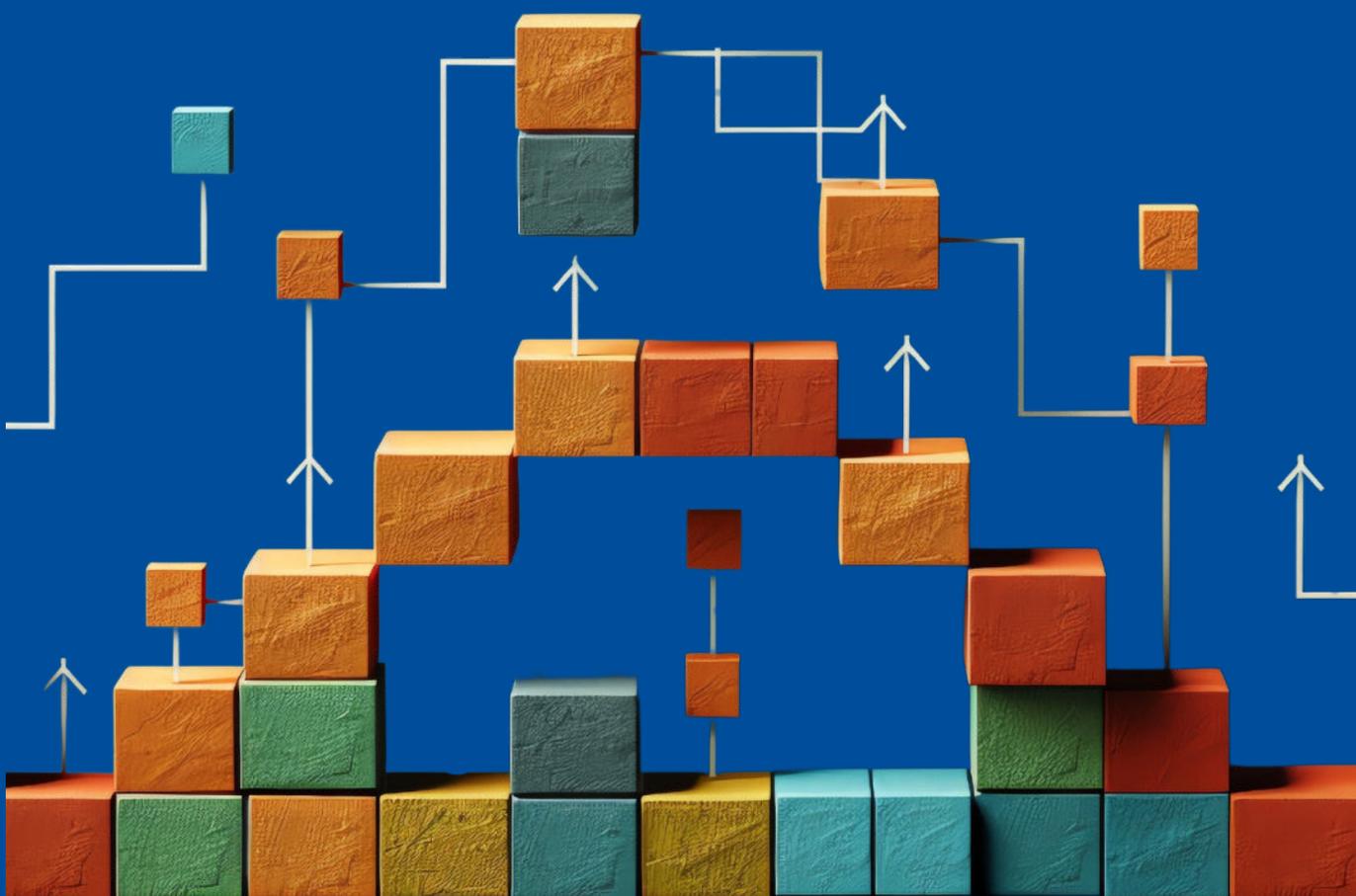


LA SOBRIÉTÉ par la DÉCROISSANCE VOLUMIQUE

Enseignements des entreprises pionnières

Étude prospective - Janvier 2025



CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

■ En 2023, la Chambre de commerce et d'industrie Paris Ile-de-France publiait une étude inédite sur la manière dont la sobriété peut s'appliquer sur les maillons de la chaîne de valeur des entreprises et revisiter, le cas échéant, leur modèle d'affaires. Intitulée « La sobriété au cœur des modèles d'affaires de demain », elle est une contribution objective à la recherche de solutions pragmatiques par les entreprises dans leur quête de sobriété et de rentabilité. Faisant le constat que les modèles actuels sont souvent insuffisants, l'étude a recensé plusieurs cas d'entreprises et montré combien la mise en oeuvre de la sobriété peut recouvrir des réalités très diverses : modularité, réversibilité, aérodynamisme, multifonctionnalité, production à la demande, efficacité matières, intensité d'usage, monitoring de l'utilisation, « Low-Tech », pérennité programmée, etc. Enfin, une démarche de sobriété nécessite l'adoption de nouveaux indicateurs de performance pour développer des modèles économiques innovants alors que les normes et les règles en vigueur sont conçues pour un monde sans limites planétaires.

■ Auteur

Corinne VADCAR,
Analyste Senior
Département Prospective
Direction générale adjointe Services, Information
et Représentation des Entreprises

SOMMAIRE

INTRODUCTION

1. Où en est-on un an après ? 4
2. Deux ou trois choses que l'on sait de la sobriété7

PARTIE 1

Les entreprises sur la voie de la décroissance volumique..... 10

1. Les actions de limitation ou de modération de la demande 11
 - Intemporalité de l'offre 11
 - Moduralité et multifonctionnalité de l'offre 12
 - Réparabilité de l'offre 12
 - Marketing de la modération, voire de la suffisance 15
2. Les actions de réduction de la production16
 - Réduction/limitation du nombre de gammes et de produits 17
 - Ajustement de la production par un modèle de production « à la demande » 19
 - Réduction du nombre de clients par limitation volontaire des marchés.....20

PARTIE 2

Les enseignements des pratiques de décroissance volumique.....21

1. Des attitudes peu conventionnelles à l'égard de la croissance22
2. Des questions systémiques qui restent en suspens 24
3. Une exploration qui reste complexe pour les entreprises 25
 - Les écueils à surmonter 25
 - Les points forts des expériences observées 27

CONCLUSION

Créer les « infrastructures de la sobriété »31

ANNEXE

Pratiques de sobriété des moyens, des intrants et des biens finis 32

BIBLIOGRAPHIE 33

INTRODUCTION

Dans une étude publiée en 2023, « La sobriété au cœur des modèles d'affaires de demain », la Chambre de commerce et d'industrie Paris Ile-de-France examinait comment les entreprises mettent en œuvre la sobriété sur divers maillons de la chaîne de valeur (voir ci-contre). À travers les expériences recensées, il est apparu qu'une variété de vocables et de concepts est nécessaire pour identifier et appréhender l'effort de sobriété économique des entreprises.

En l'état actuel, il n'y a de sobriété que volontaire de la part des entreprises¹. À l'échelle nationale, une sobriété imposée voire incitative reste encore improbable sauf en cas de resserrement brutal des conditions d'accès aux ressources.

L'argumentation en faveur de la sobriété n'en reste pas moins valide. Une nouvelle limite planétaire - seuil que l'humanité ne devrait pas dépasser pour ne pas compromettre les conditions de sa survie - est sur le point d'être atteinte, et les efforts déployés par les entreprises en matière d'écoresponsabilité ne permettent pas d'**échapper à une dynamique de consommation continue**². À modèle économique inchangé, les entreprises dites soutenables doivent continuer à accroître leurs ventes pour rester compétitives. De plus, leur offre demeure largement méconnue et se limite souvent à des marchés de niche³ inaccessibles en termes de prix. Aussi ne suffit-il pas de produire des biens et des services durables, des changements de modèle sont également nécessaires.

Ce nouveau panorama propose une approche resserrée de la sobriété : « **c'est le chemin du trop vers le suffisant** (...) »⁴. Cela induit une limitation ou une décroissance des volumes de production. Les premières expériences des entreprises montrent que la sobriété est non seulement réalisable et rentable, mais représente aussi un puissant levier de transformation. Cette étude examine des cas d'usage souvent méconnus en France et en Europe.

1 | Où en est-on un an après ?

- **La sobriété économique ne suscite toujours pas l'enthousiasme des entreprises**, malgré une certaine banalisation du concept. La campagne de l'Ademe, qui encourageait une alternative à l'achat, a provoqué des réactions très opposées à l'idée d'un ralentissement des flux marchands entre producteurs et consommateurs⁵. En effet, la consommation est souvent perçue comme un moyen d'exprimer son identité, ses valeurs et son statut social (sorte de langage)⁶, ce qui rend difficile l'acceptation d'une approche non consumériste.

¹ Combe, Emmanuel (2022), « Les quatre visages de la sobriété », Les Échos, 13 octobre. L'auteur recense quatre types de sobriété : volontaire, imposée, défensive et incitative.

² « Environnement : et si vous louiez votre smartphone au lieu de l'acheter », Les Échos, 13 décembre 2023.

³ Ainsi, 15 % seulement de la population connaît l'existence du modèle de location de vêtements pour le quotidien, constate Ralph Mansour, CEO de Le Closet. Et seuls 2 % des consommateurs en France ont testé la location de vêtements.

⁴ Selon Alexis Nicolas lors de la Conférence Immobilier & Prospective : « Quelles sobriétés pour quel immobilier ? », Observatoire de l'immobilier durable, 3 juillet 2024. Alexis Nicolas souligne que la sobriété est aussi le chemin du « du pas assez vers le suffisant » sachant que de larges franges de population vivent en-dessous du seuil de pauvreté dans de nombreux pays. Cette question de la décence, par opposition à la démesure, n'est pas abordée dans la présente étude.

⁵ Meyer, Morgan (2023), « Sobriété versus surconsommation : pourquoi les "dévendeurs" de l'Ademe sont polémiques », The Conversation, 3 décembre.

⁶ Selon Dominique Meda lors de la Conférence Immobilier & Prospective : « Quelles sobriétés pour quel immobilier ? », Observatoire de l'immobilier durable, 3 juillet 2024.

- **La surproduction est souvent considérée comme « le problème des autres »** : d'autres pays tels que la Chine et d'autres secteurs tels que la mode ou le B2C en général. Pourtant, la croissance volumique est une caractéristique de toutes les économies. Il est rare de trouver des entreprises qui échappent à cette dynamique, à moins d'être de très petite taille ou d'être artisanale.
- **Aucune transition significative** vers une réduction volontaire des volumes de production **n'est observée** : dans un monde aux ressources limitées, le modèle de production de masse demeure prédominant. En revanche, les efforts de sobriété passant par la modération ou la limitation de la consommation se multiplient. Ils permettent de tendre vers des modèles de suffisance qui « assurent la durabilité en réduisant le débit absolu de matières et la consommation d'énergie associée à la fourniture de biens et de services en modérant la consommation des utilisateurs finaux, en encourageant les consommateurs à se contenter de moins »⁷.

LE REFUS OU LE RENONCEMENT, PARENT PAUVRE DES 10 RE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Dans les démarches de soutenabilité, « **le premier des 10 RE, qui correspond à "refuser"** c'est-à-dire limiter la fabrication et la consommation – **est presque absent des initiatives d'économie circulaire** »⁸. À la place, on privilégie la limitation du gaspillage de ressources en optimisant l'efficacité des procédés (éco-efficacité de la production et diminution des intrants en matières et en énergie).

Les 10 RE de l'économie circulaire (par ordre d'importance)



- Refuser** : prévenir l'utilisation de matières premières
- Réduire** : réduire l'utilisation de matières premières par unité produite
- Redessiner** : repenser le produit dans une perspective circulaire
- Réutiliser** : utiliser de nouveau le produit (seconde main)
- Réparer** : conserver et réparer le produit
- Remettre à neuf** : faire revivre le produit
- Remanufacturer** : faire un nouveau produit à partir de la seconde main
- Ré-affecter** : réutiliser le produit pour une autre fonction
- Recycler** : récupérer les flux de matériaux
- Recouvrer** : incinérer les déchets avec l'énergie récupérée

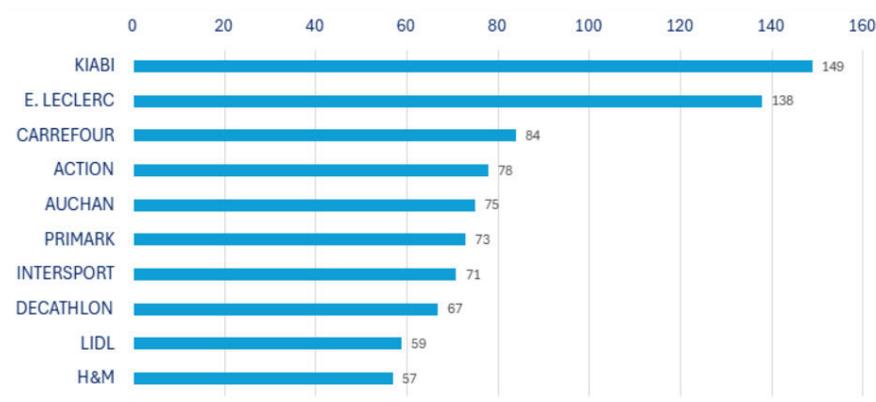
Source : Amsterdam Economic Board, 2023

⁷ Nancy M.P. Bocken, and Samuel William Short (2016), "Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities", Environmental Innovation and Societal Transitions, Vol. 18, March.

⁸ Robert, Isabelle et Maud Herbert (2024), « Un business model qui encouragerait à consommer moins de vêtements est-il possible ? », The Conversation, 30 janvier. Voir aussi : Source : Les 10 RE de l'économie circulaire - de Refuser à Récupérer, Swiss Recycle, 18 mars 2023.

- **Les pratiques de sobriété se concentrent principalement sur l'énergie et les matières** (voir annexe) ou sur quelques maillons de la chaîne de valeur. Par exemple, certains secteurs se focalisent sur l'emballage, comme dans le cas des cosmétiques, tandis que d'autres travaillent sur la conception et le design. Enfin, d'autre encore privilégient la réparation et la réutilisation, comme dans l'électroménager. D'une certaine manière, on peut parler de changements par petites touches, car l'intention des acteurs n'est pas nécessairement de transformer complètement leur modèle d'affaires⁹. Il conviendrait, au contraire, d'avoir une vision élargie de la chaîne de valeur en s'attachant à tous les maillons de manière à « remonter le chemin de la production depuis les matières premières – coton, maïs, caoutchouc, cuir – pour le déconstruire »¹⁰.
- **La sobriété peine à fournir des exemples poussés et les cas d'usage sont peu connus.** Les cas d'usage sont d'autant plus nécessaires que plus les expériences se multiplieront, plus ce chemin deviendra accessible¹¹. Pour l'heure, les entreprises qui la pratiquent relèvent largement du secteur de la mode/habillement, souvent critiqué pour sa surproduction. Par ailleurs, il s'agit souvent d'entreprises déjà engagées dans une offre éthique et durable. Enfin, il est généralement plus facile de créer une entreprise sobre ou frugale dès le départ (« native ») que de se transformer comme telle. Pour élargir le répertoire d'exemples, cette étude inclut donc des cas européens et nord-américains.
- Même si le nombre d'entreprises adoptant des pratiques de sobriété augmentait, cela ne saurait compenser le fait que **de nombreux acteurs de grande taille persistent dans des modèles de production de masse**. Dans le secteur de la mode, ce sont principalement les grandes enseignes de distribution qui vendent le plus grand nombre de vêtements chaque année. En 2022, ces distributeurs représentaient 40 % des vêtements commercialisés en France. Il est, par conséquent, crucial que des entreprises emblématiques incarnent cette sobriété pour servir d'exemple.

Nombre de pièces vendues par an en France (2022)



Source : En Mode Climat, à partir des données Kantar 2022

⁹ « Modèles économiques non durables : vers une extinction programmée », Terra Matters Consulting, L'œil de Sophie, 15 mars 2024.

¹⁰ « Construire une industrie à impact positif : "va-t-on passer d'un monde de concurrence à un monde de coopération" ? », L'ADN, 22 février 2023.

¹¹ Godelnik, Raz (2022), "The biggest sustainability challenge: Creating successful degrowth business models", Medium, August 24.

2 | Deux ou trois choses que l'on sait de la sobriété

Le terme « sobriété » a tendance à être dévoyé à l'instar d'autres concepts liés à la soutenabilité environnementale. Il fait l'objet d'une mauvaise lecture ou d'erreurs d'interprétation, conduisant les divers acteurs à de petits arrangements avec la sobriété.

► La sobriété incombe (encore) largement au consommateur

La sobriété est souvent perçue comme une démarche qui incombe principalement au client si bien que les « petits gestes » des consommateurs sont généralement mis en avant dans le débat. En d'autres termes, la sobriété est étudiée et considérée comme un enjeu de demande plutôt que d'offre¹². Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce prisme.

- **Les bases théoriques du demarketing** : celles-ci ont tendance à mettre l'accent sur le levier de la demande en préconisant une modération de la consommation.
- **L'inversion de responsabilité** (« greenshifting ») : elle consiste à rejeter la faute sur le consommateur en le rendant, en grande partie, responsable du dépassement des limites planétaires¹³ en vue de tromper sur ses actions environnementales.
- **La difficulté à envisager une autre trajectoire** : lorsque le modèle dominant de l'entreprise basé sur la vente de biens garantit succès et performance, il est difficile, pour elle, d'imaginer et de mettre en place un modèle d'affaires qui redéfinit l'interaction commerciale. Les autres façons de faire des affaires sont, somme toute, assez peu connues des entreprises.

► Le concept est loin d'être stabilisé¹⁴

La notion de sobriété reste **au cœur d'une lutte entre deux référentiels**¹⁵.

- Le premier référentiel construit **la sobriété comme un outil d'efficacité** (sobriété entendue comme construction de la juste mesure dans l'usage d'un produit). Il est préféré par les acteurs politiques et économiques et soutenu tacitement par les consommateurs ; être sobre consisterait alors à diminuer les déchets et les emballages, à optimiser la durée de vie des biens, etc.

Il consiste aussi à « réduire la demande de produits et services, en redonnant une place importante à "l'économie de la fonctionnalité et de la réparation" »¹⁶. Cependant, se limiter à l'économie de l'usage risque d'être insuffisant. Les exemples dans des secteurs tels que la mode ou l'équipement industriel montrent que ces approches abordent encore trop peu la question de la production elle-même.

- Le second référentiel inscrit **la sobriété comme moyen de s'ajuster aux limites planétaires** et de concevoir l'offre dans ces limites. Ce second référentiel n'est pas aujourd'hui prédominant. Et il est plus documenté au plan théorique qu'au plan pratique.

Par ailleurs, **la notion de sobriété est souvent confondue avec d'autres démarches**. Bon nombre d'initiatives relèvent, en réalité, de la durabilité au sens de remplacement de certains matériaux par des alternatives plus écologiques. Pour paraphraser une célèbre publicité des années 1970, « ça a la couleur de la sobriété, le goût de la sobriété... mais ce n'est pas de la sobriété » !

¹² Robert, Isabelle et Maud Herbert (2024), « Un business model qui encouragerait à consommer moins de vêtements est-il possible ? », The Conversation, 30 janvier.

¹³ Selon Planet Tracker cité in : « Greenhushing, greenshifting, greencrowding... : 6 nuances de greenwashing », L'ADN, 15 février 2024. En outre, de nombreuses entreprises dépensent plus pour communiquer sur leur durabilité que pour agir en faveur de la durabilité ; les entreprises silencieuses sur leur durabilité sont aussi de plus en plus nombreuses (« greenhushing »).

¹⁴ Welté, Jean-Baptiste et Isabelle Dabadie (sous la dir. de) (2024), « Le marketing à l'ère de la sobriété », Éditions EMS, mars.

¹⁵ Villalba, Bruno (2024), « Conflits de sobriété », Administration, 2024/2, n° 282.

¹⁶ Mateus, Quentin et Martina Knoop (2023), « Quelle place pour le low-tech dans la société de demain ? », Polytechnique Insights, 13 septembre.

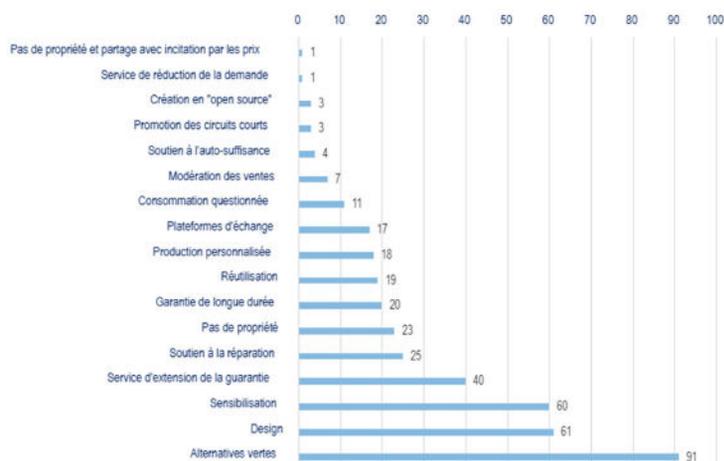
PRATIQUES S'APPARENTANT À LA SOBRIÉTÉ SANS EN AVOIR LES QUALITÉS

- **Compenser** : « le « compenser » (...) apparaît comme la rédemption suprême, l'achat de bonne conscience, un dédommagement dérisoire à l'environnement qui ne répare rien, car un foisonnement de vie détruit est par définition irremplaçable »*
- **Éviter les impacts négatifs de certains biens ou services** : « “éviter” ne signifie en aucun cas renoncer et surtout pas au non essentiel ; il consiste à éviter certains impacts négatifs en les déplaçant ailleurs ou par un moyen de substitution du moindre mal »*
- **Substituer un matériau plus soutenable** (alternative verte) afin de consommer moins d'énergie et de matières premières en phase de fabrication ; dans l'agro-alimentaire, il s'agit de proposer des produits à base végétale pouvant même renverser la norme dominante (produits à base animale)
- **Réparer, recycler** les biens finis, **produire avec des matériaux durables** (recyclés, naturels)

* Bonnifet, Fabrice (2024), « L'entreprise à visée régénérative, le nouvel oxymore de l'économie ? », TF1 Info, 26 août

Cette dilution du concept de sobriété dans un ensemble de pratiques souvent éloignées de l'idée de limitation ou de réduction de la production de biens et de services n'est pas propre à la France. En Europe, les stratégies dites de suffisance (« sufficiency ») - terme plus souvent utilisé dans le monde anglo-saxon au sens de situation qui suffit (à la subsistance) alors que la sobriété est de l'ordre de la modération¹⁷ - sont entendues bien en-deçà de l'autolimitation.

Fréquence des stratégies adoptées au nom de la suffisance (sur 105 entreprises interrogées)*



Source : Niessen, Laura, and Nancy M.P. Bocken (2021), "How can businesses drive sufficiency? The business for sufficiency framework", *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 28, pp 1090-1103

* Échantillon d'entreprises au titre du Business for Sufficiency (BfS) framework

Ainsi, une stratégie de suffisance est généralement interprétée comme le fait de proposer des biens durables ou des alternatives écologiques. En revanche, encourager une production « à la demande » ou inciter à modérer les ventes sont des stratégies bien moins fréquentes, comme le montre le graphique ci-dessus.

¹⁷ Sur des éléments de sémantique autour des termes de suffisance et de sobriété, voir : Nicolas, Alexis (2024), Dessiner des horizons de « sobriété désirable » entre limitations et émancipations, Master of Science Strategy & Design for the Anthropocene, commande de Virage Énergie, septembre.

► L'importance de clarifier sans relâche

Ce dévoiement, volontaire ou involontaire, de la notion de sobriété souligne l'importance de la réexpliquer et de l'illustrer constamment. On observe le même besoin pour d'autres concepts, parfois sensibles, comme celui de faibles technologies (« low-tech »). Quand on apporte de la pédagogie et de l'expertise, les acteurs sont totalement convaincus et s'approprient pleinement la démarche¹⁸.

C'est uniquement par une explication patiente et continue que la sobriété peut être adoptée à grande échelle. « Parler de décroissance à quelqu'un qui n'en est qu'au début de la prise de conscience, c'est prématuré et contre-productif. On peut déclencher des réactions de rejet »¹⁹. Il en va de même, semble-t-il, pour la sobriété.

De quoi parle-t-on ?

Pratiques de soutenabilité	Pratiques de sobriété			
Production volumique	Limitation / modération de la demande			
Pratiques visant à diminuer la croissance des ventes de biens non-durables au profit de biens durables (<i>effet de substitution</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Produire avec des matériaux durables (<i>substitution de matériaux</i>) • Recycler, surcycler • Améliorer l'efficacité des procédés • Intensifier l'utilisation d'un bien (<i>efficience</i>) • Adopter une logique de valeur au lieu d'une logique de volume (qualité vs. quantité), etc. 	Pratiques visant à limiter la croissance des ventes de biens (<i>effet de limitation/ modération</i>)			
	Intemporalité de l'offre	Réparabilité de l'offre	Modularité de l'offre	Marketing de la modération / suffisance
	Limitation / modération de l'offre			
	Pratiques visant à diminuer la croissance des ventes de biens durables et non durables (<i>effet de réduction/suppression</i>)			
	Réduction du nombre de gammes et/ou produits	Production à la demande		Limitation de l'expansion des marchés
Pratiques de sobriété « ressources et matières »				
Sobriété des moyens et des intrants			Sobriété des produits finis	
Intensité en flux physiques et en eau		Intensité en matières		Aspects de finition
<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de l'intensité énergétique (<i>sobriété énergétique</i>)* • Réduction de l'intensité en eau (<i>sobriété hydrique</i>) • Réduction du nombre d'étapes de transformation des produits • Réduction de la vitesse • Transformation des process industriels 		<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de l'intensité en matières premières minérales et métalliques des biens (<i>sobriété minérale ou métallique</i>) • Réduction de l'intensité en technologie (« low-tech », <i>sobriété numérique</i>) • Réduction du nombre d'étapes de transformation des produits • Réduction du trajet des intrants • Réduction des emballages 		<ul style="list-style-type: none"> • Minimalisme (<i>sobriété d'esthétisme</i>) • Réduction du nombre de couleurs • Réduction des emballages • Suppression de tout élément non indispensable à l'usage du bien et qui n'obère pas la satisfaction finale essentielle

* « Aujourd'hui, l'énergie incorporée dans chaque objet devient bien supérieure à l'énergie d'usage ; ainsi, la part de l'énergie consommée par et pour un smartphone avant toute utilisation est de l'ordre de 90 % ».

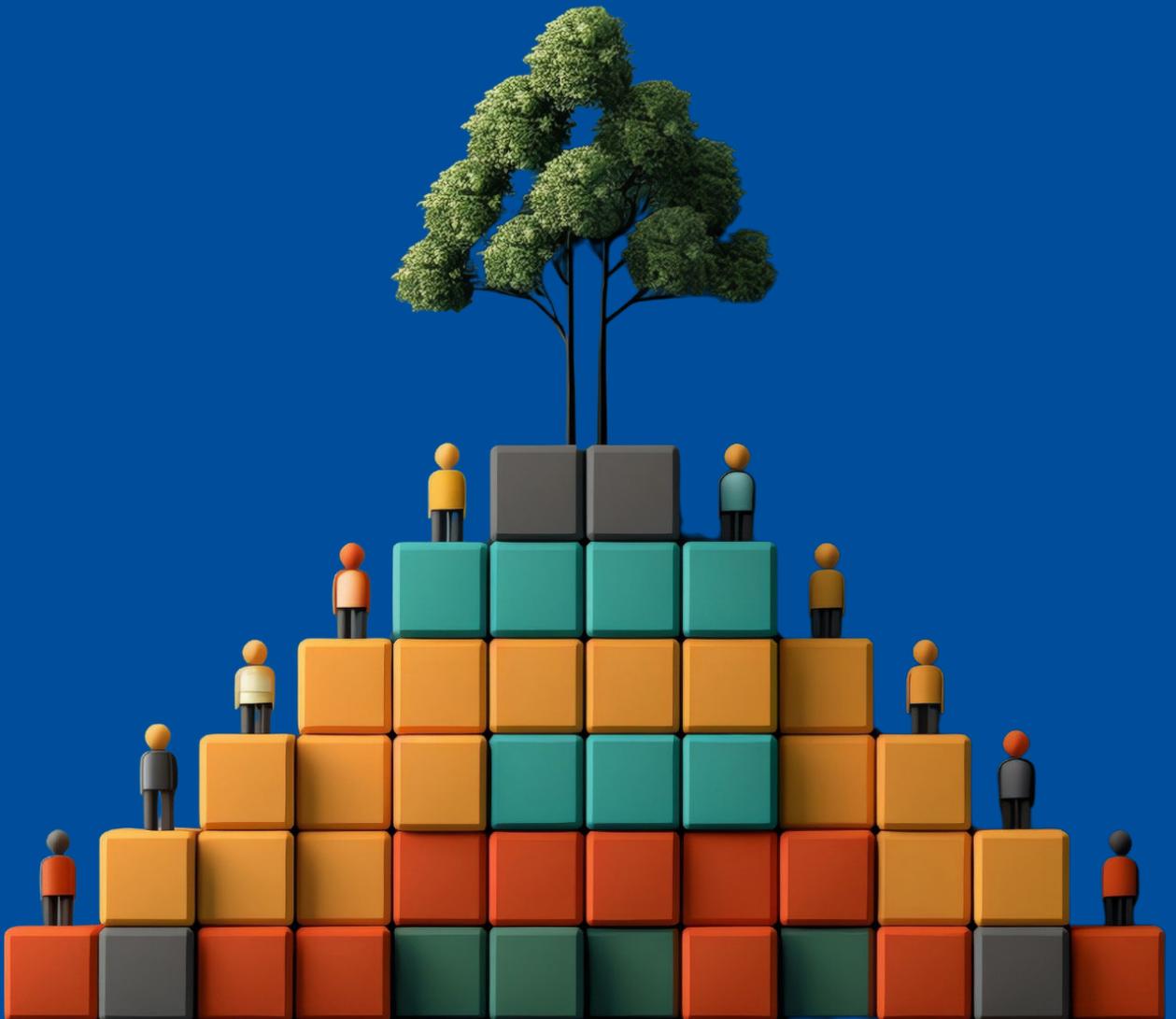
Source : « Le chemin vers la sobriété de masse reste à inventer », *Metis*, 22 avril 2024

¹⁸ Selon Anne-Charlotte Bonjean citée in : « Low-tech : « Je pense qu'on a une bonne fenêtre de tir », L'ADN, 20 juin 2023.

¹⁹ Cédric Ringenbach cité in : Coupet, Bertrand (2023), « Imaginer le futur quand il ne donne pas envie », Newsletter Bee Impact, 29 novembre.

Partie 1

Les entreprises sur la voie de la décroissance volumique



Des entreprises commencent à interroger les volumes de production soit de manière indirecte en travaillant sur la demande, soit de manière directe en travaillant sur l'offre. La première approche consiste à agir sur les maillons en amont ou en aval de la production pour prolonger la durée de vie des biens vendus et limiter la consommation. Elle pose les jalons de **modèles d'affaires qui encouragent à moins consommer** (1). La seconde approche consiste à agir directement sur la fabrication en diminuant les volumes ou les gammes de produits, voire le nombre de clients. Elle pose les jalons de **modèles d'affaires qui encouragent à moins produire** (2).

1 | Les actions de limitation ou de modération de la demande

Une première approche consiste à décourager la surconsommation voire la consommation et d'inciter les clients à passer « du trop vers le suffisant ». Il s'agit de **vendre des biens ou des services pour lesquels le client va perdre l'envie de renouveler, de consommer ou d'acheter du neuf**. Il s'agit aussi de ne pas entretenir le désir, de répondre aux besoins réels au lieu de créer des envies.

Les entreprises travaillent sur quatre axes : l'intemporalité, la modularité, la réparabilité et le marketing de la modération, voire de la suffisance.

➤ Intemporalité de l'offre

De plus en plus d'entreprises comprennent l'intérêt d'exonérer leur offre des tendances en vue de réduire la consommation.

Dans la mode, concevoir des vêtements intemporels (libérés des tendances), sans saisonnalité et de longue durée est une tendance forte, à rebours de l'hyper-nouveauté. En France, **Inspirations** propose des vestes multi-saisons à emmener sur tous les terrains et pour toutes les pratiques. **Early Majority**, lancé à Paris à partir des États-Unis, crée des silhouettes intemporelles en s'appuyant sur les attentes des femmes en extérieur. Les vêtements existants sont optimisés et les nouveaux produits n'en sont que des itérations.

INTEMPORALITÉ DE L'OFFRE : EXEMPLES VENUS DE MARQUES EUROPÉENNES

- **About Companions** (Allemagne) et **Aiayu** (Danemark) parient sur l'intemporalité
- **ArtKnit Studios** (Italie) ne propose pas de collections saisonnières. De même, **Benetton** (Italie) s'est repositionné, au fil des années, sur des pièces intemporelles et dites essentielles
- **Asket** (Suède) a renouvelé son engagement envers une collection permanente de vêtements sans saison, conçus pour durer : « nous ne concevons pas pour les saisons, nous créons pour toujours », affiche le site de la marque
- **Mud Jeans** (Pays-Bas) mise sur des produits intemporels pour réduire la pression sur la production et la consommation plutôt que d'introduire de nouvelles collections chaque saison

Dans les jeux vidéo, la surproduction conduit certains « leaders » à faire durer plus longtemps leurs meilleures ventes en ajoutant de façon continue des contenus. « Le modèle qui a longtemps été de sortir toujours plus de jeux pour faire toujours plus de chiffre d'affaires a vécu »²⁰. Le jeu vidéo se transforme, désormais, en services (« game as a service ») jouables et monétisables sur de longues années à l'instar de **Take Two** avec son GTA V. Mais l'IA pourrait de nouveau doper la production !

²⁰ « L'industrie du jeu vidéo face au dilemme de la surproduction », Les Échos, 26 septembre 2024.

Le design des objets joue ici un rôle crucial, non seulement en termes de durabilité, mais aussi dans la capacité à résister aux tendances du moment. Enfin, l'intemporalité de biens ne réside pas seulement dans leur capacité à transcender les effets de mode ; elle réside également dans leur simplicité et dans leur résilience. Certains designs de meubles ont conservé une beauté et une intemporalité grâce à leur résistance et à leur transportabilité.

Enfin, la création en « open source », passant notamment par la fourniture de plans d'impression 3D pour les pièces de rechange, est considérée comme une des clefs. **Riversimple** veut que les normes qu'il a développées sur son modèle de véhicule à hydrogène (Rasa) deviennent dominantes. Par conséquent, Rasa est un véhicule à code source ouvert.

➤ Modularité et multifonctionnalité de l'offre

Dans les vêtements d'extérieur (« outdoor »), **Early Majority** propose une collection de neuf pièces modulables et combinables. Les systèmes de vêtements sont conçus pour être superposés. Le design polyvalent est même au cœur de la stratégie de la marque²¹. Les vêtements peuvent être adaptés et superposés pour toutes les situations. Ainsi, le système de glissière de la cape permet également à une femme enceinte de porter leur modèle. Au Royaume-Uni, **Deploy** conçoit des articles polyvalents pouvant être transformés en différents vêtements.

Dans les biens d'équipement pour particuliers, des offres modulaires se développent.

MODULARITÉ DES BIENS : EXEMPLES VENUS D'AILLEURS

- **AIAIAI** (Danemark) conçoit et fabrique des casques audio modulaires de haute qualité, pensés pour une longue durée de vie et une réparation facile ; ces produits sont faciles à démonter et à adapter
- **Denby** (Royaume-Uni) produit des céramiques et des ustensiles de cuisine destinés à durer longtemps ; ils sont polyvalents et multifonctionnels pour différentes utilisations dans la maison
- **Framework** (États-Unis) propose un ordinateur portable modulaire et évolutif conçu pour être réparable
- **Gerrard Street Repeat** (Pays-Bas) a conçu un casque entièrement modulaire pour une réparation facile

Dans l'industrie B2B, le groupe **Serge Ferrari** dédie sa technologie de toile composite à des solutions pour l'eau mais aussi pour la couverture des glaciers. La multifonctionnalité a de beaux jours devant elle.

➤ Réparabilité de l'offre

Si une première démarche consiste à proposer des guides de réparation aux clients, on s'oriente, désormais, vers des solutions de réparabilité plus large qui revisitent la place de la réparation dans l'offre. « Créer des produits durables est futile sans les systèmes en place pour s'assurer que ces produits restent en usage »²².

²¹ L'entreprise a été fondée par Joy Howard, ancienne Vice-Présidente de Patagonia.

²² « Rebecka Sancho, directrice de la durabilité de G-Star, sur l'importance de l'unité dans l'économie circulaire », Fashion United, 27 juillet 2022.

Dans l'« outdoor », **Lafuma** propose, désormais, la réparation gratuite et à vie de ses vêtements. **Early Majority** propose aussi une garantie à vie sur ses produits d'extérieur, accompagnée de réparations gratuites pour assurer leur longévité. « Réparer ou faire réparer son tee-shirt deviendra-t-il plus tendance qu'en acheter un issu de la fast-fashion ? »²³. C'est une question que l'on peut légitimement se poser.

Dans la mode, des entreprises proposent de nouvelles modalités ou une garantie à vie qui contribuent à éduquer le consommateur mais il faudra vraisemblablement aller plus loin pour l'embarquer dans une expérience nouvelle.

RÉPARABILITÉ DE L'OFFRE : UNE TENDANCE QUI S'ACCÉLÈRE EN EUROPE ET AUX ÉTATS-UNIS

- **About Companions** (Allemagne) offre une réparation gratuite à vie pendant la durée du vêtement
- **Aiayu** (Danemark) offre un service de réparation de vêtements qui peut être gratuit pendant 2 à 5 ans en fonction de l'article
- **Anne James New York** (États-Unis) propose une garantie à vie pour les vêtements sur-mesure, y compris le redimensionnement, la réparation et le recyclage
- **Blackhorse Lane Atelier** (Royaume-Uni) offre des réparations gratuites pour les jeans qu'il fabrique ; l'enseigne fournit aussi un kit de réparation et propose des ateliers de réparation pour se former
- **Clothes Doctor** (Royaume-Uni) propose des cours de couture, des tutoriels de réparation, des sessions privées en ligne et des kits de raccommodage
- **Darn Tough Socks** (États-Unis) offre une garantie inconditionnelle à vie sur les chaussettes
- **G Star** (Pays-Bas) a mis en place un programme de réparation et de recyclage « Certified Tailors » permettant aux clients de bénéficier de réparations gratuites pour leurs jeans
- **Patagonia** (États-Unis), avec son programme de réparation « Worn Wear », encourage les clients à réparer plutôt qu'à remplacer leurs vêtements
- **Toast** (Royaume-Uni) propose un service de réparation gratuit « Renewal » pour donner une nouvelle vie aux vêtements usés

Dans la maroquinerie, le malletier allemand **Rimowa** (racheté par LVMH) a développé, à l'été 2022, le service « Recrafted » afin de remettre à neuf chaque valise. Il propose aussi une garantie à vie pour les valises achetées après juillet 2022.

Dans l'électroménager, **Fnac Darty** veut devenir « leader » du recyclage et de la réparation des produits techniques et informatiques. Préférant la sobriété heureuse à la stimulation perpétuelle des besoins de la consommation de masse issue des années 1970, l'enseigne propose « une troisième voie entre hyperconsommation et déconsommation » en faisant de la réparation un axe stratégique. Les fabricants sont incités à conserver des pièces de rechange.

L'abonnement Darty Max, qui a dépassé le million d'abonnés, ainsi que l'abonnement FNAC Vie Digitale, qui accompagne la pratique informatique, sont les leviers de cette stratégie. En devenant « leader » des services d'assistance à la maison, Fnac Darty pourrait changer la nature de ses revenus sachant que ses marchés de prédilection sont en déclin structurel²⁴.

Au Royaume-Uni, le détaillant spécialisé en équipements durables, **BuyMeOnce**, veut rompre le cycle d'achat de produits à court terme. Nombre de ces derniers bénéficient d'une garantie à vie ou d'un service de réparation.

En outre, les entreprises sensibilisent de plus en plus leurs clients par des instructions de bon usage des biens (entretien et lavage). Cela conduit à donner aux usagers de nouvelles compétences pour fabriquer eux-mêmes et s'émanciper du modèle imposé.

²³ Selon Grégory Delamarre cité in : « Prêt-à-porter, tout se transforme (ou presque) », Be a Boss, 21 août 2024.

²⁴ « La sobriété heureuse » : l'étonnant plaidoyer du patron de FNAC Darty », Les Échos, 20 juin 2024.

Dans le mobilier pour particuliers, l'entreprise britannique **Goldfinger** propose des cours sur la fabrication de meubles et d'accessoires.

Dans les ustensiles de cuisine, diverses marques françaises souvent historiques appartenant aux « arts de la table » proposent des produits durables et réparables à vie : **Cristel**, **Le Creuset**, etc. Au Royaume-Uni, **Denby** propose des garanties sur ses produits pouvant aller de dix ans jusqu'à une garantie à vie pour certains articles.

Dans l'automobile, **Riversimple**, équipementier britannique ayant conçu un véhicule à hydrogène (Rasa), ne met pas l'accent sur la production de nombreux véhicules mais sur l'utilisation plus longue d'une seule unité. Il a profité d'un changement de technologie associée à un véhicule pour proposer un modèle alternatif dans l'automobile : la souscription plutôt que l'achat. Le besoin de remplacement et d'amélioration continue de la voiture est réduit de manière à contribuer à la réduction de la consommation et de la production²⁵.

► Marketing de la modération, voire de la suffisance

Les fonctions de marketing sont traditionnellement tournées vers la conquête de nouveaux marchés. En outre, « le monde industriel préfère souvent investir dans un marketing vert que dans la transformation des modes de production »²⁶. Mais des pratiques de marketing visant la sobriété de la consommation existent aussi. On peut en citer ici deux.

- **Première pratique : la dénonciation de la surconsommation par le marketing.** Les entreprises réussissent ici le pari de raconter une autre histoire, un contre-récit. Elles démontrent qu'il est souvent **plus satisfaisant d'éduquer que de promouvoir**²⁷ et qu'il est possible de concilier deux notions apparemment incompatibles : sobriété et marketing. On se rapproche ici du demarketing sociétal défini comme l'« aspect du marketing qui cherche à décourager les consommateurs en général, ou une certaine classe de consommateurs en particulier, de manière temporaire ou permanente »²⁸.

La notion de demarketing n'est pas nouvelle mais l'enjeu environnemental est venu revisiter la pratique²⁹. Nombre d'entreprises connues la pratiquent déjà : **Interbev** avec sa campagne sur le régime flexitarien (« Aimez la viande, mangez-en mieux »), **La Marque en moins** qui incite à se concentrer sur l'essentiel pour consommer mieux et **Loom** qui, avec sa devise « moins mais mieux », n'a pas de budget marketing.

Dans la mode, plusieurs marques communiquent sur la nécessité de ne pas surconsommer ou bien renoncent aux remises ou aux soldes ; à ces initiatives individuelles, s'ajoute le mouvement « **Make Friday Green Again** », lancé en 2019, qui ne fait aucune solde pendant le « Black Friday »³⁰.

²⁵ Vandevort, Margot (2018), Degrowth: A Viable Business Model?, Master of Science in Business Economics: Corporate Finance.

²⁶ « Low-tech : Je pense qu'on a une bonne fenêtre de tir », L'ADN, 20 juin 2023.

²⁷ « Early Majority : Fashion's first degrowth brand », Vogue Business, May 4, 2022.

²⁸ Kotler, Philip, and Sidney J. Levy (1971), « Demarketing, yes, demarketing », Harvard Business Review, 79.

²⁹ Voir Yohan Bernard, Laurent Bertrandias et Leïla Elgaaied-Gambier, « Le demarketing sociétal : levier de sobriété ou simple outil stratégique au service de la gestion de la marque » in : Welté, Jean-Baptiste et Isabelle Dabadie (sous la dir. de) (2024), « Le marketing à l'ère de la sobriété », Éditions EMS, mars. Ces auteurs ont réactualisé le concept de « demarketing » et proposé une classification des pratiques de « green demarketing » en fonction des motivations poursuivies et du degré d'intégration de ce demarketing dans la stratégie de l'organisation qui les sous-tend.

³⁰ « Black for Good, Green Friday... Des startups à l'assaut de la surconsommation », Les Échos Start, 25 novembre 2019.

MARKETING DE LA MODÉRATION : MARQUES DE MODE EUROPÉENNES ET AMÉRICAINES

- **Anekdot** (Allemagne) met en évidence les impacts de la surconsommation ; l'entreprise fait don d'une partie de ses recettes lors du « Black Friday » par exemple
- **Asket** (Suède), à l'origine de la fresque « Fuck Fast Fashion » à Stockholm, soutient un véritable plaidoyer contre la consommation ; l'entreprise ne propose pas de rabais et de réductions de prix
- **Bellamy Gallery** (Royaume-Uni) a limité les ventes et les réductions de prix, à l'exception des magasins qui disposent de stocks post-Covid
- **Brothers We Stand** (Royaume-Uni) ferme ses magasins le jour du « Black Friday » et met en évidence les impacts négatifs de la surconsommation
- **Maison Standards** (France) veut éduquer le consommateur à acheter au juste prix, celui qui est le « bon compromis entre la durabilité, la qualité, et le respect des gens qui conçoivent le produit »³¹
- **The Bradery** (France), site de ventes éphémères, a pris la décision de ne faire aucune solde pendant le « Black Friday »
- **Typology** (France) a décidé, en 2019, de ne pas faire de réduction pendant les trois jours promotionnels du « Black Friday » ou du « Cyber Monday » de manière à ne pas soutenir l'industrie des biens de consommation aux dépens de l'environnement

Dans l'« outdoor », des marques comme **Devold** (Norvège), **Burton Snowboard** (États-Unis), **Fjällräven** (Suède), **Patagonia** (États-Unis) et **Vaude** (Allemagne) publient aussi un ensemble de posts/messages sur la suffisance ou la modération via des réseaux sociaux tel Instagram³². À titre d'exemple, **Patagonia** a renoncé à certaines pratiques agressives de marketing, choisissant de ne pas encourager la surconsommation. Elle a lancé des campagnes comme « Don't Buy This Jacket » (« N'achetez pas cette veste ») pour décourager les achats impulsifs et promouvoir la réparation et la réutilisation. Elle a aussi refusé de co-marquer ses vêtements.

Dans l'agro-alimentaire, **Bio Company**, entreprise allemande, communique sur la nécessaire modération avec des campagnes de type « Vendre moins » (« Buy Less »). De même, **Premium Cola**, fabricant allemand de colas biologique à partir de sucre, a supprimé les remises sur les volumes commandés et a instauré une remise anti-volume : plus la commande est volumineuse, plus le prix unitaire augmente³³. Cet exemple va à l'encontre de la baisse des coûts unitaires proportionnelle au volume qui prévaut dans nos systèmes.

Dans la distribution en ligne, le détaillant américain **Toward** limite à 12 le nombre de commandes que les clients peuvent passer par an au motif que l'achat le plus durable est l'absence d'achat. Les acteurs de l'e-commerce entreront dans une logique de modération quand ils feront payer le client pour les retours d'articles afin de limiter les achats compulsifs ou inutiles ou pour la livraison d'articles afin de réduire la consommation.

Au demeurant, certaines démarches ne s'accompagnent pas toujours d'une transformation des autres mix du marketing³⁴ : ainsi, des promotions peuvent avoir lieu à certains moments, les livraisons restent gratuites, etc., ce qui continue de porter une logique promotionnelle. Pour être véritablement dans le demarketing sociétal, il faudrait aller au-delà du marketing.

³¹ « Soldes : ces marques et multimarques qui refusent la période de rabais », Fashion Network, 8 janvier 2024.

³² Gossen Maike, and Maren Ingrid Kropfeld (2022), "Choose nature. Buy less. Exploring sufficiency-oriented marketing and consumption practices in the outdoor industry", Sustainable Production and Consumption, Vol. 30.

³³ Froese, Tobias (2021), "Business for degrowth: a flip in perspective for truly sustainable development?", ESCP Business School, The Choice, 14 October.

³⁴ Yohan Bernard, Laurent Bertrandias et Leïla Elgaaied-Gambier (2024), op. cit.

Dans le tourisme, le **Parc national des Calanques** communique pour dissuader les touristes de visiter le site et met aussi en place des mesures pour rendre ce dernier moins accessible. La **Mairie d'Étretat** a intégré la Fodor's No List, liste de l'éditeur américain de guides touristiques, qui indique les endroits à ne pas visiter dans le monde ; elle n'a pas renoncé aux campagnes de promotion au motif que la ville a besoin des touristes mais entend mieux réguler leur venue et les répartir tout au long de l'année sur l'ensemble du territoire.

- **Deuxième pratique : le marketing de la suffisance** (« sufficiency-oriented marketing »). Celui-ci consiste à aider le consommateur à consommer autrement, avec suffisance et autolimitation, en l'aidant à devenir responsable et autonome pour satisfaire les besoins qu'il juge utiles³⁵. De fait, « si une entreprise veut vraiment être sobre, elle ne fait pas de publicité »³⁶. Un cas typique du marketing de la suffisance est celui des produits monastiques : la communication commerciale de **Monastic**, réseau de monastères petits producteurs, est quasi-inexistante.

Dans la mode, des marques ont développé, souvent dès leur origine (démarketing natif), une démarche différente consistant à ne pas promouvoir leur offre. **Veja** (France), fabricant de chaussures, a tranché en faveur de la non-publicité depuis sa création. **The Row** (États-Unis), marque de prêt-à-porter haut de gamme, a opté pour la discrétion en matière de communication en conformité avec son offre de luxe minimaliste. **Asket** (Suède), dans le cadre de sa démarche « Pursuit of Less » a décidé de ne faire connaître aucun nouveau vêtement les trois mois suivant une collection.

Dans l'automobile, **Riversimple** refuse d'utiliser le pouvoir des matériaux pour montrer le prestige et le statut lié à un véhicule automobile. « Même s'il existe un désir explicite de croissance, l'approche de l'entreprise favorise la suffisance et s'inscrit donc en partie dans la décroissance »³⁷.

Ces initiatives discrètes remettent en question les pratiques et théories du « storytelling » ; les marques n'ont pas toujours besoin de raconter une histoire et s'incarner auprès du client³⁸.

2 | Les actions de réduction de la production volumique

D'autres entreprises – moins nombreuses – agissent directement sur les volumes de production. Elles renoncent à une croissance volumique en diminuant la quantité de biens conçus et commercialisés dans un modèle de production standard ou bien adoptent un modèle de production à la demande. Par ailleurs, une restriction de l'expansion géographique peut contribuer à la décroissance volumique en réduisant la croissance du nombre de clients.

Le volume des biens produits et commercialisés soulève la question de leur utilité ou, du moins, de leur caractère essentiel. « La sobriété est une utilisation raisonnée des matières existantes. Il faut également que cette production ait une utilité (...) »³⁹. Cela suppose de se réapproprié collectivement le thème des besoins pour se demander ensemble ce qui est réellement utile ou pas⁴⁰. Cette question de l'utilité demeure largement inexplorée et documentée à ce jour.

³⁵ Guillard, Valérie (2021), Comment consommer avec sobriété, De Boeck Supérieur.

³⁶ Selon Martin Clamart cité in : « Comment apporter de la sobriété au secteur du marketing ? », E-marketing, 16 mai 2023.

³⁷ Vandevoort, Margot (2018), Degrowth: A Viable Business Model?, Master of Science in Business Economics: Corporate Finance.

³⁸ « Produits monastiques : une communication qui repose sur la discrétion », The Conversation, 13 décembre 2022.

³⁹ Lénaïc Pineau citée in : « Comment apporter de la sobriété au secteur du marketing ? », E-marketing, 16 mai 2023.

⁴⁰ Mateus, Quentin et Martina Knoop (2023), « Quelle place pour le low-tech dans la société de demain ? », Polytechnique Insights, 13 septembre. Voir aussi les travaux de Pierre Veltz qui, à travers le concept d'activités humano-centrées, interrogent le quoi produire ou encore ceux de Robert Costanza qui promeuvent une politique de bien-être durable en réorientant les investissements vers des activités qui assurent le bien-être des populations (infrastructures, éducation et santé).

➤ Réduction/limitation du nombre de gammes et de produits

Actuellement, le nombre de références de produits est souvent excessif par rapport aux besoins, comme l'illustre le volume des invendus dans certains secteurs. Par exemple, dans celui de la mode, il existe suffisamment de vêtements pour habiller la planète jusqu'en 2100.

Réduire la production et la largeur de la gamme apparaît pertinent aux plans environnemental et économique.

Dans la mode/habillement, **Hoopal** s'est recentré sur des vêtements essentiels, fabriqués en Europe à partir de matières 100 % recyclées, afin d'inciter les acheteurs à réduire leur consommation. Leur gamme se compose, désormais, d'un pantalon, d'un short, de 2 tee-shirts, d'une veste et d'un sweater. Avant, « on avait sept modèles de chemises pour homme ! On était arrivés à environ 200 références sur notre site »⁴¹.

La nouvelle direction de **Kaporal**, marque de prêt-à-porter, cherche à réduire le nombre de références et à se concentrer sur le denim. **Loom**, autre marque de prêt-à-porter, limite sa production à 10 000 pièces par an depuis son lancement en 2019. De même, **Veja**, reconnue pour ses sneakers éco-conçues, restreint volontairement sa production à 200 000 paires par an, mettant l'accent sur la qualité et la durabilité plutôt que sur le renouvellement constant. Enfin, **Les Trois Tricoteurs** s'engagent à ne pas surproduire ni surstocker, à valoriser la production locale et à encourager une consommation réfléchie. Les entreprises qui proposent des collections capsules sont aussi dans cette logique de réduction des gammes de produits.

LA RÉDUCTION DU NOMBRE DE PRODUITS CHEZ LES MARQUES EUROPÉENNES

- **Asket** (Suède), dans le cadre de sa démarche « Pursuit of Less », a décidé de ne sortir aucun nouveau vêtement trois mois suivant sa nouvelle collection.
- **Fjällräven** (Suède) produit uniquement ce qui est nécessaire pour éviter les excédents et se concentre sur la durabilité des produits
- **Gucci Vault** (France) a associé des articles vintage au soutien de créateurs émergents pour alléger la pression sur Gucci en matière de production de nouveaux produits
- **Mud Jeans** (Pays-Bas), marque de jeans éco-responsables, a délibérément réduit son catalogue de produits pour se concentrer sur quelques modèles de jeans classiques et durables
- **Selfridges** (Royaume-Uni) a fixé des objectifs concrets de déconnexion entre croissance financière et utilisation de ressources dans le cadre de son programme de soutenabilité « Project Earth »
- **Toast** (Royaume-Uni) a, dans le cadre de son initiative « Toast Circle », réduit le nombre de ses collections annuelles de six à trois

En outre, **The Fashion ReModel**, initiative portée par la Fondation Ellen MacArthur, aide les marques à gagner de l'argent sans fabriquer de nouveaux modèles. Des marques comme Arc'teryx, H&M, Primark, Reformation ou Zalando ont rejoint cette initiative en s'engageant à consacrer une part croissante de leurs revenus à des modèles commerciaux alternatifs à la production. Mais d'autres peinent à reconnaître leur taux élevé de surproduction : 88 % des marques refuseraient ainsi de rendre publics leurs volumes de production⁴².

⁴¹ « Ces marques de vêtements qui refusent la fast fashion », Reporterre, 5 janvier 2024.

⁴² Fashion Revolution's 2023 Transparency Index cité : "Is fashion finally ready to cut overproduction?", Vogue Business, 21 May 2024.

Dans le secteur des articles et vêtements de sport, **Decathlon** a décidé de réduire le nombre de ses marques de 80 à 13. De plus, entre 10 et 15 % des 15 000 références – principalement des modèles en double – ont récemment été supprimées afin d’offrir une sélection plus cohérente. De son côté, **Patagonia** a mis en place des mesures pour éliminer les produits ne répondant pas à ses normes strictes de durabilité et, surtout, supprimer ceux qui ne sont pas essentiels, entraînant une réduction de sa gamme globale. **Early Majority** a, pour sa part, simplifié la palette de couleurs ; son modèle de cape est entièrement proposé en noir pour éviter de suivre les tendances.

Dans l’édition, le nombre de nouveautés a baissé pour la troisième année consécutive : 459 sorties de romans en 2024 contre 490 en 2022 et 521 en 2021⁴³. **Gallimard** a décidé de limiter le nombre de nouveaux livres à 12 par rentrée littéraire. **Calmann-Lévy** ne publie qu’un seul premier roman à la rentrée depuis trois ans. Et les éditeurs constatent que leur chiffre d’affaires reste identique en publiant moins.

Dans l’agro-alimentaire, au lieu de se diversifier à outrance, **Alter Eco** préfère maintenir une gamme limitée et maîtrisée de produits tels que le chocolat, le café, le riz et le thé, issus de l’agriculture biologique et de filières équitables. Cette approche lui permet de garantir une traçabilité stricte et de promouvoir un modèle de consommation plus raisonnée, en évitant la surabondance de produits sur le marché⁴⁴.

Dans le mobilier de bureau, **Herman Miller**, fabricant américain, a procédé à une réduction de sa gamme de produits en renonçant à utiliser certains matériaux et méthodes de production non durables. **Vitsoe**, fabricant allemand, a choisi de se concentrer presque exclusivement sur un produit-phare, le système d’étagères modulaires 606, conçu par le designer industriel allemand, Dieter Rams. Au lieu de développer de nouvelles gammes chaque année, Vitsoe met l’accent sur l’amélioration et la durabilité de ce produit⁴⁵.

Dans l’éducation à la nature, **Nature & Découvertes** s’est recentré sur les articles répondant aux besoins essentiels ou en phase avec ses valeurs : bien-être et connexion avec la nature. 90 % de l’empreinte carbone totale de l’entreprise provient de ses produits⁴⁶.

Dans l’agro-alimentaire, la moindre transformation des ressources ou, à tout le moins, la baisse du nombre d’étapes de fabrication, permettrait de gagner en sobriété et en qualité. L’offre alimentaire est, en effet, aujourd’hui dominée par des produits ultra-transformés ; ces derniers représentaient, en 2018, près de 50 % des produits vendus en grandes surfaces⁴⁷.

De même, l’essor des produits « sans » sert souvent de prétexte à la création d’une nouvelle gamme de produits alors que des alternatives naturelles ou peu transformées déjà disponibles devraient être encouragées⁴⁸. Cela est particulièrement visible dans l’industrie alimentaire où des produits sans lactose, sans gluten ou sans viande sont souvent davantage transformés, contiennent plus d’additifs et sont vendus à un prix plus élevé que les alternatives naturelles.

Dans l’automobile, **Riversimple** se veut le seul constructeur automobile qui espère ne jamais vendre de voiture. Il entend réduire le nombre de véhicules nécessaires pour assurer le même niveau de mobilité. Il tente de supprimer l’élément de mode des nouveaux modèles pour se concentrer sur l’essentiel : fournir une mobilité personnelle selon le modèle serviciel (« mobilité en tant que service »). Dans sa politique d’approvisionnement, il s’emploie également à louer les technologies dont il a besoin sur sa chaîne de valeur plutôt qu’à les acheter.

⁴³ Livre Hebdo cité in : « Pour la rentrée littéraire, les éditeurs jouent encore la carte de la sobriété », Les Échos, 22 août 2024.

⁴⁴ Site Internet d’AlterEco, page d’accueil.

⁴⁵ Ovell, Sophie (2024), Dieter Rams: As little design as possible, Phaidon, octobre.

⁴⁶ Natures et découvertes, Rapport de mission 2024,

⁴⁷ Selon Anthony Fardet cité par France Info, 4 janvier 2018.

⁴⁸ Pinget, Mazarine (2024), « Vivre sans : pourquoi le manque (existential) nous est indispensable », The Conversation, 30 janvier.

Enfin, *dans l'immobilier*, le nombre de bureaux disponibles - avec un taux de vacance très élevé en Île-de-France - risque d'éroder la valeur des bureaux ; cette dernière devrait, en effet, baisser de €800 milliards dans les grandes villes du monde d'ici la fin de la décennie⁴⁹. Mais elle pose aussi la question de la décroissance des programmes de construction d'autant que le Zéro Artificialisation Nette (ZAN) prévu à la Loi Climat et Résilience impose la sobriété foncière.

► Ajustement de la production par un modèle de production « à la demande »

Les systèmes industriels nécessaires à la fabrication des biens et de services et les modèles d'affaires qui sous-tendent leur commercialisation peuvent avoir un impact sur les modes de consommation. Pour contribuer à la décroissance volumique, la production à la demande, personnalisée ou sur-mesure - qui est généralement la norme dans l'industrie B2B - se développe un peu plus significativement dans d'autres secteurs. Ces modalités de fabrication permettent une meilleure adéquation entre offre et demande.

Dans le prêt-à-porter féminin, **Promod** et *dans le prêt-à-porter masculin*, **Asphalte** ou **The French Tailor** sont relativement connus pour avoir adopté ce modèle⁵⁰. D'autres entreprises peuvent être citées : **Basus** produit un éventail de tailles à la demande pour plus d'inclusivité ; cela « permet de ne pas avoir de stocks restants de pièces en petites tailles ou en XXL, qu'on aura du mal à écouler »⁵¹. De même, tous les produits du bar-atelier créé il y a trois ans à Roubaix, **Les Trois Tricoteurs**, sont tricotés intégralement à la demande.

PRODUCTION À LA DEMANDE PAR LES MARQUES DE MODE BRITANNIQUES

- **Rapanui** utilise un modèle de production à la demande, permettant de ne produire que ce qui est commandé et réduisant excédents et déchets
- **Stella McCartney** ajuste sa production en fonction des ventes réelles
- **Toast** pratique la fabrication à la demande avec sa ligne « Made to Order » dans le cadre de son initiative « Toast Circle » ; l'entreprise entend ainsi minimiser le gaspillage sur les modèles sans saison

Dans l'édition, des maisons d'édition adoptent l'impression à la demande pour lutter contre la surproduction et éviter les retours d'invendus. Elles ajustent les tirages au plus près et développent des technologies d'impression numériques pour de petits tirages à la demande. **Interforum** veut ainsi éviter l'impression inutile de cinq millions de livres par an⁵².

Enfin, l'intelligence artificielle (IA) pourrait venir en aide à la lutte contre le gaspillage mais aussi à une production plus raisonnée, en adéquation avec les besoins réels. Ainsi, dans la mode, 25 % de ce qui est produit n'est pas vendu et 40 % de ce qui est vendu ne l'est pas au prix fort⁵³. « L'intelligence artificielle (IA) (...) maîtrise des ficelles qui pourraient bien rectifier le tir, en faveur d'une production modesque plus pondérée et de facto, plus durable »⁵⁴.

⁴⁹ McKinsey Global Institute (2023), Empty spaces and hybrid places: The pandemic's lasting impact on real estate, Report, July 13.

⁵⁰ Moatti, Valérie (2019), « Mode : la fabrication à la demande, tendance de demain », 15 septembre.

⁵¹ Stanislas Desmarty cité in : « Soldes : ces marques et multimarques qui refusent la période de rabais », Fashion Network, 8 janvier 2024.

⁵² « L'édition à la demande en plein boom », Les Échos, 17 septembre 2019.

⁵³ « The State of the Fashion 2024 - Finding pockets of growth as uncertainty reigns », Business of Fashion (BoF) and Mc Kinsey, 2024.

⁵⁴ « Comment l'intelligence artificielle va limiter le gaspillage des vêtements ? », Vogue, 9 mai 2024.

➤ Réduction du nombre de clients par limitation volontaire des marchés

Une autre démarche consiste à ne pas chercher à se développer (davantage) sur les marchés nationaux ou étrangers. Dans la mode, l'exemple le plus connu est l'entreprise de jeans **1083** qui a souhaité ne pas vendre au-delà de 1 083 kilomètres. Des groupes mondiaux s'interrogent aussi sur leur stratégie de développement international : « grandir, ce n'est pas ouvrir des boutiques en rafales »⁵⁵.

Dans l'industrie, le groupe **Nexans** (transmission par câble) a décidé de réduire, outre le nombre de produits et de gammes, le nombre de clients de 17 000 à 4 000 lesquels permettent de réaliser le même chiffre d'affaires et d'accroître le retour de capitaux employés (ROCE) de 9 à 29 %. Il a, en effet, identifié les clients les plus stratégiques (« platiniium ») afin de supprimer, avec la pandémie, 76 % de sa clientèle. L'indicateur de performance n'est pas le « toujours plus » mais les clients les plus attractifs pour une vision de long terme⁵⁶.

Dans l'alimentaire, le traiteur **Zingerman's** s'est développé, aux États-Unis, dans la ville de Ann Arbor (Michigan) en refusant, depuis sa création en 1982, l'expansion de son modèle de franchise dans d'autres villes ou États américains, préférant le développement d'activités locales complémentaires à son activité initiale⁵⁷.

Dans l'énergie, **Vandebrom**, fournisseur néerlandais d'énergie renouvelable, a opté pour une croissance mesurée au lieu d'une expansion rapide. Il se concentre sur un modèle qui privilégie, outre la sobriété énergétique, la réduction de la consommation d'énergie plutôt que l'acquisition rapide de nouveaux clients.

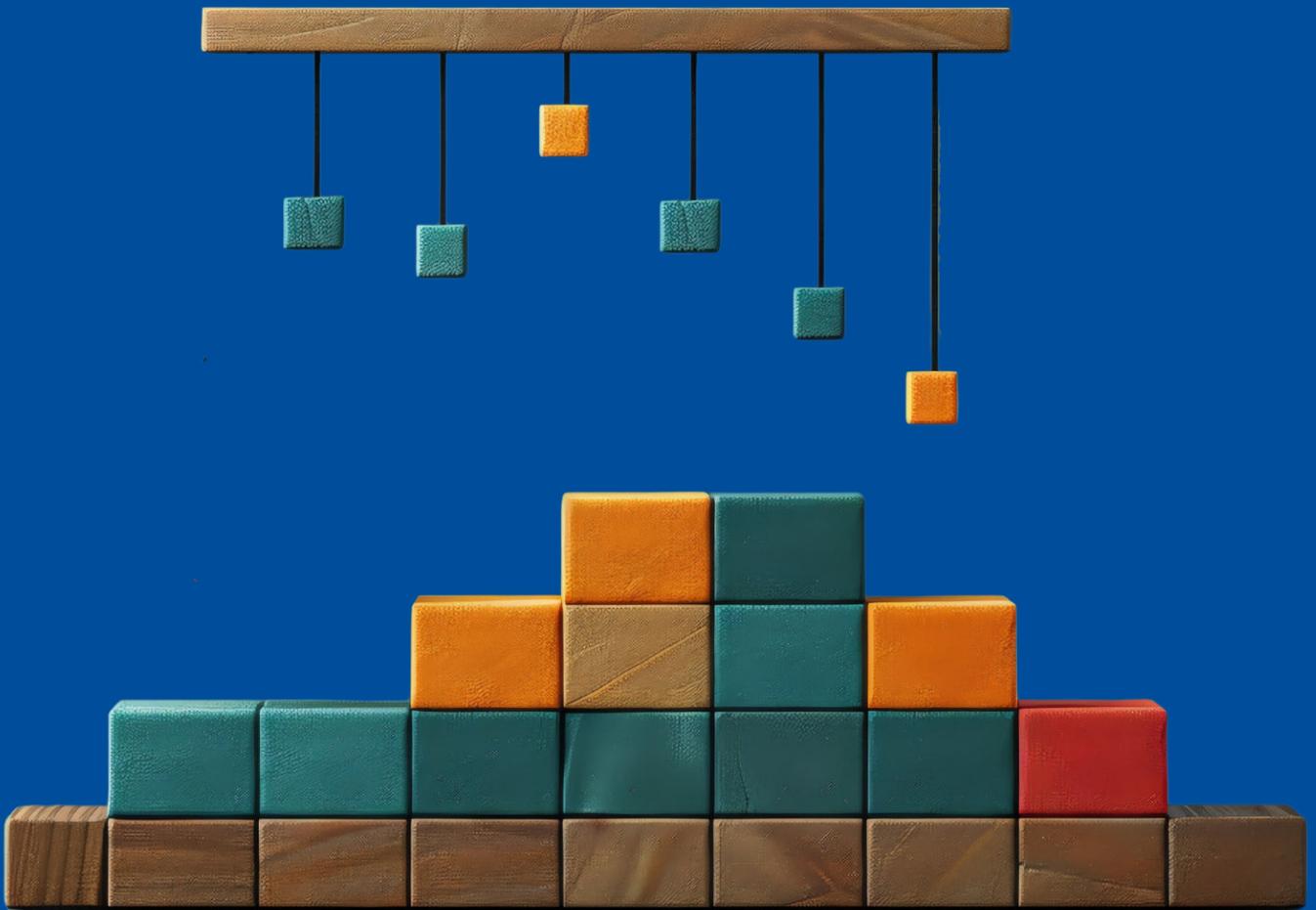
⁵⁵ « Grandir, ce n'est pas ouvrir des boutiques en rafales : les leçons de Tadashi Yanai, fondateur d'Uniqlo », Les Échos, 30 septembre 2024.

⁵⁶ « Modèle E3 : trouver sa boussole organisationnelle dans un monde en permacrise », Maddynews, 21 juillet 2023.

⁵⁷ Richard, Annabelle et Patricia Cortijo (2023), « L'(hyper) local, l'avenir de la ville », L'ADN, 25 septembre.

Partie 2

Les enseignements des pratiques de décroissance volumique



« Le chemin vers la sobriété de masse reste à inventer »⁵⁸. Cependant, les premières expériences nous livrent quelques enseignements. Au demeurant, il faut comprendre la sobriété comme une trajectoire, non pas comme une destination ou un objectif en soi.

1 | Des attitudes peu conventionnelles à l'égard de la croissance

Tout d'abord, de nombreuses entreprises remettent en question le dogme de la croissance infinie⁵⁹. Comme souligné dans les précédents travaux, les entreprises ne recherchent pas la croissance à tout prix. En l'espèce, elles visent plutôt la stabilité ou la prospérité au sens de rentabilité sans croissance. Plusieurs déclarations de dirigeants des entreprises précédemment citées illustrent cette aspiration à un état non croissant voire stationnaire⁶⁰.

LA RENTABILITÉ, PAS LA CROISSANCE

- « Les entreprises n'ont pas forcément besoin de croissance pour vivre (...). Une fois que **Loom** aura atteint sa taille optimale, le seul objectif sera de rester rentable », selon Julia Faure, co-fondatrice de Loom. L'objectif de Loom est de « vivre dignement de son travail grâce à une taille raisonnable tout en ayant un impact positif sur la société et l'environnement », non pas de devenir la plus grosse marque de vêtements au monde
- « La croissance n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'avoir plus d'impact positif », selon le co-fondateur de **Veja** qui a fait de la décroissance un élément central de sa stratégie
- « La croissance n'est pas l'objectif, car il n'y a pas assez de ressources pour que tout le monde sur Terre consomme comme un Américain », selon Yvon Chouinard, fondateur de **Patagonia**
- L'équipementier automobile allemand **Allsafe** et la boulangerie bio **BioKaiser** « s'abstiennent de toute croissance axée sur le profit et ont en même temps des systèmes de partage des bénéfices qui, selon l'entreprise, distribuent équitablement les bénéfices générés aux employés, aux fournisseurs et/ou aux projets environnementaux et sociaux »

Sources : « Ces marques de vêtements qui refusent la fast fashion », *Reporterre*, 5 janvier 2024 - « Décroissance : nouveau modèle économique durable ? », *IG Conseils, Blog - Froese, Tobias (2021)*, "Business for degrowth: A flip in perspective for truly sustainable development?", *ESCP Business School, The Choice*, 14 October

Les entreprises ne recherchent pas la croissance et visent un état stationnaire, une fois atteint une certaine taille, permettant la viabilité et la rentabilité. Mais on ne saurait, pour autant, parler d'entreprises décroissantes au sens d'une réduction planifiée de la consommation d'énergie et de ressources conçue pour rétablir l'équilibre entre l'économie et le monde vivant de manière à réduire les inégalités et à améliorer le bien-être humain⁶¹. On reste largement dans des pratiques de sobriété visant à limiter ou à réduire la surconsommation.

⁵⁸ Selon Pierre Veltz in : « Le chemin vers la sobriété de masse reste à inventer », *Metis*, 22 avril 2024.

⁵⁹ « Décroissance : nouveau modèle économique durable ? », *IG Conseils, Blog*.

⁶⁰ L'état stationnaire peut être considéré comme un état où la croissance d'une entreprise ou d'une économie donnée est nulle. À partir de ce concept de modèle à croissance nulle ("steady-state economy"), l'économiste Herman Daly a conceptualisé le modèle d'affaires stationnaire ("steady-state business model"). Les travaux de Tim Jackson sur la prospérité s'inscrivent dans sa lignée.

⁶¹ Hickel, Jason (2020), "What does degrowth mean? A few points of clarification", *Globalizations*, 18(7).

Certaines entreprises se présentent comme décroissantes. Mais leur développement repose davantage sur une forme de dématérialisation de la croissance (s'appuyant moins sur les ressources naturelles). Ainsi, **Early Majority** revendique le fait de moins utiliser le capital naturel : « ce que nous devons faire, c'est réfléchir à la façon dont nous nous développons, dématérialiser la croissance et créer des entreprises qui utilisent moins le capital naturel »⁶². Quant à **Patagonia** (« outdoor ») l'entreprise fait la distinction entre une bonne et une mauvaise croissance : la première consiste à acheter des produits qui durent plus longtemps ; la seconde se produit « lorsque les gens s'engagent dans une consommation continue sans attacher de valeur à la durée de vie d'un produit ou à la façon dont il est fabriqué »⁶³.

Voilà qui est, somme toute, assez éloigné d'une réduction planifiée de la production volumique. Du reste, **Patagonia** n'est pas considéré par les chercheurs comme un modèle décroissant. « En fin de compte, [l'entreprise] n'encourage pas les gens à vivre avec moins. Elle continue de vendre ses produits, et elle les vend à des prix élevés, même si elle suggère parfois aux gens de ne pas acheter ses produits »⁶⁴.

Certaines entreprises font aussi de la sobriété ou de la décroissance volumique un levier de différenciation ou de performance. **Nexans** (transmission par câble) en fait ainsi un moteur de performance qui accroît la rentabilité sans faire le choix de la croissance. **Early Majority** (« outdoor ») souhaite que ses principes de décroissance constituent un avantage concurrentiel.

Enfin, au-delà de ces pratiques de limitation ou de décroissance volumique, on trouve rarement des entreprises qui se repensent ou se reconvertissent. Bien souvent, les entreprises ont tendance à substituer quelque chose d'autre au produit auquel elles renoncent. Même en cas de pénurie ou de raréfaction des ressources, elles pensent davantage à substituer d'autres matériaux qu'à repenser l'usage final des biens et des services qu'elles commercialisent ou à renoncer à leur commercialisation. Contrairement à la Suède par exemple, il n'existe pas, en France, d'incitation à changer d'activité, à se reconvertir⁶⁵.

Cadre de mise en œuvre de la suffisance

	REPENSER <i>Consommer différemment</i>	RÉDUIRE <i>Consommer moins</i>	REFUSER <i>Ne plus (sur)consommer</i>
Moins d'encombrement <i>Plus simple et moins de quantité</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de propriété • Production personnalisée • Alternatives vertes/durables 	<ul style="list-style-type: none"> • Location - partage avec incitation par les prix • Service de réduction de la demande 	<ul style="list-style-type: none"> • Modération des ventes • Questionnement de la consommation
Moins de vitesse <i>Plus lent et plus fiable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Réutilisation • Production personnalisée • Alternatives vertes 	<ul style="list-style-type: none"> • Service de prolongation de la durée de vie • Garanties de longue durée sur les produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnement de la consommation
Moins de distance <i>Régional et dissocié</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alternatives vertes 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion de la courte distance 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnement de la consommation
Moins de marché <i>Au-delà du commerce</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Création en « open source » • Plateformes d'échange 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien à la réparation et à la réutilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien à l'auto-suffisance

Source : *How can businesses drive sufficiency? The business for sufficiency framework, 2021*

⁶² Joy Howard citée in : "Early Majority: Fashion's first degrowth brand", Vogue Business, May 4, 2022.

⁶³ "The more Patagonia rejects consumerism, the more the brand sells", The Correspondent, 28 April 2020.

⁶⁴ Khmara, Yaryna, and Jakub Kronenberg (2018), "Degrowth in business: An oxymoron or a viable business model for sustainability?", Journal of Cleaner Production, Vol. 177, March.

⁶⁵ Interview de Bruno Palier, « En finir avec le travail "low cost" », Nouveau Départ, 6 juin 2024.

2 | Des questions systémiques qui restent en suspens

Comme souligné dans l'étude précédente de la CCI Paris Ile-de-France, les entreprises explorent des voies de sobriété qui se révèlent souvent anachroniques par rapport aux conditions macro-économiques dominantes. Comment faire en sorte que l'entreprise qui s'engage dans cette logique ne soit pas désavantagée par rapport à d'autres qui restent dans une logique volumique ?

Que l'on soit en présence d'une politique d'offre qui incite à développer la production de biens et de services ou d'une politique de demande qui entend stimuler la consommation par l'intervention de l'État, **l'objectif qui sous-tend ces politiques économiques est le « toujours plus ».**

Dans une logique de sobriété, il faudrait repenser les politiques pour qu'elles puissent inciter à diminuer la production volumique, s'assurer de l'accès des moins aisés au « suffisant » et réorienter le tissu productif, à la fois, vers l'essentiel mais aussi vers des modalités d'affaires qui délaissent le transactionnel au profit du relationnel. Pas simple ! On est au cœur des tensions entre croissance économique et engagements climatiques.

Faut-il passer par une **pensée économique plus audacieuse** ? Le philosophe Gaspard Koenig s'interroge ainsi : « Entre [croissance et décroissance], est-il permis d'espérer une place pour une écologie des Lumières, une écologie sérieuse, profonde, holiste, revenue du dogme productiviste, mais tentant de maintenir le fil ténu de l'humanité ? »⁶⁶. L'économiste Olivier Passet observe que la pensée économique peine « à bâtir un corpus cohérent et désirable »⁶⁷. La pensée écologique semble aussi largement conçue comme punitive au lieu d'inciter la transformation par la gratification des comportements vertueux. Une pensée systémique serait, enfin, nécessaire pour remplacer l'approche traditionnelle par une approche offrant de meilleurs avantages partagés.

L'on observe aussi que les comportements et pratiques des producteurs et des consommateurs sont souvent verrouillés par des acteurs en amont et en aval de la chaîne de valeur. On le voit dans l'agro-alimentaire avec plusieurs **verrous systémiques**. Le changement de paradigme est compliqué par la dépendance des agriculteurs à divers marchés ou acteurs : sélectionneurs sur les ressources génétiques, acteurs du négoce international de matières premières et plateformes numériques pour connecter les machines agricoles⁶⁸. Il n'est guère aisé pour un acteur seul de changer de modèle.

Plus largement, les entreprises qui tentent de limiter leur croissance volumique se heurtent aux injonctions contradictoires. Le ton optimiste des campagnes de marketing mais aussi des discours sur la croissance incitent l'entreprise à produire plus et l'individu à consommer davantage. On touche ici à la question des **préférences collectives** et aux systèmes de valeurs qui les sous-tendent. Comment transformer ces valeurs, comment s'éloigner des normes dominantes ? Comment revisiter les normes et constructions sociales ? Cela implique une organisation collective qui permette une sobriété plus structurelle mais dont les leviers restent à imaginer.

Enfin, les pratiques de sobriété se heurtent aux **biais comportementaux**. Dans la vie quotidienne, on voit combien notre envie de contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique est contrecarrée ou balayée au moment de passer à l'action. En outre, les petits gestes demandés aux Français sont, parfois, en contradiction avec des actions à l'échelle plus large telles que la poursuite d'importations de produits de provenance de pays éloignés qui contribuent fortement à l'empreinte carbone de la France. Toute la question est de savoir comment réduire la différence entre velléité et action⁶⁹. C'est ce qui pousse un économiste comme Tim Jackson à considérer comme insuffisante une macro-économie écologique.

⁶⁶ Koenig, Gaspard (2024), « Pourquoi l'extrême droite est devenue technophile », Les Échos, 11 octobre.

⁶⁷ Passet, Olivier (2024), « L'incapacité de l'écologie politique à élaborer une réflexion économique cohérente », Xerfi Canal, 19 juin.

⁶⁸ Duru, Michel (2024), « Alimentation saine et durable : des verrous systémiques mais des solutions locales », The Conversation, 7 février. Voir aussi : Raffray, Marine (2021), « Bertrand Valiorgue - Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène », Économie rurale, 2021/3, n° 377, pp. 143-146.

⁶⁹ Voir, à ce propos, les travaux du Groupe international d'experts sur les changements de comportement (GIECO) issu de l'International Panel on Behavior Change (IPBC), <https://www.ipbc.science/>

3 | Une exploration qui reste complexe pour les entreprises

La sobriété par la limitation ou la réduction de la production volumique est une démarche particulièrement transformative au contraire d'autres modèles qui perpétuent le « business as usual ». Pour la traduire concrètement, il est indispensable de sensibiliser les entreprises aux enjeux qu'elles doivent intégrer et aux équations qu'elles doivent résoudre.

► Les écueils à surmonter

Plusieurs problématiques se posent, en effet, aux entreprises qui entrent dans une logique de limitation ou de réduction de leurs volumes de production et de vente.

- **Faire baisser les volumes sans entacher la prospérité d'une entreprise** : a priori, moins les clients consomment, moins il y a de revenus. Il faut alors chercher la recette d'un modèle qui n'entretienne pas le désir. Il est difficile, pour l'entreprise, de trouver le ticket gagnant en s'engageant dans une démarche de sobriété. Nexans accroît ses profits sans croissance et en utilisant moins de ressources. On observe aussi que « les entreprises qui ne se concentrent pas sur la croissance surpassent de plus en plus les autres sur le plan financier et environnemental »⁷⁰. En outre, il apparaît que la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise peut avoir un impact sur les résultats de l'entreprise, à la fois en termes de performance financière et extra-financière⁷¹.

L'expression « **décroissance prospère** » commence à apparaître mais elle repose sur des cas limités ; les modèles de revenus expérimentés rencontrent un succès encore tout relatif. Ils ne sont pas non plus adaptés à tous les secteurs et à toutes les entreprises. En outre, les modèles alternatifs ont tendance à substituer la vente de services à la vente de biens, ce qui contribue à une forme de dématérialisation mais ne répond pas toujours entièrement à l'enjeu de sobriété.

Enfin, ce sont des modèles qui reposent largement sur le principe de la « captivité » du client à l'instar des modèles d'adhésion. Or, le client a été largement habitué, ces dernières années, à une forme de liberté. Toute la question est de le réengager dans une relation de fidélité avec une marque dont les produits tiennent leurs promesses et qui lui apporte quelque chose de plus fort que la relation d'échange commercial. Les modèles expérimentés ont aussi besoin de données pour saisir les usages et les attentes des clients à partir d'un volume significatif de flux, ce qui est contradictoire avec la sobriété.

- **Élaborer des modèles de tarification sans exclure des franges de population**. Actuellement, les entreprises qui adoptent des stratégies de décroissance de la production sont ou se positionnent principalement sur des segments premium ou luxe comme on peut le voir dans l'encadré ci-dessous ; les prix pratiqués ne sont accessibles qu'à une partie de la population, ce qui freine l'adoption à grande échelle. Il est crucial de développer un modèle qui maintienne l'accessibilité des biens pour les classes moyennes ou modestes. « Dans un contexte de crise climatique, le prix devient donc un marqueur des disparités de consommation responsable [entre ménages aisés et ménages non aisés] »⁷². Les mécanismes qui font dépendre les revenus des entreprises de la réduction de la consommation (voir infra) semblent plus intéressants de ce point de vue. La tarification progressive – faible en cas de consommation basse, élevée en cas de consommation plus élevée⁷³ – peut aussi décourager la consommation et assurer des revenus à l'entreprise.

⁷⁰ Selon Donnie Maclurcan cité in : "Degrowth: The future that fashion has been looking for?", Paris Good Fashion, #330, 2 August 2022.

⁷¹ Crifo, Patricia (2023), « Comment concilier impact social et enjeux environnementaux ? », Polytechnique Insights, 3 octobre.

⁷² Bœuf, Benjamin (2024), « Consommation responsable : trop cher pour les pauvres, pas assez pour les riches », The Conversation, 22 octobre.

⁷³ Sous réserve d'une pondération selon la taille des foyers ou des clients professionnels.

MODÈLES DE TARIFICATION ET DEGRÉ D'ACCESSIBILITÉ

Un premier système de tarification réside dans l'**adhésion ou souscription** qui permet de fidéliser les clients. C'est ce que l'on voit notamment dans la mode, l'univers du luxe fonctionnant depuis longtemps sur ces modèles d'exclusivité donnant accès à des offres privilégiées (« membership »)

- **Early Majority** a mis en place un modèle d'adhésion à vie : pour les membres qui développent une affinité et une communauté avec la marque, les produits sont vendus entre 196 et 930 \$, ce qui correspond à la moyenne des vêtements techniques d'extérieur performants. À long terme, l'objectif est que les frais d'adhésion (cotisations des membres) contribuent davantage que la vente de produits aux revenus de l'entreprise

Un second système de tarification réside dans la **rémunération sur la baisse de la consommation** des clients ou des fournisseurs. Sobriété énergétique oblige, les fournisseurs d'électricité et de gaz ont été pionniers dans ce format de revenus qui invite le client à baisser sa consommation. L'idée de rémunérer les clients pour qu'ils réduisent leur consommation s'inscrit dans une forme d'écologie incitative. Mais les formules d'incitation restent encore largement à trouver. Des entreprises réfléchissent à des bonus : « les consommateurs les plus vertueux se verraient attribuer un bonus et, par la suite, nous pourrions imaginer une bourse entre particuliers où les plus économes en carbone pourraient en revendre aux plus dépensiers »⁷⁴. La rémunération des fournisseurs pour qu'ils n'accroissent pas leur ponction sur les ressources naturelles trouve son origine dans le commerce équitable qui consiste à rémunérer les producteurs à des prix justes, indépendants du marché

- **Poiscaille**, qui commercialise des paniers de produits de la mer, rémunère mieux les pêcheurs pour qu'ils ne ponctionnent pas excessivement les ressources de la mer
- **Eau de Paris** a mis en place un dispositif inédit : le paiement pour services environnementaux. Cette démarche préventive, qui consiste à payer les agriculteurs pour qu'ils utilisent moins de pesticides et d'engrais, vise à limiter la pollution de l'eau en Île-de-France plutôt que de la traiter⁷⁵. Les agriculteurs dans les bassins sources sont rémunérés pour leurs efforts à hauteur de 220 euros l'hectare

- **Trouver des investisseurs qui comprennent les logiques du modèle** : une difficulté majeure réside dans la recherche d'investisseurs prêts à financer des entreprises explorant des modèles économiques encore inédits⁷⁶. Certaines entreprises adoptant une stratégie de décroissance volumique s'appuient sur des investisseurs « patients ». Par ailleurs, l'idée de créer un mouvement D Corp, inspiré du modèle B Corp qui labellise les entreprises répondant à des critères sociétaux, environnementaux, de gouvernance et de transparence, a été proposée pour renforcer l'intérêt des financeurs envers les entreprises décroissantes⁷⁷.

On voit, à travers ces questionnements, qu'il faut trouver un modèle économique qui aille au-delà du simple fait de privilégier la qualité, la durabilité et la réduction de l'empreinte carbone. Est-ce à dire, pour autant, que la modélisation de la sobriété est impossible ? La recherche académique a commencé à poser les fondamentaux de ces modèles⁷⁸. Par leur exploration, les entreprises en affinent les modalités.

⁷⁴ Enrique Martinez cité in : « La sobriété heureuse » : l'étonnant plaidoyer du patron de FNAC Darty », Les Échos, 24 juin 2024.

⁷⁵ « Pollution de l'eau : ces agriculteurs payés pour réduire les pesticides », Reporterre, 26 septembre 2024. Toutefois, la mesure a un coût (€47 millions sur 12 ans, pris en charge à 80 % par l'Agence de l'eau Seine Normandie et à 20 % par Eau de Paris).

⁷⁶ Emmanuelle Ledoux citée in : « Économie circulaire : on peine à trouver des modèles économiques » », L'ADN, 12 février 2024.

⁷⁷ Godelnik, Raz (2022), "The biggest sustainability challenge: Creating successful degrowth business models", Medium, August 24.

⁷⁸ Il existe des travaux sur les indicateurs de modèles de décroissance. Voir : Khmara, Yaryna, and Jakub Kronenberg (2018), "Degrowth in business: An oxymoron or a viable business model for sustainability?", Journal of Cleaner Production, Vol. 177, March.

► Les points forts des expériences observées

Les expériences sont plurielles – chaque entreprise opérant selon son histoire, sa culture, ses valeurs –, mais des clefs communes se dégagent et sont autant d’atouts dans la construction de ces modèles.

Les modèles dits de décroissance volumique mettent surtout l’accent sur l’allongement de la durée de vie car l’exercice apparaît plus simple. Il importe d’aller vers **des modèles d’affaires plus audacieux** grâce à des « “dirigeants-architectes”, capables de bâtir un modèle d’entreprise sur un temps long, de réconcilier l’irréconciliable »⁷⁹. Le changement rapide des usages et des besoins et la fragilisation des systèmes par les crises climatiques montrent que **des modèles d’affaires plus agiles** sont aussi impératifs pour gagner en résilience. La disruption viendra de l’entreprise qui trouvera LE nouveau modèle d’affaires.

- **Privilégier l’approche relationnelle** sur l’approche transactionnelle (consistant à mettre l’accent sur la vente de produits), autrement dit travailler la relation-client et les besoins du client pour réduire son envie de consommer. Sur ce point, des solutions peuvent être empruntées aux entreprises qui ont adopté un modèle serviciel basé sur la vente du résultat d’usage et dans lequel la satisfaction du client est assurée par une optimisation du service. En outre, ce modèle privilégie le lien plutôt que l’accumulation matérielle. Dans un modèle relationnel, on privilégiera également des indicateurs de rentabilité basés sur un compte d’exploitation client au lieu d’un compte d’exploitation produit⁸⁰.

Dans une logique relationnelle, il s’agit aussi de revisiter les modalités d’**attachement émotionnel** entre l’offreur et le client. On est ici sur le terrain de l’expérience, toujours améliorée. Or, un **bien d’expérience** est un bien dont les consommateurs ne connaissent la valeur qu’après en avoir fait l’expérience directe et dont les producteurs n’évaluent pleinement la valeur qu’une fois celui-ci mis sur le marché et testé par les clients⁸¹. C’est une problématique bien connue des industries culturelles et créatives (ICC).

- **Être levier de développement du C2C** (« Consumer to Consumer ») : par sa propre entreprise, on peut permettre aux clients de revendre leurs biens. C’est une piste intéressante sachant que les consommateurs sont prêts à payer 5 % de plus pour les produits qu’ils peuvent revendre par l’intermédiaire de la marque⁸² (seconde main). On a pu observer, sur les vêtements et autres articles de mode, l’attractivité que représentait la possibilité de revente via des plateformes de location⁸³. C’est, en effet, une source de revenus complémentaires pour les clients. L’échange de vêtements d’occasion par les clients-membres puis leur revente sont des options envisagées par **Early Majority**. Des échanges de vêtements en magasin sont aussi proposés par **Toast**. Le C2C est, en outre, le moyen d’animer une communauté.

⁷⁹ Christopher Guérin cité in : « Modèle E3 : trouver sa boussole organisationnelle dans un monde en permacrise », Maddynews, 21 juillet 2023.

⁸⁰ « Comment la location et l’abonnement peuvent-ils concilier croissance de volumes d’affaires, fidélisation client et enjeux RSE ? », Livre blanc de l’économie d’usage en B2B et en B2C, Simple.

⁸¹ Nelson, Philip (1970), “Information and Consumer Behavior”, Journal of Political Economy,

⁸² Raphaël Estribeau cité in : “Early Majority : Fashion’s first degrowth brand”, Vogue Business, May 4, 2022.

⁸³ La plateforme de location d’articles de mode Les Cachotières composait, lors de sa création, avec deux modèles économiques : un modèle C2C et un modèle B2C. Elle a disparu en 2023.

- **Faire du client un « producteur »** : dans l'énergie, le fournisseur allemand **EWS Schönau** a transformé ses clients en non-clients afin de favoriser la décentralisation et la démocratisation du marché des énergies renouvelables ; les tarifs qu'il a mis en place comprennent un volet de subvention qui permet aux clients de devenir eux-mêmes producteurs d'énergie renouvelable⁸⁴. On peut aussi **associer le client via le codesign**. On se rapproche ici des modèles « Faire soi-même » et « Faire ensemble »⁸⁵.

- *Dans la mode*, les consommateurs peuvent collaborer avec les créateurs pour concevoir des vêtements personnalisés à partir de matériaux existants ou régénératifs, ajustés à leurs goûts : couleur spécifique ou fermeture magnétique pour plus d'adaptabilité. **Reture**, place de marché de mode soutenable, met en relation les particuliers avec des créateurs internationaux capables de recycler des vêtements usagés pour en faire des trésors uniques
- *Dans l'électroménager ou dans la téléphonie*, le fait de proposer des guides de réparation ou bien des pièces détachées est un moyen de rendre le client acteur de l'augmentation de la durée de vie d'un bien et de la déconsommation de produits neufs. C'est la proposition également faite par des fabricants de « smartphones » (**Shift, Fairphone**, etc.)
- *Dans l'automobile*, **Riversimple** a invité un large éventail d'utilisateurs à tester et à évaluer la voiture pour obtenir le plus de retours possible à partir d'un seul essai en vue de répondre, de façon poussée, aux besoins et créer plus de valeur avec un seul produit

- **Avoir une vision holistique sur la nature, la société et l'entreprise** : cette vision, qui relativise la place de l'entreprise dans l'écosystème du vivant – humain et non-humain – implique d'associer toutes les parties prenantes en lien avec la société et la nature. Dans une entreprise comme **Norsys**, la Nature siège ainsi au Conseil d'administration. Dans d'autres, des communautés locales peuvent devenir des parties prenantes. L'information omniscience – grâce au rapprochement avec les chercheurs – est, par ailleurs, essentielle pour s'assurer, du point de vue anthropologique et sociologique, que l'on répond à des besoins essentiels et qu'on ne génère pas de nouveaux impacts négatifs sur la planète.
- **Entrer dans une collaboration écosystémique** : la sobriété implique de penser en termes d'écosystème et non de compétitivité. La valeur est, en effet, créée par l'interaction avec les différents acteurs et la valeur-client se trouve étendue aux parties prenantes⁸⁶. Cette logique écosystémique implique également de la coopération (contraction de coopération et compétition) et non de la concurrence, en faisant en sorte que son propre développement serve l'autre. Dès lors, « la contribution à l'émergence de nouvelles relations de solidarité et de collaboration peut devenir l'un des objectifs (...) des business models vertueux de demain »⁸⁷. À titre d'exemple, le mouvement **Buy Nothing** offre aux particuliers un moyen de donner et de recevoir, de partager, de prêter et d'exprimer leur gratitude par le biais d'un réseau mondial d'économie du don dans lequel la véritable richesse est le réseau de connexions formé entre les personnes. En s'appuyant sur des communautés locales, on encourage une forme de décentralisation d'autant plus importante que la sobriété doit être différente partout où elle est mise en œuvre en raison de territoires multiples⁸⁸. Les communautés locales co créent leurs propres écosystèmes et permettent ainsi de gagner en résilience.

⁸⁴ Froese, Tobias (2021), "Business for degrowth: A flip in perspective for truly sustainable development?", ESCP Business School, The Choice, 14 October.

⁸⁵ Robert, Isabelle et Maud Herbert (2023), « Des business models sobres pour encourager à "moins consommer" : tentative de catégorisation par les nouveaux Business Models de l'économie circulaire », 18^{ème} Congrès du RIODD, Université de Lille, octobre. Cette étude a identifié 4 catégories de modèles d'affaires qui participent à éveiller, favoriser et soutenir une sobriété dans la consommation de vêtements : modèle activiste, modèle du « produire moins », modèle écosystémique territorial et modèle DIY-DIT ("Do it Yourself, Do It Together").

⁸⁶ Maillefert, Muriel et Isabelle Robert (2017), « Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Décembre (5).

⁸⁷ Kolar, Jan (2022), Nouveau cadre relationnel, nouveaux enjeux de business model », L'ADN, 4 juin.

⁸⁸ Sandra Niessen citée in : "Degrowth: The future that fashion has been looking for?", Paris Good Fashion, #330, 2 August 2022.

- **Avoir une approche innovante et agile en termes de pilotage de la performance** : le câblier français **Nexans** a testé une approche de la rentabilité par la sobriété via un nouveau modèle dit 3E (Économie, Environnement et Engagement). Ayant permis de réduire l’empreinte carbone de 28 %, ce modèle se veut un puissant moteur de transformation sans croissance volumique et sans plan social. La nouvelle matrice de pilotage de Nexans porte sur : 1) le ROCE (retour sur le capital employé) au cube (valeur générée en termes d’innovation, de compétitivité, etc.), 2) le retour sur le carbone employé (prix interne du carbone client par client et unité par unité) et 3) le retour sur la compétence engagée (taux d’engagement des salariés) .
- **Développer des activités humano-centrées**⁹⁰ : il y a un potentiel de prospérité à partir du moment où l’on met l’accent sur les équipements et systèmes nécessaires pour restaurer et repenser l’habitabilité de la planète mais aussi sur les « capacités d’épanouissement garanties aux individus »⁹¹ : être convenablement nourri, logé, chauffé, soigné, éduqué, sécurisé, divertit, etc., autrement dit réduire sa consommation de biens matériels au profit de services fondamentaux qui n’en procurent pas moins bien-être, plaisir et bonheur. Les entreprises peuvent participer à la construction d’une offre qui reflète mieux ces usages essentiels ou qui participent à un basculement vers d’autres formes d’épanouissement des individus et des sociétés. Elles peuvent, enfin, – certaines le font déjà – répondre à nos vulnérabilités sachant que le vieillissement de la population, les évolutions sociologiques en plus du dépassement des limites planétaires les accroissent⁹² .

La sobriété, c’est surtout se repenser !

⁸⁹ Christopher Guérin cité in : « Modèle E3 : trouver sa boussole organisationnelle dans un monde en permacrise », Maddynews, 21 juillet 2023.

⁹⁰ Veltz, Pierre (2024), « Quoi produire ? Les secteurs vedettes dans une économie humano-centrée », Xerfi Canal, 23 octobre.

⁹¹ Semal, Luc (2011), « Tim Jackson, Prospérité sans croissance : la transition vers une économie durable, De Boeck-Etopia, 2010, 247 pages », Notes de lectures, Développement durable et territoires, Vol. 2, n° 1, mars.

⁹² Le chausseur français Eram a travaillé, il y a quelques années, sur le suivi, à titre préventif, de l’équilibre de la marche avec l’École de Design de Nantes-Atlantique. Quelques mois plus tard, l’entreprise a créé une société de chaussures connectées (E-Vone) qui détectent les pertes d’équilibre, problématique liée notamment au vieillissement de la population. Voir aussi : Durrour, Christine (2024), « Et si les vulnérabilités étaient source d’innovation ? », Les Échos, 1^{er} novembre.

CONCLUSION

CRÉER LES « INFRASTRUCTURES DE LA SOBRIÉTÉ »

L'exploration d'un nouveau modèle soutenable, rentable et à rebours des fondamentaux économiques dominants soulève la question des leviers pertinents. Les entreprises qui s'engagent vers le moins produire ont besoin d'être suivies par de plus grandes et de plus emblématiques encore. Mais un ensemble de changements plus larges leur est aussi nécessaire. Cela questionne le rôle des acteurs pertinents pour passer à l'échelle.

Les avis sont largement tranchés entre ceux qui estiment que des réglementations sont impératives sous prétexte que la société ne change que par l'initiative politique et ceux qui estiment que le cadre réglementaire ne peut produire d'effets concrets.

- Selon l'économiste **Olivier Passet**, la transition climatique doit être envisagée de manière impérative, impliquant un cadre réglementaire et coercitif, une intervention accrue de l'État dans la régulation de la finance de marché, une remise en cause du modèle de gouvernance axé sur les actionnaires des entreprises et un soutien social⁹³
- **Bernard Christophe**, professeur émérite en sciences de gestion, partage cette approche : « il n'y a pas d'autre solution qu'une intervention de l'État. L'entreprise, avec toute sa bonne volonté, a ses limites. Si vous voulez inciter à décroître, il faut à la fois penser à l'indemnisation des salariés mais aussi, si on reste dans un système d'économie de marché, aux actionnaires »⁹⁴.
- Chaque fois qu'il y a eu un changement de paradigme, le rôle de l'État a été essentiel, observe l'économiste **Pierre Veltz** qui se demande, en citant William James, philosophe pragmatiste, « quel pourrait être l'équivalent moral de la guerre pour refocaliser la société vers d'autres objectifs ? »⁹⁵
- Selon le Professeur de stratégie **Philippe Silberzahn**, le changement provient généralement de la société civile, en particulier des entrepreneurs, les responsables politiques se contentant souvent de valider ces transformations, tout en cherchant à s'en attribuer le mérite⁹⁶

On se gardera bien de prendre ici parti ou de trancher ces différents points de vue, si ce n'est pour souligner la nécessité d'un rattrapage des politiques sur les évolutions des entreprises. Les entreprises ont, en effet, besoin de plusieurs avancées d'ordre systémique.

- **Un environnement capacitant** : pour que les pionniers de la sobriété ne soient pas les derniers, il convient, certes, d'augmenter la désirabilité de la sobriété mais il importe surtout de créer l'environnement facilitant. On touche ici aux « infrastructures de la sobriété »⁹⁷, notamment à la manière de répartir des activités sur un territoire (sobriété structurelle) ; une logique de sobriété implique de réorienter les organisations publiques autour de missions ambitieuses ou d'activités essentielles au lieu de se focaliser sur des objectifs de croissance qui risquent d'être limités dans un monde sujet à des crises à répétition⁹⁸.

⁹³ Passet, Olivier (2024), « La transition climatique sera autoritaire (ou ne sera pas !) », Xerfi Canal, 14 février.

⁹⁴ Bernard Christophe cité in : « Ces marques de vêtements qui refusent la fast fashion », Reporterre, 5 janvier 2024.

⁹⁵ Interview de Pierre Veltz (2024), « Réinventer la société industrielle par l'écologie : pour une bifurcation », Xerfi Canal, 30 septembre.

⁹⁶ Silberzahn, Philippe (2024), « Survivre au naufrage politique français: Et si la société civile reprenait la main ? », Blog, 8 juillet. Voir aussi : Silberzahn, Philippe (2023), « La (vraie) source du changement est rarement politique », Blog, 3 juillet.

⁹⁷ Pour reprendre l'expression de Dominique Meda lors de la Conférence Immobilier & Prospective : « Quelles sobriétés pour quel immobilier ? », Observatoire de l'immobilier durable, 3 juillet 2024.

⁹⁸ Mariana Mazzucato, "Rethinking Growth and Revisiting the Entrepreneurial State", Project Syndicate, August 28, 2023.

- **Le déverrouillage de certains systèmes** : les actions de sobriété se heurtent à des verrous systémiques qu'il faut libérer (voir supra) ; au demeurant, l'exercice est devenu encore plus difficile sachant que « les maîtres des nouvelles fonctionnalités sont aujourd'hui d'abord et avant tout les Gafam, qui façonnent nos usages, avec très peu d'échappatoires possibles (...) »⁹⁹.
- **Des mesures en faveur d'une sobriété collective** : les modes d'organisation de la société influencent les préférences mais l'État peut aussi conduire à des changements d'usage comme on le voit dans certains pays européens (voir encadré) pour autant que cette sobriété reste accessible ; sur ce dernier point, les politiques publiques peuvent « jouer un rôle en rendant plus visibles les coûts sociaux et environnementaux des produits onéreux, réduisant ainsi l'attrait de la consommation ostentatoire »¹⁰⁰.

LES POUVOIRS PUBLICS EN CHEF D'ORCHESTRE DE LA SOBRIÉTÉ : EXEMPLES EUROPÉENS

- *En Allemagne*, des interdictions de circulation automobile sont envisagées à l'échelle nationale et pendant les week-ends par le Ministère des transports afin de respecter les objectifs climatiques actuels¹⁰¹
- *Au Danemark*, la mise en place d'une taxe carbone sur l'élevage a été annoncée en juin 2024 ; si elle est adoptée par le Parlement, elle entrera en vigueur en 2030
- *En France*, une proposition de loi visant à démoder la mode éphémère (« ultra fast-fashion ») a été déposée ; le texte prévoit un malus jusqu'à 10 euros sur les produits et une interdiction de la publicité par les enseignes de « fast fashion » et les influenceurs commerciaux pour la mode à prix cassés
- *Aux Pays-Bas*, la ville de La Haye a interdit, aux acteurs publics et privés, toute publicité faisant la promotion, dans les rues de la ville, des combustibles fossiles, des voitures à essence, des voyages en avion et des bateaux de croisière à partir de 2025 ; depuis 2023, la ville de Haarlem a interdit la publicité de produits carnés sur ses bus, abris et écrans publics
- *En Grande-Bretagne*, le gouvernement a jugé irresponsable au plan environnemental et interdit une publicité de Toyota pour le pick-up Hilux

- **La sensibilisation et l'accompagnement à la transformation** : de nombreux collectifs incitent aujourd'hui les entreprises à adopter des pratiques circulaires, voire de nouveaux modèles d'affaires (fonctionnalité, à impact positif, régénératif, etc.). Mais il apparaît qu'une grande part de la sensibilisation peut se faire via les fédérations professionnelles non pas tant en montrant du doigt les entreprises qui ont des modèles passés ou passésistes qu'en mettant en avant les entreprises qui transforment leur modèle d'affaires.

Enfin, le territoire apparaît comme l'échelle pertinente pour mettre en œuvre cette sobriété collective en raison des disparités entre régions¹⁰² mais aussi pour créer des synergies. Les entreprises peuvent, en outre, recevoir, dans ce cadre, de la sensibilisation et de l'accompagnement car rien n'est plus difficile qu'abandonner. Il faut aider à développer des compétences dans la création mais aussi dans l'abandon de produits¹⁰³.

⁹⁹ Passet, Olivier (2024), La transition climatique sera autoritaire (ou ne sera pas !), Xerfi Canal, 14 février.

¹⁰⁰ Bœuf, Benjamin (2024), « Consommation responsable : trop cher pour les pauvres, pas assez pour les riches », The Conversation, 22 octobre.

¹⁰¹ Selon les données de l'UBA (Office fédéral de l'environnement), le secteur allemand des transports a émis 146 millions de tonnes d'équivalents CO2 en 2023, représentant 22 % des émissions totales et dépassant de 13 millions de tonnes les prévisions établies par la loi sur le climat.

¹⁰² Valérie Guillard cité in : « La sobriété n'est pas une norme à négocier », Reporterre, 4 avril 2023.

¹⁰³ Voir le discours de l'inauguration du centre de formation populaire à l'artisanat de Châteauroux par exemple.

ANNEXE

Pratiques de sobriété des moyens, des intrants et des biens finis

Sobriété des moyens et des intrants	Sobriété des biens finis
<p style="text-align: center;">Sobriété aquifère</p> <p><i>Dans la mode/habillement</i>, sachant que la réduction de la consommation de ressources par les marques est indispensable, la marque de prêt-à-porter Kaporal s'est donnée des objectifs de réduction de la consommation d'eau (-30 à 40 % en deux ans) et d'énergie. « Même si 70 % de ce que nous produisons est éco-conçu, ça ne suffit pas pour rentrer dans les accords de Paris, nous devons ajouter à cela une baisse de notre consommation »¹⁰⁴</p> <p><i>Dans les transports</i>, l'opérateur de transports urbains RATP, bien que non-contraint par le Plan Eau du gouvernement, a décidé d'être proactif sur la gestion de ses consommations de ressources. Diverses pistes en faveur de la sobriété hydrique se dessinent : travail sur la connaissance et le comptage de ses consommations, utilisation des eaux d'exhaure (eaux provenant de phénomènes naturels) pour les usages hors-sanitaire (maintenance, lavage, arrosage), etc.</p>	<p style="text-align: center;">Sobriété esthétique</p> <p><i>Dans la mode</i>, la sobriété devient tendance depuis quelques temps. Durant l'hiver 2024-2025, « les hommes joueront la carte de la sobriété, à travers un vestiaire dénué de toute fioriture »¹⁰⁸. Plusieurs collections printemps-été 2025 de marques de mode féminine ont mis l'accent sur la sobriété</p> <p>Le « Quiet Luxury » ou luxe minimaliste désignant des articles de mode d'une valeur et d'une qualité élevées et à l'esthétique intemporelle se trouve ainsi conforté. « Fini les sacs à logos hurlants, les bijoux ostentatoires, et les robes de bal à volants dramatiques : désormais, la mode redéfinit les codes des "ultra riches" et prône la simplicité et le minimalisme aux antipodes de l'esthétique tape à l'œil »¹⁰⁹</p> <p>Dans la lignée des sœurs Olsen avec leur marque The Row, les marques de mode comme Proenza Schouler ou le maroquinier Bottega Veneta opèrent un retour aux fondamentaux (coupes impeccables, teintes épurées, prédominance du noir et du blanc, détails discrets, etc.). « L'horlogerie connaît également un retour au source avec les cadrans épurés lancés au début du siècle dernier »¹¹⁰</p> <p>Dans la mesure où il s'agit d'une tendance, celle-ci est évidemment réversible. Il faudrait que des mannequins, des créateurs ou des acteurs de cinéma apparaissent plusieurs fois avec la même tenue pour que l'on puisse y voir un signal plus significatif</p>
<p style="text-align: center;">Réduction des emballages</p> <p><i>Dans les cosmétiques</i>, de nombreux acteurs mettent l'accent sur la réduction de plastiques dans les emballages. C'est une pratique adoptée par 87,5 % des entreprises sondées¹⁰⁵. Yves Rocher a ainsi présenté un programme de dix actions « Act Beautiful » pour avancer avec les partenaires et les consommateurs vers une beauté plus responsable. Un des axes est la réduction des emballages. La marque cosmétique a supprimé tous les cellophanes autour des « packagings », soit un gain de 49 tonnes de plastiques par an. Le consortium Pulp in Action entend aussi développer des solutions d'emballage en fibres cellulosiques, adaptées aux exigences des produits cosmétiques¹⁰⁶. Chez Aroma Zone, cela va plus loin encore puisque 96 % des produits ne disposent pas d'emballages secondaires. Lush, entreprise britannique, a supprimé les emballages non essentiels et s'est concentré sur les produits solides (sans emballage) comme les shampooings et les savons de manière à réduire drastiquement sa gamme de produits contenant du plastique. Avril a lancé une gamme de pastilles à diluer pour reconstituer du shampooing, du dentifrice, de l'eau micellaire, du démaquillant pour les yeux, du gel nettoyant, du gel douche ou du savon liquide, réduisant ainsi l'usage de flacons et tubes en plastique et le transport de produits lourds</p> <p><i>Dans les produits d'hygiène et de propreté</i>, 900.care, qui a formulé une douzaine de catégories de produits essentiels dans les cuisines et salle de bains, de façon solide, a mis sur pied le concept de « tiny usine » qui utilise moins d'énergie pour le chauffage ou la climatisation du bâtiment destiné à la production de produits solides¹⁰⁷</p>	
<p style="text-align: center;">Réduction des matériaux</p> <p>Chez Riversimple, chaque pièce de la voiture Rasa est conçue pour être très légère et pour transporter deux personnes, ce qui est souvent la norme. La voiture est construite à partir d'une structure légère en plastique renforcé de fibres de carbone qui est rigide et sûre. Il en résulte un véhicule qui ne pèse que 580 kg, ce qui contribue non seulement à réduire la quantité de matériaux nécessaires, mais surtout à diminuer l'énergie requise. C'est le poids du véhicule qui augmente sa consommation d'énergie, et non pas celui des occupants</p>	

¹⁰⁴ Guillaume Ruby cité in « Quand sobriété rime avec désirabilité », E-Marketing, 3 avril 2023.

¹⁰⁵ « Des promesses au passage à l'action : les entreprises de la beauté jouent collectif pour la planète », Challenges, 10 juin 2024.

¹⁰⁶ Le consortium, lancé en 2022, réunit 14 entreprises cosmétiques dont L'Oréal, Chanel, Sephora ou Nocibé. À ce jour, 51 projets pilotes ont été lancés dont 20 sont en cours sur des lignes industrielles. Source : « Onze grandes entreprises de la cosmétique explorent le réemploi », L'Usine Nouvelle, 24 janvier 2024.

¹⁰⁷ « Moins d'eau, moins de plastique : la start-up 900.care réduit les cosmétiques en poudre », Les Échos, 21 février 2024.

¹⁰⁸ « Les 14 tendances mode homme de l'automne-hiver 2024-2025 décryptées », Vogue, 30 janvier 2024.

¹⁰⁹ « Pourquoi les stars succombent toutes à la tendance quiet luxury ? », Vogue, 12 juin 2023.

¹¹⁰ « Quiet Luxury : ces montres intemporelles sont à garder toute une vie... Et les experts le confirment », Vogue, 23 août 2024.

BIBLIOGRAPHIE

- **Académie des technologies** (2023), « Matières à penser sur la sobriété », Synthèse du séminaire, juin
- **Agence Région Energie-Climat** (2022), « Low-tech et sobriété, de la conception à l'usage », Restitution de l'atelier de la Fabrique francilienne des sobriétés, Atelier du 1^{er} juillet
- **Audren de Kerdrel, Guillemette et Albane Fontaine** (2024), Et si la sobriété n'était plus un choix individuel, Les Docs de la Fabrique, Paris, Presses des Mines
- **Banerjee, Subhabrata Bobby, John M. Jermier, Ana Maria Peredo, Robert Perey, and André Reichel** (2021), "Theoretical perspectives on organizations and organizing in a post-growth era", *Organization*, 28(3)
- **Circular X**, The Business for Sufficiency database
- **Jarrige, François et Hélène Tordjman** (coordonnée par) (2023), Réponse aux économistes qui détestent la décroissance, *Décroissances*, octobre
- **Hernández, Mauricio, and Felipe Chávez-Bustamante** (2024), "Sufficiency between producers and consumers: A configurational analysis", *Ecological Economics*, Volume 218(3), avril
- **Huriez, Thomas, Éric Boël et al.** (2024), *La permaindustrie : comment le développement d'écosystèmes inspirés de la nature est en train de changer le monde*, Éditions Eyrolles, janvier
- **Jackson, Tim** (2009), *Prosperity Without Growth: Economics For a Finite Planet*, Earthscan Ltd
- **Laloux, Frédéric** (2015), *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino, octobre
- **Malek, Gabriel** (2024), *Les Sens de la décroissance*, Payot & Rivages
- **Nesterova, Iana** (2020), *Small business transition towards degrowth*, PhD thesis, University of Derby
- **Nicolas, Alexis** (2024), *Dessiner des horizons de « sobriété désirable » entre limitations et émancipations*, Master of Science Strategy & Design, for the anthropocene, pour Virage Energie, septembre
- **Niessen, Laura, and Nancy M.P. Bocken** (2021), "How can businesses drive sufficiency? The business for sufficiency framework", *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 28
- **Observatoire de l'immobilier durable** (2023), « Quelles sobriétés pour quel immobilier ? », Conférence Immobilier et Prospective, 3 juillet 2023
- **Parrique, Timothée** (2022), "Degrowth goes far beyond reduction of GDP", *Polytechnique Insights*, Interview, February 1st
- **Seux, Dominique** (2020), « Comment en est-on arrivé au "consumérisme" aujourd'hui ? », *Cahiers Français*, n° 417
- **Stroude, Aurianne** (2021), *Vivre plus simplement. Analyse sociologique de la distanciation normative*, Presses de l'Université de Laval, Collection Sociologie contemporaine
- **Vandervoort, Margot** (2018), *Degrowth: A viable business model?*, Master of Science in Business Economics: Corporate Finance
- **Villaba, Bruno** (2024), « Conflits de sobriété », *Administration*, n° 282(2):34-37, juillet
- **Welté, Jean-Baptiste et Isabelle Dabadie** (2024) (sous la dir. de), *Le marketing à l'ère de la sobriété*, Éditions EMS, mars (ouvrage collectif)



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

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

Contact presse
Elodie Flora
eflora@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