

► vision

#Sobériser : innover pour un monde durable

Marie-Hélène MORVAN, Directrice de projets transverses chez Air France, Présidente de l'association Sobériser

Sobériser, c'est transformer nos économies et nos sociétés vers des fonctionnements plus sobres, et par là plus durables. Pour s'ancrer dans nos modèles dominants, cette transformation doit s'allier à l'innovation, plutôt que s'y opposer.

L'humanité exploite sans mesure des ressources énergétiques, hydriques, minérales, biologiques, humaines, qu'elle a longtemps tenues pour inépuisables. Loin de se gérer en « bonne mère de famille », elle semble tout juste prendre conscience des déséquilibres qu'elle engendre, et de la nécessité de développer des modèles entièrement nouveaux, économes, inclusifs et porteurs d'avenir.

C'est sur cette métaphore que s'ouvre le propos de #Sobériser, *Innover pour un monde durable*, publié aux Presses des Mines en 2018, Prix du Livre AFQP 2019. Sobériser, c'est transformer nos économies et nos sociétés vers des fonctionnements plus sobres, et par là plus durables. C'est s'appuyer sur l'innovation pour s'engager collectivement sur une trajectoire nouvelle.

Du lagom en Suède au jugaad en Inde, la sobriété prend des visages contrastés, tour à tour vertu de tempérance ou nécessité faisant loi. Appliquée aux comportements actuels de consommation, elle évoque inmanquablement la modération, la réduction, voire le renoncement, aux antipodes des codes consuméristes du « toujours plus », loin aussi des aspirations légitimes de confort matériel qui anime les plus dépourvus. Ainsi le néo-libéralisme, qui s'appuie sur la croissance comme facteur de pérennité, peut-il voir dans la sobriété un facteur antagoniste à ses buts. Dans une société basée sur la satisfaction des désirs, il faudra toutes les ficelles des

nudges inspirés des sciences comportementales, ou d'un marketing mis au service d'une autre vision de l'avenir, pour accompagner un virage vers d'autres modes de consommation.

Pendant, appliquée aux modes de production ou à la gestion d'un collectif, la sobriété consiste simplement à maximiser la valeur produite par une quantité donnée de ressources. Cette perspective, elle, ne s'oppose pas au développement. Elle rime au contraire avec innovation, bien-être et durabilité. Elle est naturelle au sein des entreprises, lorsqu'elle s'applique à rechercher l'efficacité, chasser les gaspillages. Le Lean est sobre par essence !

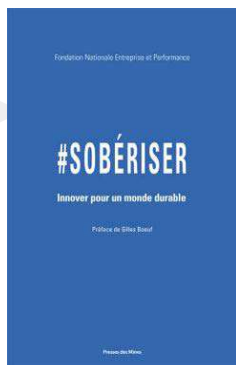
Pour sobériser, innover

L'innovation est un levier majeur pour la création de valeur - alors, comment peut-elle contribuer à sobériser le monde ?

On ne peut parler d'innovation sans évoquer d'abord la révolution numérique, dont le bilan environnemental se discute. Pourtant, le digital est porteur de sobriété et d'équilibre social, lorsqu'il permet la bancarisation de populations défavorisées de l'Inde,

la numérisation de l'État estonien, l'industrie 4.0 qui porte notamment en Allemagne la production industrielle à de nouveaux paliers d'efficacité, ou encore le développement des plateformes collaboratives qui sous-tendent une économie du partage et de la fonctionnalité.

Autre forme d'innovation, le jugaad (terme indien évoquant une ingéniosité empreinte de bon sens) inspire aujourd'hui l'innovation frugale dans de nombreux domaines de l'économie, de la médecine à la construction, en passant par la



grande consommation ou le transport. L'innovation frugale est un renversement de posture : plutôt que de chercher d'abord la nouveauté et en déduire ensuite des applications, elle s'attache à circonscrire en premier lieu les problématiques concrètes à résoudre, à les prioriser de manière à générer une valeur d'usage maximale par un investissement ajusté au mieux - en cela elle se rapproche du Design Thinking ou des méthodes agiles. Autre caractéristique de l'innovation frugale : elle cherchera d'abord à réutiliser et adapter des solutions déjà éprouvées par ailleurs, ou se limiter aux ressources immédiatement disponibles à peu de frais. Elle pourra satisfaire des besoins vitaux comme l'éclairage public des villages isolés de l'Inde par un assemblage très économe de panneaux solaires, de LED et de bouteilles plastique, ou permettre aux plus grands acteurs de l'économie occidentale de retrouver à Bangalore une source alternative d'idées concrètes, peu coûteuses.

Porté à plus grande échelle, le principe de réutilisation, non plus seulement des idées mais des matières, des énergies, amène vers l'économie

circulaire : un modèle abouti de durabilité qui consiste à trouver les ressources d'une activité dans les sous-produits d'autres activités de l'homme ou de la nature. L'économie circulaire tire profit à la fois de l'innovation de pointe et du «bonsens» prôné par l'innovation frugale. C'est la technologie qui permet, dans

l'économie circulaire, de valoriser les déchets, de produire et stocker plus efficacement les énergies renouvelables, du solaire au méthane ; c'est le bon sens qui conduit à rapprocher des industries complémentaires, allant ainsi vers un idéal d'écologie industrielle, inspirée des fonctionnements de la nature dans laquelle tout déchet trouve preneur.

#Sobériser, Innover pour un monde durable, est un ouvrage collectif. Ses 10 co-auteurs sont cadres dans des entreprises privées et institutions publiques membres du think tank du lien public/privé, la FNEP (Fondation Nationale Entreprise et Performance). Ils ont fondé l'association #Sobériser, pour continuer à porter les idées présentées dans ce livre, fruit d'une année de recherches inspirées par plusieurs voyages d'étude effectués en 2017.

Ce qui paraît utopie aujourd'hui se retrouve pourtant dans les fondamentaux de l'économie sociale et solidaire, et, en germe, dans certaines pratiques encore émergentes de l'économie conventionnelle.

Un enjeu central : la #sobérisation de l'économie conventionnelle

La transition vers un monde plus sobre ne se fera pas contre l'économie conventionnelle, mais avec elle. Oui, le modèle économique actuel a longtemps été, et reste dans une large mesure, responsable de surconsommations frénétiques. L'agriculture l'illustre : l'utilisation massive de fertilisants et de phytosanitaires, l'irrigation de zones arides au détriment des réserves hydriques, ont permis une croissance spectaculaire des rendements agricoles, mais ont créé des déséquilibres qui montrent les limites de ce modèle. Les écosystèmes perdent leur capacité productive, et seule la modération peut leur permettre de retrouver une durabilité : rétablissement des équilibres biologiques, usage raisonné de l'eau (l'innovation technologique, le big data, les capteurs, peuvent y contribuer), régulation stricte des intrants (les labels de l'agriculture biologique constituant l'un des cadres possibles) et restauration des collectivités rurales. En France, en Allemagne, des territoires se recréent autour d'une diversification des activités, retrouvant attractivité et prospérité, un engagement citoyen et un équilibre social qui avaient disparu.

Les grandes entreprises tirent à leur suite une masse critique de l'économie, et donc des sociétés humaines. Décriées par une partie de l'opinion publique qui pourtant consomme en abondance leurs produits, boudées par les nouvelles générations arrivant sur le marché du travail, théâtre de polémiques entre syndicats et dirigeants, elles sont rarement vues comme les fers de lance de la transition écologique et sociétale. Et pourtant, leur engagement et leur force de frappe peuvent constituer un levier décisif de transformation du monde. Comme l'a fait Cyril Dion dans son film « Demain », les co-auteurs de #Sobériser, eux-mêmes issus du monde des grandes entreprises ou institutions publiques, ont voulu se tenir à l'écart du débat idéologique, et mettre en avant des preuves de bonne volonté, des espoirs de transition présents dans l'économie « conventionnelle ».

Alors, quelle trajectoire concrète pour #sobériser le monde de l'entreprise ?

La loi PACTE puise dans le rapport Notat-Sénard,

livré au gouvernement français en mars 2018, la notion nouvelle d' « entreprise, objet d'intérêt collectif ». Que ce soit sous la pression des règles ou sous celle de l'opinion publique, aucune entreprise ne pourra, dans un avenir proche, s'exonérer d'une affirmation claire de son rôle sociétal. Sa raison d'être devra traduire sa contribution à la construction d'un monde durable. En termes de gouvernance, l'ouverture à des parties prenantes externes et portant une vision systémique et à long terme (scientifiques, ONG) permettra de maintenir cette vision sur la durée.

Certaines entreprises fusionnent ou rapprochent leurs fonctions Stratégie et Développement Durable, assurant ainsi la place des considérations écologiques et sociétales dans les choix stratégiques. La gestion financière de l'entreprise intègre elle aussi, de manière croissante, des outils du développement durable dans ses critères de décision. Dans ce domaine, au-delà des normes ou contraintes qu'impose le régulateur (reporting sur les émissions, respect de normes...), l'entreprise se dote progressivement d'outils qui lui sont propres tels que le prix interne du carbone, pour guider ses choix d'investissement. Le reporting extra-financier s'ajoute au reporting financier, pour rendre compte de l'activité de l'entreprise à ses investisseurs et autres parties prenantes.

Les politiques Ressources Humaines visent l'inclusion et l'engagement des salariés, contribuant à un usage plus « sobre » de l'énergie que les personnes peuvent engager dans leur travail, production de valeur collective. Les entreprises cherchent à simplifier les organisations, à revenir à l'humain, à reconstruire la confiance, des tendances qui constituent un virage par rapport à l'émiettement des organisations productivistes, et à l'instrumentalisation des salariés. On peut crier à l'angélisme, il n'en reste pas moins que les tendances de démocratisation de l'initiative dans l'entreprise, le développement de modes managériaux davantage appuyés sur la délégation éclairée que sur le contrôle, sont une réalité concrète dans de nombreuses organisations, et favorisent un meilleur engagement des parties prenantes.

La #sobérisation, une affaire collective

Au-delà des limites de l'entreprise aussi, la sobérisation de la société sera collective, ou ne sera pas. Les politiques publiques doivent donc jouer, avec détermination, un rôle incitatif, voire coercitif, tout en intégrant dans leur calcul les critères de compétitivité sur le plan international. Le régulateur, en légiférant, crée un effet de cliquet, empêchant le retour en arrière.

Il est du rôle des pouvoirs publics d'articuler sa vision du monde, de susciter une innovation qui y contribue, et d'accompagner son déploiement

La protection des ressources naturelles, la politique énergétique, la santé, l'éducation, la gestion des territoires, la politique de la ville, les normes du bâtiment, le transport, tous ces domaines relèvent à la fois de l'individuel et de la décision publique. Il apparaît plus nécessaire que jamais de garantir l'indépendance des politiques publiques, leur cohérence entre normes, fiscalité, et dispositifs spécifiques de gestion des externalités tels les marchés du carbone, et leur

b o n n e
application.

La sobriété est une voie émergente, dans tous ces domaines, et une formidable source d'inspiration, grâce au changement de regard qu'elle induit sur nos modes de vie.

Celle que les auteurs décrivent n'est pas exclusive d'autres approches de la sobriété, telles celle de Pierre Rabhi ou du Club de Rome. Mais, plus idéologiques, ces dernières apparaissent aussi plus clivantes, trop peut-être pour pouvoir emporter derrière elles une masse critique des acteurs de la société.

On peut #sobériser, innover pour un monde durable, en partant d'un point de vue qui intègre le monde des entreprises et les politiques publiques. Des trajectoires susceptibles d'accompagner la transition de cette économie conventionnelle existent. Elles sont réalistes, à la fois inspirées de l'innovation technologique et de formes d'économie dans lesquelles la sobriété est native. Une tendance de fond se dessine : la #sobérisation est aujourd'hui un impératif, à inscrire au cœur de la raison d'être de chacune de nos organisations humaines.

Pour en savoir plus : www.soberiser.net

Pour commander l'ouvrage :
www.pressesdesmines.com/produit/soberiser/