



**BANQUE  
ALTERNATIVE  
SUISSE**

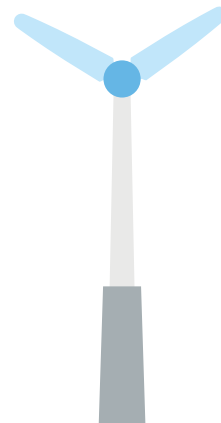
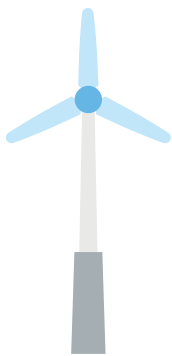
Réellement différente.

**SÉRIE « RÉFLEXIONS »**

# SUFFISAMMENT, C'EST MIEUX

SEULEMENT  
DEUX PALES?

SUFFISANT!



**LA SUFFISANCE COMME FONDEMENT  
POUR L'ÉCONOMIE DONT NOUS AVONS  
BESOIN ET POUR LES PRATIQUES  
ENTREPRENEURIALES DU FUTUR**

Banque Alternative Suisse SA

Mai 2017

## **Impressum:**

Auteurs de l'étude :

Christian Arnsperger, professeur de durabilité, Université de Lausanne

Lutz Deibler, responsable du service analyse d'entreprises, Banque Alternative Suisse SA

Editrice responsable :

Banque Alternative Suisse SA, Amthausquai 21, 4601 Olten, [marketing@abs.ch](mailto:marketing@abs.ch)

Rédaction :

Banque Alternative Suisse SA

Traduction française :

Christian Arnsperger

Conception :

Michi Nussbaumer, graphisme et typographie

Image de couverture : Zie Dschi

© 2017 Banque Alternative Suisse SA

### **Pour se procurer cette étude :**

L'étude peut être téléchargée sur [www.bas.ch/reflexions](http://www.bas.ch/reflexions) ou commandée sous forme imprimée.

# TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	2
Résumé	4
Introduction	6
<b>1. Une époque de pénurie écologique</b>	<b>7</b>
<b>2. L'efficacité n'est-elle pas déjà suffisante ?</b>	<b>12</b>
<b>3. La circularité et pourquoi elle non plus ne suffit pas</b>	<b>17</b>
<b>4. La suffisance comme autolimitation intelligente : suffisamment, c'est mieux</b>	<b>21</b>
<b>5. De la suffisance dans l'économie à la suffisance dans les pratiques entrepreneuriales</b>	<b>27</b>
<b>6. La suffisance pour les produits et les services</b>	<b>29</b>
6.1. Définition de la compatibilité avec la suffisance	29
6.2. Contenu concret de la compatibilité avec la suffisance	30
<b>7. Du produit à la production : la suffisance des entreprises</b>	<b>32</b>
7.1. Mesures qualitatives	32
7.2. Mesures quantitatives	33
7.3. Autres mesures	35
<b>8. Implications pour l'analyse et l'évaluation des entreprises</b>	<b>37</b>
8.1. Critères pour l'évaluation de produits et d'entreprises	37
8.2. Exemples d'entreprises proches de la suffisance	38
8.3. Conclusion	41

# AVANT-PROPOS

« La responsabilité sociale des entreprises consiste à accroître leurs bénéfices. » C'est sous ce titre que Milton Friedman, le fameux économiste de Chicago, publia ses réflexions dans le *New York Times Magazine* de septembre 1970. Il se confrontait ainsi à l'idée, nouvelle à l'époque, selon laquelle les entreprises seraient porteuses d'une responsabilité envers la société. C'était l'époque où, en Afrique du Sud, la société civile remettait de plus en plus en question le régime de l'apartheid et, par là même, le rôle joué par les entreprises actives dans le pays. La réplique de Friedman était que si les individus portent certes une responsabilité sociale, les entreprises sont quant à elles des constructions artificielles et ne sauraient en porter aucune. Si toutefois ce devait être le cas, alors cette responsabilité devait se trouver chez les personnes dirigeantes. Mais ces dernières, à leur tour, sont tenues par l'intérêt des actionnaires, qui consiste à maximiser le bénéfice de l'entreprise dans le respect des règles du jeu.

Deux ans plus tard fut présentée au Symposium de Saint-Gall une étude commanditée par le Club de Rome, qui fut pour beaucoup un appel à la prise de conscience. Elle s'intitulait *Les limites de la croissance*. Son message-clé était qu'étant donné l'accroissement constant de la population mondiale, de l'industrialisation, de la production de nourriture et de la consommation de ressources, les limites de la croissance seraient bientôt atteintes. Dans un système caractérisé par des ressources finies et des boucles de rétroaction complexes, des taux de croissance économique exponentiels engendrent des réactions en chaîne menant à l'effondrement ; et celui-ci ne peut être anticipé à temps par le mécanisme des prix dans une économie de libre marché. Certes, bon nombre de prédictions de l'étude du Club de Rome concernant les ressources qui allaient s'épuiser et le moment de leur épuisement ne se sont pas vérifiées telles quelles. Il est néanmoins intuitivement

compréhensible que, tôt ou tard, l'accaparement non coordonné des ressources non renouvelables va nous poser problème. L'empreinte écologique de l'humanité augmente sans cesse. Selon le World Wildlife Fund (WWF), l'*Earth Overshoot Day* intervient plus tôt chaque année.

Dans le cadre de l'un de nos récents « Débats d'argent », Ulrich Grober, l'auteur de *Die Entdeckung der Nachhaltigkeit*, insistait sur le fait que sans l'idée d'effondrement, les arguments en faveur de davantage de durabilité sociale et écologique manquent d'impulsion. A l'inverse, argumenter à partir de l'effondrement sans l'idée de durabilité engendre le désespoir. Quand on parle de la raréfaction des ressources, un mot semble aujourd'hui résumer nos espérances mais aussi nos craintes : celui de « suffisance ». Au contraire, notamment, de la *green economy* qui séduit par la promesse de pouvoir accroître sans cesse notre consommation grâce à des améliorations constantes en termes d'efficacité, la suffisance propose un concept intuitivement moins agréable. Se satisfaire du nécessaire, s'autolimiter : voilà qui ne semble pas tellement compatible avec notre société de consommation. Raison suffisante pour nous, à la Banque Alternative Suisse, de vouloir nous confronter d'une façon réellement différente à ce concept et à ses implications pour nos clientes et clients en placement, dans le cadre de notre série « Réflexions ». Ce faisant, nous sommes conscients d'arriver sans doute un peu tôt : les temps ne sont peut-être pas encore entièrement mûrs pour appliquer l'idée de suffisance au domaine des placements. Est-il seulement possible, pour une investisseuse ou un investisseur, d'inscrire la notion de suffisance dans ses placements financiers ? Est-il même imaginable, pour une entreprise, d'être « suffisante », et comment mesure-t-on cela ? Il n'existe à ce jour aucune réponse à ces questions. La présente étude a dès lors pour objectif d'introduire au sujet et

de développer de premières ébauches de réponses aux questions.

J'aimerais remercier chaleureusement les deux auteurs, le Prof. Christian Arnspurger de l'Université de Lausanne et M. Lutz Deibler, responsable du service d'analyse d'entreprises à la Banque Alternative Suisse (BAS), de s'être lancés avec tant d'enthousiasme et de plaisir dans cette démarche. J'espère que nous avons réussi à produire une contribution intéressante, éclairante et accessible et je vous en souhaite une excellente lecture.

**Michael Diaz**

Responsable du secteur placement  
Membre de la direction générale

# RÉSUMÉ

- *L'empreinte écologique de l'humanité* augmente continuellement. Elle est passée en à peine 30 ans de 1.05 à 1.7 planète. Les impacts des activités humaines sur la nature et sur l'environnement deviennent de plus en plus problématiques. Nous nous trouvons face à une époque de « pénurie écologique ».
- Bien que nous dépassions de manière structurelle les limites planétaires, nous ne parvenons malgré tout pas, au plan collectif, à garantir à tous les êtres humains sur la planète un accès minimal aux dimensions les plus importantes d'une vie bonne. Notre système économique actuel est entaché d'un *défaut de conception*.
- Les investisseuses et investisseurs qui désirent s'orienter d'après des principes éthiques se demandent comment placer leurs avoirs d'une manière qui soit porteuse de sens et de responsabilité. Comment rendre des placements sur les marchés financiers compatibles avec une empreinte écologique globalement supportable ? C'est la *notion de suffisance* qui se trouve au cœur de cette problématique.
- Ce qui est en gestation ici, c'est une « *auto-limitation intelligente* » et une nouvelle conscience sociale et écologique. Cette idée de limiter de façon consciente l'empreinte humaine se trouve au cœur de la suffisance. L'intention claire et précise de la notion de suffisance est d'inscrire toutes les activités humaines à l'intérieur d'un budget écologique donné et non extensible.
- Face à la pénurie écologique, la « solution » actuellement en vigueur dans le monde économique et politique est celle de l'« *efficacité technique* ». Plus récemment, une nouvelle tendance se fait jour dans le discours managérial et économique, dans la direction d'une économie circulaire - tendance qui peut être résumée à travers le concept de « circularité ». A toutes les étapes de la chaîne de création de valeur, et jusqu'au stade de la valorisation des déchets, une proportion aussi élevée que possible de ressources déjà en circulation doit être renvoyée plus haut dans la chaîne.
- Cependant, nous avons tellement lié notre *capacité pour l'efficacité et pour la circularité* à notre soif de croissance et d'accélération que nous sommes forcés de constater que même nos entreprises les plus efficaces et les plus circulaires contribuent, bon an mal an, à accroître l'empreinte écologique de l'humanité à travers davantage de production et de ventes.
- La *mutation vers la suffisance* n'aura lieu que si les entreprises et les acteurs de la finance évoluent dans la direction de la suffisance - en plein dans un monde imparfait, en partie efficace et circulaire, mais poursuivant globalement le gaspillage et l'excès.
- Comment caractériser une entreprise « *suffisante* » ? Une entreprise « suffisante » peut-elle encore faire de la publicité pour ses produits et ses services ? A-t-elle le droit d'accroître le volume des ventes de ses produits et de ses services, voire même : a-t-elle encore le droit de les vendre tout court ?

- La suffisance est une propriété globale et systémique d'un système économique dans son ensemble. Par conséquent, une entreprise isolée qui réduit de façon visible sa consommation nominale de ressources peut, au mieux, être considérée comme « orientée vers *la suffisance* ».
- Actuellement, quasiment tous les critères d'exclusion et d'encouragement de la BAS s'orientent d'après la propriété de circularité au niveau des produits. Un petit nombre s'orientent aussi d'après l'efficacité. Des produits ou des services sont « compatibles avec *la suffisance* » quand ils rendent possible ou soutiennent un comportement orienté vers la suffisance.
- Un certain nombre d'exemples issus de l'univers des placements de la BAS montrent les possibilités et les difficultés d'une *analyse d'entreprise orientée vers la suffisance* dans le cadre du conseil en placement. Des exemples d'entreprises orientées vers la suffisance sont le fabricant de meubles Herman Miller, de même qu'Interface, tous deux aux USA. Interface distribue des systèmes modulaires de planchers qu'elle ne vend pas mais qu'elle met en leasing.
- L'orientation vers la suffisance est finalement une forme spécifique de la *gestion d'entreprise orientée par les valeurs*. La fabrication de produits et de services compatibles avec la suffisance ne devient une orientation - non exclusivement économique - par les valeurs que si elle est sous-tendue par une intention de suffisance et un comportement correspondant. C'est seulement de cette manière qu'un greenwashing motivé par le bénéfice peut être exclu.

# INTRODUCTION

Les impacts des activités humaines sur la nature et l'environnement deviennent de plus en plus problématiques. Des investisseuses et investisseurs désireux de s'orienter d'après des principes éthiques se demandent de plus en plus fréquemment comment placer leurs avoirs d'une manière qui soit porteuse d'un sens et d'une responsabilité. Comment rendre des placements sur les marchés financiers compatibles avec la lutte globale contre la pauvreté et contre la dégradation environnementale ? Au centre de cette problématique se trouve la notion de *suffisance*. Il s'agit de développer une « autolimitation intelligente » et une nouvelle conscience sociale et écologique. A travers quelle orientation de valeurs pouvons-nous, par nos placements financiers, soutenir des entreprises qui agissent de façon « suffisante » et s'empêchent ainsi de contribuer à une augmentation supplémentaire de l'empreinte écologique de l'humanité<sup>1</sup> ? Que signifie la suffisance et comment peut-on la traduire au niveau de l'entreprise ?

L'objectif de la présente étude est de montrer à des investisseuses et investisseurs conscient-e-s de leur responsabilité comment la suffisance peut devenir le fondement de l'économie et des pratiques entrepreneuriales nouvelles dont nous avons besoin aujourd'hui. Dans une première étape (chapitres 1 à 4), nous voulons expliquer pourquoi il est urgent d'introduire la suffisance dans le débat sur les questions globales de réforme de l'économie et de gestion des ressources et de la consommation. Dans une seconde étape (chapitres 5 à 8), nous souhaitons explorer comment la suffisance modifie les fondements et les règles de l'analyse et de l'évaluation des entreprises en proposant de nouveaux critères pour des produits, des services et des entreprises « suffisantes ».

Dans le cadre limité d'une étude relativement brève comme celle-ci, il ne nous sera bien entendu pas possible d'entrer dans tous les détails. Notre analyse n'en est pas moins rigoureuse et scientifique. Elle vise à transmettre un certain nombre de messages importants :

- A elles seules, l'efficacité et la circularité ne suffiront pas à venir au secours de l'humanité et de la planète, aussi longtemps que les progrès technologiques continueront à servir la poursuite systématique et indiscriminée de la croissance économique. Nous devrions sans cesse subordonner nos innovations technologiques et notre croissance à un impératif de suffisance, c'est-à-dire de maintien constant d'une empreinte écologique suffisamment faible.
- Grâce à une telle « autolimitation intelligente », il nous sera possible de produire collectivement ce dont nous avons besoin et ce qui nous suffit, tout en restant perpétuellement à l'intérieur des limites de notre biosphère.
- Nous devons, par conséquent, absolument nous mettre en quête de modalités d'efficacité et de circularité qui soient « compatibles avec la suffisance ». Ceci a des implications importantes dans le domaine de la gestion et de l'évaluation des entreprises - implications que ne peuvent ignorer aujourd'hui (alors que les ressources globales se raréfient) des investisseuses et investisseurs responsables et conscient-e-s des enjeux d'avenir.
- Il s'avère cependant souvent encore difficile, au niveau d'entreprises prises isolément, de faire la distinction entre une orientation sérieuse vers la suffisance et une quête d'efficacité et de circularité motivée par le bénéfice maximal et la croissance. Il nous reste dès lors un long chemin à parcourir avant de pouvoir proposer une approche « suffisante » de l'activité bancaire ou un ensemble de critères clairs pour des investissements orientés vers la suffisance.

---

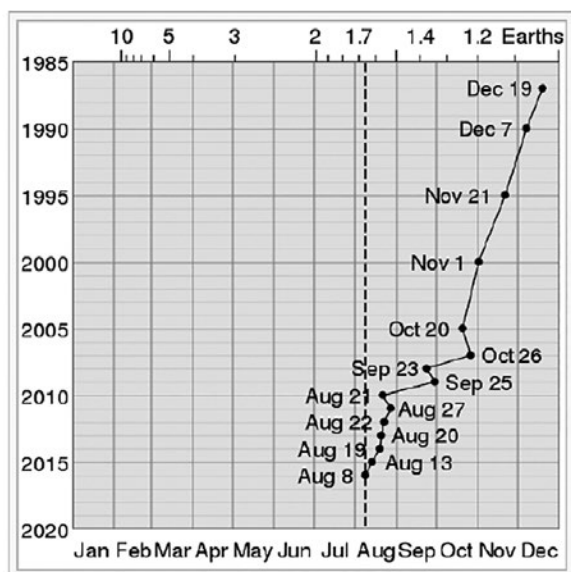
<sup>1</sup> Nous définissons le concept d'empreinte écologique plus en détail un peu plus bas. En résumé, il essaie de saisir les impacts sur divers écosystèmes des activités et modes de vie humains, en mesurant les surfaces terrestres et maritimes nécessaires à la couverture des besoins humains.



# 1. UNE ÉPOQUE DE PÉNURIE ÉCOLOGIQUE

La problématique-clé à laquelle nous faisons face actuellement est celle de l'overshoot écologique structurel de l'humanité<sup>2</sup>, dans le cadre d'un mode de fonctionnement durablement erroné du système économique global. Nous nous trouvons au seuil d'une époque de « pénurie écologique » (*ecological scarcity*) - et certains penseurs éminents prétendent que cet âge critique a d'ores et déjà commencé<sup>3</sup>.

L'empreinte écologique de l'humanité ne cesse de s'accroître. Selon le World Wildlife Fund (WWF), l'*Earth Overshoot Day* - c'est-à-dire le jour à partir duquel l'humanité dans son ensemble commence à être à découvert sur son « compte écologique » - arrive plus tôt chaque année. En principe, la date de référence devrait être le 31 décembre. En 1987, l'*Overshoot Day* se situait encore au 19 décembre ; en 2016, il était remonté au 8 août. Ceci correspond à une augmentation de notre empreinte globale de 1.05 à environ 1.7 planètes en à peine 30 ans (voir fig. 1)<sup>4</sup>.



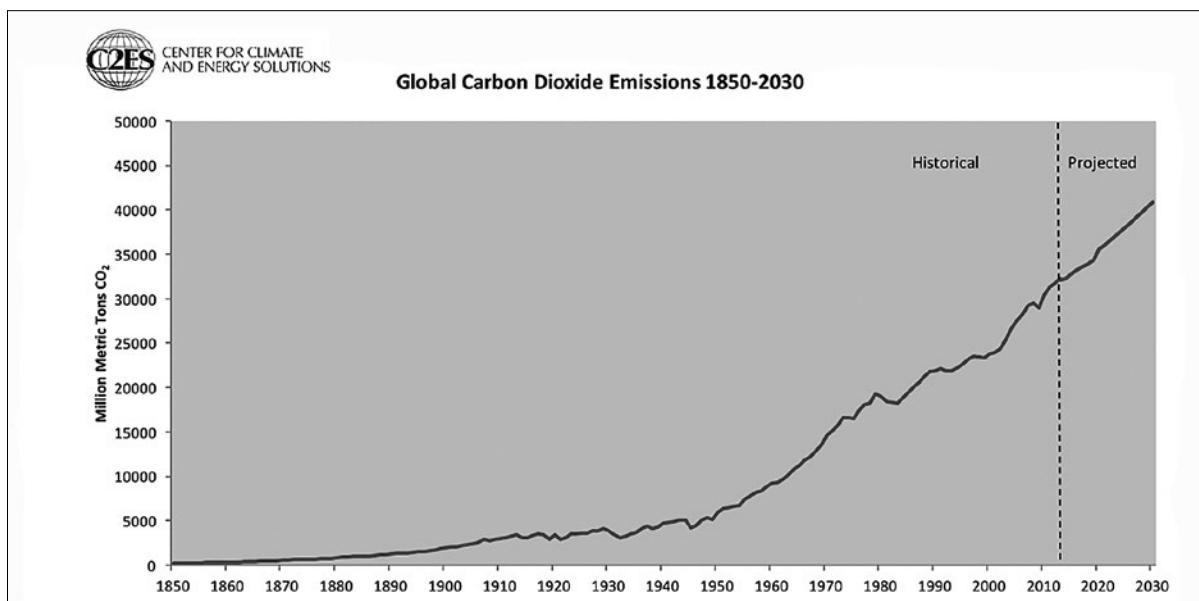
[Fig. 1 - Augmentation de l'empreinte globale, 1987-2016]

<sup>2</sup> Il y a *overshoot* - en français : dépassement ou excès - à partir du moment où l'empreinte écologique des êtres humains au sein d'un écosystème donné excède la capacité de charge (*carrying capacity*) de celui-ci.

<sup>3</sup> Edward Barbier, *Nature and Wealth : Overcoming Environmental Scarcity and Inequality*, Londres, Palgrave-Macmillan, 2015, notamment les chapitres 4 et 5.

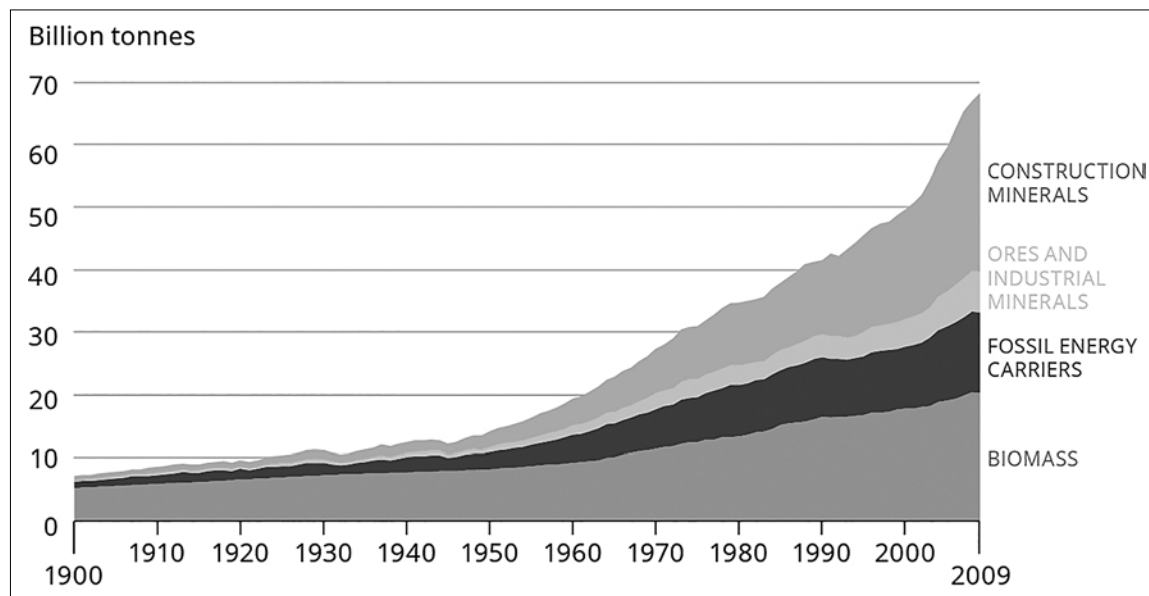
<sup>4</sup> Exprimé de façon un peu simplifiée, l'empreinte écologique d'une entité humaine donnée (individu, famille, ville, pays, population mondiale) mesure la surface terrestre et maritime, exprimée en « hectares globaux », nécessaire à la couverture des besoins de cette entité au cours d'une année. Nous reviendrons encore une fois sur cette métrique au chapitre 4. Actuellement (mai 2017), la valeur-seuil se situe à environ 1.7 hectares : si l'on attribuait à chaque habitant de la Terre la même part de la surface terrestre et maritime productive disponible, chacune et chacun d'entre nous aurait à sa disposition environ 1.7 « hectares globaux ». Dans la réalité, nous utilisons toutes et tous des surfaces extrêmement différentes. Une personne dont le mode de vie nécessite 5.1 « hectares globaux » aura une empreinte écologique personnelle de  $5.1 \div 1.7 = 3$  planètes. Pour le dire autrement, si tous les habitants de la Terre vivaient à la manière de cette personne, l'humanité aurait besoin de 3 globes terrestres. Par conséquent, ont une empreinte écologique d'une seule planète les personnes dont le mode de vie nécessite 1.7 « hectares globaux ». Une empreinte d'une planète est durable ou soutenable ; une empreinte de 3 planètes ne l'est pas : elle ne peut être maintenue que par une minorité dans un contexte de fortes inégalités.

Cette tendance se matérialise en particulier à travers nos émissions globales de CO<sub>2</sub>, en augmentation constante (voir fig. 2).



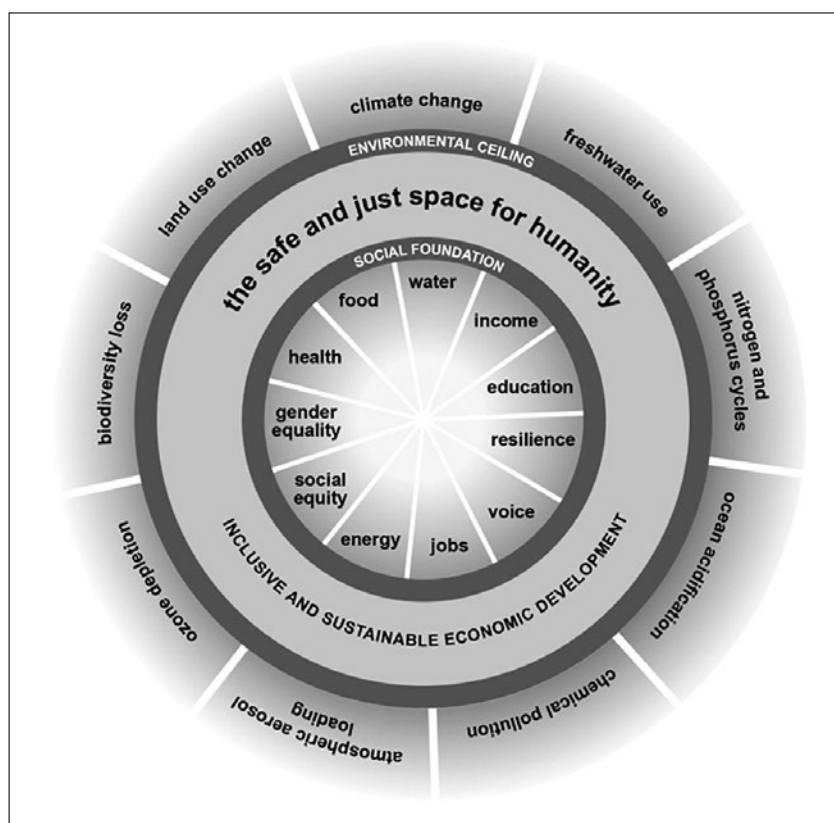
[Fig. 2 - Emissions globales de CO<sub>2</sub>, 1850-2010]

Comme le montre la fig. 3, la consommation globale de ressources de l'humanité augmente elle aussi sans cesse, que ce soit dans le domaine des minéraux, des carburants fossiles ou de la biomasse (dont le taux de croissance est cependant trop faible pour qu'elle puisse se substituer à l'augmentation effrénée des autres matières).



[Fig. 3 - Consommation globale de ressources, 1900-2009]

Comme le met clairement en évidence l'économiste britannique Kate Raworth dans son modèle désormais bien connu, dit « modèle du *doughnut* »<sup>5</sup>, l'économie globale a dépassé toutes les limites humaines, sociales ainsi qu'écologiques sensées. L'« espace de sécurité et de justice pour l'humanité » qu'elle définit (voir fig. 4) se situe entre deux bornes : d'une part, un ensemble de valeurs planétaires maximales au-delà desquelles notre Terre ne sera quasiment plus habitable (c'est-à-dire des seuils critiques pour des domaines-clé tels que le réchauffement climatique, l'utilisation des sols, la consommation d'eau douce, la perte de biodiversité, l'aminçissement de la couche d'ozone, la rupture des cycles du phosphore et de l'azote, l'acidification des océans et la pollution de l'atmosphère par les aérosols industriels) ; d'autre part, un ensemble de valeurs humaines et sociales minimales en-deçà desquelles une existence humaine digne de ce nom n'est quasiment pas envisageable (c'est-à-dire des seuils critiques pour des domaines-clé tels que l'accès suffisant à l'eau, à l'éducation, à la nourriture, à la santé, à des postes de travail et à des sources d'énergie, un revenu suffisant, l'égalité entre les sexes et l'égalité sociale, la résilience collective et la possibilité d'une prise de parole démocratique).

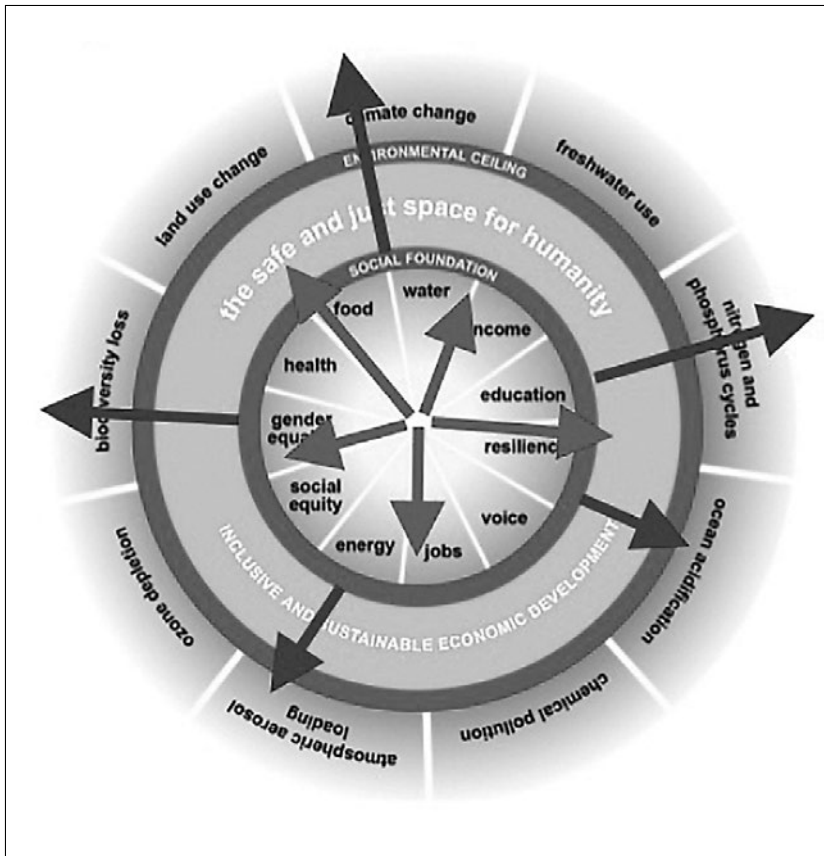


[Fig. 4 - Le modèle du « doughnut » de Kate Raworth]

Comme conséquence de la logique de croissance et de l'extraction de ressources énergétiques et d'autres matières qui lui est liée, le nombre de personnes devant vivre avec un ou deux dollars par jour se réduit certes progressivement, mais dans le même temps l'inégalité globale s'intensifie. Notre modèle de croissance actuel n'est pas capable d'atteindre même

<sup>5</sup> Le modèle est nommé d'après le doughnut parce que son illustration centrale a la forme de cette pâtisserie. Voir Kate Raworth, *Doughnut Economics : Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*, White River Junction, Chelsea Green, 2017. Voir également sa conférence en 2012 sur le thème de « Doughnut Economics » à la Royal Society for the Advancement of the Arts, Manufactures and Commerce (RSA) à Londres : <https://www.youtube.com/watch?v=CqJL-cM8gb4>.

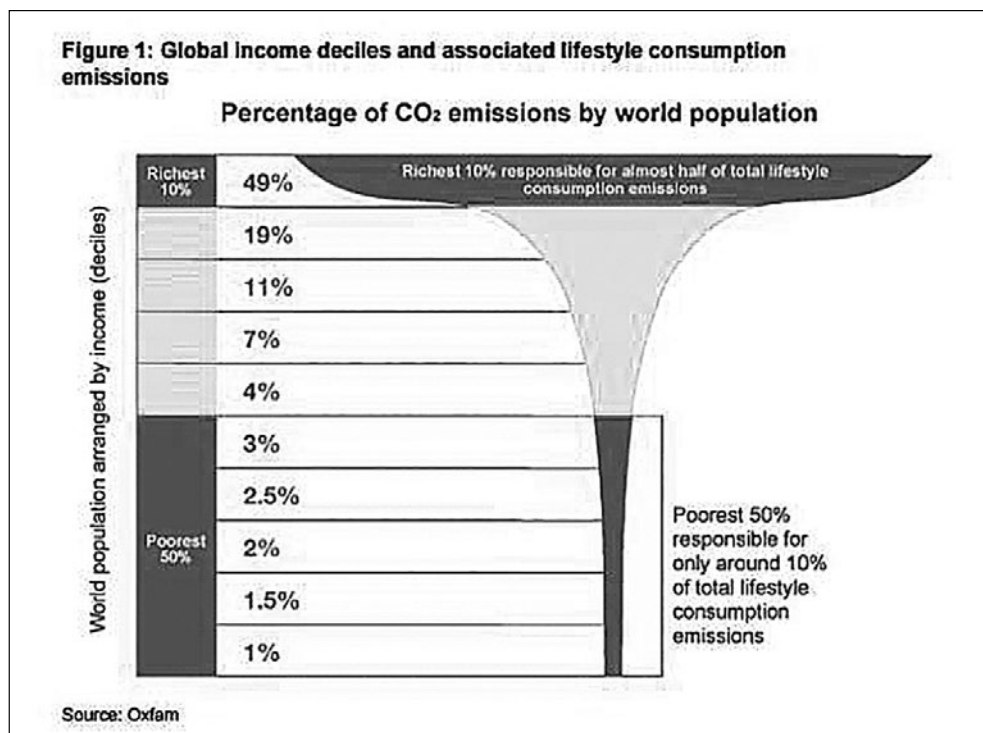
ces résultats humains et sociaux-là, somme toute relativement modestes, sans provoquer des dommages écologiques massifs. Nous outrepassons des seuils écologiques importants (nous nous trouvons donc de façon alarmante au-dessus de la limite écologique supérieure) et nous ne sommes malgré tout pas en mesure de nous élever au-dessus d'un certain nombre de seuils humains et sociaux minimaux (nous nous situons donc en même temps en dessous de la limite humaine et sociale inférieure) (voir fig. 5).



[Fig. 5 - Overshoot écologique et insuffisance humaine et sociale]

Il ne nous est dès lors guère loisible de justifier notre surexploitation collective des ressources planétaires par des arguments de « progrès » humain, social ou macroéconomique. Environ 20% de l'humanité gagne près de 80% du PIB mondial.

Dans le même temps, cette part la plus riche de l'humanité engendre aussi une empreinte disproportionnellement plus élevée, comme le montre la fig. 6 sur la base des émissions de CO<sub>2</sub>.



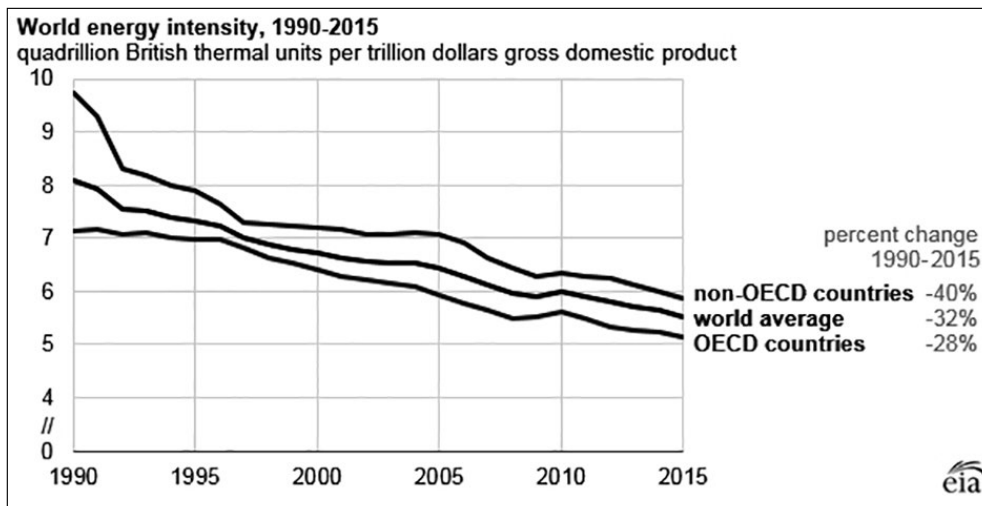
[Fig. 6 - Parts des émissions de CO<sub>2</sub> dans la population mondiale, par classe de revenu]

Notre système économique actuel fait apparaître ici un second défaut de conception : bien que nous dépassions de façon structurelle les limites planétaires, nous ne parvenons malgré tout pas, collectivement, à garantir à tous les êtres humains de la planète un accès minimal aux dimensions les plus importantes d'une vie bonne. Les ressources mondiales sont avant tout canalisées vers les lieux où il y a de l'argent et de la solvabilité - pas vers ceux où les besoins les plus fondamentaux, mais souvent insuffisamment solvables et dépourvus de moyens financiers, attendent d'être remplis.

## 2. L'EFFICACITÉ N'EST-ELLE PAS DÉJÀ SUFFISANTE ?

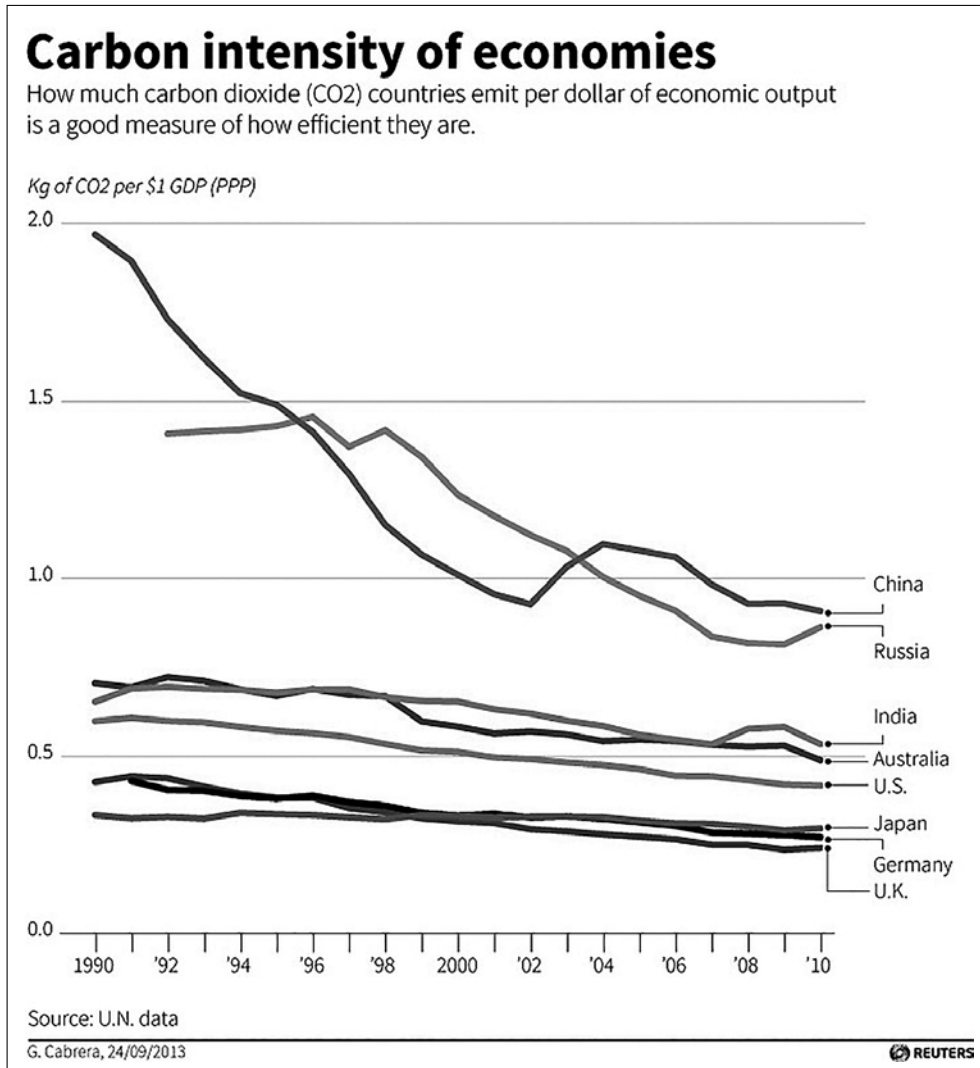
Dans le monde économique et politique actuel, la « solution » qui prédomine est l'efficacité. Elle est conçue presque exclusivement comme efficacité dans l'exploitation des ressources et très rarement, pour ne pas dire jamais, comme efficacité dans la satisfaction de besoins urgents et fondamentaux. Au sein de notre système actuel, il y a une raison à cela : celles et ceux qui désirent économiser des ressources sont avant tout celles et ceux qui, pour des raisons économiques, ont quelque chose à fabriquer et à vendre ; et ces personnes se préoccupent de demande et de parts de marché, pas de l'accès le plus large possible pour tout le monde aux biens et aux services. C'est pour cela que le discours dominant va surtout dans la direction de l'efficacité technique dans la mise au point de produits vendables sur le marché.

Et à ce niveau, la réponse à la pénurie écologique semble fonctionner assez bien - du moins en apparence. On constate en effet que l'intensité énergétique de la plupart des produits mis sur le marché dans l'économie globalisée moderne s'est constamment réduite au fil des dernières décennies (voir fig. 7).



[Fig. 7 - Diminution de l'intensité énergétique globale, 1990-2015]

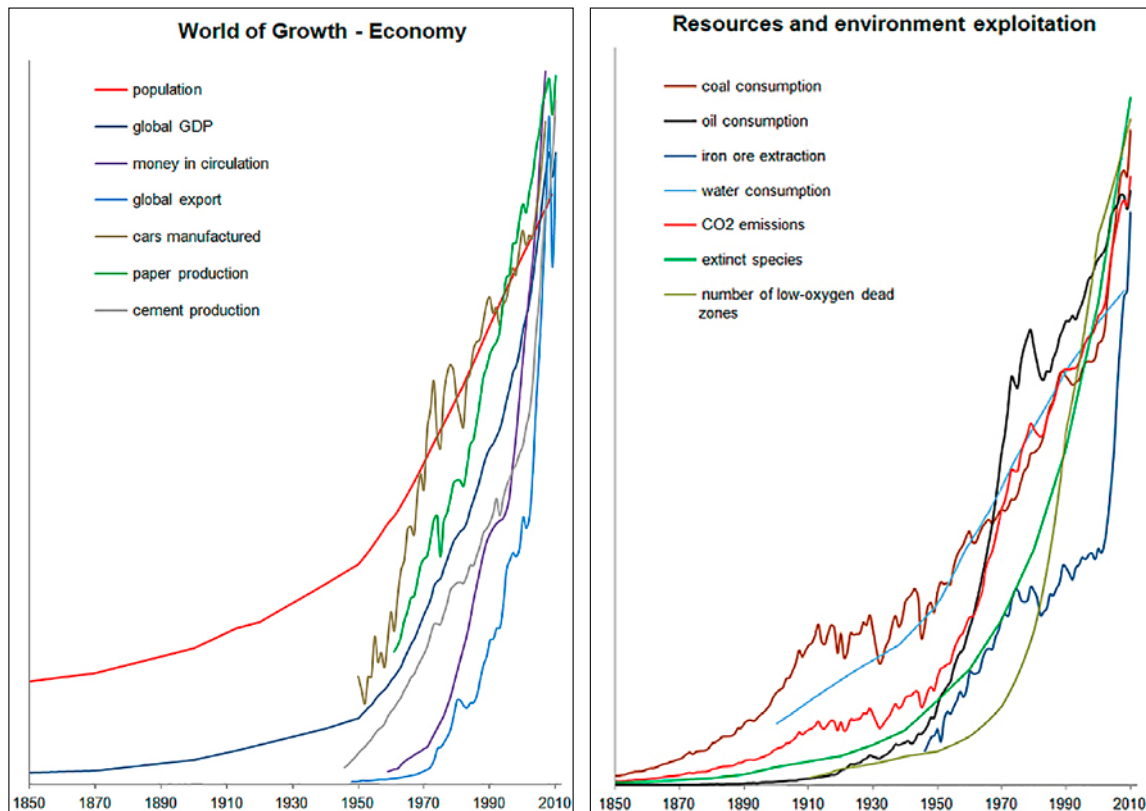
Dans le même temps, l'intensité en CO<sub>2</sub> (par unité de PIB) de notre consommation énergétique globale s'est massivement améliorée (voir fig. 8).



[Fig. 8 - Trajectoire de l'intensité en CO<sub>2</sub> de différents pays]

On aurait pu s'attendre à ce que, combinés l'un à l'autre, ces deux facteurs d'efficacité - moins d'émissions de CO<sub>2</sub> par tonne de ressources énergétiques consommées, moins de tonnes de ressources énergétiques consommées par unité de PIB - mènent à une forte réduction de notre volume global d'émissions. Or c'est le contraire qui s'est produit : en dépit de très importants progrès dans le domaine de l'efficacité, les émissions globales de CO<sub>2</sub> de l'humanité se sont accrues constamment. Au total, alors même que nous avons obtenu de très forts gains en termes d'efficacité technique, notre empreinte écologique globale a grandi et notre consommation totale a augmenté. C'est ce que montrent les graphiques dans la fig. 9.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> La coexistence d'une intensité énergétique du PIB en constante amélioration et d'un environnement en constante dégradation - notamment dans le domaine des émissions de CO<sub>2</sub> - a déjà été mise en évidence en 2010 par Edward Barbier dans son livre *A Global Green New Deal : Rethinking Economic Recovery* (Programme des Nations Unies pour l'Environnement PNUE et Cambridge University Press).

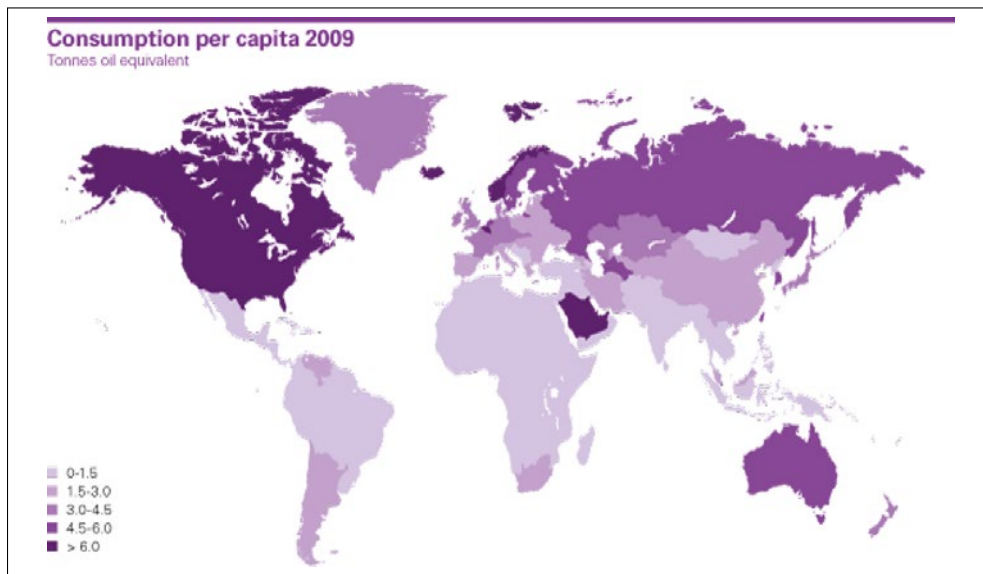


[Fig. 9 - Croissance globale et augmentation de la consommation de ressources]

La faute pour cette dérive n'est à chercher ni chez nos ingénieurs ni dans nos usines. Les uns comme les autres font tout ce qu'ils peuvent pour accroître constamment l'efficacité par unité produite. La cause la plus importante est la croissance économique. Celle-ci est issue essentiellement de deux facteurs : premièrement, l'augmentation constante de la consommation par tête ; deuxièmement, l'augmentation constante du nombre d'êtres humains. Ceci ne signifie absolument pas, bien entendu, que chaque habitant de la Terre contribue dans la même mesure à la croissance globale. Toutes les mesures « par tête » sont de grossières moyennes. Dans notre contexte actuel d'une inégalité globale qui s'approfondit, c'est une part réduite et de plus en plus faible de l'humanité - le « premier monde » et les couches opulentes des pays émergents et en développement - qui consomme une part sans cesse croissante des ressources mondiales (voir fig. 10)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Ce fait empirique apparaît clairement dans deux études récentes : premièrement dans le rapport détaillé du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUÉ), publié en 2016 et intitulé *Global Material Flows and Resource Productivity* (<http://www.rona.unep.org/news/2016/worldwide-extraction-materials-triples-four-decades-intensifying-climate-change-and-air>) et deuxièmement dans un article, également paru en 2016, de Christopher Magee et Tessaleno Devezas, « A simple extension of dematerialization theory : Incorporation of technical progress and the rebound effect », publié dans la revue scientifique *Technological Forecasting and Societal Change* (volume 117, pages 196-205) (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162516308022>). Selon le rapport du PNUÉ, les flux de matières ont triplé au niveau mondial au cours des quatre décennies passées. L'extraction de nouvelles matières est passée de 22 milliards de tonnes en 1970 à 70 milliards de tonnes en 2010. L'article de Magee et Devezas nous apprend que face à cette croissance globale effrénée de la consommation de ressources, il n'existe pas de solution purement technique : « Social and cultural change, people talking to each other, cooperating, might do it. That's not the way we're going right now, but that doesn't mean we can't do it. » Le progrès technologique combiné à une profonde mutation culturelle et humaine : voilà, comme nous le verrons au chapitre 4, l'un des noyaux de l'idée de suffisance.





[Fig. 10 - Distribution inégale de la consommation d'énergie globale.]

Par conséquent, si l'on veut réellement expliquer un *overshoot* global de plus en plus précoce chaque année, il faut combiner deux facteurs. Il y a, d'une part, un effet-rebond<sup>8</sup> dans le monde « développé », où des coûts en diminution par unité produite mènent à une augmentation – au lieu d'une réduction – de la consommation. Il y a, d'autre part, les désirs de consommation croissants dans les pays émergents et en développement.

Ce qui est réellement déterminant dans ces mécanismes, c'est l'absence d'une « manière de penser planétaire/globale » parmi les participantes et participants au marché. Isolément et indépendamment des autres, chacune de ces personnes poursuit son propre processus de maximisation du bénéfice ou de l'utilité, sans prendre en compte des considérations ou des informations concernant l'ensemble de la biosphère ou de l'humanité. En prenant leurs décisions quotidiennes, les entreprises et les consommateurs ne se réfèrent généralement pas au « modèle du *doughnut* » que nous avons présenté au chapitre 1 – ni aux seuils écologiques et planétaires maximaux, ni aux seuils humains et sociaux minimaux. Ainsi, la prétendue vertu de la « décentralisation » dans l'économie de libre marché, la vertu de la rencontre de l'offre et de la demande à travers le mécanisme des prix, se transforme en une malédiction dès qu'il s'agit de subordonner les activités humaines de production et de consommation à des critères autres que le gain financier ou que l'utilité subjective, mesurée exclusivement à travers le volume des marchandises. Notre économie actuelle, orientée comme elle l'est vers la consommation et la production, n'est tout simplement pas adaptée à ce genre d'élargissement du champ de vision. A cause d'une concurrence constante et de désirs de consommation sans

<sup>8</sup> L'effet-rebond et ses effets problématiques dans le système économique actuel forment un élément central de l'argumentation en faveur de la suffisance. La littérature sur l'effet-rebond (également appelé « paradoxe de Jevons » en l'honneur de l'économiste britannique Stanley Jevons qui en fit la découverte au XIXe siècle) est très vaste. Des perspectives récentes peuvent être trouvées notamment dans les ouvrages suivants : John M. Polimeni, Kozo Mayumi, Mario Gianpietro et Blake Alcott, *The Myth of Resource Efficiency : The Jevons Paradox*, Londres, Earthscan, 2008 ainsi que Horace Herring et Steve Sorrell (dir.), *Energy Efficiency and Sustainable Consumption : The Rebound Effect*, Londres, Palgrave-Macmillan, 2009. Un ouvrage plus accessible que la moyenne sur le même sujet est celui de David Owen, *The Conundrum : How Scientific Innovation, Increased Efficiency, and Good Intentions Can Make our Energy and Climate Problems Worse*, New York, Riverhead, 2011.

cesse croissants (eux-mêmes stimulés par une publicité massive et un impérialisme culturel), l'efficacité est presque exclusivement au service d'une croissance économique stimulée par le bénéfice et l'utilité matérielle. Si l'on se situe du point de vue purement économique, c'est évidemment positif, mais sous l'angle humain et social il s'agit finalement d'une erreur de conception : une croissance sans limites nuit à l'être humain et à la nature.

Au cours des deux siècles et demi de l'histoire de l'économie de marché moderne, la croissance a régulièrement « mangé » les économies de ressources rendues possibles par l'efficacité, et les a transformées en une consommation accrue de ressources - qu'elles aient été naturellement abondantes ou qu'on les ait rendues disponibles en quantités plus importantes à travers des guerres ou d'autres stratégies géopolitiques. Sous l'angle économétrique, la croissance économique s'explique au moins autant par l'accès aisé à des ressources bon marché et par leur utilisation « maximale », que par la mécanisation et le progrès technique eux-mêmes<sup>9</sup>.

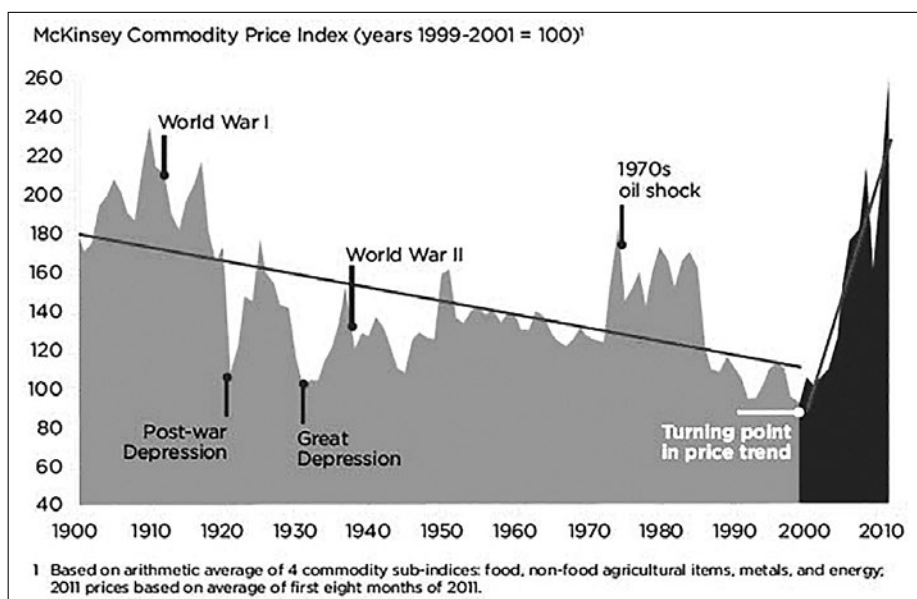
Jamais, jusqu'à aujourd'hui, l'humanité ne s'est trouvée face au défi non seulement de mieux répartir les fruits de sa croissance économique constante, mais de la rendre compatible avec une *diminution* des consommations d'énergie et de ressources. Y parviendra-t-elle ? C'est ce que nous allons explorer dans le chapitre 3.

---

<sup>9</sup> Voir, entre autres, Robert U. Ayres und Benjamin Warr, *The Economic Growth Engine : How Energy and Work Drive Material Prosperity*, Cheltenham, Edward Elgar, 2009. La grande majorité des modèles économiques considèrent la croissance comme le résultat de la mécanisation et du progrès technique, de la disponibilité d'une force de travail qualifiée et, dans certains cas, du soutien et du renforcement offerts par certaines institutions culturelles et politiques : démocratie, culture de la formation, droits de propriété clairement définis, etc. (voir par exemple Elhanan Helpman, *The Mystery of Economic Growth*, Cambridge, Harvard University Press, 2004). Dans la mesure où ces modèles s'enracinent dans une vision du monde qui considère les ressources naturelles comme de facto illimitées, les économistes plus actuels accordent une très grande importance à la conclusion évidente, et apparemment banale, selon laquelle ces ressources expliquent la majeure partie de la croissance économique.

### 3. LA CIRCULARITÉ ET POURQUOI ELLE NON PLUS NE SUFFIT PAS

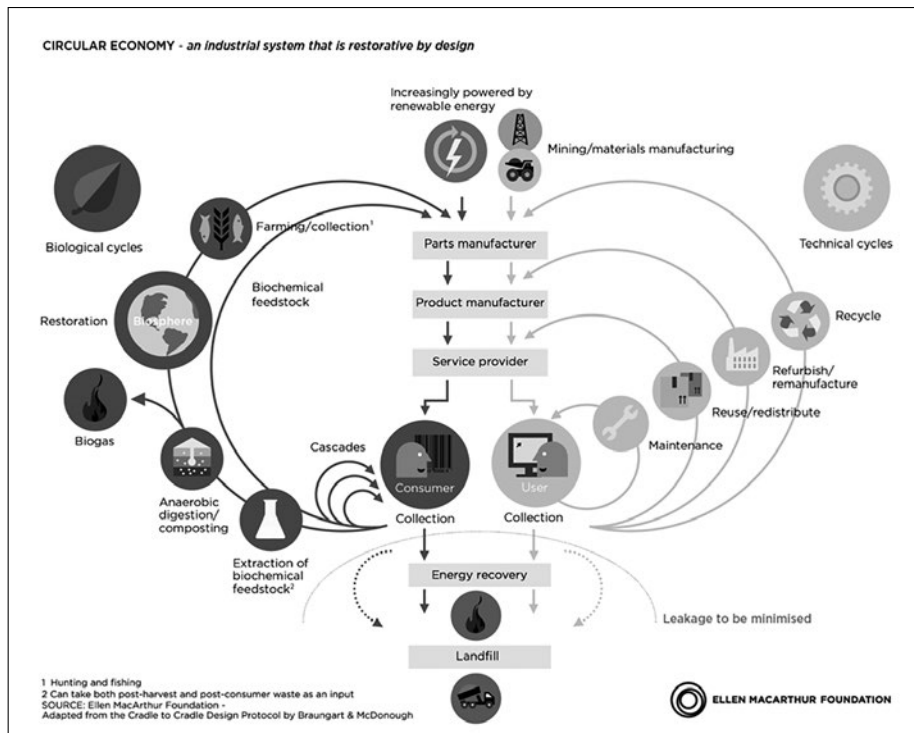
Depuis un certain temps, une nouvelle tendance se fait jour dans le discours managérial et économique - une tendance vers l'économie circulaire. Les ressources non renouvelables deviennent de plus en plus rares et pourraient se renchérir dans un avenir assez proche. Au cours des dernières décennies, l'augmentation du coût des ressources nous a, selon la firme McKinsey, fait perdre tous les gains de productivité engrangés au cours du siècle écoulé (voir fig. 11).



[Fig. 11 - Effet du renchérissement de l'énergie après 2000]

Malgré cela - ainsi va l'argument - la croissance et les modes de vie du monde « développé » doivent être maintenus, voire même répandus plus largement encore. Et ceci peut effectivement fonctionner - selon le même argument - si les grands pays industriels et émergents parviennent à produire toujours davantage avec les mêmes ressources, ou éventuellement avec légèrement moins de ressources. Le slogan, ici, est celui de la « circularité » : à toutes les étapes de la chaîne de production de valeur, et jusqu'au stade de la valorisation des déchets, une part aussi importante que possible de ressources d'ores et déjà en circulation doit revenir dans la chaîne au lieu d'en être expulsée et de rester stockée dans la biosphère durant des décennies, des siècles ou des millénaires. Dans les mots du spécialiste de la circularité Michael Braungart, il faut que le plus possible de composants du processus de production soient recyclés vers l'amont, sous la forme de « nutriments biologiques ou techniques ».

La fig. 12 présente les choses de la façon suivante. A côté du cycle des matières biologiques (à gauche) il existe également un cycle des matériaux techniques (à droite). Dans les deux cas, les matériaux recyclés remontent des étapes finales du processus de fabrication et de consommation vers des étapes plus en amont (il s'agit des flèches circulaires allant de bas en haut), de telle sorte qu'une partie du processus linéaire de valorisation (il s'agit des flèches droites allant de haut en bas) est compensée par des circularités.



[Fig. 12 - L'économie circulaire]

Les principes-clé de la circular economy sont la revalorisation multiple (recyclage, *up-cycling*)<sup>10</sup> et l'usage distribué (économie de partage, économie de fonctionnalité)<sup>11</sup>, ainsi que le remplacement de matériaux et énergies non renouvelables par des alternatives renouvelables. Il existe différentes variantes de la circularité. On distingue ainsi le principe « *cradle to cradle* »<sup>12</sup> de l'écoconception<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Voir William McDonough et Michael Braungart, *The Upcycle : Beyond Sustainability – Designing For Abundance*, New York, North Point Press, 2013.

<sup>11</sup> Voir Arun Sundararajan, *The Sharing Economy : The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*, Cambridge, MIT Press, 2016 et Walter R. Stahel, *The Performance Economy*, 2e édition, Londres, Palgrave-Macmillan, 2010.

<sup>12</sup> En français : « Du berceau au berceau ». Voir William McDonough et Michael Braungart, *Cradle to Cradle : Remaking the Way We Make Things*, New York, North Point Press, 2002. Dans le chapitre 8, nous reviendrons plus en détail sur les caractéristiques entrepreneuriales de l'approche « *cradle to cradle* ».

<sup>13</sup> Une différence déterminante entre « *cradle to cradle* » et l'écoconception (« réduire, réutiliser, recycler ») est le degré différent de prise en compte des spécificités culturelles des acheteurs lors de la conception des biens. Les deux approches partagent l'intention de conserver, si possible, tous les matériaux en circulation et de laisser le cas échéant une « micro-empreinte » négative - calculée par unité et sans prise en compte des effets-rebond - comme dans le cas de tapis dont les matériaux retiennent la poussière domestique ou de revêtements routiers qui absorbent les émissions de CO<sub>2</sub> des voitures.

Des slogans tels que « La circularité au lieu de la linéarité » et « Du berceau au berceau » sont progressivement devenus les nouveaux mantras de l'industrie et intéressent aussi bien des entreprises moyennes que de grands groupes. Des fondations ayant pignon sur rue, comme la Ellen MacArthur Foundation au Royaume-Uni qui compte parmi ses membres contributeurs des firmes aussi importantes qu'Unilever, Philips et Danone, investissent des moyens massifs dans la recherche et dans la communication autour de l'économie circulaire <sup>14</sup>.

Toutefois, si l'on y regarde de plus près, on se rend compte que la logique d'une stimulation de croissance par des effets-rebond s'est à peine modifiée. Braungart insiste sur le fait que le principe de circularité « *cradle to cradle* » qu'il a popularisé est entièrement compatible avec une « bonne croissance » (*good growth*). En critiquant vertement les défenseurs de la suffisance, il affirme clairement que les entreprises et les usines ne doivent pas devenir plus petites et plus jolies à voir, mais plus grosses et meilleures afin de pouvoir, grâce à des économies d'échelle, produire, au moyen de toujours moins de ressources, toujours davantage de ce que les gens désirent consommer - et il entend par là surtout les biens industriels. Il est intéressant de constater que la Ellen MacArthur Foundation insiste, elle aussi, sur le maintien d'une logique de croissance : « *in contrast to the linear model, a pattern of resource deployment that is circular by design allows further growth without the need for more resources* <sup>15</sup>. »

Au fond, avec l'économie circulaire contemporaine, l'enjeu reste celui de l'efficacité - ou, si l'on veut, d'une sorte de « super-efficacité » : tout comme dans l'efficacité telle quelle, il s'agit ici avant tout de réduire, dans chaque entreprise, le contenu en ressources par *unité produite ou par durée d'utilisation*. Le but est principalement celui d'une réduction microéconomique des coûts, dans un contexte où les ressources se raréfient et où les prix vont avoir tendance à grimper. *Et ceci, à son tour, rend ensuite possible le maintien de la croissance au niveau macroéconomique et mène au final à un accroissement de la consommation collective d'énergie et de ressources et des émissions globales*. Les données présentées dans le chapitre 2 démontrent que les flux planétaires de matières ont massivement augmenté en dépit de progrès immenses en termes d'efficacité. La raison de cela était et reste une logique économique qui privilégie des décisions isolées, décentralisées, orientées vers le bénéfice privé et ne s'inscrivant dans aucune limite écologique d'ensemble <sup>16</sup>.

Une fois encore, notre réflexion conclut à l'absence d'une vision globale et au manque d'un horizon holistique : si nous sommes réellement en quête d'une économie *globale* de ressources ou d'une réduction des flux de matières au niveau *global*, le management de la circularité ne nous aidera pas davantage que la gestion classique de l'efficacité. En réalité, la circularité telle qu'elle se pratique actuellement dans la *circular economy* est un pur

<sup>14</sup> Ken Webster, le directeur du service innovation de la Ellen MacArthur Foundation, a publié récemment un ouvrage édité par la Fondation elle-même : *The Circular Economy : A Wealth of Flows*, 2<sup>e</sup> édition, 2017.

<sup>15</sup> Ellen MacArthur Foundation, *Circularity Indicators : An Approach to Measuring Circularity - Project Overview*, mai 2015, p. 3.

<sup>16</sup> A propos de cette critique du système économique actuellement en vigueur, voir le livre de Steven Hallett, *The Efficiency Trap : Finding a Better Way to Achieve a Sustainable Energy Future*, New York, Prometheus, 2013.

et simple prolongement du projet de l'efficacité et de la croissance - projet qui, au fil de nombreuses décennies, par des effets-rebond successifs et déclenchés délibérément, fait s'accroître notre consommation d'énergie et de ressources plutôt que de la réduire<sup>17</sup>. Ce qui manque aux acteurs du marché au sein de la logique ambiante, c'est la représentation alternative d'une économie mondiale qui devrait coïncider aussi rapidement que possible avec une empreinte d'une seule planète.

Notre quête d'efficacité et de circularité ne peut contribuer à une telle représentation alternative que si elle est reliée à une quête de la suffisance.

---

<sup>17</sup> Dans l'économie circulaire, il ne s'agit quasiment jamais de fermer complètement les circuits. En pratique, la circularité signifie le plus souvent que pour toute quantité donnée de matières premières déjà extraites, une proportion aussi élevée que possible est recyclée - mais ceci ne veut pas encore dire, loin s'en faut, que le volume total de matières premières en circulation reste constant d'une année à l'autre. On peut par conséquent adopter une stratégie de « circularité » au sein même d'un contexte de croissance. C'est pourquoi on peut affirmer que la circularité est, en fin de compte, compatible avec le projet d'efficacité et de croissance.

## 4. LA SUFFISANCE COMME AUTOLIMITATION INTELLIGENTE : SUFFISAMMENT, C’EST MIEUX

Une économie mondiale à la hauteur des défis de l’avenir devrait viser dès à présent à entrer dans l’« espace de sécurité et de justice pour l’humanité » mis en évidence par Kate Raworth (cf. chapitre 1) et devrait ensuite s’installer durablement à l’intérieur de cet espace. *L’Earth Overshoot Day* interviendrait à nouveau au 31 décembre. Mais comment ceci pourrait-il advenir ? Uniquement si chaque décision d’entreprise s’inscrit au sein d’un principe de convergence imposé de façon centrale, mais juste : en compagnie de toutes les autres décisions, la nôtre doit contribuer à ce que l’empreinte écologique de l’humanité<sup>18</sup> se réduise le plus rapidement possible de 1.7 planète à une seule<sup>19</sup>. Il ne fait aucun doute que pour réaliser un tel objectif, l’efficacité et la circularité sont indispensables ; avec des modèles de croissance linéaires, nous continuerons simplement à consommer de plus en plus. Toutefois, ce qui s’est montré tout aussi clairement au fil de nos analyses précédentes, c’est que ni l’efficacité, ni la circularité, ni aucune combinaison des deux ne sera suffisante tant que nous resterons dans une économie circulaire orientée vers une croissance sans limites.

Fondamentalement, comme nous l’avons dit, une croissance sans limites veut dire que l’on cherche à exploiter tous les effets-rebond possibles et imaginables – quitte à les engendrer de toutes pièces : tout d’abord on économise l’utilisation de ressources *par unité*, puis on augmente la production jusqu’au niveau où le gain privé sur le marché est maximisé, ce qui mène en règle générale à une augmentation (plutôt qu’à une diminution) de la *consommation totale* de ressources. Tant que l’on procède de cette manière, il est par définition impossible de respecter les limites planétaires. Comme chaque économiste le sait, aucun acteur individuel du marché n’est prêt à intérioriser et à prendre en compte, à lui seul et isolément, les effets externes engendrés au niveau global par la logique de maximisation du bénéfice. Il y a ici un *problème d’action collective* classique : dans une économie de marché fondée sur la maximisation de la profitabilité ou de l’utilité individuelle, la limitation de l’empreinte à une seule planète ne sera rationnelle pour l’acteur individuel que si elle lui vient littéralement « du dehors » en tant que norme qu’il est obligé de prendre en compte consciemment.

<sup>18</sup> L’empreinte écologique, comme toute métrique englobante et donc imparfaite, est en partie contestée. Certains critiquent la méthode de mesure et l’on conteste aussi, à l’occasion, la pertinence d’une mesure en termes d’« hectares globaux » théoriques. Cependant, il s’agit ici d’une méthode largement diffusée, très évocatrice et entretemps disponible aisément (bien qu’hélas pas gratuitement) pour mesurer les impacts différenciés des activités humaines sur la biosphère. Il ne nous est bien entendu pas possible, à cet endroit, d’entrer dans le détail des arguments en faveur et à l’encontre de l’empreinte écologique. La lectrice ou le lecteur intéressé-e pourra trouver les détails, entre autres, dans les deux ouvrages suivants : Nicky Chambers, Craig Simmons et Mathis Wackernagel, *Sharing Nature’s Interest : Ecological Footprints as an Indicator of Sustainability*, Londres, Earthscan, 2000 ; Andrea Collins et Andrew Flynn, *The Ecological Footprint : New Developments in Policy and Practice*, Cheltenham, Edward Elgar, 2015.

<sup>19</sup> Au cours des dernières années sont parus chez l’éditeur londonien Earthscan deux ouvrages extrêmement importants sur le thème de l’empreinte écologique d’une seule planète : Robert et Brenda Vale (dir.), *Living Within a Fair Share Ecological Footprint*, 2013 ; et David Thorpe, *The “One Planet” Life : A Blueprint for Low-Impact Development*, 2015.

Cette notion d'une limitation *consciente* de l'empreinte humaine se trouve au cœur de la suffisance. Il s'agit là de l'intention claire et lucide de circonscrire l'activité humaine à l'intérieur d'un budget écologique donné et non extensible <sup>20</sup>.

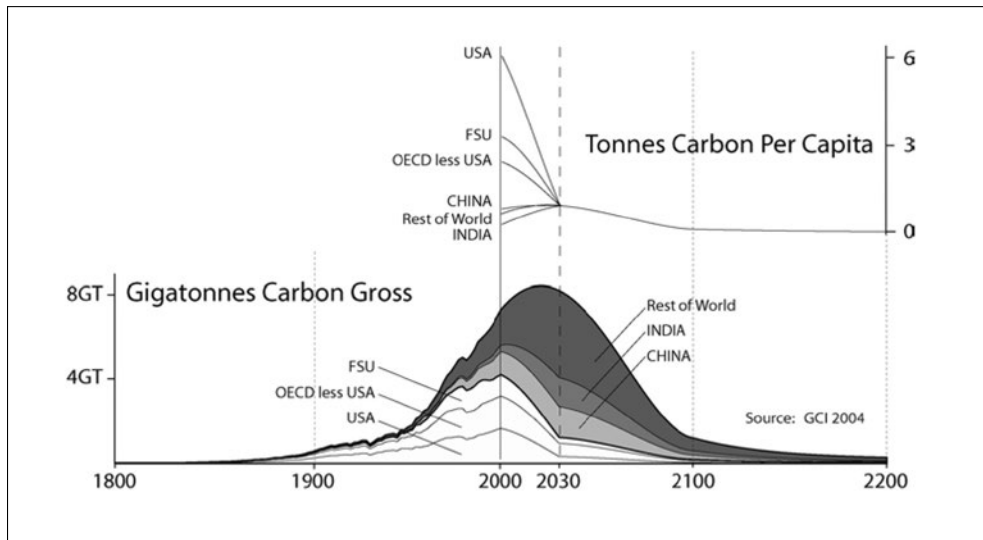
Certes, bon nombre de cultures et de communautés traditionnelles ont sans doute inconsciemment organisé leur économie d'une manière « suffisante » <sup>21</sup>. Cette possibilité ne s'offre plus à l'humanité moderne. Nous avons tellement lié notre capacité à être efficaces et circulaires à notre désir de croissance et d'accélération que nous devons à présent constater que même nos entreprises les plus efficaces et les plus circulaires – *si elles agissent de façon à maximiser leurs bénéfices et si elles n'accroissent pas simplement leur gain sur le marché par une augmentation purement inflationniste des prix* – contribuent, bon an mal an, à accroître l'empreinte écologique de l'humanité à travers une production et des ventes en hausse. Bien entendu, chaque habitant de la Terre ne contribue pas de la même manière à l'augmentation de l'empreinte. C'est pourquoi la logique de la suffisance exige que soit appliqué, au niveau global, un « processus de contraction et de convergence » <sup>22</sup> : au plan global, l'empreinte *moyenne* doit être progressivement ramenée de 1.7 à 1 – c'est la « contraction » ; au plan individuel, l'empreinte *réelle* de toutes les industries, entreprises et consommateurs doit, pas à pas, se réduire ou s'élever vers une valeur unique commune de 1 – c'est la « convergence ». La fig. 13 illustre le processus pour le cas spécifique des émissions de CO<sub>2</sub>. L'enveloppe gris foncé représente le budget-carbone global de l'humanité, tel que calculé par les sciences du climat. Ce budget est limité dans le temps, de telle sorte que les émissions globales autorisées annuellement se réduisent progressivement à partir de 2030. Les zones en nuances de gris montrent le parcours des émissions régionales respectives, autorisées au sein de ce budget global. Les USA et les pays de l'OCDE n'ont quasiment plus le droit d'émettre de CO<sub>2</sub>, tandis que les pays émergents et en développement obtiennent encore un certain temps un budget plus élevé. Dans la partie supérieure du schéma se trouve la trajectoire temporelle des émissions par tête dans les différentes régions. Le Nord-américain moyen est celui qui doit réduire ses émissions le plus rapidement, et seul l'habitant de certains pays émergents ou en développement a le droit, d'ici 2030, d'émettre un peu davantage. A partir de 2030, tous les habitants de la Terre devront avoir convergé vers une valeur commune d'émissions d'environ une tonne par tête, et à partir de cette date tout le monde doit descendre à zéro dans un délai de 70 ans. Ceci correspond, dans la partie inférieure, à la contraction du budget CO<sub>2</sub> global et de tous les budgets régionaux. On pourrait proposer des schémas semblables pour d'autres ressources non renouvelables.

<sup>20</sup> Voir notamment, en langue française, la littérature sur la « décroissance » (et surtout Serge Latouche, *Le pari de la décroissance*, Paris, Fayard, 2006 et *Petit traité de la décroissance sereine*, Paris, Mille et Une Nuits, 2007) ainsi que, plus récemment, les travaux de Paul Ariès sur la « simplicité volontaire » ou de Pierre Rabhi sur la « sobriété heureuse » : Bernadette Costa-Prades et Paul Ariès, *Apprendre à faire le vide : Pour en finir avec le "toujours plus"*, Paris, Milan, 2009 ; Pierre Rabhi, *Vers la sobriété heureuse*, Arles, Actes Sud, 2010 ; Paul Ariès, *La simplicité volontaire contre le mythe de l'abondance*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, La Découverte, 2011.

<sup>21</sup> A ce sujet, voir la première partie du livre fondamental de Thomas Princen, *The Logic of Sufficiency*, Cambridge, MIT Press, 2005.

<sup>22</sup> Ce processus a été mis au point et popularisé par Aubrey Meyer, *Contraction and Convergence : The Global Solution to Climate Change*, Totnes, Green Books, 2000. Voir également Mayer Hillman, *How We Can Save the Planet*, Londres, Penguin, 2004.





[Fig. 13 - Le processus de contraction et convergence]

Au sein de ce cadre, la suffisance est un mode de comportement qui repose sur l'*acceptation* et l'*intelligence*. Premièrement, chaque acteur économique individuel, aussi gros ou petit soit-il (entreprise, administration municipale, consommateur, ministère de l'industrie, etc.), *accepte* de reconnaître, à son propre niveau, la norme « une seule planète » comme ligne directrice globale. Deuxièmement, l'acteur en question prend chacune de ses décisions en répondant - sur la base de l'*intelligence* propre à sa compétence et à sa situation - à la question pratique suivante : « Si tous les acteurs semblables à moi se comportaient de la même manière que moi, l'empreinte de toute la famille ou de toute la ville, voire de tout le secteur ou de tout le pays, serait-elle durablement égale à une seule planète ? » De cette façon, chaque acteur s'engage à opérer une *autolimitation intelligente* - même s'il sait qu'en réalité, il n'y a pas de certitude quant à savoir qui se comportera vraiment comme lui <sup>23</sup>.

La suffisance est un mode de comportement basé sur une perception et une réflexion holistique. L'enjeu fondamental est celui d'une autolimitation intelligente. Par « intelligence », il faut comprendre ici quelque chose de plus large et de plus profond que ce que sous-entend l'usage habituel de ce terme. Tout d'abord, il ne s'agit pas simplement de comprendre des situations et des interdépendances complexes, mais de choisir certaines situations et interdépendances *particulières* - en l'occurrence, écologiques - qu'il s'agit de comprendre. Ensuite, il s'agit de reconnaître comme intelligente une éventuelle *autolimitation* que l'on déciderait au nom de ces situations et interdépendances écologiques <sup>24</sup>.

Comme nous l'avons déjà souligné, il ne fait aucun doute qu'à l'intérieur de cette orientation « suffisante » de base, l'efficacité et la circularité restent d'une importance capitale : aucun acteur qui s'autolimit de façon

<sup>23</sup> L'ouvrage sans doute le plus clair et le plus pratique sur le mode de vie « une seule planète » est celui de Jim Merkel, *Radical Simplicity : Small Footprints on a Finite Earth*, Gabriola Island, New Society Publishers, 2003. Merkel transmet à ses lectrices et lecteurs une méthode graduelle permettant de calculer leur empreinte et de la réduire à une seule planète.

<sup>24</sup> Cette capacité de ne pas toujours réaliser tout ce qui est faisable, mais de ne faire que ce qui est nécessaire et suffisant, compte, selon Thomas Princen dans son livre *Treading Softly : Paths to Ecological Order* (Cambridge, MIT Press, 2010), parmi les compétences-clé du comportement de « suffisance ».

intelligente n'intégrera dans son comportement (et dans l'évaluation de ses impacts) la croissance linéaire et sans limites ; il ira de lui-même vers l'efficacité et la circularité - mais bien entendu, il le fera avec l'intention supplémentaire de ne provoquer par son comportement aucun effet-rebond. Il veillera à ce que sa maxime de comportement n'ait besoin d'aucun tel effet, ni ne l'affecte d'une valeur positive. Voilà qui n'est, en l'occurrence, pas le cas de la maxime de maximisation systématique du bénéfice marchand : celle-ci repose sur la nécessité d'effets-rebond et les appelle même de ses souhaits. L'orientation de principe vers le bénéfice maximal n'est par conséquent pas compatible avec une attitude « suffisante » d'autolimitation intelligente. La suffisance n'exclut absolument pas d'engendrer des bénéfices, mais il doit s'agir d'une *suffisance conditionnelle du bénéfice* et pas d'une maximisation inconditionnelle de ce dernier. A fortiori, une croissance systématique et inconditionnelle de l'entreprise - basée sur une foi dans la croissance de l'économie dans son ensemble - n'est pas compatible avec la suffisance : une entreprise « suffisante » peut bien entendu croître de façon épisodique et provisoire, et doit éventuellement le faire en vue de se substituer à d'autres types d'entreprises, mais elle ne peut *croître que de façon conditionnelle, c'est-à-dire à travers une optimisation efficace et circulaire de tous ses processus et produits, de telle manière à conserver constamment, au cours de toute sa croissance, une empreinte d'une seule planète.*

Il en découle ce qui est, à nos yeux, la chose la plus importante à comprendre concernant l'autolimitation intelligente : dans une économie circulaire de croissance, l'efficacité et la circularité servent *in fine* à subordonner les flux de matière et la consommation d'énergie à un critère de rentabilité financière maximale - et cela mène fréquemment au gaspillage macroéconomique des ressources ; en revanche, *dans une économie authentiquement circulaire*, l'efficacité et la circularité servent exclusivement à rendre possible un mode de fonctionnement économique compatible avec la suffisance, au sein de la norme inconditionnelle d'une seule planète. Quant à savoir si ce mode de fonctionnement compatible avec la suffisance contiendra, en plus, des phases de croissance provisoire - au niveau d'une entreprise ou au niveau de l'économie dans son ensemble - cela dépendra de savoir non seulement à quel point l'innovation technologique se fera de façon « intelligente », mais à quel point l'autolimitation correspondante sera elle-même intelligente. La croissance devient ici un pur résidu. Dans une économie circulaire de suffisance, il se peut tout à fait que la combinaison d'énergies renouvelables et de l'optimisation des consommateurs mène à une *réduction* durable de la production et de la consommation, avec ensuite éventuellement une période prolongée - acceptée intelligemment et même désirée - de stationnarité matérielle (au sens de la non-croissance des flux de matière).

Si l'on désire, dans un tel contexte, fabriquer de nouveaux produits - tels que de meilleurs médicaments ou des connexions internet plus rapides - on doit effectuer certains choix délibérés : soit l'on renonce à une certaine quantité de production matérielle dans d'autres domaines, soit l'on trouve le moyen, à travers de nouvelles technologies (dont le coût supplémentaire en termes de recherche, de développement et de fabrication devra à son tour être intégré au bilan écologique global), de procéder de manière encore plus efficace et encore plus circulaire sans pour autant accroître

l'empreinte globale. La suffisance requiert par conséquent une optimisation constante et un savoir-faire technologique énorme. Elle n'implique en rien une fuite dans le vague et dans l'insatisfaisant. « Suffisamment, c'est mieux » veut dire qu'avec ce qui est disponible (que ce soit renouvelable ou non) on doit fournir le meilleur - simplement, dans l'évaluation du « meilleur », les limites planétaires et la limitation à une seule planète ont la priorité sur la maximisation de la consommation, du bénéfice et de la croissance.

Si l'on veut convertir le principe de la suffisance en des modes de vie concrets, il faut une réflexion collective sur le sens du contentement et sur « ce qui nous suffit ». Qu'est-ce qui est suffisant si l'on désire mener une existence dotée de sens et de plénitude ? Comment se fait-il que dans une partie du monde se soit développée, au cours des deux ou trois derniers siècles, une culture du « Rien ne suffit » et du « Dans le doute, plus vaut toujours mieux que moins » ? Voilà des questions avec lesquelles l'éthique et la philosophie se débattent depuis bien longtemps, mais que les économistes et les gestionnaires ne prennent réellement au sérieux que depuis peu. Entretemps, il existe cependant une littérature assez vaste, et en croissance constante, autour des questions du suffisant, du renoncement à des besoins imaginaires et de la simplification de l'existence<sup>25</sup>. Ces questions sont de plus en plus souvent mises en lien, de nos jours, avec une perception holistique des interdépendances écologiques et des grands cycles de la biosphère. Il s'agit de comprendre comment une conscience écologique peut émerger chez les êtres humains d'aujourd'hui<sup>26</sup>. La suffisance nécessite en effet une double modification de nos orientations de vie : d'une part, nous devons apprendre à faire l'expérience de la biosphère comme d'un tout complexe au sein duquel doivent se rétablir sans cesse de très fragiles équilibres ; d'autre part, nous devons apprendre à connaître nos vrais besoins et objectifs de vie, afin de pouvoir - espérons-le - nous contenter de moins. Il faut les deux à la fois : si même le suffisant devait ne pas être compatible avec les limites planétaires, le concept même de suffisance s'effondrerait. Il est important, dès lors, qu'ait lieu une mutation tant cognitive qu'émotionnelle (certains invoqueraient même, à cet endroit, le mot « spirituelle ») afin que la suffisance comme principe et comme ligne directrice puisse être valoriser et se déployer.

Cette mutation vers la suffisance n'aura lieu que si, ici et maintenant, des entreprises et des acteurs de la finance se meuvent en direction de cette suffisance - au milieu de ce monde incomplet, en partie efficace et

<sup>25</sup> Voir parmi beaucoup d'autres : Juliet B. Schor, *Plénitude : The New Economics of Wealth*, New York, Penguin, 2010 ; Richard K. Payne (dir.), *How Much Is Enough ? Buddhism, Consumerism, and the Human Environment*, Somerville, Wisdom Publications, 2010 ; Thomas Princen, *Treading Softly*, op. cit. ; Robert et Edward Skidelsky, *How Much Is Enough ? The Love of Money and the Case for the Good Life*, Londres, Penguin, 2012 ; Juliet B. Schor et Craig J. Thompson (dir.), *Sustainable Lifestyles and the Quest for Plenitude*, New Haven, Yale University Press, 2014 ; Samuel Alexander, *Sufficiency Economy : Enough, for Everyone, Forever*, Melbourne, Simplicity Institute, 2015 ; Tim Jackson, *Prosperity Without Growth : Foundations for the Economy of Tomorrow*, 2e édition, Londres, Earthscan, 2017.

<sup>26</sup> Des références-clé dans ce domaine sont Mitchell Thomashow, *Bringing the Biosphere Home : Learning to Perceive Global Environmental Change*, Cambridge, MIT Press, 2003 ainsi que Christopher Uhl, *Developing Ecological Consciousness : The End of Separation*, 2<sup>e</sup> édition, Lanham, Rowman and Littlefield, 2013.

circulaire, mais en grande partie encore gaspilleur. Le but ultime de la présente étude est de pouvoir faire quelques tout premiers pas dans cette direction. Mais nous voici face à un défi. Comment transposer au plan de la pratique entrepreneuriale opérationnelle les concepts et les réflexions générales présentés jusqu'ici ? Que peut signifier, pour une entreprise, de se comporter et de se positionner selon la suffisance ? Quelles pourraient en être les implications pour l'analyse et l'évaluation des entreprises dans le cadre du conseil aux placements ?

## 5. DE LA SUFFISANCE DANS L'ÉCONOMIE À LA SUFFISANCE DANS LES PRATIQUES ENTREPRENEURIALES

La suffisance est un mode de comportement basé sur une perception et une réflexion holistique. Au niveau de la gestion d'entreprise, cette intelligence holistique a sa pertinence dans l'utilisation d'un produit ou d'un service - aussi bien en termes de quantité (allant de l'utilisation consciente jusqu'à l'abandon) qu'en termes de qualité (notamment concernant le nombre ou la fréquence des prestations).

La suffisance entre généralement en conflit avec la logique communément admise de l'économie de marché, dans la mesure où celle-ci table sur une croissance aussi importante que possible au moyen d'une orientation vers le bénéfice. De ce fait, le but des acteurs conventionnels de l'économie de marché est d'écouler la plus grande quantité possible de biens ou de services marchands, plutôt que de remonter à la cause des problèmes et, éventuellement, de privilégier l'usage intelligent en écoulant une quantité moindre, voire en abandonnant complètement le produit en question. L'idée, bien entendu, n'est pas de réduire la qualité de vie. De ce fait, un usage intelligent tenant compte, au plan macroéconomique, d'un éventail aussi large que possible de ressources exigera des acteurs certaines connaissances, un certain mode de pensée systémique et un certain niveau de conscience. Dans cette perspective, ils devraient obligatoirement se détourner de l'orientation vers le bénéfice qui règne habituellement sur le marché et se tourner vers une approche holistique et globale en termes de valeurs.

Dans la présente étude, nous avons choisi de nous concentrer exclusivement sur le niveau de la gestion des entreprises. Notre objectif est donc de proposer une contribution originale au champ de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), qui considère comme centrale la question de la responsabilité des entreprises individuelles et de leurs décideurs, ainsi que de leurs éventuelles parties prenantes ou *stakeholders*. De ce fait, nous ne nous occuperons pas, ici, de la question tout aussi centrale du rôle que pourraient jouer l'Etat ou divers autres acteurs publics dans la promotion de la suffisance. Naturellement, des réglementations et des législations publiques peuvent grandement faciliter l'adoption de la suffisance au niveau de la gestion des entreprises. De telles normes publiques peuvent en effet façonner les conditions-cadre de l'action privée d'une manière telle que l'autolimitation intelligente entraîne moins de coûts et de complexité au plan individuel. Nous avons expliqué précédemment que la suffisance était étroitement liée à un problème d'action collective (voir chapitre 4) : des firmes ou des individus pris isolément n'aiment pas, en règle générale, modifier seuls leurs comportements tant que tous les autres ne font pas de même. De tels phénomènes peuvent être sinon éliminés, du moins fortement atténués, par des réglementations publiques.

### L'utilisation consciente dans le cas de la vaisselle

Contrairement à des ménages plus grands, un ménage d'une ou deux personnes n'a souvent pas intérêt, vu la quantité de vaisselle à faire, à utiliser un lave-vaisselle. Toutefois, ceci présuppose une connaissance ergonomique à propos de techniques de vaisselle à la main qui soient efficaces en termes d'eau et de temps. De ce fait, pour des raisons de durabilité, non seulement l'utilisation mais aussi l'acquisition d'appareils mécaniques (même de taille réduite) n'a pas beaucoup de sens pour cette taille de ménage.

On pourrait argumenter, plus avant, que les consommateurs individuels portent une responsabilité essentielle et devraient chercher à façonner leurs comportements de consommation d'une manière « suffisante ». Mais là aussi, il y a un problème d'action collective, quoique de nature légèrement différente : la majorité des consommateurs manquent d'informations fiables - de nature aussi bien technique qu'entrepreneuriale - pour pouvoir juger de ce qu'impliquerait un comportement de nature « suffisante ».

C'est pourquoi notre focale ne se portera ici ni sur l'Etat, ni sur les consommatrices et consommateurs individuels. Nous aimerions aider à comprendre ce qu'exige la suffisance dans le contexte actuel, où les Etats et les acteurs publics ne prennent pour ainsi dire aucune mesure réglementaire et où les consommateurs individuels souffrent d'un gros déficit d'information. Les entreprises, ainsi que les investisseuses et investisseurs, sont donc assez largement vouées à elles-mêmes si elles désirent pratiquer - éventuellement avec leurs actionnaires - une autolimitation intelligente. Cela a donc un sens de se demander à quoi pourrait ressembler la suffisance sous l'angle d'une entreprise ou, dans le cas de la Banque Alternative Suisse, d'un analyste d'entreprises. Nous ne supposons pas pour autant que la suffisance est un concept purement subjectif que l'on pourrait, en quelque sorte, adapter sur mesure à chaque entreprise. L'objectif d'une empreinte écologique d'une seule planète possède une validité générale ; il s'impose comme maxime éthique d'action à chaque entreprise. En l'absence d'une réglementation claire et uniforme, chaque entreprise socialement responsable a pour tâche de réfléchir à la manière dont elle peut traduire cet objectif partagé à son propre niveau pratique. C'est à ce processus de réflexion que nos analyses entendent apporter un soutien.

## 6. LA SUFFISANCE POUR LES PRODUITS ET LES SERVICES

### 6.1. Définition de la compatibilité avec la suffisance

Dans la mesure où la suffisance est une maxime d'action qui vise la réduction de la consommation et de l'empreinte, aucun produit ne peut être « suffisant » en lui-même. Les produits ne sont pas des décideurs. Ils n'agissent ni ne réfléchissent de manière holistique. Cela, c'est au mieux l'apanage des êtres humains qui conçoivent et fabriquent des produits. Il se peut qu'un produit soit fabriqué de façon efficace grâce à l'optimisation des ressources (par exemple à travers une consommation réduite d'électricité par unité ou par heure) ou de façon circulaire grâce au choix des ressources (par exemple à travers des énergies renouvelables), mais qu'il ne soit malgré tout pas « suffisant » parce qu'il ne dispose pas de ses propres possibilités d'agir. Ainsi, par exemple, une centrale hydraulique peut ne pas être « suffisante » en dépit d'un haut degré d'efficacité (du fait d'une nouvelle technologie) et de circularité (du fait de l'utilisation d'énergies renouvelables). Pour qu'il y ait suffisance, il faut qu'il existe une décision volontaire, de la part des gestionnaires de la centrale, qui astreigne celle-ci à un certain *mode de comportement* dans le cadre de la gestion entrepreneuriale.

Comme nous le constatons avec l'exemple de la centrale hydraulique, un produit ne peut pas être « suffisant ». Il peut cependant être *compatible avec la suffisance*, c'est-à-dire qu'il peut rendre possible un comportement « suffisant » ou en alléger fortement les coûts. Rappelons-nous en effet une fois encore ce que veut dire la suffisance : c'est la contribution *consciente et délibérée* à une réduction ou en tout cas une stabilisation *générale* de la consommation de ressources<sup>27</sup>.

Dès lors, si un produit ou un service s'avère capable, dans son utilisation, de contribuer à une réduction de *l'empreinte globale*, il pourra être qualifié de compatible avec la suffisance.

Toutefois, gardons nous de conclure trop vite : la compatibilité de produits et de services avec la suffisance n'est que *l'une* de deux conditions nécessaires pour la réduction de la consommation globale de ressources, et à elle seule elle ne permet pas d'atteindre le but. La seconde condition est l'usage « intelligent » par l'utilisateur - qu'il

---

<sup>27</sup> Une fois l'empreinte d'une seule planète atteinte, le but n'est plus la réduction des ressources mais leur conservation. La réduction comme telle n'a rien de « sacré » dans notre approche. La réduction des flux de ressources est vertueuse uniquement dans la phase de convergence, durant laquelle des mesures doivent être prises afin de réduire la consommation. C'est cette phase, et elle seule, qui est saisie par le mot de « décroissance ». Ce mot sème toutefois la confusion à partir du moment où l'on veut s'en servir pour désigner l'autolimitation intelligente. En effet, dans la phase post-convergence où l'enjeu est la conservation des ressources et non plus leur réduction, ce qui compte, c'est la gestion intelligente de ce qui est disponible.

soit consommateur ou producteur - suite à un choix conscient de comportement. Ceci nous semble vraiment très important : *ce qui est déterminant pour la suffisance, c'est l'application de l'efficacité et de la circularité en vue d'un objectif clair - la réduction de l'empreinte globale et des flux globaux d'énergie et de matières. Dès lors, comme nous l'avons déjà expliqué dans les chapitres précédents, l'enjeu principal est de ne pas exploiter, voire d'éliminer, les effets-rebond (dont on sait qu'ils sont potentiellement porteurs d'une maximisation des bénéfices).*

## 6.2. Contenu concret de la compatibilité avec la suffisance

Qu'implique dès lors, très concrètement, la compatibilité de produits ou de services avec la suffisance ? Dans le cas des produits, on peut distinguer de façon assez classique quatre étapes du cycle de vie :

1. La compatibilité avec la suffisance dans l'étape de pré-production signifie que l'on exigera de divers sous-traitants qu'ils rendent leurs propres produits et processus aussi efficaces et circulaires que possible. On peut créer une concurrence entre sous-traitants en les comparant entre eux non seulement dans le domaine du rapport qualité-prix (au sens de la durabilité du produit, de son utilité, de son ergonomie, etc.) mais aussi dans le domaine de l'efficacité et de la circularité. Cependant, pour pouvoir effectuer de telles comparaisons, il faut pouvoir évaluer les différents sous-traitants à l'aune des points 2, 3 et 4 ci-dessous.
2. La compatibilité avec la suffisance dans la production signifie avant tout que l'on a pour objectif d'éliminer - en partie ou même totalement - l'empreinte des produits dès le stade du développement et de la fabrication, dans la ligne de la *circular economy*.
3. Le troisième type de compatibilité avec la suffisance réside dans le fait de réduire certaines caractéristiques de performance qui se matérialiseront durant la phase d'utilisation - avec pour objectif, notamment, de permettre des économies d'énergie durant la période d'utilisation et de renoncer à des matériaux toxiques ou rares. Les consommatrices et consommateurs doivent, en fin de compte, pouvoir utiliser le produit d'une manière telle qu'il ne s'ensuive pas d'accroissement de l'empreinte écologique.
4. Enfin, intervient le stade de la mise au rebut, du recyclage ou de la réutilisation. Le produit doit être à ce point aisé à réutiliser qu'à travers un prolongement de la durée de son utilisation, l'empreinte pourra être réduite progressivement au fil du temps. En fin de vie, le produit devra être aussi complètement recyclable que possible sans libérer de substances toxiques.

Chacun de ces quatre stades peut se caractériser par deux types de compatibilité avec la suffisance. La compatibilité « relative » viendra du fait que, pendant un certain temps, le produit en question sera en train d'évincer du marché, en les rendant redondants, d'autres produits dotés d'une empreinte supérieure. La compatibilité « absolue » consistera, quant à elle, dans le fait que le produit lui-même - une

### La compatibilité avec la suffisance dans la fabrication d'avions

Du fait d'une importante consommation d'énergie durant l'utilisation et de la problématique des émissions qui lui est associée, la propriété la plus importante d'un avion - dans le cadre du volet 3 de la compatibilité avec la suffisance - est celle d'une propulsion circulaire, par exemple sur la base d'hydrogène. Une limitation de la vitesse de vol en vue d'une meilleure efficacité énergétique pourrait également correspondre à ce volet 3. Il y a d'autres aspects liés, quant à eux, au volet 4 : le fait d'identifier et de lister avec précision les différents matériaux en vue de leur éventuelle réutilisation dans le circuit technique, de même que le fait de fabriquer le plus possible d'avions en matériaux compostables ou recyclables (notamment pour ce qui concerne les garnitures des sièges).



fois qu'il se sera établi sur le marché comme le plus efficace et le plus circulaire - continue sans cesse, par de nouvelles avancées en termes d'efficacité et de circularité, de s'améliorer et de réduire son empreinte écologique par unité.

Dans les meilleures configurations, ces deux types de compatibilité se feront jour simultanément. Ce sera le plus souvent le cas de produits finaux tels que les véhicules. Ici, c'est d'une part l'efficacité et la circularité de la propulsion qui sera importante, mais d'autre part la possibilité de réutiliser les matériaux lors de la fabrication et d'optimiser l'utilisation des composants essentiels.

Comment tout ceci se transpose-t-il aux services ? Quand un service rend-il possible la suffisance - quand, donc, est-il compatible avec la suffisance ? Il est relativement facile de répondre à cette question quand il s'agit d'un service dont le but est de conseiller un certain produit : le service en question encouragera l'achat d'un produit doté d'une compatibilité aussi forte que possible avec la suffisance, et/ou découragera l'achat d'un produit incompatible avec la suffisance.

Pourtant, le fait que le produit en question soit compatible avec la suffisance permet-il, à lui seul, de décréter que l'activité de conseil le concernant sera également compatible avec la suffisance ? Dans bon nombre d'activités de conseil, l'enjeu n'est-il pas avant tout la quantité vendue et, partant, le besoin de vendre (encore) un nouveau ou un autre produit ?

De combien d'unités du produit la clientèle a-t-elle réellement besoin ? « Est-ce que je vous en mets un peu *moins* ? » - moins de cartes de crédit, moins d'intérêt, moins de propriétés du produit (non) essentielles pour la clientèle ? Un courtier en produits compatibles avec la suffisance peut tout à fait agir en compatibilité avec la suffisance tout en visant une maximisation du volume de ventes ou de consommation. Ainsi, par exemple, le but ne devrait pas être de vendre le plus possible de voitures Tesla ou de maximiser les kilomètres parcourus avec des pneus Michelin en leasing, mais d'écouler uniquement le nombre d'unités compatible avec la *réduction de l'empreinte de l'ensemble des kilomètres parcourus*. Ceci implique une certaine limitation des volumes de ventes - et aussi, par conséquent, un changement conscient du contenu des conseils prodigués et des valeurs qui seront transmises durant l'entretien de conseil. Ce n'est qu'à ce moment-là que le service de conseil devient aussi compatible avec la suffisance que le produit qu'il vise à vendre.

Néanmoins, certaines activités de conseil consistent non pas tant à commercialiser un produit particulier qu'à rendre la cliente ou le client sensible aux performances d'ensemble d'une entreprise - ou, comme dans le conseil en placement, à lui proposer ses actions comme objet d'investissement. Se pose alors la question : quelles sont les caractéristiques principales d'une entreprise « suffisante » ?

## 7. DU PRODUIT À LA PRODUCTION : LA SUFFISANCE DES ENTREPRISES

Qu'est-ce qui rend une entreprise « suffisante » ? N'est-elle « suffisante » que si elle est « zéro émission » ou « une seule planète », ou bien l'est-elle déjà si elle ne consomme pas davantage en énergie et en ressources que ce que ses produits permettent d'économiser et/ou ce que leur vente permet de ne pas consommer ? Une entreprise « suffisante » a-t-elle seulement encore le droit de faire de la publicité pour ses produits et ses services ? Peut-elle chercher à accroître le volume de vente de ses produits et de ses services et, dans certains cas, peut-elle encore les mettre en vente tout court ?

### 7.1. Mesures qualitatives

En règle générale, il ne suffit pas que des entreprises se fixent uniquement des objectifs d'économies de ressources dans leur propre processus de production. Sous l'angle de l'éthique entrepreneuriale, on pourrait argumenter que certaines firmes - et notamment les plus gros groupes qui contrôlent des chaînes entières de création de valeur et peuvent les influencer - portent une responsabilité tout au long d'une chaîne d'approvisionnement, de commercialisation et de mise au rebut, donc autant « vers l'amont » que « vers l'aval ».

Ceci signifie tout d'abord que c'est le long de toute la chaîne de création de valeur que doit porter l'insistance sur des produits compatibles avec la suffisance. Mais plus encore, cela implique la nécessité d'abandonner consciemment l'utilisation et la production de produits et de services *non* compatibles avec la suffisance. Alternativement, on peut créer chez l'utilisateur des incitations à réduire la consommation. Ceci serait par exemple une possibilité dans le cas des fournisseurs d'énergie, qui pourraient proposer des rabais à l'unité pour une consommation décroissante plutôt que croissante.

Dans le cadre d'une première tentative de systématisation, nous pouvons distinguer les modalités suivantes de comportement « suffisant » de la part d'une entreprise :

- Réduction de l'intensité en ressources par unité dans le processus d'approvisionnement et de fabrication (par exemple à travers l'adoption des principes de l'économie circulaire)
- Réduction de la consommation de ressources liée à l'utilisation des produits (notamment par l'adoption de performances réduites ou de manières plus efficaces et économes en ressources d'assurer ces performances)

#### Un exemple fictif ayant valeur de modèle

Une entreprise industrielle fabrique des cellules photovoltaïques en écoconception. Celles-ci ne permettent pas seulement de produire de l'électricité de manière hautement efficace et ne sont pas seulement durables et demandent extrêmement peu de réparation, mais elles peuvent également être entièrement recyclées en fin de vie. Les ressources additionnelles nécessaires à la fabrication de nouvelles unités sont issues à 100% de sources renouvelables. (Un présupposé supplémentaire est que les surfaces de sols utilisées à cette fin n'entrent pas en concurrence avec la production d'autres matières premières vitales.) Les matériaux non réutilisables sont remis dans les circuits naturels ou utilisés pour la production d'électricité. Les services proposés n'incluent pas seulement la réparation, mais aussi le conseil en vue de motiver la clientèle à une utilisation économe en ressources, tant au moment de l'achat que durant l'usage. L'entreprise se fixe dans ce domaine des objectifs de moyen et de long terme.

- Focalisation de l'offre sur des produits compatibles avec la suffisance au sein de la palette proposée à la clientèle (avec une restriction de la quantité au niveau qui maximisera l'impact de réduction sur l'empreinte écologique globale <sup>28</sup>)
- Conseil/Encouragement/Subventionnement en vue d'engendrer un comportement « suffisant » du côté du consommateur (par exemple, réduction de prix en cas de quantités vendues plus faibles plutôt que plus élevées, et/ou rééducation des équipes de vente dans la direction de l'encouragement à l'autolimitation intelligente chez les clientes et clients <sup>29</sup>)

## 7.2. Mesures quantitatives

Quand on parle de réduction des ressources le long de toute la chaîne de création de valeur, se pose automatiquement la question : à quelle hauteur doivent se situer les économies matérielles ? A partir de quel seuil quantitatif une entreprise peut-elle prétendre à la suffisance et quel serait la métrique à appliquer dans ce domaine ?

Nous pouvons préciser ceci à travers un exemple. La suffisance est-elle atteinte dans l'industrie automobile si les moteurs sont rendus plus efficaces de 5% par an et si l'intensité énergétique dans la production - c'est-à-dire le besoin en énergie par unité produite - diminue tandis que le degré de réutilisabilité de tous les matériaux augmente ? Ou bien faut-il, de surcroît, pouvoir prouver que la production et le produit engendreront, à une échéance prévisible, une réduction de l'empreinte écologique globale de l'humanité ? Dans ce contexte se pose d'emblée une seconde question : Quelle empreinte est décisive ? Celle des pays où les produits - dans ce cas, des voitures - sont fabriqués ou celle des pays où ils seront écoulés ? En Europe, la seconde solution mènerait à une division de l'empreinte autorisée par 5 et même, en tenant compte des énergies grises <sup>30</sup>, à une division par environ 8. Ou suffit-il de prendre comme métrique l'empreinte mondiale (actuellement de 1.7 planète) ?

De manière générale, il faudrait à notre avis viser la simplification des processus de décision afin que les maximes d'action individuelle puissent reposer sur une notion de responsabilité décentralisée : lors de chaque décision, l'entreprise Y devrait se demander si

---

<sup>28</sup> Se pose ici, bien entendu, un problème cognitif complexe. Aucune entreprise en quête de suffisance ne dispose de suffisamment d'informations et d'assez de capacités de traitement de données pour pouvoir acquérir la certitude qu'elle fait exactement ce qui est requis pour que l'empreinte globale se réduise effectivement à 1.5, à 1.3 ou à une seule planète. Des actes individuels dans la direction de la suffisance sont toujours « hypothétiquement conditionnels » : leur contenu dépendra des suppositions que fera l'acteur - dans ce cas, le manager - à propos du comportement *de tous les autres acteurs*. En règle générale, on admet que devrait s'appliquer la maxime dite d'*universalisation* : « Je ferai ce qui, étant donné mes informations et mes connaissances, mènerait à une empreinte de 1.5, de 1.3 ou d'une seule planète, à la condition que tous les acteurs semblables à moi agissent de la même manière que moi. »

<sup>29</sup> Ceci mènerait notamment à ce que ces coutières ou courtiers et ces conseillères ou conseillers à la clientèle vendraient souvent moins que ce qu'il leur serait possible de vendre s'ils exploitaient, voire s'ils exacerbent le désir d'acheter et/ou de posséder des clientes et des clients. Comme nous l'avons déjà dit plus haut, cette capacité de ne pas toujours réaliser tout ce qui est faisable mais de ne faire que ce qui est nécessaire et suffisant compte, selon Thomas Princen (*Treading Softly, op. cit.*), parmi les compétences-clé du comportement « suffisant ».

<sup>30</sup> Les énergies grises sont, entre autres, celles qui sont incorporées dans la fabrication et l'acheminement de produits importés.

l'empreinte globale serait supérieure ou inférieure à 1.7 - ou se réduirait jusqu'à 1 - *au cas où toutes les entreprises similaires à Y agiraient exactement comme Y* et où tous les autres acteurs ajusteraient leur comportement dans une direction semblable à celle prise par Y.<sup>31</sup> Cette maxime d'action est déjà assez compliquée puisqu'elle exige que Y fasse son calcul en tenant compte de suppositions à propos du comportement de tous les autres ; mais au moins, Y ne doit pas collecter des informations factuelles exhaustives avant de pouvoir prendre sa décision. La variante la plus simple consisterait à supposer qu'aucun des autres acteurs n'ajustera son comportement dans une direction semblable à celle prise par Y et qu'ils continueront tous exactement comme maintenant. Mais cette supposition a des implications fortes : elle voudrait dire que Y et toutes les entreprises similaires à Y se « sacrifieraient » littéralement au sein du système et porteraient sur leurs seules épaules tout le poids de la réduction de l'empreinte globale. Il est sans doute plus raisonnable de supposer que les autres participantes et participants du marché vont ajuster leur comportement dans une direction semblable à celle prise par Y, simplement parce qu'il serait juste qu'elles le fassent - car pourquoi l'entreprise Y prendrait-elle une décision orientée vers la suffisance si elle ne pensait pas que toutes les autres devraient agir dans cette même direction ?

Dans cette perspective, développer des outils d'aide à la décision pour la réduction de l'empreinte écologique apporterait un grand « plus ». Les entreprises auraient besoin de scénarios clairs et de dispositifs expérimentaux afin de pouvoir évaluer concrètement leur degré de suffisance. Il existe d'ores et déjà dans la littérature managériale une série d'approches, dont les avantages et inconvénients respectifs mériteraient d'être examinés en détail<sup>32</sup>.

A côté des économies des ressources en *pourcentage*, une donnée essentielle est la *quantité* de produits écoulée. Il peut arriver, dans certains cas rares, qu'une quantité écoulée plus importante ne requiert pas de ressources additionnelles, par exemple quand des économies passées ont été tellement radicales qu'elles ont fait descendre les ressources nettes supplémentaires requises pour la production quasiment à zéro. Il se peut aussi que certains produits (comme par exemple les énergies renouvelables ou les ampoules LED) engendrent dans une première phase des gains supplémentaires en ressources, en se substituant à d'autres produits dotés d'une empreinte par unité nettement supérieure. Toutefois, en règle générale,

**Des entreprises suisses ayant effectué sur une certaine durée des réductions importantes d'émissions et de consommation de ressources et s'étant dotées d'objectifs dans ce domaine** sont par exemple Swisscom (services de télécommunication), qui voudrait économiser d'ici 2020 deux fois plus de gaz à effet de serre qu'elle n'en consomme annuellement, et Coop (commerce de détail), qui souhaite atteindre la neutralité-carbone d'ici 2023.

<sup>31</sup> A l'évidence, cette notion de « similarité à Y » est imprécise. Cette imprécision montre toutefois que, comme nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises, un comportement « suffisant » ou compatible avec la suffisance ne peut toujours être que « hypothétiquement conditionnel » : il ne peut fonctionner que sur le mode « si ... alors ... ». Je ne peux jamais être certain que même les acteurs dont je pense qu'ils seront inspirés par mes actes feront exactement ce que je ferais si j'étais à leur place - sans parler des autres acteurs dont je peux supposer qu'à l'inverse de moi, ils ne voudront pas agir et n'agiront pas à partir d'une conscience de la suffisance. Je ne peux absolument pas prévoir comment évoluera l'empreinte écologique réelle de mon secteur, de ma ville, de mon pays ou de l'humanité entière. La seule chose que je puisse faire, c'est formuler des hypothèses à propos du comportement d'autres groupes et d'autres personnes et, ensuite, agir à l'intérieur de ces hypothèses.

<sup>32</sup> Il ne nous est pas possible de faire ces comparaisons dans le cadre de la présente étude. Pour une discussion approfondie de l'*ecological footprinting* au niveau de l'entreprise, voir le livre de Nicky Chambers, Craig Simmons et Mathis Wackernagel, *Sharing Nature's Interest : Ecological Footprints as an Indicator of Sustainability*, op. cit.

dans la logique marchande actuelle, l'effet-rebond s'enclenchera tôt ou tard et aura fréquemment pour conséquence d'accroître les volumes de recettes bien au-delà des économies en pourcentage - ce qui implique que les consommations nominales de ressources auront tendance à s'accroître. Une entreprise « suffisante » aura à cœur de prendre des mesures afin d'empêcher cet effet de dérive en gardant délibérément le contrôle de son volume de ventes et en le limitant de façon intelligente. Pour savoir de *combien* elle devrait réduire son volume écoulé, l'entreprise « suffisante » devra se poser les mêmes questions que tout à l'heure à propos des suppositions à faire concernant les autres acteurs du marché.

### 7.3. Autres mesures

Les réflexions précédentes impliquent une chose très importante : *la suffisance est une propriété globale d'un système économique dans son ensemble. Une entreprise qui réduit de façon visible sa consommation de ressources peut par conséquent, au mieux, être considérée comme « orientée vers la suffisance ».* Comme il ressort clairement de notre discussion précédente de l'économie circulaire (voir chapitre 3), certaines entreprises poursuivent des buts purement économiques, liés aux coûts, quand elles se donnent pour objectif un ou plusieurs des comportements décrits dans les sections 7.1 et 7.2. S'ajoute à cela que des entreprises peuvent parfaitement ne se préoccuper de l'efficacité énergétique de leurs produits que pour des raisons de concurrence. Dans tous ces cas, une réduction observée des flux ressources n'exclut pas du tout que l'entreprise en question ne « rattrape » par la suite les économies par unité qui ont mené provisoirement à moins de consommation de ressources - de sorte qu'au final, au niveau de l'entreprise ou en tout cas du secteur, la consommation de ressources finira par s'accroître. Observer une réduction nominale de ressources ne suffit donc pas, le plus souvent, à juger de la suffisance au niveau d'une entreprise.

Il faut ajouter d'autres signes distinctifs afin de pouvoir vraiment conclure à des modes de comportement « suffisants » - en particulier, *l'intention* qui se loge derrière la réduction du flux de ressources. Si une entreprise entend réellement démontrer qu'elle s'oriente d'après la suffisance, ses actions devraient rendre clairement visible son intention d'inclure la réduction de l'empreinte *globale* dans les aspects envers lesquelles elle se sent une responsabilité. Ceci signifie qu'une entreprise ne pourra vraiment se réclamer d'une orientation vers la suffisance que si elle s'engage au-delà de sa propre *rentabilité* pour que l'empreinte de toute la chaîne de création de valeur - la sienne propre et, éventuellement, la chaîne globale de création de valeur - soit réduite autant que possible à une seule planète. Des indicateurs pointant dans cette direction seraient des visions, lignes directrices, stratégies et objectifs correspondant à cette norme d'une seule planète, accompagnés d'une visibilité suffisante à travers le reporting et la communication. Il doit en effet devenir manifeste que l'entreprise en question est prête à *effectuer, dans l'intérêt de la planète et*

*de l'humanité, même des réductions de ressources qui ne seront ni maximatrices, ni même porteuses de bénéfices. Ce n'est qu'à cette condition que l'on pourra être certain qu'une entreprise inscrit ses décisions dans quelque chose comme l'« espace de sécurité et de justice pour l'humanité » de Kate Raworth, et lui accorde peut-être même la priorité.*

## 8. IMPLICATIONS POUR L'ANALYSE ET L'ÉVALUATION DES ENTREPRISES

### 8.1. Critères pour l'évaluation de produits et d'entreprises

Des critères pour juger de la suffisance d'une entreprise se logent actuellement dans les différentes composantes de la compatibilité avec la suffisance. Ainsi, quasiment tous les critères écologiques d'exclusion et d'encouragement de la BAS s'orientent d'après la caractéristique de circularité des produits<sup>33</sup>. Une minorité s'oriente également d'après l'efficacité<sup>34</sup>. Dans les deux cas, les produits et services sous-jacents seraient compatibles avec la suffisance, au sens où nous l'avons défini précédemment (voir chapitre 6) : ils rendent possible ou soutiennent un comportement de la firme et de la clientèle orienté vers la suffisance. Quant à savoir si un produit peut être compatible avec la suffisance tout en n'étant en apparence ni particulièrement efficace, ni particulièrement circulaire, cela se décide à l'aune des attributs de « *cradle to cradle* » ou d'écoconception, qui figurent également dans la liste des critères d'encouragement de la BAS. Dans une perspective de réduction de l'empreinte écologique, les produits en question possèdent les propriétés suivantes : longueur de la durée de vie<sup>35</sup>, haut degré d'utilité et d'efficacité (mesuré en termes d'émissions et de ressources), minimisation des substances dangereuses, possibilité de remplacement de pièces usées, réparabilité et recyclabilité.

D'autres critères de la BAS se préoccupent des émissions et de la consommation de ressources de l'entreprise elle-même, en évaluant les trajectoires d'évolution. Cependant, en accord avec nos analyses précédentes (voir chapitre 7), de tels objectifs ne sont jamais pris comme critère ou instrument de mesure isolé. La raison en est qu'il est difficile - comme nous l'avons expliqué - de déterminer si de tels objectifs ne sont mis en avant qu'en vue de faire du *greenwashing*, s'ils viennent d'un souci authentique de réduire quelque peu les émissions et les flux de ressources, ou s'ils ont carrément leur origine dans une orientation vers la suffisance. Les réductions de flux de ressources ou les dynamiques positives en termes d'émissions servent donc seulement d'indicateurs partiels d'une « proximité à la suffisance ». Ce n'est que si la politique d'entreprise, la planification des mesures, les données quantitatives ainsi que la transparence requise dans ce cadre pointent dans la direction souhaitée que l'on pourra

**Des entreprises dont les produits se fondent sur le principe « *cradle to cradle* » ou sur l'écoconception** sont par exemple Geberit (installations sanitaires) et Bauwerk Parkett (parquets).

<sup>33</sup> Des exemples de critères sont des énergies renouvelables au lieu de sources fossiles ou nucléaires, une utilisation soutenable plutôt que non soutenable, des engrais organiques au lieu de pesticides, une gestion écologique plutôt que conventionnelle des sols, des pêcheries et des forêts, des modes de construction pro-environnementaux plutôt que traditionnels, ainsi que des transports publics plutôt que des déplacements individuels propulsés par des carburants fossiles.

<sup>34</sup> Par exemple, la mise en place de techniques augmentant l'efficacité, ou une intensité énergétique en forte diminution au sein de la palette des produits, notamment à travers une réduction des performances ou du poids.

<sup>35</sup> Dans un contexte de besoins énergétiques croissants, l'importance accordée au prolongement de la durée de vie dépendra fortement du développement de l'efficacité énergétique au cours de la durée de vie respective dans les divers segments de produits.

supposer une sérieuse orientation vers la suffisance. Pour conclure, nous aimerions illustrer ceci à travers quelques exemples.

## 8.2. Exemples d'entreprises proches de la suffisance

Le but des exemples repris ici – et qui sont issus de l'univers de placements de la BAS – est d'illustrer les possibilités et les difficultés d'une *analyse d'entreprises orientée vers la suffisance* dans le cadre du conseil aux placements.

Comme premier exemple, prenons le fabricant de meubles Herman Miller, basé à Zeeland aux USA. L'objectif explicite de l'entreprise est de devenir une « entreprise zéro émission » qui, à côté des émissions atmosphériques, prend également en compte celles liées aux déchets. Ces derniers devraient soit être réutilisés lors de phases de production ultérieures (circuit technologique), soit servir à la production d'énergie (circuit biologique). Afin d'éliminer complètement les émissions, des énergies renouvelables sont utilisées (le projet étant d'atteindre une proportion de 50% des besoins énergétiques totaux) et des certificats de CO<sub>2</sub> sont achetés<sup>36</sup>. Le design des produits, lui non plus, ne se mesure pas seulement à l'apparence extérieure mais poursuit des critères d'écoconception tels que la longueur de la durée de vie, la minimisation des produits chimiques dangereux et la capacité à être recyclé. Si un matériau ne peut plus être réutilisé dans le circuit technique, il doit si possible être versé dans le circuit biologique à des fins de génération d'énergie.

Herman Miller est donc, sans aucun doute, une entreprise *compatible avec la suffisance*, c'est-à-dire consciente de l'importance de l'efficacité et de la circularité. Est-elle par ailleurs également *orientée vers la suffisance* ? Pour détecter le sérieux d'une intention holistique d'autolimitation intelligente, il importe non seulement de consulter les documents correspondants à propos de la philosophie et de la vision, mais également d'observer la sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs au quotidien. Ainsi, par exemple, 5000 tasses à café (réutilisables) ont été offertes aux employées et employés avec l'inscription : « *On spaceship Earth, there are no passengers ... only crew !* » (« Sur le vaisseau spatial Terre, il n'y a pas de passagers ... seulement des membres d'équipage ! ») A quelques exceptions près, c'est surtout dans le domaine des déchets que Herman Miller s'est fortement approché de ses objectifs déclarés, même si la date-butoir initiale de 2020 pour la réduction des consommations de matière et d'eau a entretemps été retirée (voir la fig. 14 pour une visualisation de l'entreprise en termes de données environnementales récentes).

---

<sup>36</sup> L'achat de ces certificats aide l'entreprise à réaliser des projets censés fixer les gaz à effet de serre, comme par exemple des reforestations. Nous n'entrerons pas ici plus en détail dans les enjeux liés au commerce des certificats de CO<sub>2</sub>. Voir par exemple Peter Newell et Matthew Paterson, *Climate Capitalism : Global Warming and the Transformation of the Global Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010 ainsi que Jonas Meckling, *Carbon Coalitions : Business, Climate Politics, and the Rise of Emissions Trading*, Cambridge, MIT Press, 2011.



Resource Smart	FY15 Goal	FY15 Results	FY16 Goal
Zero Waste (tons)	292	231	233
50 percent less water used (mil gal)	54	31	51
50 percent reduction in energy intensity (mwh/\$mil sales)	102.6	98	97
50 percent of total energy from local and on-site renewable sources (mwh)	10%	12%	15%

[Fig. 14 - Reporting transparent de Herman Miller sur les objectifs et données environnementales et sur le degré de réalisation]

Puisque l'entreprise développe et vend des produits construits sur la base de l'écoconception, donc compatibles avec la suffisance, tout en se donnant des objectifs d'économies supérieurs à la moyenne qu'elle cherche à atteindre, elle peut à bien des égards être qualifiée de « proche de la suffisance ».

Toutefois, elle doit encore se confronter aux thématiques critiques suivantes, qui jusqu'ici l'empêchent de se positionner sur une trajectoire de réelle orientation vers la suffisance :

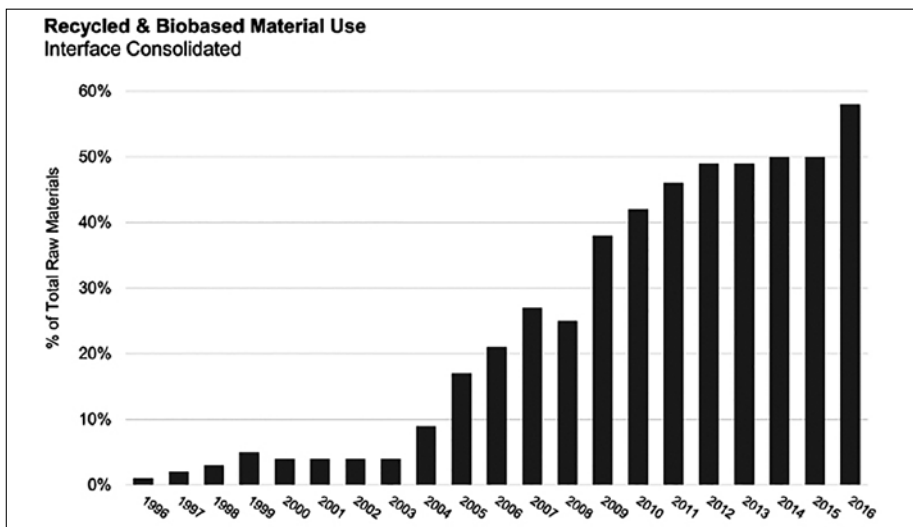
- **Consommation de ressources** : L'entreprise est certes attentive à réutiliser le plus possible de ressources, mais à l'exception de l'eau il n'est pas possible d'accéder à des données qui permettraient de savoir à combien s'élève ses besoins en ressources externes additionnelles, notamment pour ce qui est des matières premières. Il manque ainsi certains modes de comportement correspondant à une orientation vers la suffisance, comme le fait de se fixer des objectifs d'économies dans ces domaines.
- **Objectifs de chiffre d'affaires** : De manière classique, l'entreprise a pour but d'écouler le plus possible de produits. Cependant, dans la mesure où des meubles n'aident pas à économiser des ressources et dans la mesure où Herman Miller n'a pas encore été capable de concrétiser sa vision « zéro émission »<sup>37</sup>, chaque vente supplémentaire engendre forcément une consommation additionnelle de ressources. Du fait de la présence d'effets-rebond, l'intention de Hermann Miller de contribuer sérieusement à la réduction de l'empreinte globale, voire même de réduire sa propre empreinte, n'est pour le moment pas clairement visible.

Un autre candidat pour une orientation sérieuse vers la suffisance est l'entreprise étasunienne Interface. Elle distribue des systèmes modulaires de sols qu'elle ne vend pas mais qu'elle met en leasing. L'avantage du leasing est que, contrairement à la vente, le circuit des matériaux peut être mieux contrôlé car la responsabilité pour l'objet ne réside pas chez le client, mais entièrement dans l'entreprise<sup>38</sup>. Interface s'était donné, pour 2020, l'objectif déclaré de *mission zero*. Mais ici aussi, la réalisation des buts affichés est à mettre en question. Contrairement à Herman Miller, l'entreprise Interface publie des

<sup>37</sup> Par souci de simplicité, nous identifions ici le « zéro émission » avec un « zéro ressources ».

<sup>38</sup> Le leasing fait partie de l'« économie de fonctionnalité », laquelle est une variante de la circularité. Voir Walter R. Stahel, *The Performance Economy*, op. cit.

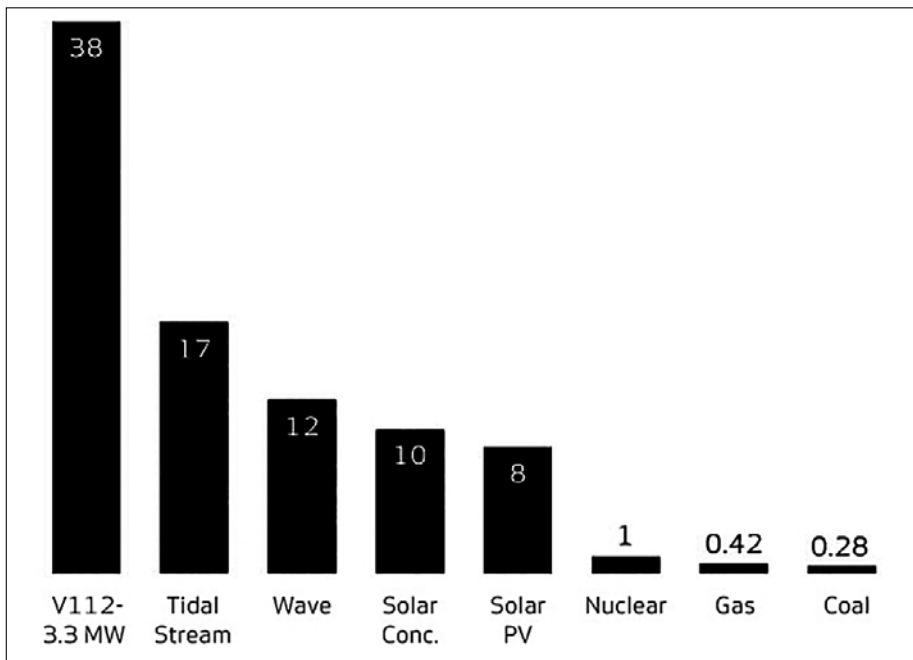
données concernant les ressources additionnelles qu'elle a consommées et également, en partie, concernant leur origine (voir la fig. 15 pour la part de matières premières réutilisées). A travers un projet zoologique d'utilité publique aux Philippines, l'entreprise collecte dans les récifs coralliens de vieux filets de pêche abîmés qu'elle utilise pour en faire des systèmes de sols. Par ailleurs, pas un mot à propos de la consommation d'eau. Nous avons ici un cas où des produits compatibles avec la suffisance sont distribués et où l'on peut donc subodorer une « proximité à la suffisance », mais où une orientation sérieuse vers la suffisance reste clairement trop peu documentée.



[Fig. 15 - Les efforts d'Interface en vue de fermer des circuits : Représentation quantitative]

Un autre modèle enfin, européen cette fois-ci, est l'entreprise Vestas. Ce fabricant danois d'éoliennes n'affiche certes aucun objectif de type « zéro » pour ce qui concerne son impact écologique. Toutefois, à travers ses produits énergétiquement circulaires, il produit nettement plus d'énergie qu'il n'en nécessite lui-même pour la conception et la fabrication (voir la fig. 16 avec la « ristourne énergétique » d'une éolienne Vestas). De ce fait, il fait des économies non seulement en termes de carburants fossiles, mais aussi de gaz à effet de serre, de sorte que la vente des produits engendre une plus-value écologique. Dans ce domaine, Vestas se donne effectivement des objectifs en vue de continuer à accroître l'efficacité énergétique de ses éoliennes et la réutilisabilité de ses matériaux. Par ailleurs, l'entreprise essaie de réduire les ressources et les émissions au niveau du groupe dans son ensemble. Comme dans les deux entreprises américaines, la totalité des besoins en électricité est désormais couverte par des énergies renouvelables. D'ici 2020, ce sont 60% des besoins énergétique totaux qui devraient être couverts de la sorte. Toutefois, Vestas publie également très peu concernant ses plans ou ses objectifs de réduction des autres ressources, telles que l'eau et les matériaux, même si leur intensité dans la production <sup>39</sup> se réduit depuis des années.

<sup>39</sup> C'est-à-dire la consommation par équivalent-mégawatt.



[Fig. 16 - Comparatif du taux de retour énergétique de différentes sources d'énergie.]

[L'éolienne V112-3.3 MW de Vestas produit 38 fois plus d'énergie que celle nécessaire à sa fabrication.]

### 8.3. Conclusion

Qu'impliquent les résultats de la présente étude pour les choix en termes de placements financiers ? Ils esquissent un chemin que peut parcourir chaque investisseuse et chaque investisseur qui accorde de l'importance à sa responsabilité pour un avenir durable et qui cherche des entreprises compatibles avec la suffisance, voire orientées vers la suffisance. Dans la plupart des cas, l'investisseuse ou l'investisseur choisira vraisemblablement une conseillère ou un conseiller en placement qui aura clairement affiché sa volonté de se mettre en quête d'entreprises compatibles avec la suffisance, voire orientées vers la suffisance. Ceci nécessite une nouvelle méthode d'analyse et d'évaluation des entreprises. Notre étude contribue à une telle méthode à travers les conclusions suivantes :

- Etant un *concept holistique* - c'est-à-dire l'idée de réduire réellement à une seule planète l'empreinte écologique globale à l'intérieur d'un « espace de sécurité et de justice pour l'humanité » - la suffisance est une propriété du système économique dans son ensemble, de sorte qu'une entreprise à elle seule ne saurait réaliser la suffisance.
- Comme il règne une profonde incertitude concernant les impacts combinés qu'auront de nombreuses décisions décentralisées sur l'empreinte globale, une entreprise *individuelle* ne peut se profiler, au mieux, que comme sérieusement orientée vers la suffisance. Pour pouvoir prétendre à ce qualificatif, elle doit d'une part produire des biens et des services compatibles avec la suffisance - c'est-à-dire efficaces et circulaires - et d'autre part démontrer une intention claire de ne pas exploiter les effets-rebond à des fins de maximisation du bénéfice : elle doit être prête, dans l'intérêt de la planète et de

l'humanité, à effectuer des réductions de ressources qui, au final, ne maximiseront pas les bénéfices, ni même n'y contribueront.

- L'orientation vers la suffisance est donc une question d'« intelligence écologique ». Dans une entreprise orientée vers la suffisance, une telle intelligence est présente et cette entreprise renoncera à ne tenir compte des limites planétaires et à ne s'intéresser aux innovations efficaces ou circulaires que si ses opportunités de bénéfice s'en trouvent accrues.
- Cette prédisposition se mesure à l'aune d'une diversité de facteurs. D'une part, l'entreprise doit montrer qu'elle a l'intention de réduire de façon significative sa propre empreinte<sup>40</sup>. D'autre part, elle doit pouvoir montrer comment cette intention se traduit dans la réalité et le long de toute la chaîne de création de valeur. Ces deux présupposés doivent prendre en compte les ressources mobilisées lors de la production et de la distribution, et ils doivent inclure la possibilité pour la palette des biens et des services produits à devenir progressivement de plus en plus compatible avec la suffisance. Les visions et lignes directrices correspondantes doivent inclure la suffisance de façon explicite, et un autre présupposé important est que l'entreprise se constitue un savoir à propos des possibilités d'économiser des ressources au long de sa chaîne de création de valeur, et qu'elle développe un mode de pensée systémique, afin de pouvoir au final intégrer tous ces éléments à l'ensemble des tâches quotidiennes.
- Cependant, il se peut que même si ces conditions sont remplies, que l'entreprise désire encore malgré tout - à cause des objectifs économiques<sup>41</sup> imposés par l'ensemble du système - maximiser son volume de ventes à prix donnés. Ceci contredirait toutefois complètement la notion de suffisance. Cette contradiction peut parfois être tolérée de façon très provisoire, dans la phase initiale où les nouveaux produits plus efficaces et plus circulaires contribuent à remplacer d'autres produits plus intensifs en ressources, ou dans des cas isolés où la production et l'utilisation du produit ne requiert globalement aucune ressource additionnelle. Dans tous les autres cas, cependant, l'augmentation de la quantité produite entraîne un accroissement de la consommation de ressources qui finit par éliminer tout ou partie des économies en question, voire leur substitue des dépenses supplémentaires en termes de ressources. En fin de compte, une entreprise sérieusement orientée vers la suffisance doit démontrer qu'elle a l'intention de faire tout ce qui est en son pouvoir pour éliminer les effets-rebond - même si cela signifie quelquefois renoncer à certaines opportunités de maximisation du bénéfice.

Il découle de ces conclusions que l'orientation vers la suffisance est un genre spécifique de gestion d'entreprise orienté vers des valeurs. Produire des biens et des services compatibles avec la suffisance ne devient une orientation - non purement économique - vers des valeurs que si l'entreprise en question adopte une intention et des

---

<sup>40</sup> C'est-à-dire de la faire diminuer de façon continue, sur une durée de temps déterminée, jusqu'à lui faire atteindre la valeur nécessaire d'une seule planète (sous des hypothèses spécifiques concernant les comportements des autres acteurs).

<sup>41</sup> Surtout la doctrine, très répandue dans le système économique actuel, de la maximisation du bénéfice, elle-même étroitement liée avec la maximisation des rendements pour les actionnaires.

comportements de suffisance. C'est la seule manière de s'assurer qu'on ne dérivera pas vers un simple *greenwashing* motivé par le bénéfice. Si la compatibilité des biens et des services avec la suffisance est certes fermement ancrée dans la politique de placements de la BAS et dans ses critères d'évaluation, il nous manque encore actuellement, dans le cadre de notre analyse de durabilité, des critères opérationnels et des outils qui permettraient d'identifier facilement la possibilité d'une gestion d'entreprise orientée vers la suffisance, voire même de nous assurer de son existence. Un critère possible d'évaluation serait éventuellement la présence d'objectifs explicites de suffisance du côté de la direction d'entreprise. Cependant, comme notre discussion des exemples pratiques l'a montré, il demeure très difficile de tester « du dehors » le sérieux de la poursuite de ces objectifs.

Le but de la présente étude était de construire des bases et d'identifier des lacunes, afin de pouvoir élaborer, à l'avenir, des outils simples pour l'analyse et l'évaluation de l'orientation d'entreprises vers la suffisance. Ceci permettra d'offrir aux investisseuses et investisseurs des possibilités de placer leurs avoirs d'une manière réellement durable.







**BANQUE  
ALTERNATIVE  
SUISSE**

Réellement différente.

**Banque Alternative Suisse SA**

Rue du Port-Franc 11  
Case postale 161, 1001 Lausanne  
T 021 319 91 00  
contact@bas.ch, www.bas.ch

Bureau genevois d'information  
Rue de Berne 10, 1201 Genève  
T 022 800 17 15  
geneve@bas.ch, www.bas.ch

Vous trouverez nos heures  
d'ouvertures sur [www.bas.ch](http://www.bas.ch)

**Alternative Bank Schweiz AG**

Amthausquai 21  
Postfach, 4601 Olten  
T 062 206 16 16  
contact@abs.ch, www.abs.ch

Beratungszentrum Zürich  
Kalkbreitestrasse 10  
Postfach, 8036 Zürich  
T 044 279 72 00  
zuerich@abs.ch, www.abs.ch

Unsere Öffnungszeiten finden Sie  
auf [www.abs.ch](http://www.abs.ch).