⁵ Fizaine, Florian (2022), “Recycler 100 % des métaux, un objectif atteignable ?”, The Conversation, 21 novembre.

³⁶ Doumit, Farah (2023), “5 idées pour démystifier l’économie circulaire”, Polytechnique Insights, 31 janvier.

³⁷ David Ravet cité in : “L’industrie peut-elle devenir frugale ?”, L’Usine nouvelle, n° 3 716, 3 mars 2023.

³⁸ Gontard, Nathalie (2018), “Déchets plastiques : la dangereuse illusion du tout-recyclage”, The Conversation, 28 janvier.

³⁹ Domingo, Lucie (2021), “Économie circulaire : gare aux solutions trop facile”, The Conversation, 23 septembre.

⁴⁰ “Ananas et écailles de poissons : la réutilisation de déchets, pas forcément la solution à la surconsommation”, Les Échos, 17 février 2022.

⁴¹ Domingo, Lucie (2021), “Économie circulaire : gare aux solutions trop facile”, The Conversation, 23 septembre.



4. LES MODÈLES D'ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ DE L'EXISTANT

Modèles de fonctionnalité (vente d'usage) ou serviciels (performance d'usage) - Modèles d'efficience (écologie industrielle, produire plus et mieux avec moins) - Modèles d'économie circulaire

- Les modèles qui se traduisent par plus d'efficacité (en réduisant l'inefficacité d'usage, la sous-productivité des biens) ont tendance à accroître la consommation d'une ressource, surtout si elle est bon marché (autopartage par exemple)
- Le découplage entre création de valeur et sollicitation de ressources est, somme toute, relatif : « au-delà d'un certain taux de croissance de l'entreprise, les gains relatifs sont effacés en absolu »⁴²
- Les modèles de location contribuent à augmenter la durée de vie des produits mais n'incitent pas les fournisseurs à agir sur le comportement d'achat – l'enjeu est de toujours augmenter le nombre de clients et de flux de produits – ou à dimensionner l'offre au besoin réel

5. LES MODÈLES DE PARTAGE DE L'USAGE

Modèles collaboratifs⁴³ (ou de partage) - Modèles de location - Modèles de vente d'usage - Seconde main

- Sur les modèles d'optimisation de l'usage, on observe également des effets rebond (augmentation du nombre de km parcourus via des solutions de mobilité partagée) : par exemple, l'impact de l'autopartage reste incertain au regard de l'utilisation de véhicules et des émissions de gaz à effet de serre
- Dans les solutions où l'usage se veut propre (voiture électrique par exemple), la pollution est transférée en amont de l'utilisation (approvisionnement en matières premières, production) ; 99 % de l'empreinte carbone d'un téléphone portable est ainsi liée à sa production⁴⁴

6. LES MODÈLES DE BAISSÉ DE LA PRODUCTION POUR RÉDUIRE LA CONSOMMATION

Modèle de réduction des flux physiques (matières, énergie) au profit d'activités humaines⁴⁵ - Maîtrise de la demande - Consommation qualitative (moins mais mieux)

- Les modèles qui consistent à remplacer la machine par l'Homme ne tiennent pas compte de la difficulté à trouver de la main-d'œuvre sur des tâches pénibles dans certains pays
- Ces modèles peuvent être difficiles à mettre en œuvre en raison d'injonctions contradictoires et du dogme du « toujours plus »

7. LES MODÈLES DE SUBSTITUTION DE L'ÊTRE À L'AVOIR

Modèles de recherche de réjouissance⁴⁶ (expérience, non-propriété) et non de jouissance liée à l'achat

- Certains modèles substituant l'abonnement à la possession ne se départissent pas d'une logique de renouvellement de l'offre et d'élargissement des clients (consumérisme) alors qu'ils devraient aller vers une autre expérience du client
- « La recherche académique en sciences sociales a beau montrer que l'abondance matérielle ne conduit pas au bonheur, le climat anxigène qui règne aujourd'hui dans la société incite de plus en plus de personnes à fuir la réalité dans la consommation »⁴⁷

⁴² Sempels, Christophe, "La nécessaire transformation de nos modèles économiques" in : Entreprise & Post-croissance. Réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance, Prophil avec HEC, Audencia et Lumia, 2021.

⁴³ En vue de co-produire, louer et co-consommer des biens et des services.

⁴⁴ Un appareil numérique représente, de sa fabrication à sa fin de vie, 10 millions de tonnes de déchets par an. Son utilisation représente 10 % de la consommation électrique française et 2,5 % de son empreinte carbone, selon des travaux conjoints Ademe et Arcep, janvier 2022.

⁴⁵ Jancovici, Jean-Marc (2022), Introduction au livre synthèse, "Plan de transformation de l'économie française", Collectif The Shift Project, Éditions Odile Jacob, janvier.

⁴⁶ Barth, Isabelle (2021), "L'obsession de posséder et le désir sans fin sont ringards", Xerfi Canal, 8 juin.

⁴⁷ Interview de Remy Oudghiri in : "La sobriété : la bonne résolution à prendre en 2023", Les Échos Planète, 11 janvier 2023.



1.2. Des logiques ayant contribué au dépassement des limites planétaires subsistent

Certaines logiques ou cohérences économiques ont fini par être un non-sens environnemental.

► Les prix ne reflètent pas la vraie valeur des choses

On est entré, depuis près d'un demi-siècle, dans une ère où le prix des biens a significativement baissé et soutenu le pouvoir d'achat, rendant possible l'accès à ces biens pour des millions de personnes. **Plusieurs facteurs ont contribué à rendre ces biens largement accessibles, disponibles et peu différenciés, autrement dit les « commoditiser ».**

- La baisse des coûts de production, avec l'automatisation, et d'échange, avec la conteneurisation du transport maritime, à partir des années 1960-70.
- Les économies d'échelle réalisées par les entreprises, dès les années 1990, grâce à la sous-traitance de longues séries de biens intermédiaires et finis dans des pays à faible coût.
- La révolution de l'Internet laquelle a introduit une culture de la gratuité et fait oublier la valeur (intrinsèque) des choses⁴⁸.
- Les plateformes numériques qui, en se construisant sur des actifs non-physiques, ont pu offrir des services à bas prix au client et changer complètement le paysage concurrentiel.

On observe aujourd'hui que la production de biens à prix faibles et en grands volumes représente un coût au plan économique et au plan environnemental. **Les biens ne sont pas valorisés à la hauteur de la valeur créée.** « Un produit qui est vendu au tiers du prix de référence du marché relève tout juste de l'efficacité communicationnelle. Il ne fait que piétiner l'imaginaire de la marchandise, saccager la valeur du travail et annuler toute idée de qualité »⁴⁹.

Les prix des biens ne tiennent pas compte non plus de l'impact sur l'environnement. Dans l'alimentaire par exemple, les biens ne sont pas payés au prix auquel ils devraient l'être et ne prennent pas compte du coût de l'impact carbone⁵⁰.

Comment redonner de la valeur économique et environnementale ? L'inflation a pu restaurer les marges d'entreprises mais son coût social et financier n'en fait pas la manière idéale pour sortir d'une approche "low cost". Il est également difficile de faire entendre l'idée de prix plus élevés pour des produits durables. « La crise du bio le prouve, le consommateur fait attention à son pouvoir d'achat. Il faut trouver des solutions pour garder ses coûts, et donc ses prix, sous contrôle (...) »⁵¹.

Donner une bonne lecture de la création de valeur suppose de calculer en coûts complets (coût total d'acquisition). L'on observe des progrès en ce sens mais raisonner en coût total par pièce et non plus en coût de fabrication (et de fret par pièce pour les produits importés) peine à s'imposer. L'on reste largement une approche économique de court terme.

► La « commoditisation » des biens a pu contribuer à la (sur)consommation

Le fait de pouvoir accéder à des biens et des services à des prix bas a généré de l'hyperconsommation. Dans le textile-habillement, la mondialisation des chaînes de valeur s'est accompagnée d'un système qui engendre de la surproduction, des coûts importants de stockage et des invendus qui sont, ensuite, écoulés via des offres promotionnelles poussant à la consommation.

⁴⁸ "Contenus gratuits ou payants : quel est le vrai enjeu ?", FrenchWeb, 3 juin 2021.

⁴⁹ Heilbrunn, Benoît (2022), "Respecter la vraie valeur des choses", Xerfi Canal, 14 décembre.

⁵⁰ Interview de Denis Machuel in : "Alimentation : il faut en finir avec le modèle low-cost qui pousse à la surconsommation", plaide l'ancien patron de Sodexo", Les Échos, 22 mars 2022.

⁵¹ "Tout le monde veut des produits durables mais personne ne veut payer plus", reconnaît le patron de Nivea, Les Échos, 31 mars 2023.



Le surcroît d'efficacité unitaire dans l'usage d'une ressource provoque, en effet, la baisse du prix d'une offre et une hausse globale de sa consommation (effet rebond direct)⁵². La baisse du prix des équipements ménagers ou électroniques et de leur consommation d'énergie provoque ainsi une démultiplication des équipements avec une hausse de la consommation d'énergie⁵³. Et si la consommation d'énergie par kilo lavé diminue, les lave-linge tournent de plus en plus souvent à vide⁵⁴.

Au-delà de l'accès à des biens à des prix accessibles, c'est plus largement la place de la consommation qui est questionnée. On renouvelle son smartphone tous les deux ans en moyenne en France, voire tous les 18 mois à Paris⁵⁵. De même, un citoyen français possède, en moyenne, 15 équipements connectés (contre 8,3 en moyenne mondiale)⁵⁶.

Pour les Français, surconsommer signifie acheter des produits sans se demander si l'on en a besoin (35 %) et acheter des quantités supérieures à ses besoins (30 %)⁵⁷. « La consommation est une activité romantique, structurée autour d'une quête permanente de nouveautés, qu'il s'agisse d'idées, de sensations, d'expériences (...) »⁵⁸. On se rapproche ici du mécanisme de l'Otaku qui désigne une personne ayant un intérêt intense ou obsessionnel dans certains biens⁵⁹.

➤ L'innovation pour l'innovation tend à dominer l'innovation d'usage

Sur le rapport entre innovation et dépassement des limites planétaires, trois constats se dégagent.

L'innovation pour l'innovation dans l'entreprise n'a pas de sens. Il ne s'agit pas de renier le progrès ni d'opposer la science ou la technologie à la nature. « On ne réglera pas les problèmes de la planète contre la science mais avec elle »⁶⁰. Mais on constate que les innovations les plus rentables aujourd'hui ne sont pas forcément les plus utiles. Il faut aussi cesser de présenter une amélioration de produit ou une innovation comme un enjeu de compétitivité car la valeur ajoutée peut être faible sans compter que l'entreprise la conserve pour elle-même⁶¹. 87 % des Français estiment qu'il faudrait revenir à l'essentiel et au bon sens plutôt que d'innover à tout prix⁶².

La prévalence de l'innovation technologique sur l'innovation d'usage peut être problématique. Il n'y a d'innovation que d'usage. Les problèmes des clients doivent générer des idées de solution par les entreprises⁶³. Des laboratoires sur les usages ou des communautés d'usagers peuvent permettre d'analyser et de comprendre les besoins. L'innovation d'usage peut être un processus de long terme si l'on veut s'assurer de sa vertu environnementale et de son utilité sociale. Decathlon a travaillé pendant 18 mois sur un coussin-tapis de fitness de manière qu'il s'intègre aux changements d'usage.

⁵² L'effet rebond indirect est le report de consommation sur d'autres offres ou secteurs suite à la baisse du prix de cette même offre. Source : Veltz, Pierre (2020), *L'économie désirable : Sortir du monde thermo-fossile*, Éditions Seuil.

⁵³ Gattet, Philippe (2021), "Économies d'énergie et transition climatique : gare à l'effet Jevons !", Xerfi Canal, 3 novembre.

⁵⁴ "Le défi de la sobriété pour répondre à l'urgence climatique", *Le Monde*, 30 mai 2022.

⁵⁵ Interview de Frédéric Bordage in : "On se gave de numérique alors que dans trente ans, les ressources seront épuisées", *L'ADN*, 9 novembre 2021.

⁵⁶ "Environnement : comment avoir une consommation numérique plus responsable ?", *Les Échos Start*, 19 janvier 2022.

⁵⁷ Ademe (2021), "La sobriété: une aspiration croissante, pas encore un projet de société", *La Lettre Ademe Stratégie*, juin.

⁵⁸ Heilbrunn, Benoît (2022), "Le marketing de l'insatisfaction", Xerfi Canal, 17 mars.

⁵⁹ Otaku est un mot japonais, né dans les années 1990, désignant initialement la frénésie de consommation pour les dessins animés, les mangas, les ordinateurs ou les jeux vidéo. Au demeurant, ce mécanisme serait en panne (selon les travaux de Seth Godin).

⁶⁰ Interview d'Alain Aspect in : "On ne réglera pas les problèmes de la planète contre la science mais avec elle", *Les Échos*, 13 janvier 2023.

⁶¹ Intervention de Sophie Robert-Velut, *Entreprises et décroissance* : (p)oser le débat, Conférence ESCP, 15 février 2022.

⁶² 15^{ème} Baromètre de la consommation responsable, *GreenFlex-Ademe*, 2022.

⁶³ Intervention de David Leleu, "Circular Supply Chain : augmenter la valeur d'usage et réduire les coûts", Webinaire, BPIFrance, French Lab, 16 septembre 2021.



D'autres formes de renouvellement technologique sollicitant moins de ressources sont nécessaires. Il convient d'interroger la pertinence de développements technologiques par rapport aux usages et à la valeur réellement créée auprès du client⁶⁴ alors que les modèles de biens sont de plus en plus gourmands en haute technologie (véhicule électrique et connectée par exemple). Les voitures sont plus performantes mais aussi plus lourdes (233 kg en 2022 contre 953 kg en 1990) et moins durables.

Deux concepts visent à moins solliciter les technologies : **l'innovation frugale et les "Low-Tech"** (Voir annexe). « Le produit frugal se distingue par une concentration sur les fonctionnalités essentielles, avec une faible complexité technologique, mais il présente un niveau de performance et de fiabilité élevé »⁶⁵. Ces formes d'innovation privilégient simplicité et durabilité, fabrication locale et techniques traditionnelles ou anciennes

Une troisième approche, développée par l'économiste E. F. Schumacher, plaide en faveur **des technologies appropriées** ("right technologies") au sens de technologies intermédiaires localement abordables et efficaces, à l'instar des petits dispositifs hydro-électriques utilisés par les communautés rurales⁶⁶

Cela pose, dès lors, la question du rapport à l'innovation technologique en parcours de formation. Plusieurs formations essaient de s'éloigner d'une approche centrée sur le produit et/ou la technologie.

Dans une logique de sobriété, on préférera le discernement à l'emballage technologique. Il ne s'agit pas d'arrêter d'innover mais s'interroger plutôt sur ce que recouvre l'innovation.

L'ÉCOLE CENTRALE DE NANTES et L'INP DE GRENOBLE ont mis en place une option « ingénierie des low-techs » pour leurs étudiants ingénieurs. Dans cette formation, les étudiants doivent concevoir des objets, des systèmes ou des services simples qui intègrent la technologie selon trois grands principes (utilité, durabilité et accessibilité), impliquant de réduire la complexité des produits et des procédés

À L'ÉCOLE DE DESIGN DE NANTES-ATLANTIQUE, les étudiants en master doivent se décentrer d'une simple vision produits. « Ils doivent répondre à une problématique socio-économique, dans une démarche de designer de solution (...). Avant, on croyait que le design permettait de nous faciliter la vie. La crise climatique nous oblige désormais parfois à inclure dans nos projets une notion d'effort, qu'il faut réussir à rendre désirable (...) »⁶⁷

ECOLOG, qui regroupe l'Université de Nantes, IMT Atlantique et Centrale Nantes, s'emploie à élaborer un corpus de formations dédiées à la sobriété numérique disponibles en open source

1.3. Les leviers liés à la consommation ne suffisent pas à changer les comportements

Enfin, il existe de nombreux leviers pour responsabiliser le client. Toutefois, ils ne suffisent pas à faire basculer dans des comportements sobres. On peut réaliser un quart seulement du chemin via les comportements de consommation⁶⁸. En outre, l'action du consommateur ou du citoyen porte surtout sur l'usage, moins sur l'amont et l'aval de la consommation.

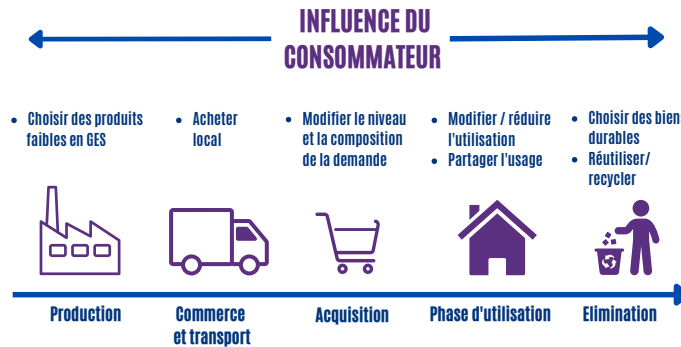
⁶⁴ Le LowTechLab ou le Campus de la Transition sont des initiatives qui expérimentent de nouvelles façons de combiner les expertises techniques et technologiques des ingénieurs, tout en réinventant des projets de mieux-vivre en relation plus harmonieuse avec la nature.

⁶⁵ Le Bas, Christian (2020), "Quand l'innovation se fait frugale", The Conversation, 20 février.

⁶⁶ Dooley, Kate (2022), "Carbon Offsets Are Not Carbon Reductions", Marsh Mc Lennan, Brink Daily, March 1.

⁶⁷ Christian Guellerin, Directeur général, École de Design Nantes-Atlantique, Europe 1, 26 janvier 2023.

⁶⁸ Selon des calculs de l'université de Trondheim (Norvège) cités in : Veltz, Pierre (2023), "Comprendre les 3 dimensions de la sobriété, cette notion-clé de notre époque", The Conversation, 26 janvier.



Source : Moran, Daniel, Richard Wood, Edgar Hertwich, Kim Mattson, Joao F. D. Rodriguez, Karin Schanes and John Barrett (2020), *Quantifying the potential for consumer-oriented policy to reduce European and foreign carbon emissions*, *Climate Policy*, 20:sup1, S28-S38

► La prise de conscience environnementale se heurte aux injonctions contradictoires

Les consommateurs sont conscients que leur comportement peut jouer un rôle dans la protection de l'environnement : 83 % voudraient vivre dans une société où la consommation prend moins de place⁶⁹. **Les consommateurs tendent à s'éloigner de cette aspiration en cas d'injonctions paradoxales.**

Il y a injonction paradoxale lorsqu'il y a écart entre une norme sociale qui incite à consommer de façon raisonnable et une pression économique qui incite à consommer plus⁷⁰. Ainsi, les constructeurs automobiles doivent procéder à un affichage environnemental sur les alternatives à la voiture⁷¹ mais ils présentent l'automobile comme un symbole d'épanouissement.

On touche ici à la publicité qui, depuis des années, conditionne le consommateur à la disponibilité permanente de biens bon marché. **Publicité, promotions, évolutions technologiques incitent à renouveler les produits et à consommer.** 20 % des répondants à une enquête de l'Ademe disent avoir du mal à résister aux incitations commerciales. 83 % des Français pensent qu'il faudrait interdire la publicité sur les produits à fort impact environnemental. 82 % estiment, enfin, qu'il faudrait communiquer plus sur les produits durables⁷².

► Certains leviers ne permettent pas de passer à l'échelle sur la soutenabilité

Les influenceurs, souvent vus comme plus sincères que les marques, **pourraient inviter à une consommation raisonnée**⁷³. On a vu émerger sur TikTok un hashtag (#RecessionCore) incitant à la déconsommation (conseils pour faire des économies sur les produits chers, inutiles ou inefficaces, décryptages économiques et considérations sur le consumérisme). Cette tendance s'exprime au sein de différentes classes sociales. Un autre hashtag (#deinfluencing), ayant atteint 225 millions de vues sur TikTok début 2023, a aussi mis en avant une forme de consommation raisonnée⁷⁴. Les marques cosmétiques (Sephora, L'Oréal Paris, Charlotte Tilbury) ont été particulièrement visées par cet hashtag.

⁶⁹ 15^{ème} Baromètre de la consommation responsable, GreenFlex-Ademe, 2022.

⁷⁰ Interview de Philippe Moati, "Quand il y a un conflit entre le consommateur et le citoyen, c'est souvent le consommateur qui l'emporte", Le Hub La Poste, 6 janvier 2022.

⁷¹ Depuis le 1^{er} mars 2022, les publicités pour les voitures doivent faire mention d'un message en faveur d'alternatives : "Pour les trajets courts, privilégiez la marche ou le vélo", "Pensez à covoiturer" ou "Au quotidien, prenez les transports en commun".

⁷² "Étude : les Français aspirent à une société moins consumériste et à plus de régulation", L'ADN, 10 janvier 2023.

⁷³ "La mode commence à s'habiller plus vert", Les Échos Planète, 24 février 2023.

⁷⁴ "Deinfluencing", la nouvelle tendance anti-consumérisme de TikTok, L'ADN, 27 février 2023.



Des enseignes décident de ne collaborer qu'avec des influenceurs qui ont obtenu le Certificat de l'influence responsable délivré par l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité⁷⁵. Mais ce n'est pas la tendance dominante. **Le fait que les influenceurs soient financés par des partenariats avec les marques réduit leur rôle de prescription dans un sens de sobriété.**

De même, aussi séduisants soient-ils, **les "nudges"** (outils ou astuces visant à modifier en douceur les comportements) **ne sont qu'un outil parmi d'autres**. Ils peuvent changer entre 20 % et 30 % les comportements⁷⁶ mais posent des questions éthiques : dans quelle mesure peut-on influencer les consommateurs par des choix par défaut ?

Enfin, **les actions en justice de la société civile ne sont pas forcément généralisables**. À la suite de plaintes déposées par des clients, Microsoft a dû, lors du lancement de Windows Vista, allonger le support technique de Windows XP de deux ou trois ans. De même, Apple a dû diviser par trois le prix d'un changement de batterie à la suite des poursuites judiciaires de l'association Halte à l'Obsolescence Programmée (HOP) en France⁷⁷. Le parquet de Paris a ouvert une enquête sur les pratiques d'appel en mai 2023. Ces actions peuvent faire évoluer les normes et des offres mais il n'est pas certain qu'elles soient généralisables.

► Les consommateurs ont une confiance limitée dans certains leviers

Les initiatives pour attester de la durabilité d'un produit, qu'il s'agisse de labels ou d'affichage environnemental, se sont considérablement développées ces dernières années. Cependant, le grand nombre de labels - plus de 2 000 sur les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) - génère de la complexité et crée du désengagement. La sobriété numérique est aussi un axe croissant de labellisation (référentiel de l'Institut du numérique responsable ou encore Ecolabel de GreenIt).

La moitié seulement des consommateurs fait confiance aux allégations et aux labels. La Commission européenne a alerté sur ce manque de confiance. La Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique (IFOAM) a aussi mis en garde contre l'utilisation abusive d'allégations, d'étiquetage ou d'initiatives de communication sur les produits alimentaires. Seuls 17 % des consommateurs européens achètent réellement des produits portant des labels verts.

Les labels sont sûrement un point de départ pour faire évoluer les clients vers des pratiques responsables⁷⁸. Ils ont plus d'impact quand le public est déjà conscientisé. Toutefois, l'affichage environnemental n'adresse pas la question de la surproduction.

En outre, **l'absence de professionnels** dans lesquels les consommateurs ont confiance **pèse sur une progression plus rapide du reconditionné**. Certains acteurs du réemploi ne sont pas des professionnels. Pour sa part, l'Allemagne a mis en place l'équivalent d'une carte grise qui sert de passeport numérique d'un appareil électronique et un contrôle technique obligatoire.

Plutôt que stigmatiser la consommation, on gagnerait à **travailler les interdépendances entre l'offre et la demande**⁷⁹. Certes, chaque geste compte mais « la chasse permanente aux comportements individuels (...) détourne de la nécessité de véritables changements systémiques »⁸⁰. **Production et consommation sont les deux faces d'une même pièce.**

⁷⁵ "Les influenceurs peuvent-ils gagner leur vie sans pousser à la (sur)consommation ?", Les Échos Start, 27 février 2023.

⁷⁶ Chamaret, Cécile et Etienne Bressoud (2023), "Résistance : comment faire accepter les innovations ?", Polytechnique Insights, 12 avril.

⁷⁷ Interview de Frédéric Bordage in : "On se gave de numérique alors que dans trente ans, les ressources seront épuisées", L'ADN, 9 novembre 2021.

⁷⁸ "Publicité automobile : les mentions écologiques vont-elles changer les comportements ?", Rue de l'avenir, 22 avril 2022.

⁷⁹ Sophie Dubuisson-Quellier citée in : "L'industrie peut-elle devenir frugale ?", L'Usine nouvelle, n° 3 716, 3 mars 2023.

⁸⁰ Michael E. Mann cité in : "Michael E. Mann, le climatologue qui croit en l'inversion de la courbe du réchauffement", Les Échos Week-end, 10 mars 2023.



2 | La sobriété, comment ?

2.1. En adoptant un récit collectif à l'attention de tous les acteurs

Pour être désirable, **le récit doit porter sur une sobriété heureuse, et non béate ou contrainte**. Le risque, lorsqu'on touche à l'encadrement des manières de vivre, est de toucher à la liberté. « Il faut que chacun d'entre nous réalise l'intérêt et le plaisir qu'il peut trouver à changer son rapport à la possession, au travail, au temps et aux activités de loisirs »⁸¹.

Jusqu'alors, la sobriété a été justifiée par des difficultés conjoncturelles (crise énergétique). À mesure que les crises se répètent, l'enjeu de sobriété devient structurel. **Il pourrait bien être au cœur de la construction du monde de demain**⁸². Mais il serait préférable de laisser à la sobriété « le sens ouvert d'une réinvention de nos façons de vivre, individuelles et collectives, fondée sur de nouvelles hiérarchies dans nos valeurs, sur l'instauration de nouvelles libertés autant et plus que de nouvelles contraintes (...) La sobriété n'est pas d'abord une question de comportement, mais d'organisation collective de nos sociétés »⁸³.

Il faut aussi s'assurer que la sobriété n'accentue pas les inégalités. La Maif a créé un dividende écologique pour réinvestir une partie des bénéfices dans la transformation de l'entreprise. Le CESE préconise « un récit collectif global de ce que seront nos modes de vie (habitat, mobilité, alimentation, travail, loisirs, liens sociaux, etc.), avec une répartition équitable des efforts qui tienne compte des inégalités sociales actuelles, et des références culturelles ou artistiques pour le rendre plus lisible »⁸⁴.

Il ne peut pas y avoir non plus d'effort non partagé. 67 % des Français se disent prêts à accepter des changements majeurs de leur mode de vie si ces derniers sont partagés de façon juste et sont décidés de façon collective (41 %)⁸⁵. Plusieurs éléments ayant l'assentiment de la population peuvent fonder un projet d'avenir fédérateur selon l'ObSoCo : principe de liberté et droits individuels, désir de sécurité, appétence pour la proximité, ralentissement des rythmes de vie, consommer moins mais mieux⁸⁶.

Enfin, **les différents acteurs ont besoin que l'État contribue activement à cette économie sobre et créatrice de valeur** à travers les conditions sociales, économiques et institutionnelles (normes, standards, réglementations, etc.). Or, ces politiques sont, pour l'heure, surtout tournées vers une compétitivité à moindre coût écologique⁸⁷.

2.2. En travaillant sur la manière dont les humains comprennent leurs besoins

On voit bien que **le partage des connaissances sur les limites planétaires ne suffit pas à passer à l'action** et ce, pour plusieurs raisons.

- D'une part, les individus accordent généralement moins d'importance aux événements éloignés dans le temps et dans l'espace⁸⁸.
- D'autre part, ils résistent à la transformation car la crainte de perdre ce à quoi ils ont accès est plus puissante que le fait de savoir qu'on peut gagner quelque chose de mieux (biais de statu quo).

⁸¹ Heilbrunn, Benoît (2021), "Êtes-vous prêt à changer votre consommation pour sauver la planète ? Oui, mais...", Xerfi Canal, 6 octobre.

⁸² Boulanger, Pierre-Pascal (2022), "Sobriété : l'essence de demain", Xerfi Canal, 3 octobre.

⁸³ Veltz, Pierre (2023), "Comprendre les 3 dimensions de la sobriété, cette notion-clé de notre époque", The Conversation, 26 janvier.

⁸⁴ CESE (2022), Acceptabilité des nouvelles infrastructures de transition énergétique : transition subie, transition choisie ? Avis, Commission Environnement, 23 mars.

⁸⁵ "Étude : les Français aspirent à une société moins consumériste et à plus de régulation", L'ADN, 10 janvier 2023.

⁸⁶ ObSoCo (2022), "Observatoire des perspectives utopiques des Français, Vague 3 (avec le soutien de l'ADEME et de BPI France), mars.

⁸⁷ Flipo, Fabrice (2022), "Sobriété énergétique, écoresponsabilité numérique... de quoi parle-t-on exactement ?", The Conversation, 29 novembre.

⁸⁸ Ochs, Adeline (2023), "Consommation : comment les crises influencent-elles les comportements écoresponsables ?", The Conversation, 20 février.



- Enfin, les consommateurs sensibles à la sobriété « ne disposent d'aucun modèle, ni mode d'emploi de la société post-croissance. Ils s'engagent alors dans différentes pratiques pour (se) "bricoler" des modes d'approvisionnement plus en accord avec leurs valeurs (...) »⁸⁹.

Il manque des connaissances opérationnelles sur le comportement⁹⁰, d'où l'intérêt de **se tourner vers l'école comportementale** ("behavioral economics") plutôt que vers la rationalité économique.

Considérant que l'analyse des comportements est importante dans la lutte contre le réchauffement climatique, des chercheurs ont créé une association internationale pour aider, au même titre que le GIEC sur le climat, à saisir le rôle des comportements dans la lutte contre le réchauffement climatique : le GIECO (Groupe International d'Experts sur les Changements de Comportement) qui dispose aussi d'un Panel International sur le Changement de Comportement (IPBC)⁹¹. Cette compréhension des comportements peut être très utile aux entreprises dans leur trajectoire vers la sobriété.

Plus largement, on doit se demander vers quoi et pourquoi nous courons⁹² ou « qu'est-ce que l'on fait de nos heures éveillées ? »⁹³. **On touche ici à la question de la gestion du temps comme levier de sobriété**⁹⁴. Au lieu de la promesse renouvelée de jouissance découlant de la consommation, on peut penser à d'autres approches désirables : « des formes de soin et de lien social mieux prodiguées, des biens d'usage qui soient de véritables œuvres, définies par leur pérennité, des institutions plus justes qui ne privent pas certains de la nécessaire consommation »⁹⁵ ; on peut passer de la logique d'acquisition à celle du faire et avoir d'autres objectifs (se promener, échanger, lire)⁹⁶ et répondre à ses besoins autrement.

2.3. En interrogeant la question du « quoi produire ? »

On s'interroge beaucoup sur comment produire de façon efficiente, sobre et durable. **Mais le quoi produire est un peu l'angle mort de la transformation environnementale.** Il introduit l'idée d'arbitrages entre secteurs au nom de la sobriété⁹⁷. On observe déjà de tels arbitrages dans l'industrie avec les prix élevés des matières premières ou intrants.

Quels biens et services faut-il privilégier ? Qu'est-ce qui est essentiel à l'humain ? À quoi destine-t-on ces biens ? **Ce sont le rôle de l'entreprise, sa raison d'agir et la finitude (ou non) de ses activités.** qui sont ici interrogés. Attention toutefois d'aller vers la seule approche utilitariste en ne mettant sur le marché que des choses dites utiles.

À partir du moment où on ne peut pas supprimer ou réduire les externalités négatives d'une activité, la question est : « conserve-t-on ou supprime-t-on l'activité ? ».

Après avoir travaillé sur les limites d'usage des lingettes lavables, en coton bio recyclé ou compostables pour remplacer les lingettes traditionnelles, les Laboratoires Expanscience ont décidé de pérenniser l'activité jusqu'en 2027⁹⁸.

⁸⁹ Collin-Lachaud, Isabelle, Elodie Juge, Karine Picot-Coupey et Pauline de Pechpeyrou (2022), "Achats "sobres" : la grande distribution au défi des nouveaux profils de consommateurs", The Conversation, 1^{er} décembre.

⁹⁰ Jacques Fradin cité in : "Le GIECO, une initiative pour nous aider à changer nos comportements face à l'urgence climatique", L'ADN, 4 octobre 2022.

⁹¹ Le GIECO travailler sur toutes les disciplines (biologie et génétique du comportement, éthologie, anthropologie, neurosciences, neurosciences cognitives, neurosciences sociales, psychiatrie, psychologie, pédagogie, behaviorisme...) pour identifier les leviers majeurs.

⁹² Bibard, Laurent, "La "fin de l'abondance", une chance pour renouer avec notre humanité ? The Conversation, 15 septembre 2022.

⁹³ Pour reprendre ici la formulation de Jean-Marc Jancovici.

⁹⁴ Lévêque, François (2023), "Sobriété : c'est aussi une question d'emploi de son temps", Xerfi Canal, 13 mars.

⁹⁵ Selon Amaena Guéniot in : "La sobriété : la bonne résolution à prendre en 2023", Les Échos Planète, 11 janvier 2023.

⁹⁶ Benoît Heilbrunn cité in : Isabelle Barth (2023), "Voulez-vous vraiment consommer responsable ?", Xerfi Canal, 27 mars (à partir de l'ouvrage dirigé par Dominique Desjeux, Consommer sous contrainte, Éditions EMS, 2022). Voir aussi : Barth, Isabelle (2021), "L'obsession de posséder et le désir sans fin sont ringards", Xerfi Canal, 8 juin.

⁹⁷ Pierre Veltz in : "Transition climatique : du leurre de la croissance verte à l'économie désirable", Xerfi Canal, 21 septembre 2021.

⁹⁸ Entreprises et décroissance : (p)oser le débat, Conférence ESCP, 15 février 2022.



Une autre clef de lecture est **le degré de transformation des matériaux et des intrants** pour produire un bien (on touche ici aux procédés de fabrication). L'hyper-transformation sollicitant énormément les ressources, il peut être pertinent de regarder la fabrication en fonction du nombre d'étapes de transformation pour aller vers moins d'étapes ou pour sortir de la production des biens. Ne pas excessivement transformer réduit l'empreinte carbone.

On peut, enfin, par une approche sur le juste besoin, repenser le quoi produire. **En partant de l'analyse des besoins des usagers, on peut privilégier les domaines humano-centrés** (alimentation, santé, éducation, culture, loisirs, sécurité...) dont l'empreinte matérielle et énergétique est plus faible que ceux découlant de l'accumulation d'objets⁹⁹. L'enjeu est de dégonfler les secteurs à fortes externalités négatives, ou repenser leur développement et investir massivement dans d'autres.

C'est, enfin, en travaillant sur les effets utiles des biens que l'on peut réorienter les usages. Ainsi, une chaussure connectée pourra apporter une solution de santé : suivi, à titre préventif, de l'équilibre de la marche pour les personnes âgées par exemple.

2.4. En élargissant les référentiels comptables à la dimension environnementale

Il y a deux façons d'évaluer le coût d'un bien au-delà de ses coûts de production : par les coûts indirects ou cachés (externalités négatives) induits par la production et la consommation ; par la valeur qu'il apporte au client (externalités positives) et à un écosystème en support.

Mais ces modes de calcul n'intègrent pas l'ensemble des parties prenantes, souvent éloignées de la chaîne de valeur d'un bien. **Ils ne mesurent pas le bienfait ou le dommage fait à une communauté, une terre, une forêt**¹⁰⁰. Or, ces parties prenantes sont impactées positivement ou négativement par ce bien. Dans le cadre de la première Convention des entreprises pour le Climat (CEC), l'idée de donner un prix comme l'eau a été émise par certaines entreprises.

D'autres travaux ont introduit l'idée d'inégalité d'impact au sens d'écart entre les demandes de la population et les capacités de la biosphère à répondre à cette demande de manière durable. En quantifiant et en valorisant le monde naturel, l'on peut aussi mesurer son interaction avec les autres capitaux pour créer de la valeur collective. Pour l'heure, on ne le fait que de manière fragmentaire¹⁰¹.

Pour prendre en compte les impacts positifs et négatifs, l'une des voies est de **faire évoluer le référentiel comptable en comptabilité nationale et en comptabilité d'entreprise**.

- **En comptabilité nationale** : la COP26 de Glasgow a discuté une première version de normes comptables (International Financial Reporting Standards ou IFRS) ; le Conseil de l'UE a adopté la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).
- **En comptabilité d'entreprise** : Danone a publié un résultat net par action ajusté de la charge carbone de ses scopes 1, 2 et 3¹⁰² pour rendre l'argent aux actionnaires une fois qu'il a fait le cycle complet de son travail¹⁰³.

Pour mettre au même niveau coûts financiers, environnementaux et sociaux (**comptabilité en triple capital**), les entreprises cherchent de nouveaux indicateurs¹⁰⁴. Certains peuvent leur être spécifiques et d'autres partagés.

⁹⁹ Veltz, Pierre (2022), Bifurcations. Réinventer la société industrielle par l'écologie, Éditions de l'Aube.

¹⁰⁰ En 2008 et 2009, l'Équateur et la Bolivie ont reconnu la nature comme personne morale dans leur constitution. En 2017, la Nouvelle-Zélande a reconnu la personnalité juridique de la rivière Whanganui.

¹⁰¹ Dasgupta, Partha (2021), "It's not a giant step to introduce nature into economics", Financial Times, 3 November. Dasgupta, Partha (2021), The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review. HM Treasury, London.

¹⁰² Scope 1 : tous les GES émis directement. Scope 2 : chauffage dans locaux, émissions des véhicules détenus par l'entreprise, autres émissions indirectes et liées à l'énergie. Scope 3 : émissions créées lors du processus de production (toutes les émissions indirectes).

¹⁰³ "Emmanuel Faber, l'ex-patron de Danone, torpille une vision piégée de la compétitivité", L'Usine Nouvelle, 26 août 2021.

¹⁰⁴ Interview de Sophie Robert-Velut in : "Transition écologique : "La naïveté serait de ne pas bouger", L'ADN, 13 décembre 2022.

Voir aussi les réflexions de la Chaire performance globale multi-capitaux, Audencia.

Partie 2

Quand les entreprises explorent la sobriété sur leur chaîne de valeur





La transformation des entreprises est aujourd'hui un puissant levier de soutenabilité alors qu'elle fut longtemps un impensé de la transition environnementale. Pour agir sur tous les fronts simultanément¹⁰⁵, le changement de modèle d'affaires des entreprises est le levier le plus pertinent car il change la proposition de valeur au client dans un jeu gagnant-gagnant.

Diverses démarches sont mises en œuvre par les entreprises à chacune des étapes de la chaîne de valeur : en amont et en aval de l'usage et pas seulement lors de l'usage. Certaines solutions inattendues vont jusqu'à remettre les fondements du fonctionnement de ces entreprises. D'autres en font des entreprises pionnières. Ce cheminement contribue à la construction d'une pensée microéconomique qui manque souvent aux entreprises voulant opérer différemment, notamment sans croissance volumique¹⁰⁶.

1 | Conception et design

La conception est une des étapes de la chaîne de valeur qui a été très tôt interrogée dans la réflexion sur la soutenabilité. Pour autant, faire de la durabilité et de la sobriété un élément-clé de la conception de biens et de services (écoconception) peine à s'imposer dans les entreprises : seulement 22 % des entreprises font de celle-ci un élément clé de leur stratégie de conception de produits¹⁰⁷.

C'est d'autant plus surprenant et dommageable que 80 % de l'impact d'un produit se dessine dès la conception ; l'écoconception évite, en outre, des process de recyclage souvent complexes et coûteux.

L'éco-conception commence à prendre plus de place à mesure que les entreprises s'engagent vers l'économie circulaire. Mais, dans une logique de sobriété, il faudrait penser des produits sans fin de vie et s'interroger sur comment fabriquer des biens sans n'avoir rien à produire de nouveau.

➤ Réduire l'intensité des produits en ressources naturelles, métaux compris

On ne peut plus concevoir un bien sans poser la question de la sollicitation de ressources énergétiques mais aussi métalliques. Depuis la révolution industrielle, la part des métaux sollicités dans la fabrication de biens ne fait que croître. Les tensions sur les métaux communs (aluminium, cuivre, nickel), plus sensibles à la transition énergétique que les matériaux dits technologiques¹⁰⁸, vont être plus fortes d'ici 2050. Plusieurs voies permettent de solliciter moins de ressources.

- **Sensibiliser le public par des campagnes d'information¹⁰⁹ ou un Yuka des matériaux** d'autant que la notion d'éco-conception devient un attendu des clients.
- **Cibler du matériel moins gourmand en métaux** et dont les alliages sont simplifiés pour favoriser leur recyclage¹¹⁰.

¹⁰⁵ "Le défi de la sobriété pour répondre à l'urgence climatique", Le Monde, 30 mai 2022.

¹⁰⁶ Interview de Sophie Robert-Velut in : "Transition écologique : "La naïveté serait de ne pas bouger", L'ADN, 13 décembre 2022.

¹⁰⁷ Enquête de Cap Gemini Research Institute réalisée entre avril et mai 2022 auprès de 900 responsables de la conception produits et directeurs techniques de grandes entreprises de 12 pays, dont 100 françaises. Cap Gemini Research Institute (2022), "Rethink: Why sustainable product design is the need of the hour".

¹⁰⁸ Hache, Emmanuel (2022), "Matériaux et métaux : leviers ou limites à la transition écologique ?", INSP, 30 novembre. Voir aussi : Villalba, Bruno (2023), "Sobriété : interroger "cette course à la ressource" qui guide le monde", The Conversation, 11 mai.

¹⁰⁹ Pour dissuader les clients d'acheter un smartphone neuf, l'Ademe propose de regarder en détail comment est produit un smartphone : 80 à 85 % de métaux ferreux et non ferreux (cuivre, aluminium, zinc...), 0,5 % de métaux précieux (or, argent, platine...), 0,1 % de terres et métaux rares (europium, terbium, gallium...) et 15 à 20 % d'autres substances comme le magnésium, le carbone, le cobalt, le lithium...

¹¹⁰ Interview d'Emmanuel Hache in : "De l'état des lieux en termes de minerais au low-tech et à la sobriété", IRIS, Analyses, 16 décembre 2022.



- **Passer par moins de couleurs** : on peut « revenir vers des teintes plus naturelles au sens “non teintées”, laissant apparaître les imperfections et les structures des matériaux »¹¹¹. Dans la mode, des fibres non teintées et colorants de nouvelle génération, minéraux ou végétaux apparaissent¹¹².

AROMA-ZONE a « voulu que l'écoconception soit plus visible pour les clients (...) Nous privilégions des matériaux recyclés et recyclables comme le métal et le bois. Nous essayons de minimiser les déchets »¹¹³

Le constructeur automobile **CITROËN** a conçu le parebrise plat du véhicule Oli à l'encontre du principe d'aérodynamisme. L'**UVLY 0** suédoise a été pensée pour être transportée en pièces détachées.

DIOR a mis l'accent sur des blancs et des beiges discrets¹¹⁴ comme signe de modération en période de crise

Pour son catalogue 2024-2025, **UNIQLO** parie sur sept gammes de couleurs dont trois composées de neutre

Des designers de canapé pour la marque **VITRA** ont voulu créer des objets aptes à être recyclés facilement et proprement. Ils ont utilisé des matières brutes et peu mélangées pour leur nouveau modèle de canapé Abalon

ZARA propose également des collections avec moins de couleurs que d'habitude. Mais la disparition des couleurs vives apparaît, pour l'heure, davantage comme une tendance de mode qu'une démarche volontaire de sobriété

➤ Réduire la nature technologique des biens et des services

Simplifier et réduire la nature ou la complexité technologique des biens permet de les désassembler pour les réassembler et les rendre plus accessible. « Plus on est high-tech, avec des objets complexes et miniaturisés, moins on sait recycler »¹¹⁵.

On peut ainsi augmenter l'expérience et la qualité de l'expérience en sollicitant moins d'équipements et d'infrastructures dans les activités sportives. On peut aussi émettre des règles de sobriété autour des data : donnée unique tout au long du cycle de vie ; droit à l'oubli si une donnée n'est plus nécessaire ; normes d'échange pour ne pas en reproduire en cas de jumeau numérique.

BIC dessine ses produits « en n'utilisant que ce qui est nécessaire pour assurer leur fonction. Ce qu'on appelait à l'époque simplicité s'apparente aujourd'hui à de l'écodesign (...). Rien ne sort sans avoir été mesuré »¹¹⁶

DAVIDSON CONSULTING, société de conseil en services numériques et en management, veut développer des solutions « right tech » pour réduire l'empreinte des logiciels et du cloud

GROUPAMA, **BNP PARIBAS REAL ESTATE**, **GRDF**... veulent s'engager dans une transition low-tech pour la Smart City. « Nous (...) appelons tous les secteurs urbains à s'emparer de ces préceptes, valorisant sobriété énergétique, économie de ressources, simplicité de conception, réparabilité, accessibilité, circuits courts et convivialité »¹¹⁷

➤ Travailler sur la multifonctionnalité des biens, des espaces ou des infrastructures

Il y a un intérêt à travailler sur les fonctionnalités multiples sachant que les biens sont souvent sous-utilisés : on peut partager leur usage ; on peut diversifier les usages (plusieurs produits en un) ; on peut introduire de la modularité pour adapter son usage dans le temps ou dans l'espace. Dès lors, les indicateurs seront différents (nombre de jours de sport par quantité de produit par exemple).

¹¹¹ Schultz, Stéphane (2022), "Un monde sans couleur", La Newsletter de 15 Marches, 13 décembre.

¹¹² "La sobriété touche la mode avec des vêtements "plus simples, plus pratiques, qui traversent le temps", France Info, 17 janvier 2023.

¹¹³ Interview de Valérie Madercic à LSA citée in : "RSE : ces nouveaux magasins qui encouragent une consommation responsable", Le Hub La Poste, 9 février 2023.

¹¹⁴ Valentine Pétry citée in : "Recessioncore, l'esthétique de la crise économique", L'ADN, 9 février 2023.

¹¹⁵ Philippe Bihouix cité in : "Il faut pratiquer le techno-discernement", L'Usine Nouvelle, 17 mars 2023.

¹¹⁶ Thomas Brette cité in : "Et Bic retrouva la flamme", Les Échos, 2 mars 2023.

¹¹⁷ "Ensemble, pour une transition urbaine low-tech", Le Monde, 21 juin 2022.



ARAYMOND, fabricant de biens d'équipement, s'est donné comme objectif, dans le cadre de la CEC, de développer des solutions d'assemblage qui permettent la modularité, le désassemblage et le démontage

DECATHLON a créé un coussin dans lequel on peut glisser un tapis d'exercice pour diverses activités sportives à la maison (pilates, yoga, etc.) dans l'idée de créer une salle de fitness invisible dans le logement

EXPANSIENCE a lancé son premier shampoing solide qui sert aussi à laver le corps (deux produits en un). « Le marketing a poussé la cosmétique dans la sur-segmentation »¹¹⁸. En proposant un baume multi-usage à l'avocat, sa marque **MUSTELA** entend aussi « simplifier son offre afin de réduire son impact sur l'environnement. Pour les consommateurs, c'est à la fois une plus grande praticité (un seul produit, pour toute la famille), un moindre coût, un gain de place dans la salle de bains et une réduction de leurs déchets »¹¹⁹

MAISONS DU MONDE « réfléchit à des produits qui peuvent se balader de pièce en pièce mais aussi à des produits évolutifs comme une table par exemple sur laquelle je travaille, où j'accueille mes amis pour un apéro. Cette table, est-ce que j'en ai besoin pour deux, pour six, pour huit ? Le produit doit être agile et modulable. Nous réfléchissons à tout cela pour qu'il existe une modularité dans l'espace (...) »¹²⁰

NEW HOLLAND, fabricant américain de machines agricoles, a dévoilé un nouveau tracteur pour la vigne (TE6) adapté aux vignobles à rangs très étroits qui peut enjamber deux rangs à la fois et exécuter d'autres métiers de la vigne (entretien du sol, de l'air, pulvérisation et amendement). Cette polyvalence passe par des partenariats pour les différents outils et combinaisons attelés à la machine¹²¹

Dans ce mouvement vers la multifonctionnalité, **l'affordance** en tant que capacité d'un objet ou d'un système à évoquer son utilisation, sa fonction et non ses qualités (i.e. sa potentialité) **peut jouer un rôle**¹²². Au demeurant, cela ne signifie pas renoncer au beau. Loin de là !

➤ Vendre la pérennité programmée des biens

La pérennité programmée se veut un concept qui vient en contrepied de l'obsolescence programmée propre à l'économie linéaire. Elle consiste à « éco-concevoir un produit en prenant en compte son évolutivité future dans le but de le rendre toujours plus durable, de limiter et faciliter les réparations et opérations de maintenance, de reconditionner ou recycler tout ou partie des composants en fin de vie, voire même d'offrir au produit une seconde vie »¹²³.

BATCONNECT optimise la durée de vie de ses batteries lithium grâce à leur connectivité qui permet d'effectuer des diagnostics à distance, éviter les pannes ou les problèmes matériels liés à un mauvais usage et optimiser leur programmation : éco-conception, réduction de l'impact carbone, rallongement de la durée de vie des composants, réparabilité, recyclage/reconditionnement, seconde vie matérielle, location longue durée, etc.

MOB-ION vend la fiabilité de ses produits de mobilité électrique (scooter AM1) sur des durées très longues. La conception démontage ("design for disassembly") permet de garder la main sur la qualité des pièces de remplacement et d'assurer, avec la maintenance prédictive, une grande longévité

¹¹⁸ Sophie Robert-Velut citée in : "Cosmétique : la révolution verte de Mustela", Les Échos Week-end, 8 mars 2023.

¹¹⁹ "Cosmétique : la révolution verte de Mustela", Les Échos Week-end, 8 mars 2023.

¹²⁰ "Le beau est-il désormais indissociable du durable ?", L'ADN (avec Maisons du Monde), 29 mars 2022.

¹²¹ "New Holland invente un tracteur polyvalent pour les vignobles premium", Les Échos, 12 avril 2023.

¹²² L'affordance suggère que l'on perçoit les objets en fonction de ce qu'ils permettent de faire et non en fonction de leurs qualités. El Amri, Dhouha (2021), "Objets connectés : le design d'un produit doit indiquer son usage au consommateur", The Conversation, 6 octobre.

¹²³ "Subir l'obsolescence ou programmer la pérennité ?", Batconnect, Blog, 25 mai 2022.



2 | Approvisionnement

En termes de sobriété, la phase d'approvisionnement se révèle critique pour, au moins, deux raisons.

- Elle représente une part considérable du bilan carbone de certaines entreprises : à titre d'exemple, elle comptait pour 97 % du bilan carbone de Patagonia en 2021 (dont 86 % au titre des matériaux).
- Les fournisseurs de matières premières et d'intrants qui ont adopté, à ce jour, une démarche de sobriété sont encore rares.

À quoi bon concevoir des produits sobres qui sollicitent peu de ressources si l'on parvient difficilement à des approvisionnements sobres et durables ? En conséquence, **il faut penser écoconception et approvisionnement en même temps** de manière à s'assurer de l'existence de ressources et d'intrants en phase avec l'écoconception.

Au-delà de la recherche de matériaux décarbonés ou de sources d'approvisionnement proches de la production et de la consommation, l'entreprise peut **repenser complètement sa chaîne de valeur**.

Une autre approche consiste à **rémunérer les producteurs pour qu'ils sollicitent moins de ressources** afin de compenser leur perte de revenus en considérant qu'il est, parfois, plus efficace de mieux rémunérer les producteurs plutôt que de leur imposer des règles¹²⁴.

EXPANSCIENCE, présent dans plus de 100 pays avec 14 filiales, « se donne pour objectif de décentraliser la production au plus près des matières premières. Quitte à ce que la même crème soit produite avec des ingrédients différents selon les ressources végétales disponibles sur chaque marché. Avec le souci de renforcer l'utilisation des coproduits, comme les noyaux des fruits ou les tourteaux issus de la pression des matières nobles. Mais aussi de limiter les formulations aux ingrédients indispensables »¹²⁵

MONIN, créateur de solutions aromatiques innovantes, pense à transformer son modèle d'affaires pour acheminer ses produits autrement, de façon plus concentrée et avec d'autres modes d'emballage et de réemploi

MUSTELA entend prendre des participations dans des entreprises éco-compatibles en amont de sa chaîne de valeur : « terres agricoles et centres de production plus près de nos consommateurs, entreprises qui récoltent des plantes invasives ou des déchets sur les côtes, dans les fleuves ou les océans, pour les transformer en actifs ou en emballages (...) »¹²⁶. L'aval de la chaîne de valeur est aussi ciblé

PERNOD RICARD entend tracer toutes ses chaînes d'approvisionnement de façon identifiée pour chaque ingrédient de chaque formule et de chaque produit

POISCAILLE verse aux pêcheurs des sommes fixes à l'année et supérieures de 20 à 50 % au prix du marché pour leur permettre de moins pêcher. Il leur impose, en contrepartie, d'opérer à la journée sur des navires de moins de douze mètres, avec trois personnes maximum par bateau, en utilisant des techniques douces¹²⁷

¹²⁴ Charles Guirriec cité in : "Poiscaille, des paniers de poissons frais et durables en circuit court", Les Échos, 27 juin 2022.

¹²⁵ "Cosmétique : la révolution verte de Mustela", Les Échos Week-end, 8 mars 2023.

¹²⁶ "Transition écologique : 150 entreprises françaises se fixent des objectifs ambitieux pour 2030", Hello Work, 26 octobre 2023.

¹²⁷ "Poiscaille, des paniers de poissons frais et durables en circuit court", Les Échos, 27 juin 2022.



3 | Production

Comment penser la sobriété à l'échelle de la fabrication alors que le mot d'ordre est de réindustrialiser ? Il n'y a pas forcément d'injonction contradictoire. Diverses voies rendent compatibles les deux enjeux : réduction des volumes, des gammes ou des séries au profit de la qualité et de la durabilité, dé-standardisation au profit de la production à la demande, etc.

➤ Sortir des logiques de volumétrie

Le modèle économique en volume induit une création de valeur via l'augmentation du chiffre d'affaires, laquelle passe par une hausse des flux (vente de biens et de services) et par l'accroissement de la consommation de ressources. **L'approche en volume apporte des pertes économiques et environnementales.** « Cela fait 20 ans qu'on entend que ce sont les volumes qui couvrent les frais fixes mais c'est une erreur. On le démontre économiquement »¹²⁸.

La volumétrie s'entend aussi du nombre de ventes de biens ou services. Nombre d'entreprises se fixent, en effet, des objectifs de croissance des ventes sans s'interroger sur le pourquoi¹²⁹. Dans les cosmétiques : « il s'agit surtout de sortir toujours plus de produits, toujours plus de couleurs... Contrairement à l'industrie de la mode, la surconsommation n'est guère remise en cause : le terme "fast-beauty" n'existe pas, mais il faudrait sans doute l'inventer »¹³⁰. Dans les transports, on veut revenir à des niveaux pré-Covid de passagers des trains ou des avions.

La nécessité de parvenir à des modèles découplant création de valeur et quantité vendue¹³¹ fait son chemin dans plusieurs secteurs. Dans l'univers de la mode, plusieurs acteurs cherchent à repenser les niveaux de production et de consommation. « Nous pouvons vendre moins, mais vendre mieux, tout en étant rentables »¹³².

À travers cet objectif, on est au cœur des arbitrages stratégiques de l'entreprise : à quoi faut-il renoncer (contraction, dé-scalarisation voire fermeture) et vers quoi faut-il se rediriger ?¹³³

PLUSIEURS MARQUES DE MODE TÉMOIGNENT D'UNE PRISE DE CONSCIENCE

Loom ne propose ni promotions ni collections mais invite les clients à n'acheter que ce dont ils ont besoin

La jeune marque **MARINE SERRE** veut s'engager « dans un processus de résilience créative, qui consiste à produire et imaginer un nombre de pièces correctes par rapport à la taille de la maison et à ce dont on a besoin. Cela concerne aussi le nombre de shows que l'on fait, et la manière dont on les fait »¹³⁴

L'enseigne de prêt-à-porter féminin **PROMOD** est passée « d'un business model de masse où on produisait toujours plus de produits, dans toujours plus de magasins, pour toujours plus de clientes à un business model de précision, dans un état d'esprit de 'moins mais mieux' (...) »¹³⁵. Elle est devenue plus rentable

La marque britannique **TEATUM JONES** a réduit ses unités de gestion des stocks (UGS) jusqu'à 60 % mais a conservé un taux de vente élevé. « Ce ralentissement est plus gérable ; nous n'avons pas le traumatisme émotionnel ou la pression pour la nouveauté constante que nous avions auparavant »¹³⁶

VIVIENNE WESTWOOD a réduit la taille de son activité de prêt-à-porter de 37 %, celle des sacs de 55 % et celle des chaussures de 58 % au cours des dernières années. « Acheter moins, choisissez bien, faites-le durer »¹³⁷

¹²⁸ "Le fabricant de câble Nexans conforte le site d'Autun avec 40 millions d'euros d'investissements", L'Usine Nouvelle, 12 janvier 2023.

¹²⁹ "De la croissance à l'a-croissance", Les Échos, 31 août 2022.

¹³⁰ "Maquillage : le terme fast-beauty n'existe pas et pourtant aucun secteur ne pousse autant à la surconsommation", L'ADN, 14 mars 2023.

¹³¹ Moati, Philippe (2022), "Quand il y a un conflit entre le consommateur et le citoyen, c'est souvent le consommateur qui l'emporte", Le Hub La Poste, janvier.

¹³² Christopher Di Pietro cité in : "Fashion's post-growth future", Vogue Business, 15 June 2020.

¹³³ Entreprise & Post-croissance. Réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance, Prophil avec HEC, Audencia et Lumia, 2021.

¹³⁴ Margaux Krehl citée in : "Marine Serre, la jeune créatrice à la pointe de la mode durable", Les Échos Week-end, 10 mars 2023.

¹³⁵ Julien Pollet cité in : Buyse, Nicole (2023), "Promod : la stratégie de la frugalité porte ses fruits", Les Échos, 27 octobre.

¹³⁶ Catherine Teatum citée in : "Fashion's post-growth future", Vogue Business, 15 June 2020.

¹³⁷ Christopher Di Pietro cité in : "Fashion's post-growth future", Vogue Business, 15 June 2020.



LA LOGIQUE DE VALEUR REMPLACE LA LOGIQUE DE VOLUME CHEZ DES INDUSTRIELS

La marque française de jeans **1083** renonce à des ambitions de croissance ; elle n'entend pas exporter de manière à rester cohérente avec sa vision : un jean produit ne doit pas être consommé à plus de 1 083 km

BIC substitue la logique de valeur à la logique de volume. Il redéfinit les frontières de ses marchés dans le briquet et le rasage, en plus de la papeterie. Sachant que les débouchés du briquet basculent du tabac vers les usages quotidiens (cuisine, barbecue, bougie), il a décidé un positionnement 'value for money' qui lui a fait retrouver le chemin de la rentabilité¹³⁸

KATABA, fabricant de mobilier à partir de matériaux de réemploi, a abandonné son catalogue, sa production linéaire et la logique de gros volumes pour se développer en direct avec des acteurs de l'immobilier de bureau

MUSTELA essaie de redéfinir la manière de travailler en mettant fin, notamment, à l'innovation à visée de croissance volumique de produits non authentiquement régénératifs

Le câblier **NEXANS** a réduit le nombre de ses clients (4 000 en 2022 contre 17 000 en 2019), produits (- de 30 % et recentrage sur les métiers de l'électrification) et volumes (activités actionnées sur 85 % des capacités) en maintenant le même chiffre d'affaires et en doublant sa profitabilité. « Le "toujours plus" est souvent égal à moins de profits, ce qui signifie que moins de volume peut réellement une manière de faire plus de profits »¹³⁹

LA LOGIQUE VOLUMIQUE EST AUSSI INTERROGÉE DANS LE SECTEUR TERTIAIRE

Certains aéroports réfléchissent aux modalités de modération du trafic aérien, lequel pourrait prendre la forme d'un plafonnement du nombre de vols à l'instar de la décision prise par le gouvernement néerlandais pour l'**AÉROPORT D'AMSTERDAM-SCHIPHOL**. Ce dernier va aussi interdire, à l'horizon 2025-2026, les vols de nuit et les jets privés pour réduire les émissions de GES et les nuisances sonores. En revanche, le plan gouvernemental de limitation du trafic a été invalidé par la justice néerlandaise

Vendre moins de produits mais consommer mieux, c'est l'ambition que veut se donner Auchan Retail. Le contexte pousse les **DISTRIBUTEURS** à revoir la gestion de leur chaîne d'approvisionnement, vers un objectif de croissance juste et soutenable : « fabriquer moins, augmenter les marges, mieux équilibrer la demande (...) »¹⁴⁰

RENAULT TRUCKS, fournisseur de solutions de transport à basse empreinte carbone, se donne comme objectif d'accompagner la baisse du nombre de camions sur les routes

L'émergence d'entreprises, conscientes des ressources limitées, voulant moins produire voire arrêter de produire (entreprises à durée déterminée) n'est pas utopique (Patagonia, Benim Denim)¹⁴¹.

Une fois que l'on diminue les volumes¹⁴² se pose la question de gérer, le cas échéant, la rareté voire de lui donner un prix. Dans l'agro-alimentaire, les volumes suffiront-ils à nourrir la population mondiale ? On notera que « les Islandais ont su, pendant des siècles, limiter le nombre de moutons par éleveur pour préserver un environnement volcanique où la terre fertile est une denrée rare »¹⁴³.

¹³⁸ "Et Bic retrouva la flamme", Les Échos, 2 mars 2023

¹³⁹ Interview de Christopher Guérin in : "C'est la sobriété qui nous fera superformer économiquement", L'ADN, 13 septembre 2022.

¹⁴⁰ "Grande distribution : comment décarboner le retail ?", Mind Retail, n° 23-250, juin 2022.

¹⁴¹ Aubron, Noémie (2023), "Entreprise à durée déterminée. Et si, demain, les entreprises étaient conçues pour être fermées ?", Futur(s) par 15marches, 26 janvier.

¹⁴² Pour reprendre ici les mots de Bertrand Piccard lors du Forum Zéro Carbone, La Tribune, 30 novembre 2021.

¹⁴³ Jared Diamond cité in : "La sobriété, cette "évidence" devenue un angle mort de la société de consommation", Le Monde, 17 novembre 2021.



➤ Préférer la production à la demande

Une autre voie pour réduire les volumes est d'adopter de nouveaux process de fabrication dans lesquels des objets uniques sont produits en faibles quantités : la production sur-mesure ou à la demande. Ces modes de production permettent de mieux gérer l'impératif de personnalisation propre au paradigme manufacturier contemporain¹⁴⁴.

- **La production à la demande** : la fabrication ou l'assemblage - basées sur les commandes réelles plutôt que sur une prévision – ne sont exécutées que lorsque la commande est confirmée. Ce modèle est connu dans le B2B sous le nom de production sur commande ou production unitaire.
- **La production sur-mesure** : elle consiste à créer, de toute pièce, un produit unique et individualisé. L'entreprise fournit un produit ou un service personnalisé conforme aux spécifications du client.

Ces nouveaux procédés qui s'inscrivent en amont de la chaîne de valeur permettent d'aller non seulement vers plus de sobriété mais aussi vers une efficacité structurelle de l'offre. **Ils permettent de proposer des produits durables à des prix relativement accessibles.**

Dans ces modèles, la recherche de gains de productivité est davantage conditionnée par la capacité à servir plus rapidement le client avec des biens personnalisés que par la volonté de réduire les coûts. La production est tirée par la demande des consommateurs et non plus poussée aux consommateurs. L'intelligence artificielle devrait être cruciale pour permettre de produire uniquement ce que l'on vend.

DANS L'UNIVERS DE LA MODE, LE PRÊT-À-PORTER A COMMENCÉ À BASCULER DANS CETTE LOGIQUE

ASPHALTE conçoit et fabrique, de façon ponctuelle et dans de petits ateliers, des vêtements de prêt-à-porter masculin. Les clients les achètent avant qu'ils ne soient produits. Pour s'assurer de leur durabilité et de leur commercialisation en quantités suffisantes, Asphalté adresse des questionnaires à un panel de consommateurs (vêtements désirés, problèmes rencontrés sur un article et fourchette de prix souhaitée)¹⁴⁵

ETAM réfléchit à un système de pré-commande avec quota de production. La fabrication serait enclenchée une fois le nombre minimum d'unités précommandées (seuil défini selon le coût des matières premières, le temps hommes...). « Ce système, contrairement à la "fast fashion", engage davantage les clients, qui sont prêts à attendre un produit pour de multiples raisons (écologiques, produits personnalisés, qualité...)»¹⁴⁶

KAPORAL réfléchit à la mise en place d'un service de "Fashion as a service" pour une communauté engagée en personnalisant les produits (en ligne et en magasin).

PROMOD ne fabrique que ce qui est commandé : « c'est quasiment de l'exclusif, il n'y a ni perte, ni surstock. Et malgré un prix un peu plus élevé, ça fonctionne bien auprès des clientes ». Les vêtements (manteaux, pulls ou robes) sont proposés en différents coloris, formes ou longueurs (6 à 8 campagnes réalisées par an) et sont livrés en six à huit semaines grâce à une fabrication dans des pays proches¹⁴⁷

TEKYN développe des technologies permettant aux marques de mode de produire à la demande, confectionner les volumes exacts (modèle/coloris/taille) en fonction des quantités réellement vendues. Au plan économique, cette logique baisse les stocks et génère des marges plus importantes. Au plan environnemental, elle adresse la problématique de la surproduction textile, en produisant uniquement le nécessaire¹⁴⁸

¹⁴⁴ Entreprises et création de valeur - Comment rapprocher la chaîne de valeur au plus près du client ? CCI Paris Ile-de-France, Étude prospective, 2021.

¹⁴⁵ "Précommande, réparabilité, production locale... La slow fashion veut inventer des modèles plus durables", L'Usine nouvelle, 9 mars 2023.

¹⁴⁶ "Grande distribution : comment décarboner le retail ?", Mind Retail, n° 23-250, juin 2022.

¹⁴⁷ Julien Pollet cité in : "Promod : la stratégie de la frugalité porte ses fruits", Les Échos, 27 octobre 2023.

¹⁴⁸ Entreprises et création de valeur - Comment rapprocher la chaîne de valeur au plus près du client ? CCI Paris Ile-de-France, Étude prospective, 2021.



► Transformer les process industriels

Pour gagner en sobriété, **les entreprises peuvent interroger leurs process industriels** sachant que l'impression 3D fait déjà beaucoup pour réduire considérablement l'usinage. **L'industrie peut aussi travailler à l'efficience matière.** Le diagnostic « Bilan Matières » de l'Ademe permet, aux entreprises, d'identifier des actions pour les aider à utiliser la juste quantité de matières premières nécessaires en limitant les pertes et les rebuts à toutes les étapes de la production.

AIO, fabricant de robots collaboratifs, a importé, dans ses usines, le principe du « Karakuri Kaizen », propre à Toyota, consistant à remplacer les actionneurs électriques ou pneumatiques par des astuces mécaniques¹⁴⁹

ELANOVA optimise ses machines de reconditionnement du caoutchouc à l'aide de moteurs mais aussi en améliorant le dimensionnement des moules pour qu'ils soient moins énergivores et génèrent moins de déchets

4 | Emballage, conditionnement, stockage

Jusqu'à présent, les solutions mises en place ont souvent porté sur la rétribution des emballages comme déchets (au prix unitaire ou au poids).

Mais avant de penser à la façon d'encourager le recyclage des emballages, il convient de penser la façon d'en produire moins. En B2C, 50 % des emballages sont jetés au retour à domicile par le consommateur ou à réception des e-colis.

« L'emballage joue un rôle clé dans l'usage (ou le non-usage) des aliments dans la mesure où il permet de les contenir, de les protéger, d'encadrer leur utilisation, par exemple en divisant en portions ou en facilitant le versement, ainsi que de communiquer »¹⁵⁰ des informations-clés pour le client.

L'enjeu pour les entreprises est de trouver des solutions qui évitent le suremballage, l'emballage disproportionné ou inutile tout en conservant ces fonctionnalités.

Les distributeurs français se sont ainsi mis d'accord, par un accord de place, pour supprimer les sacs de caisse en plastique.

EXPANSCIENCE a lancé un dispositif de distribution en vrac installé en pharmacie avec des flacons en verre réutilisables. L'entreprise s'est associée à cinq concurrents pour avoir plus d'impact¹⁵¹. Elle réfléchit, plus largement, à la fin du suremballage et aux ruptures technologiques pour ne plus emballer

LIVE NATION, acteur de l'événementiel, recherche des modes de stockage modulaires pour réduire l'empreinte carbone

¹⁴⁹ Cyril Dané cité in : "Impression 3D, rétrofit, utilisation des rebuts... Huit solutions pour moins consommer dans l'industrie", L'Usine nouvelle, 9 mars 2023.

¹⁵⁰ "Le rôle ambigu de l'emballage dans le gaspillage alimentaire", The Conversation, 30 mars 2023.

¹⁵¹ "Cosmétique : la révolution verte de Mustela", Les Échos Week-end, 8 mars 2023.



5 | Logistique aval/ Transport

En matière de transport, la sobriété dépend largement de l'activité de l'entreprise et de l'organisation de ses chaînes d'approvisionnement.

La stratégie nationale bas-carbone (SNBC) identifie notamment trois leviers de réduction par la sobriété, **la baisse de la demande pouvant avoir le plus d'impact**.

- **Modération de la demande de transport** (mesurée en tonnes-km) : miniaturisation des produits, emballages moins volumineux (et moins de vide), baisse des distances moyennes parcourues, etc.
- **Amélioration du remplissage des moyens de transport** sachant que les retours à vide des camions représentent près de 15 % des trajets en Europe¹⁵² : optimisation des tournées, gain dans l'organisation logistique, appel à des prestataires logistiques en tant que service, etc.
- **Report modal** : basculement du routier ou de l'aérien vers le ferroviaire ou le fluvial¹⁵³.

Au demeurant, il convient de mesurer chaque parcours ou étape car les circuits courts ne sont pas forcément plus sobres que le transport sur longue distance.

En outre, la mutualisation du transport et l'optimisation du remplissage peuvent augmenter le nombre de kilomètres parcourus (effet rebond).

LIVE NATION se donne comme objectif d'optimiser les itinéraires et les temporalités des tournées

Chez **NEXANS**, « tous les sites (...) à travers le monde devront progressivement adapter leur modèle économique pour que 100 % de leurs livraisons soient effectuées dans un rayon de 800 kilomètres. Ceux qui n'y parviendront pas écoperont d'une pénalité financière (...) On mettra en place une taxe carbone interne à 200 euros la tonne pour les managers qui continueront à livrer sur des grandes distance »¹⁵⁴

POISCAILLE organise très souvent des livraisons collectives ou qui englobent plusieurs points relais¹⁵⁵

RENAULT TRUCKS s'est donné comme axe, dans sa feuille de route pour la CEC, d'améliorer la productivité des systèmes logistiques en optimisant l'usage (> 80 %) et le remplissage des camions (> 70 %)

¹⁵² Rouquet, Aurélien (2020), "Les 4 leviers pour décarboner le transport", Xerfi Canal, 14 octobre. Voir aussi Bigo, Aurélien (2023), "Comment décarboner le transport de marchandises ?", Polytechnique Insights, 5 avril.

¹⁵³ Bigo, Aurélien (2023), "Fret : pourquoi le train n'a-t-il pas (encore) remplacé le camion ?", Polytechnique Insights, 3 mai.

¹⁵⁴ "Le fabricant de câble Nexans conforte le site d'Autun avec 40 millions d'euros d'investissements", L'Usine nouvelle, 12 janvier 2023.

¹⁵⁵ "Poiscaille, des paniers de poissons frais et durables en circuit court", Les Échos, 27 juin 2022.



6 | Marketing/Publicité

La sobriété interroge la manière dont le marketing peut réduire sa consommation de ressources mais touche aussi à ses ressorts. En effet, le marketing s'emploie, depuis plusieurs décennies, à ce que les clients achètent plus, voire les amène à acheter ce dont ils n'ont pas besoin. Le marketing vert fait, en outre, souvent coexister deux gammes de produits¹⁵⁶.

Par conséquent, « concevoir de nouvelles offres poussant le consommateur à moins consommer peut sembler totalement contre-intuitif pour le marketing »¹⁵⁷.

Certaines entreprises suppriment les services et les coûts de marketing. D'autres expérimentent des moyens de réduire la consommation via le marketing. « Savoir ne pas vendre pour vendre autrement » pourrait devenir une compétence essentielle des commerciaux¹⁵⁸.

La recherche en marketing a déjà traité la sobriété à travers des thèmes comme la déconsommation ou la décélération du temps¹⁵⁹.

La marque de mode **AGNÈS B.** a choisi, depuis sa fondation, de ne mener aucune campagne publicitaire

AROMA ZONE estime que « ne pas avoir de service marketing et ne pas avoir d'intermédiaires entre nous et les producteurs de nos matières premières (...) permet de proposer des produits à petits prix »¹⁶⁰

Le laboratoire **EXPANSCIENCE** veut rediriger progressivement une partie de ses investissements marketing vers la transformation des gestes de consommation au risque d'une perte d'activité sur certains produits¹⁶¹

ORIGINE n'a pas investi « massivement dans le marketing ou le coûteux soutien d'une équipe pro mais s'est développé en misant sur la qualité de ses produits, les tests dans la presse spécialisée et le bouche-à-oreille »¹⁶²

7 | Usage/Consommation

➤ Travailler sur le bon usage des biens et la lutte contre leur gaspillage

L'usage est largement interrogé dans les réflexions des entreprises., notamment celles dont l'impact carbone des biens est très important lors de l'utilisation. L'augmentation des coûts énergétiques a mis en avant cette criticité.

Mais **c'est un enjeu plus structurel de lutte contre le gaspillage et de respects des objets et de leur essence.** Il faut accompagner le client dans l'optimisation et la bonne utilisation du bien. « La prise en charge du bon usage du produit par le client est un enjeu de qualité, de gestion de l'expérience-client »¹⁶³.

¹⁵⁶ "Et si trouver votre business model à impact était plus simple que ce que vous pensiez ?", L'ADN, 12 septembre 2022.

¹⁵⁷ Kuszla Catherine (2022), "Quels leviers de sobriété pour l'entreprise du XXI^e siècle ?", Xerfi Canal, 10 octobre.

¹⁵⁸ Barth, Isabelle (2023), "Savoir ne pas vendre ... pour vendre autrement", Xerfi Canal, 25 mai.

¹⁵⁹ Interview de Nathan Ben Kemoun in : "Consommation : sobriété intensive et économie de la maintenance", Xerfi Canal, 3 avril 2023. Voir aussi : Granier, Jean-Maxence, "Le marketing à l'heure de l'entrepocène" in : Entreprise & post-croissance – Réinitialiser nos modèles économiques, comptables ou de gouvernance, en association avec HEC, 2021.

¹⁶⁰ "RSE : ces nouveaux magasins qui encouragent une consommation responsable", Le Hub La Poste, 9 février 2023.

¹⁶¹ "Cosmétique : la révolution verte de Mustela", Les Échos Week-end, 8 mars 2023.

¹⁶² "Origine : le vélo sur mesure à la française accélère pour ses dix ans", Les Échos, 12 avril 2023.

¹⁶³ Intervention de Christophe Sempels, "L'économie de la fonctionnalité", Rencontres économiques, IGDPE, 5 mars 2020.



Si 50 % de l'impact carbone est lié à la fabrication de ses produits, **BOULANGER** entend, néanmoins, s'attacher à l'usage de ces produits qui consomment de l'énergie pour fonctionner¹⁶⁴. Même chose pour le **secteur de l'hygiène et de l'entretien** dont les produits représentent 60 % du bilan carbone lors de l'utilisation

SODEXO estime que « réduire le gaspillage passe par une mesure rigoureuse de celui-ci, une optimisation à chaque étape de la chaîne et une prise de conscience de tous les acteurs, et en premier lieu les consommateurs¹⁶⁵ »

La surveillance des appareils ou des machines grâce à la connectivité (“monitoring”) est un des moyens d'encourager le bon usage des biens mais cela suppose souvent de passer par plus de technologies. Elle permet d'interfacer la donnée à son processus de fonctionnement et à observer le « juste » usage. Les entreprises peuvent aussi **optimiser la réparabilité et la maintenance des biens pour améliorer la confiance des clients** dans les objets¹⁶⁶.

Par ailleurs, c'est l'autoréparation qui peut être encouragée. Depuis un nouveau protocole d'accord entre John Deere Corp. et l'American Farm Bureau Federation, les agriculteurs américains ont obtenu le droit de réparer leurs propres tracteurs dont la sophistication technologique les avait rendus dépendants de concessionnaires agréés par l'équipementier¹⁶⁷. On peut aussi imaginer que des « patrons et notices [soient] à disposition des clients pour qu'ils puissent entretenir, réparer, voire recréer ces vêtements eux-mêmes. Des instructions [seraient] également laissées à destination de la dernière génération d'utilisateurs du vêtement qui aura la charge de son recyclage »¹⁶⁸.

➤ Imaginer un système d'incitations pour le client

Changer la consommation peut s'avérer difficile sachant que « tout don appelle un contre don et il n'existe pas de sacrifice qui n'attende un retour (...). Changer de modèle de consommation pour des raisons égoïstes » permettrait que le consommateur trouve un intérêt¹⁶⁹. Des entreprises réfléchissent à des pistes pour inciter à consommer des produits moins polluants ou moins durables dans l'idée de récompenser la sobriété et non l'ébriété commerciale (i.e. surconsommation)¹⁷⁰.

BACK MARKET a fait campagne, à l'occasion d'un Black Friday, sur le thème : « Économisez de l'argent. Et même de l'or, du pétrole, du cobalt » pour inciter à l'achat d'un smartphone conditionné plutôt que neuf. Il a mis en avant les bénéfices financiers (individuels) et environnementaux (baisse de la consommation des ressources)

ENGIE a mis en place, durant l'hiver 2022-2023, le dispositif Bonus Energie qui permet de récompenser les clients lorsque ces derniers réduisent leur consommation d'électricité en période de pointe¹⁷¹

FNAC octroie des points à ses clients (via leur programme de fidélité) quand ils achètent un produit de seconde vie un produit labellisé « durable »

UBIQ, spécialiste des bureaux à partager, a lancé, dans un objectif un peu similaire, un dispositif dit « Temps de Trajet Responsable » qui consiste à octroyer des congés supplémentaires à ses salariés si ces derniers préfèrent le train à l'avion dans le cadre de week-ends prolongés par exemple

¹⁶⁴ “Grande distribution : comment décarboner le retail ?”, Mind Retail, n° 23-250, juin 2022.

¹⁶⁵ Interview de Denis Machuel in : “Alimentation : “Il faut en finir avec le modèle low-cost qui pousse à la surconsommation””, plaide l'ancien patron de Sodexo”, Les Échos, 22 mars 2022.

¹⁶⁶ Interview de Nathan Ben Kemoun, “Consommation : sobriété intensive et économie de la maintenance”, Xerfi Canal, 3 avril 2023.

¹⁶⁷ Glenna, Leland (2023), “In rural America, right-to-repair laws are the leading edge of a pushback against growing corporate power”, The Conversation, 22 February.

¹⁶⁸ Aubron, Noémie (2023), “Entreprise à durée déterminée. Et si, demain, les entreprises étaient conçues pour être fermées ?”, Futur(s) par 15marches, 26 janvier.

¹⁶⁹ Heilbrunn, Benoît (2021), “Êtes-vous prêt à changer votre consommation pour sauver la planète ? Oui, mais...”, Xerfi Canal, 6 octobre.

¹⁷⁰ “Au-delà de la sobriété énergétique, la sobriété commerciale”, Les Échos, 24 novembre 2022.

¹⁷¹ Intervention d'Arthur Sotto : “Less we can”, Table ronde organisée par L'ADN et Logic Design, 6 avril 2023.



Certaines entreprises réfléchissent enfin à l'idée de pousser des produits plus responsables économiquement et un peu plus chers écologiquement ; le client aurait un rabais sur les produits durables ; à la fin, il serait gagnant économiquement¹⁷².

8 | Relation-client et service après-vente

Dans une logique de sobriété, les entreprises gagnent à monitorer l'usage réel des biens. Cela leur permet d'établir des relations plus durables avec le client. Il est ainsi préférable de moduler à la baisse l'abonnement d'un client en fonction de son usage plutôt que de perdre celui-ci.

DECATHLON accorde des points sur la carte fidélité des clients en fonction de leurs bonnes actions pour la planète
FINANCIAL TIMES revoit régulièrement la liste de ses abonnés en regardant la fréquence des utilisations ; le média britannique peut proposer à un abonné de passer à une option moins large si sa consommation est modeste

MAIF, entreprise à mission, « peut être amené à recontacter des clients dont les enfants ont quitté le foyer familial pour les inciter à clôturer des contrats devenus inutiles. Et qui prévient le risque de vente excessive ou inadaptée en ne commissionnant pas ses commerciaux sur leurs ventes mais en liant leur intéressement au niveau de satisfaction des clients »¹⁷³

9 | Réparation, recyclage et rebut

Sur ces maillons de la chaîne de valeur largement privilégiés par les entreprises, les réglementations se multiplient¹⁷⁴ et peuvent modifier la proposition de valeur des entreprises au point que la réparabilité des appareils devient un argument de vente.

Cependant, elles ne règlent pas **un premier problème** : comment faire pour que la réparation d'un bien soit plus pertinente aux plans économique et financier que l'achat d'un produit neuf voire le recyclage de ce bien pour produire un nouveau bien ?

Si la réparation coûte plus de 33 % du prix du vêtement neuf, il y a peu de chance de faire réparer ce vêtement¹⁷⁵. Des entreprises s'attachent à cette question.

¹⁷² Certaines ont déjà entamé cette démarche à titre expérimental.

¹⁷³ "Au-delà de la sobriété énergétique, la sobriété commerciale", Les Échos, 24 novembre 2022.

¹⁷⁴ Loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC) de 2020 et indice de réparabilité de janvier 2021 étendu en novembre 2022. Proposition de la Commission européenne (mars 2023) pour réparer un plus grand nombre de produits et offrir aux consommateurs des options économiquement viables pour dépanner leurs appareils après l'expiration légale de la garantie.

¹⁷⁵ Ademe citée in : "La mode commence à s'habiller plus vert", Les Échos Planète, 24 février 2023. Les marques d'En Mode Climat veulent instaurer un indice de réparabilité pour les vêtements, qui mesurerait l'écart du prix entre une réparation et un nouvel achat neuf.



Le second problème est celui de l'accès aux pièces détachées¹⁷⁶. On observe des différences significatives entre produits et secteurs (électro-ménager et électronique par exemple)¹⁷⁷.

La réparabilité et le recyclage sont optimisés quand les objets ont été éco-conçus et éco-désignés. On voit des clients interroger, avant l'achat d'un bien, des plateformes de seconde main sur la capacité à le revendre. Enfin, le devenir des déchets pourrait être un élément d'arbitrage des clients¹⁷⁸.

BOULANGER a créé une offre de réparation par abonnement en 2022. Le groupe veut accompagner le client à faire durer ses produits. « Comment l'encourager à réparer, avant de déposer un produit dans la poubelle ? C'est important de récompenser les clients sur la réparation, avant l'étape du recyclage »¹⁷⁹

DARTY a lancé, en 2019, l'abonnement Darty Max pour allonger la durée de vie des produits. Il s'agit d'un service de réparation (sans limite sur le nombre d'appareils, de pannes ou d'ancienneté) qui comprend le remplacement des pièces défectueuses pour les appareils achetés chez Darty ou ailleurs (de 9,99 € à 19,99 € par mois)

ÉLECTRO DÉPÔT a créé, en 2021, une offre de réparation en illimité sous forme d'abonnement qui permet de réparer à vie les produits défectueux, achetés ou non dans l'enseigne. « Pour les enseignes, cette activité se traduit directement en marge décarbonée »¹⁸⁰

KAPORAL veut proposer un service de réparation et de location pour les pièces à valeur ajoutée

LOOM invite ses clients à récupérer autant que possible : « nous les accompagnons par exemple sur l'entretien et la réparation de leurs vêtements »¹⁸¹

MURFY, réparateur d'électroménager à domicile, a lancé des tutoriels pour inciter à l'auto-réparation de trois séries de machines : les lave-vaisselle, les lave-linge et les sèche-linge

SEB a monté une plateforme d'approvisionnement de pièces détachées pour ses reconditionneurs partenaires. Il s'est associé à Back Market pour revendre du petit électroménager reconditionné (France, Espagne et Portugal)

VERTIGO, qui vend une bouilloire sourcée à 90 % auprès de fournisseurs français, a prévu un système de vis pour faciliter le démontage de l'ensemble. Dans un second temps, il prévoit que chaque élément de la bouilloire, garantie dix ans, pourra être commandé indépendamment

¹⁷⁶ La réglementation va aussi rapidement obliger à mettre à disposition les pièces détachées de certains produits sous un maximum de 15 jours.

¹⁷⁷ George Yates cité in : "Grande distribution : comment décarboner le retail ?", Mind Retail, n° 23-250, juin 2022.

¹⁷⁸ Gontard, Nathalie (2018), "Déchets plastiques : la dangereuse illusion du tout-recyclage", The Conversation, 28 janvier.

¹⁷⁹ "Grande distribution : comment décarboner le retail ?", Mind Retail, n° 23-250, juin 2022.

¹⁸⁰ Arnaud Legall cité in : "Grande distribution : comment décarboner le retail ?", Mind Retail, n° 23-250, juin 2022.

¹⁸¹ Julia Faure citée in : "La mode commence à s'habiller plus vert", Les Échos Planète, 24 février 2023.

Partie 3

Enseignements des diverses explorations par les entreprises





1 | Petit traité d'expérimentation

Aujourd'hui, il est frappant de voir que **l'essentiel des transformations les plus rapides et les plus radicales est fait par les entreprises**. « Le grand défi c'est d'encourager, d'amplifier les transformations des entreprises qui sont déjà à l'œuvre et de récompenser celles qui ont fait le choix pionnier de le faire. Elles seront récompensées demain par le marché et les attentes des consommateurs »¹⁸².

Lorsqu'une entreprise s'engage sur la voie de la sobriété, elle n'a pas forcément idée de tous les renversements (effet de cascade) que cela peut générer pour, au moins, deux raisons.

- D'une part, plus une entreprise est grande, plus les externalités de ses activités sont importantes.
- D'autre part, elle ne peut se contenter d'agir sur un ou quelques maillons ; il lui faut une approche holistique, sur toute la chaîne de valeur.

Ce process peut se révéler complètement radical voire déstabilisant pour l'ADN de l'entreprise.

1.1. Il faut laisser du temps au temps pour que les entreprises expérimentent

Même s'il y a urgence environnementale, **le changement de modèle économique n'en demeure pas moins un long process** (entre 3 et 7 ans). « Les changements de modèles rencontrent des obstacles de taille : le temps, l'amortissement des investissements longs et la coordination avec l'ensemble des écosystèmes (...) Le temps est aussi nécessaire pour amortir les investissements »¹⁸³.

Pour autant, l'entreprise a intérêt à se donner des objectifs immédiats et réalistes pour avoir une visibilité et susciter l'adhésion¹⁸⁴. Il est pertinent de se doter d'objectifs de court terme, bien plus que des objectifs de moyen ou long terme.

Un "reporting" tous les dix ans pour la planète ne peut pas fonctionner¹⁸⁵. **Rassembler des éléments chiffrés est indispensable** car « on ne progresse que sur ce que l'on mesure »¹⁸⁶.

1.2. Il n'existe pas de recette miracle ou de modèle unique

Le deuxième enseignement est qu'il n'existe pas de recette magique. **Chaque expérimentation, même imparfaite, apporte sa pierre à l'édifice** ("test and learn").

Les démarches de sobriété sont aussi complémentaires à d'autres modèles mis en œuvre. De fait, **les entreprises expérimentent souvent plusieurs approches, plusieurs stratégies**. On peut associer efficacité et écoconception. Loin de s'opposer au changement technologique ou à un modèle d'efficacité, la sobriété peut se révéler complémentaire à ces leviers en réduisant les effets rebond.

¹⁸² Interview de François Gemenne in : "C'est au niveau des entreprises que se font les transformations radicales", L'ADN, 22 février 2023.

¹⁸³ "Sobriété : des entreprises amorcent la refonte de leur "business model"", Le Monde, 22 juin 2022.

¹⁸⁴ Valérie Bazin citée in : "Quand la RSE bouleverse les business models", La Tribune, 23 mars 2022.

¹⁸⁵ Interview de François Gemenne in : "C'est au niveau des entreprises que se font les transformations radicales", L'ADN, 22 février 2023.

¹⁸⁶ Stéphane Belot cité in : "Climat, enjeux de société, impact... Conseils pratiques aux entreprises", Les Échos, 15 décembre 2022.

Little Big Connection-Axa Climate, Transition durable, les expertises à développer pour transformer son entreprise, Livre blanc, 2022.



1.3. On ne saurait justifier d'une taille minimale pour devenir sobre

Le troisième enseignement est qu'il n'y pas de seuil en termes d'effectifs ou de chiffres d'affaires pour s'engager sur la voie de la sobriété. C'est une démarche accessible à toutes les entreprises. « Il faut combattre l'idée que l'on est trop petit pour bouger. C'est faux et c'est même l'inverse. Il est beaucoup plus facile d'agir dans une ETI, une PME ou une entreprise familiale (...)»¹⁸⁷.

En revanche, il existe un effet de taille en termes d'externalités négatives ; à partir d'une certaine taille, ces dernières sont moins faciles à maîtriser.

1.4. La sobriété est, parfois, atteinte par des voies indirectes

Les entreprises atteignent aussi la sobriété par des voies détournées. À titre d'exemple, les industriels qui s'orientent vers l'approche Kaizen, le font souvent pour des questions de productivité mais atteignent indirectement des objectifs de frugalité¹⁸⁸.

« C'est le principe d'obliquité (...) qui suggère qu'on est plus susceptible d'atteindre un objectif lorsqu'on ne le vise pas directement »¹⁸⁹.

1.5. La sobriété peut être recherchée dans les opportunités adjacentes

La sobriété peut être atteinte dans son environnement proche, dans des activités connexes (contiguïté) et non pas forcément par un basculement brutal vers un autre modèle (complexité).

Les entreprises qui ont, par exemple, adopté un modèle économique à impact « excellent surtout dans "les possibilités adjacentes"¹⁹⁰, c'est-à-dire celles qui sont à portée de main, peu éloignées de ce que l'entreprise connaît ou sait faire (...). **Elles explorent l'adjacent par la valorisation de savoir-faire ou des ressources disponibles, dormantes ou sous-exploitées**, qui leur permettent d'ouvrir une brèche, puis d'en découvrir de nouvelles et ainsi véritablement repenser leur modèles d'affaires »¹⁹¹.

2 | Difficulté des entreprises dans cette trajectoire vers la sobriété

2.1. Des difficultés propres à tout pivotement de modèle économique

► La transformation a de fortes implications internes

La transformation d'un modèle économique est, d'abord, un enjeu interne. Elle passe par la réflexion la plus transverse possible, impliquant toutes les fonctions de l'entreprise¹⁹², sur l'objectif d'une entreprise et sa raison d'agir¹⁹³ : « pourquoi l'organisation existe-t-elle ? Quel problème résout-il ? Comment va-t-il améliorer le monde, l'environnement et la société ? »¹⁹⁴.

¹⁸⁷ Sophie Robert-Velut citée in : Transition écologique : la naïveté serait de ne pas bouger", L'ADN, 13 décembre 2022.

¹⁸⁸ Le ROI "se fait sur les gains de productivité, en facilitant le travail des opérateurs et en supprimant les gestes inutiles. Mais sur une usine de 300 à 400 personnes, nous pouvons facilement économiser 20 tonnes de CO2 par an" selon Cyril Dané (AIO) cité in : "Impression 3D, rétrofit, utilisation des rebuts... Huit solutions pour moins consommer dans l'industrie", L'Usine nouvelle, 9 mars 2023.

¹⁸⁹ "Capitalisme : mettre l'intérêt général au centre du monde des affaires", Le Monde, 19 décembre 2021.

¹⁹⁰ Selon l'expression du biologiste Stuart Kauffman.

¹⁹¹ Interview d'Arnaud Florentin et Elisabeth Laville in : "Et si trouver votre business model à impact était plus simple que ce que vous pensiez", L'ADN, 12 septembre 2022.

¹⁹² Souad El Ouazzani citée in : "Quand la RSE bouleverse les business models", La Tribune, 23 mars 2022.

¹⁹³ Philippe Lentschener (2023), "En finir avec la raison d'être", Les Échos, 25 avril

¹⁹⁴ Lia Colabello citée in : "How to Create a Sustainable Business Model", Business.com, 23 January 2023.



Le management doit alors porter une stratégie claire pour fédérer toutes les fonctions autour du projet de transformation de manière à ce que « chacun trouve du sens au changement, à commencer par son devenir personnel »¹⁹⁵. **L'accompagnement des équipes se révèle fondamental** car le métier de l'entreprise ainsi que ses périmètres d'action peuvent être amenés à changer.

- Il est important d'embarquer très tôt les collaborateurs pour éviter tout décalage avec la direction et le management et pour que chacun trouve sa place.
- « Il est important de pouvoir s'appuyer sur des relais au sein de l'entreprise, des ambassadeurs et agents opérationnels du déploiement de la stratégie, quels que soient leurs niveaux hiérarchiques dans l'organisation »¹⁹⁶ pour identifier des acteurs de changement dans l'entreprise.

Cette transformation interne pose la question de la formation (acquisition de compétences pour mesurer l'empreinte environnementale). **Elle pose aussi la question des incitations.** Il faut penser, par exemple, la rémunération sur d'autres métriques ; certaines entreprises ont ainsi commencé à supprimer la rémunération des fonctions commerciales par prime.

Chez **BOULANGER**, les rémunérations des collaborateurs sont liées à la responsabilité élargie des producteurs (REP). « Nous avons fixé un objectif de tonnage de produits à collecter, soit à domicile (obligatoire depuis 2003) soit via les paniers installés en magasin »¹⁹⁷

Chez **DANONE**, « lorsque nous avons décidé en 2009 de partir à fond sur la décarbonation de Danone, nous avons donné un bonus annuel à 15 000 managers sur la réduction de l'empreinte carbone et dix ans plus tard, nous avons atteint le pic carbone avec trois ans d'avance et réduit de 50 % l'empreinte carbone »¹⁹⁸

➤ La complexité du chantier affecte toute la chaîne de valeur

Un modèle de sobriété impacte toute la chaîne de valeur d'une entreprise. Adapter son modèle économique aux enjeux de sobriété, c'est entraîner toute la chaîne de fournisseurs dans cette logique.

Quand Patagonia a décidé, en 1996, de stopper l'utilisation du coton traditionnel (gourmand en eau et en pesticides) pour passer au coton bio, il a accompagné tous ses fournisseurs afin de créer une filière de coton durable¹⁹⁹. Les autres parties prenantes (clients, financeurs, territoires) sont aussi impactées par la transformation.

➤ Le retour sur investissement (ROI) est long

Toute transformation du modèle d'affaires a tendance à produire des résultats financiers à long terme. Une trajectoire vers la sobriété n'échappe pas, dans sa traduction opérationnelle, à cette difficulté. Il faut couvrir les périodes de "cash-flow" négatif. La difficulté est plus grande encore si l'entreprise est la première à adopter un nouveau modèle alors que ses concurrents continuent d'engranger des gains au titre d'un ancien modèle.

Une autre série de difficultés est liée au fait que les écosystèmes – bancaires, comptables et boursiers – ne sont pas conçus pour des horizons de rentabilité lointains. Sur tous ces chantiers, il y a sûrement des droits d'expérimentation à ouvrir²⁰⁰.

¹⁹⁵ "Quand la RSE bouleverse les business models", La Tribune, 23 mars 2022.

¹⁹⁶ Valérie Bazin citée in : "Quand la RSE bouleverse les business models", La Tribune, 23 mars 2022.

¹⁹⁷ Michaël Rogué cité in : "Grande distribution : comment décarboner le retail ?", Mind Retail, n° 23-250, juin 2022

¹⁹⁸ Emmanuel Faber cité in : "Emmanuel Faber, l'ex-patron de Danone, torpille une vision piégée de la compétitivité", L'Usine nouvelle, 26 août 2021.

¹⁹⁹ Nathalie Baudoin citée in : "Grande distribution : comment décarboner le retail ?", Mind Retail, n° 23-250, juin 2022.

²⁰⁰ Intervention de Christophe Sempels, "L'économie de la fonctionnalité", Rencontres économiques, IGDPE, 5 mars 2020.



- **Ces nouveaux modèles peinent à trouver financeurs** car les métriques ne sont pas les mêmes. Soit les entreprises parviennent à trouver des banques qui acceptent de financer des ressources plutôt immatérielles ; soit elles doivent « se diriger vers des croissances plus autofinancées »²⁰¹.
- **Ces modèles sont limités par des normes comptables qui fixent des durées d'amortissement courtes** et sont adaptées à des schémas linéaires et non circulaires ou utilisables plus longtemps.
- **Ces modèles sont confrontés aux demandes de gages des places boursières** qui n'ont pas encore intégré le fait que l'entreprise a un capital écologique dans lequel elle doit choisir de dépenser son argent en priorisant ses choix²⁰².

2.2. Des difficultés propres au caractère exploratoire et inédit de la démarche

➤ S'assurer que l'on ne crée pas de nouveaux problèmes : la coopération avec des chercheurs

Dans une trajectoire vers la sobriété, il faut s'assurer que l'on ne crée pas de nouveaux problèmes en essayant de résoudre le changement climatique. La difficulté de l'exercice vient du fait qu'« une action ayant un effet positif en phase de conception, peut s'avérer négative pendant l'utilisation. Les analyses de cycle de vie offrent une meilleure décision en réalisant des arbitrages conscients des impacts »²⁰³.

Pour comprendre leur impact sur le vivant²⁰⁴, les entreprises peuvent miser sur la coopération avec leurs fournisseurs, partenaires, clients ou concurrents²⁰⁵ ou encore collaborer avec des bureaux d'ingénierie écologique pour restaurer les milieux dégradés ou des ingénieurs rompus aux démarches "low-tech".

Elles peuvent aussi **se rapprocher de chercheurs dans les disciplines afférentes à leur activité** et eu égard aux ressources, matérielles et immatérielles, qu'elles mobilisent. Des structures de recherche travaillent en France sur la sobriété. Le CNRS a ainsi lancé un appel à projet « Frugalité et sobriété » en 2023. Il travaille également sur la sobriété numérique (nouveaux dispositifs de stockage de données).

Dans l'industrie agroalimentaire, **MONIN** a exprimé le souhait de travailler avec des instituts de recherche et des entreprises d'ingénierie pour mettre en place des systèmes de partage et de réservation des ressources (énergie et eau) entre industriels voisins

POISCAILLE, qui propose l'abonnement de produits de la mer en circuit court, travaille avec l'Ifremer et l'Institut national de la recherche agronomique (Inrae) afin d'obtenir des données objectives sur son activité²⁰⁶

Le fabricant de meubles d'intérieur **TIKAMOON** s'est proposé de collaborer avec les professionnels de la forêt et des chercheurs pour optimiser la ressource bois en conciliant biodiversité et activités humaines

Source : Une grande bascule vers l'entreprise régénérative, Rapport final de la première Convention des Entreprises pour le Climat, octobre 2022

²⁰¹ Jean Moreau cité in : "Les start-up qui poussent à plus de sobriété, nouvelle tendance de la Tech", 30 août 2022.

²⁰² "Le beau est-il désormais indissociable du durable ?", L'ADN (avec Maisons du Monde), 29 mars 2022.

²⁰³ "Chez Schneider Electric, Decathlon, Vitra... Comment les designers font de l'éco-conception", L'Usine Nouvelle, 15 mars 2023.

²⁰⁴ "Relier les entreprises au vivant : le grand défi des entrepreneurs", L'ADN, 14 février 2023.

²⁰⁵ Interview de Sophie Robert-Velut in : "Transition écologique : la naïveté serait de ne pas bouger", L'ADN, 13 décembre 2022.

²⁰⁶ "Poiscaille, des paniers de poissons frais et durables en circuit court", Les Échos, 27 juin 2022.



► Appréhender toutes les externalités : fonder des modèles multi-acteurs

Parce qu'il faut travailler les externalités mais aussi trouver des façons de créer de la valeur en dehors d'une logique de croissance, la trajectoire de sobriété suppose de coopérer avec son écosystème. On ne peut faire cavalier seul face aux enjeux climatiques. L'approche en écosystème a deux avantages.

- En appréhendant l'ensemble des parties prenantes d'une chaîne de valeur selon le « juste besoin », on peut diminuer les dépenses inutiles, ne pas suracheter ni sous acheter ; on génère moins de problèmes de qualité et on optimise l'usage de l'achat ; au total, on améliore la productivité de l'entreprise en continu²⁰⁷ (**mutualisation des coûts**).
- En intégrant les marges des autres parties prenantes, on peut « créer de la valeur à toutes les étapes par moins de contraintes, de déperdition, de gâchis, de non-conformité, etc. »²⁰⁸. C'est le cas d'une entreprise qui demandera un délai de trois semaines au lieu de deux à son fournisseur. On passe alors dans une logique de partenariat avec tous les acteurs de la chaîne voire de coopération avec ses concurrents²⁰⁹ (**création de valeur à plusieurs**), ce qui pose la question de la gouvernance multi-parties prenantes.

ENTREPÔT DU BRICOLAGE travaille avec Beelse sur l'impression 3D pour fournir des pièces détachées plus rapidement aux clients. « La coopération est indispensable pour favoriser la mutualisation des coûts, respecter et rémunérer la propriété intellectuelle et rendre un service client optimal »²¹⁰

EXPANSIENCE pratique la collaboration avec des concurrents (coopétition) pour créer des écosystèmes plus vertueux. Il adhère au programme Pulp in Action qui associe des entreprises du secteur à la recherche de nouvelles fibres de cellulose pour le "packaging"²¹¹. Avec sa marque Mustela, il a également décidé de partager son retour d'expérience en vrac en pharmacie avec des concurrents pour généraliser la pratique²¹²

Le consortium **PULP IN ACTION** (Fédération des entreprises de la beauté) réunit plusieurs groupes de la cosmétique française pour fédérer des recherches autour de nouveaux matériaux afin de développer des flacons sans plastique de cellulose. Il travaille avec des partenaires pharmaciens et concurrents pour développer l'offre de vrac et collabore avec la B Beauty Coalition sur les approvisionnements en ingrédients, la logistique plus verte

RENAULT TRUCKS veut rentrer en coopération avec ses concurrents traditionnels afin de développer des solutions innovantes et accélérer le plan d'infrastructures de recharge pour les camions électriques

► Trouver de nouveaux indicateurs pour piloter la performance

« La notion de sobriété souffre d'un handicap énorme par rapport à celle d'efficacité. Cette dernière peut être objectivée, mesurée, alors que la sobriété dépend fondamentalement des choix et des valeurs que nous décidons d'adopter »²¹³. En outre, l'entreprise n'est pas habituée à valoriser le faire « moins » ou le faire « juste assez »²¹⁴.

Une entreprise qui passe, par exemple, d'un modèle de vente de biens à un modèle de vente de l'usage d'un bien ou de la performance d'un bien connaît cette difficulté.

- Elle doit vendre la valeur produite pour le client et non un volume d'heures par exemple.
- Elle doit fonder les résultats des responsables commerciaux sur des indicateurs différents que le nombre de clients ou de ventes.

²⁰⁷ Romaric Servajean-Hilst cité in : "Achats - Penser au-delà de l'entreprise pour accroître sa performance", L'Usine nouvelle, 1^{er} décembre 2022.

²⁰⁸ Chris Davesne cité in : "Et si la sobriété devenait le nouveau dogme économique ?", Prospective Industries, 2023.

²⁰⁹ Fernandez, Anne-Sophie, Audrey Rouyre et Paul Chiambaretto (2023), "Transition écologique : et si les entreprises faisaient le choix de la coopération ?", The Conversation, 25 avril.

²¹⁰ Emmanuel Bernard cité in : "Grande distribution : comment décarboner le retail ?", Mind Retail, n° 23-250, juin 2022.

²¹¹ "Cosmétique : la révolution verte de Mustela", Les Échos Week-end, 8 mars 2023.

²¹² "Transition écologique : 150 entreprises françaises se fixent des objectifs ambitieux pour 2030", Hello Work, 26 octobre 2022.

²¹³ Veltz, Pierre (2023), "Comprendre les 3 dimensions de la sobriété, cette notion-clé de notre époque", The Conversation, 26 janvier.

²¹⁴ Mayer, Julie et Guérineau, Mathias (2022), "La sobriété énergétique porte d'autres promesses que la décroissance", Polytechnique Insights, 1^{er} février.



On peut imaginer de nouveaux indicateurs où l'on vend la préservation de la planète. Dans certains modèles, les entreprises se rémunèrent déjà sur la réduction de la consommation d'énergie ou de matières premières, c'est-à-dire sur les gains résultant des économies faites par le client (coûts évités).

Dans tous les cas, de nouveaux indicateurs sont nécessaires pour piloter la performance dans une logique de sobriété sachant que la croissance est souvent moins un but en soi qu'un moyen ou une nécessité dans le cycle de vie d'une entreprise européenne²¹⁵.

L'enseigne de luxe féminin **MARA HOFFMAN** se pose les questions suivantes : « Que se passerait-il si nous changions de poteau de but ? Pourquoi ne pas descendre à un nombre inférieur, déplacer nos frais généraux et avoir une entreprise qui reflète cela ? »²¹⁶

MUSTELA a énuméré plusieurs objectifs dans sa revue des outils de pilotage de la performance pour la CEC : « challenger les indicateurs de croissance, les substituer par la valeur absolue distribuée à l'actionnaire, la valeur absolue distribuée aux salariés, le ratio % d'augmentation des revenus et des profits sur le % d'inflation locale, la réduction des destructions, gâchis de matière ou d'énergie, dépenses non utiles ou non efficaces pour nos objectifs et mise en place de la comptabilité triple capitaux « environnementale, sociale et financière »²¹⁷

NEXANS veut proposer la méthode de management de la performance E3 = Economie, Environnement, Engagement aux autres industries afin de tester le modèle²¹⁸

L'entreprise **OLGA** veut intégrer une nouvelle valorisation du temps dans son modèle d'affaires. « De manière opérationnelle, cela impliquera de travailler en partenariat avec les agriculteurs qui feront peut-être les premières transformations chez eux, accepter de produire suivant les saisons, demander aux circuits de distribution de jouer le jeu, produire moins si on veut faire du bio régénératif »²¹⁹

Cela illustre le besoin des entreprises pour des travaux sur la gestion des comptes de résultat afin d'envisager leur prospérité de façon compatible avec les limites planétaires²²⁰. Enfin, si une entreprise ne saurait, dans une trajectoire de sobriété, confondre les moyens (le modèle d'affaires) et la fin (l'impact), elle n'en doit pas moins s'attacher à trouver les bons métriques pour s'assurer d'un alignement entre les deux et éviter le "greenwashing"²²¹.

➤ Trouver les bons métriques pour mesurer son impact

Les objectifs d'impact dérangent mais sont fondamentaux pour comptabiliser les efforts, identifier la valeur environnementale créée et accompagner la soumission d'une offre à un marché public. Toutefois, on observe plusieurs difficultés.

²¹⁵ "Croître ou ne pas croître, telle est la question – Trois mythes sur la croissance dans le monde de l'entreprise" in : Entreprise & Post-croissance. Réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance, Prophyl avec HEC, Audencia et Lumia, 2021.

²¹⁶ Arthur, Rachel (2020), "Fashion's post-growth future", Vogue Business, 15 June.

²¹⁷ Une grande bascule vers l'entreprise régénérative, Rapport final, Première Convention des Entreprises pour le Climat, octobre 2022.

²¹⁸ Interview de Christopher Guérin in : "C'est la sobriété qui nous fera superformer économiquement", L'ADN, 13 septembre 2022.

²¹⁹ Héroïse le Bars citée in " : "RSE dans l'agro : l'économie régénérative selon Olga", Afnor Certification, Le Mag, 18 janvier 2023.

²²⁰ Interview de Sophie Robert-Velut in : "Transition écologique : la naïveté serait de ne pas bouger", L'ADN, 13 décembre 2022. Voir aussi la Chaire créée par Nexans, HEC Paris et la Fondation HEC pour développer la recherche autour des outils de pilotage de la transformation durable. Voir aussi les travaux de l'Institut Society & Organisations (HEC Paris).

²²¹ Rayna, Thierry et Valentine Georget (2022), "Trois moyens de réconcilier performance d'entreprise et impact", Polytechnique Insights, 6 décembre.



- **La notion d'impact et les outils nécessaires restent flous, incomplets et sursimplifiés.** « Même les entreprises les plus avancées sur ces questions restent à ce jour démunies de moyens de concilier leur nécessaire performance avec des impératifs d'impact de plus en plus pressants ». Le groupe agro-alimentaire Olga réfléchit ainsi à d'autres unités pour évaluer son impact (bien-être des équipes et des consommateurs)²²².
- **Les entreprises les plus avancées ne prennent en compte que les aspects environnementaux** et facilement quantifiables. Impact France a, dès lors, proposé un bilan plus global (Impact Score) que le bilan carbone qui mesure les émissions directes (Scopes 1 et 2) et indirectes (Scope 3) de manière à inclure la gestion des déchets, l'impact sur la biodiversité, l'utilisation des ressources naturelles hors ressources carbonées, le niveau d'artificialisation des sols²²³.
- **Évaluer les produits sur de mêmes bases n'est pas toujours recevable.** Certains acteurs travaillent sur leur propre référentiel d'objectifs d'impact.
- **Les temps et les coûts de labellisation restent élevés pour de petites structures** : « la majeure partie des PME continue de déclarer plutôt que de démontrer, faute de pouvoir accéder aux certifications et labellisations existantes, souvent trop coûteuses, en plus d'être récurrentes »²²⁴.

Pour réconcilier performance et impact, certains proposent une méthodologie combinant trois outils distincts (diagnostic business d'affaires, cartographie d'écosystème, évaluation d'impact).

²²² Héloïse Le Bars citée in : "L'industrie peut-elle devenir frugale ?", L'Usine nouvelle, n° 3 716, 3 mars 2023.

²²³ Interview de Caroline Neyron in : "Entreprises en transition : "Aligner ce qu'on dit et ce qu'on fait, et avoir le courage de dire ce qu'on ne pourra pas faire", L'ADN, 16 mars 2023.

²²⁴ Patrick Rakotoson cité in : "Neutralité carbone, continuons, nous lèverons les obstacles", Environnement Magazine, 21 mars 2022.



CONCLUSION

LA DÉMONSTRATION DE LA COMPATIBILITÉ ENTRE SOBRIÉTÉ ET RENTABILITÉ

La sobriété amène à rechercher un modèle où l'entreprise n'est pas obligée de produire et le client n'est pas toujours soumis à cette obligation d'achat. C'est dire combien cet exercice où il faut assumer la baisse des flux va à l'encontre du fonctionnement actuel des systèmes économiques.

Le groupe Nexans fait la démonstration que « plus vous réduisez votre complexité, avec moins de clients et de produits, tout en vous recentrant parallèlement sur les clients les plus porteurs pour votre avenir, plus vous générez de profit (...) »²²⁵. Il a enregistré une croissance organique de 16 % sur de la valeur en 2022 après avoir diminué le nombre de ses produits de 30 %. Il a maintenu son chiffre d'affaires et doublé sa rentabilité. Depuis 2018, l'action de Nexans est aussi passée de \$22 à \$95 démontrant qu'« en suivant rigoureusement des indicateurs de rentabilité, ce sont les comportements les plus green qui s'avèrent les plus performants »²²⁶.

Pour d'autres entreprises, réduire le nombre de leurs clients est plus complexe. « On ne peut structurellement refuser des clients que lorsque l'excellence de sa prestation est telle que l'on attire plus de demandes que celles auxquelles on peut répondre »²²⁷.

C'est par une approche holistique que l'on peut réduire certains écueils. La réduction du nombre de volumes ou de clients peut avoir des vertus sur tous les maillons de la chaîne de valeur. « Savoir renoncer à des ventes, proposer le juste nécessaire, est source de performance. Car la fidélité du client qui en résulte, ce sont des frais de marketing en moins »²²⁸.

C'est aussi un arbitrage entre court terme et long terme. Ainsi, la Camif a perdu €0,5 million de chiffres d'affaires en renonçant au Black Friday de 2017, mais son audace et sa radicalité ont été payantes à long terme : l'entreprise a apporté des preuves concrètes de son engagement ; elle a accepté de perdre de la valeur économique à court terme au profit de la valeur environnementale et économique à long terme²²⁹.

Si des entreprises démontrent que sobriété et rentabilité sont compatibles, d'autres vont plus loin en démontrant qu'il est possible d'être profitable sans croissance²³⁰, ouvrant la porte à des approches comme la post-croissance ou l'a-croissance.

Dans la mode, certaines marques prennent conscience qu'elles peuvent avoir une industrie prospère avec moins de volume²³¹ et redéfinissent largement la réussite par des notions autres que la croissance²³².

²²⁵ "Le fabricant de câble Nexans conforte le site d'Autun avec 40 millions d'euros d'investissements", L'Usine nouvelle, 12 janvier 2023.

²²⁶ Interview de Christopher Guérin in : "C'est la sobriété qui nous fera superformer économiquement", L'ADN, 13 septembre 2022.

²²⁷ Selon le dirigeant de Davidson Consulting (feuille de route pour la première Convention des entreprises pour le Climat, 2022).

²²⁸ "Au-delà de la sobriété énergétique, la sobriété commerciale", Les Échos, 24 novembre 2022.

²²⁹ Intervention d'Emery Jacquillat, "Less we can", Table ronde organisée par L'ADN et Logic Design, 6 avril 2023.

²³⁰ Interview de Christopher Guérin, "C'est la sobriété qui nous fera superformer économiquement", L'ADN, 13 septembre 2022.

²³¹ Morten Lehmann cité in : "Fashion's post-growth future", Vogue Business, 15 June 2020.

²³² Faure, Julia (2022), Redéfinir la réussite des entreprises, TEDx, Université de Tours.



Dans la mode, le projet **ANTI-FASHION**, créé en 2016, apprend aux étudiants à « vouloir moins faire de bénéfices »²³³. Il fonctionne comme un vecteur d'insertion sociale

Une entreprise de mode comme **BENIM DENIM** a été pensée pour fermer le plus rapidement possible à l'inverse des start-up qui se créent dans l'idée de grandir et de croître

Le groupe espagnol **MONDRAGON** a renoncé à la notion de profit au motif que celle-ci implique une exploitation trop forte des ressources et des groupes sociaux

L'entreprise allemande **PREMIUM COLA** ne veut pas faire de la rentabilité mais générer la même activité d'année en année

On se rapproche ici des modèles d'affaires stationnaires ("steady-state business models") remis à jour par Herman Daly à partir du concept d'état stationnaire ("steady-state economy"), c'est-à-dire des modèles à croissance nulle²³⁴ qui rompent avec le croître pour croître.

Pour l'heure, les entreprises françaises qui renoncent à croître sont assez rares : 1 % des dirigeants d'entreprise en moyenne. Mais le fait de participer à une dynamique collective change la donne : sur les 150 entreprises qui ont participé à la première Convention des Entreprises pour le Climat (CEC), 20 à 30 % envisageaient des renoncements²³⁵.

Il se pourrait bien que ces entreprises qui explorent de nouvelles approches en dehors d'un chemin de croissance soient, plus rapidement qu'on ne le pense, le nouveau mantra.

²³³ "La mode commence à s'habiller plus vert", Les Échos Planète, 24 février 2023.

²³⁴ Interview de Diego Landivar, Alexandre Monnin et Emmanuel Bonnet in : "Zoom sur la redirection écologique, la méthode qui nous invite à renoncer et à désinnover", L'ADN, 2 juillet 2020.

²³⁵ "Climat : ces entreprises qui renoncent à réaliser des profits par conviction", Les Échos, 21 janvier 2023.



ANNEXE

LES FORMES D'INNOVATION TENDANT VERS LA SOBRIÉTÉ

1 | L'innovation frugale

L'innovation frugale (Jugaad ou système D) est une approche qui consiste à faire plus avec moins, « autrement dit, à utiliser leurs ressources limitées pour développer et commercialiser des produits performants, en adéquation avec les besoins et valeurs des consommateurs »²³⁶. Cette approche qui permet d'obtenir un résultat spectaculaire avec des ressources limitées a été conceptualisée par Ravi Nadjou, stratège de l'innovation, en observant comment résoudre les problèmes des pays en développement. Cette démarche fonctionne selon six principes qui stimulent l'ingéniosité.

- Trouver des opportunités dans l'adversité : vivre les contraintes comme un puissant moteur de créativité
- Faire mieux avec moins et non pas plus avec rien !
- Penser et agir de façon flexible, par étape, itérer
- Rester simple (ne pas confondre avec simpliste)
- Se concentrer sur les personnes en marge de la société. L'innovation c'est pour tous et par tous.
- Écouter son cœur : une logique rationnelle alliée à l'intuition

Source : « Place à l'innovation frugale », *Ethical Minds*

2 | L'innovation peu intensive en technologies (“Low-Tech”)

On entend par technologies peu intensives (“Low-Tech”), les technologies utiles, abordables par tous et portant une perspective plus durable. Ces solutions privilégient la simplicité et la durabilité, la fabrication locale ainsi que les techniques traditionnelles ou anciennes. On les définit comme « un ensemble d'objets, de services et de pratiques dont la conception est contrainte par la nécessité de prendre soin des humains et des milieux de production/d'usage dont ils font partie »²³⁷. Il s'agit, par exemple, de préférer un environnement moins minéral à la multiplication des appareils d'air conditionné. Dans le premier cas, la végétalisation des villes améliore le bien-être des habitants et préserve la fraîcheur des villes. Dans le second cas, la solution est utile au plan individuel mais néfaste au plan collectif. L'approche “Low-Tech” comporte divers commandements²³⁸.

La question est de savoir si ces technologies peuvent être généralisées. Un double enjeu est de les faire passer à l'échelle (« scalables ») et de les rendre acceptables quand on sait combien les solutions hi-tech sont souvent préférées. Pour ce faire, il faut pouvoir les présenter comme étant faisables, raisonnables et désirables²³⁹. L'Ademe a identifié quatre types d'obstacles au déploiement des “Low-Tech” (réglementaire, culturel, économique et sémantique) auxquels il convient d'ajouter les réticences liées à l'utilisabilité. Le Festival Low Tech organisé par le collectif Low-tech Lab a aussi mis en avant les complémentarités possibles entre “Low Tech” et “High tech”²⁴⁰.

²³⁶ “Stratégie : l'innovation frugale pour concilier fin de mois et fin du monde”, *Les Échos Business*, 10 février 2022.

²³⁷ Martin, Antoine, Alexandre Gaultier et Clément Colin (2022), “Cartographie du concept low-tech : guider la conception vers des techniques soutenables”, 6^{ème} Congrès de la SELF, Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement, July, Genève, pp. 144-150.

²³⁸ Dit autrement, éviter les consommations excessives ou frivoles, se contenter de modèles moins beaux et moins performants, équilibrer les performances d'une technologie avec son impact sur l'environnement, se méfier de l'automatisation en particulier lorsque l'emploi est remplacé par une consommation d'énergie accrue ou encore la réduction de nos exigences envers la nature.

²³⁹ Meyer, Morgan (2022), “Comment les “low tech” se font une place en France”, *The Conversation*, 21 juillet.

²⁴⁰ <https://blogs.mediapart.fr/morganmeyer/blog/280622/le-festival-low-tech-comment-donner-envie-aux-basses-technologie>



BIBLIOGRAPHIE

- **Abeles, Marc et Marine Serre** (2022), Régénération. Quelle mode pour le monde d'après ? Éditions de L'Aube, octobre
- **Bihouix, Philippe** (2020), The age of low tech, Presse universitaire de Bristol
- **Convention des Entreprises pour le Climat** (2022), Une grande bascule vers l'entreprise régénérative, Rapport final, Première Convention, octobre
- **Desjeux, Dominique** (2022), « Consommer sous contrainte », Éditions EMS
- **Florian, Cézard et Marie Mourad** (2019), Panorama sur la notion de sobriété. Définitions, mise en oeuvre, enjeux, Ademe, novembre
- **Giorgos Kallis et Tim Jackson** (interview de) (2020), « Post-croissance ou décroissance radicale ? Les raisons de l'étouffement de la croissance », Green European Journal, 20 mars
- **Hache, Emmanuel** (sous la dir.) (2022), « Pour une géopolitique de la sobriété », Revue internationale et stratégique (RIS), n° 128
- **Hemmer Gudme, Olaf** (de) (2015), A quoi ça sert ? Une approche système pour la création de valeurs
- **Institut de l'entreprise** (2022), L'entreprise interpellée – Après un siècle d'excès, cinq notions à revisiter, Observatoire de l'innovation
- **L'ADN et Logic Design** (2023), « Less we can : la sobriété, un nouvel idéal de consommation », Table ronde, 6 avril
- **Le grand défi des entreprises pour la planète** (2022), 100 propositions pour accélérer la transition écologique de l'économie et des entreprises
- **Moran, Daniel, and al.** (2020), Quantifying the potential for consumer-oriented policy to reduce European and foreign carbon emissions, Climate Policy, 20:sup1, S28-S38
- **Printemps de l'économie** (2022), L'entreprise du XXI^{ème} siècle : quels leviers de sobriété ? 10^{ème} édition, Session #3, avril
- **Prophil** (2021), Entreprise & post-croissance – Réinitialiser nos modèles économiques, comptables ou de gouvernance, en association avec HEC
- **Utopies** (2022), Innover par l'adjacent, #IBMSERIES, Vol. 1, septembre
- **Utopies** (2022), Best for Climate, #IBMSERIES, Vol. 2, novembre
- **Utopies** (2022), Best fort Biodiversity, #IBMSERIES, Vol. 3, décembre
- **Veltz, Pierre** (2022), Bifurcations. Réinventer la société industrielle par l'écologie ? Éditions de L'Aube
- **Villalba, Bruno** (2023), Politiques de sobriété, Le Pommier, mai



27 avenue de Friedland
75382 Paris Cedex 08
cci-paris-idf.fr

Contact expert
Corinne Vadcar
cvadcar@cci-paris-idf.fr

Contact presse
Hassan Chalada
+33 1 55 65 70 57
hchalada@cci-paris-idf.fr

Directeur de la publication

Stéphane Fratacci, Directeur général CCI Paris Ile-de-France
études consultables ou téléchargeables sur le site :

etudes.cci-paris-idf.fr

ISSN : 0995-4457 - Gratuit