



Repenser l'économie

Les stratégies de sobriété pour des entreprises porteuses d'avenir

Ce livre blanc a été publié par le One Planet Lab, rattaché au département Innovation et Transformation socio-économique du WWF Suisse.

Dr. Leonard Creutzburg

Responsable des nouveaux modèles économiques et des questions d'avenir & co-directeur du One Planet Lab

leonard.creutzburg@wwf.ch

+41 44 297 21 71

Auteur·rice·s

Les auteur·rice·s sont classés par ordre alphabétique.

Anna Sophia Burch prépare une thèse de doctorat à l'Institut d'économie d'entreprise de l'Université de Saint-Gall, où elle mène des recherches sur la sobriété, l'économie circulaire et la transformation durable des entreprises. Elle est assistante de recherche au Circular Lab et a auparavant travaillé plusieurs années dans le conseil aux entreprises et le conseil en durabilité.

Leonard Creutzburg a étudié l'économie écologique et les sciences politiques et a obtenu un doctorat en géographie économique. Il a occupé des postes au Parlement autrichien, à l'École polytechnique fédérale de Zurich et à l'Université de Zurich, ainsi que dans le conseil en environnement dans le secteur privé. Actuellement, il est responsable des nouveaux modèles économiques et co-responsable du One Planet Lab au WWF Suisse.

Maïke Gossen est collaboratrice scientifique au sein du département de l'enseignement professionnel, de l'économie et de la consommation durable à l'Université technique de Berlin (Allemagne). Dans le cadre de ses recherches, elle étudie la transition de l'économie et de la société vers un modèle durable, en mettant tout particulièrement l'accent sur la sobriété.

Christel Maurer a étudié le développement organisationnel et la psychologie. Elle exerce comme conseillère d'entreprise et a créé sa propre entreprise à Zurich. Ses principaux axes de travail et de recherche portent sur les thématiques liées aux ressources humaines et la raison d'être des entreprises (Corporate Purpose), ainsi que sur la sobriété dans le monde de l'entreprise.

Laura Niessen-Wade fait ses recherches à l'Université de Maastricht (Pays-Bas) sur les modèles économiques durables et la sobriété. Son expérience professionnelle dans l'économie circulaire l'a amenée à rédiger une thèse sur les modèles économiques centrés sur la sobriété, puis à poursuivre ses travaux scientifiques dans ce domaine.

Katrin Pakizer est collaboratrice scientifique et enseignante à l'Institut pour l'Innovation et l'Entrepreneuriat de la ZHAW (Haute école zurichoise des sciences appliquées). Ses recherches portent sur les processus de transformation sociétale en faveur d'une plus grande durabilité, notamment concernant la gestion des ressources, les modèles économiques alternatifs et l'analyse des cadres réglementaires qui les accompagnent.

Remerciements

De nombreuses personnes ont participé à la réalisation de ce livre blanc aux côtés des auteur·e·s. Nous remercions Leslie Albracht, Sandra Sgarbossa, Léo Gilliard et Franziska Zoller pour leurs précieuses contributions. Nous adressons également nos remerciements à Benjamin Kern pour la clarté des graphiques et Curdin Sommerau pour la mise en page.

Tables des matières

Auteur·rice·s	3
Remerciements.....	3
Préface	5
Résumé	7
Introduction : un nouveau regard sur la réussite économique	10
Entretien avec Professeure Nancy Bocken : « Au sommet de la hiérarchie des déchets ne se trouve pas le recyclage, mais la prévention de la consommation de ressources. »	11
Chapitre I : Comprendre l'origine et la pertinence de la sobriété appliquée aux entreprises	14
Chapitre II : Refonte des structures d'entreprise en faveur de la sobriété	21
Chapitre III : Exemples pratiques	25
Chapitre IV : Généralisation des entreprises axées sur la sobriété ? Obstacles et stratégies pour les secteurs résistants à la transformation.....	34
Chapitre V : Guide pour la mise en œuvre de stratégies de sobriété dans les entreprises.....	40
Conclusion	45
Notes de fin.....	47
Bibliographie	49

Préface

Les entreprises, en Suisse comme à l'international, font face aujourd'hui à des changements majeurs. La crise climatique, la perte de biodiversité et la raréfaction des ressources ne sont plus des notions abstraites : elles impactent désormais les chaînes d'approvisionnement, les marchés, les modèles économiques et donc les fondements mêmes de l'activité économiques et de la création de valeur. En parallèle, il apparaît clairement que ceux et celles qui misent dès aujourd'hui sur des processus durables et résilients s'assurent des avantages dans un contexte de plus en plus dynamique.

Pour le WWF Suisse, il est évident que l'économie joue un rôle déterminant dans la transformation vers un système de création de valeur qui soit durable, respectueux de la nature et responsable sur le plan social. De nombreuses entreprises ont déjà franchi des étapes importantes ces dernières années : elles améliorent leur efficacité, investissent dans des solutions circulaires et développent des produits ayant un impact environnemental réduit. Toutefois, il devient de plus en plus clair que ces approches, à elles seules, ne suffisent pas à garantir une économie respectueuse des limites planétaires.

Ce livre blanc illustre la diversité et la dimension pratique des applications de la sobriété dans les entreprises. Les exemples issus des secteurs de la mode et du mobilier, mais aussi de domaines traditionnellement plus complexes tels que la santé et la finance, démontrent clairement que la sobriété n'est pas seulement possible, mais qu'elle peut également renforcer l'innovation, la résilience et les relations clients. Par ailleurs, des modèles alternatifs en matière de propriété, de financement et de gouvernance ouvrent de nouvelles perspectives pour les entreprises en quête de développement stratégique.

Notre objectif est d'aider les entreprises à avancer dans cette direction, grâce à des connaissances scientifiques fiables, des études de cas inspirantes et un guide pratique pour la mise en œuvre de la sobriété dans les entreprises. En effet, une économie fondée sur la sobriété n'est pas seulement une manière de respecter les limites planétaires, c'est aussi une opportunité de repenser la création de valeur, en la rendant plus stable, plus axée sur l'impact et plus proche des besoins des êtres humains et de la nature.

Nous espérons que ce livre blanc vous donnera envie d'agir, élargira vos horizons et participera à faire de la sobriété une véritable option stratégique pour les entreprises. Les expériences des entreprises présentées démontrent que cette voie est non seulement praticable, mais qu'elle mérite réellement d'être suivie.

Dr. Elgin Brunner
Directrice Transformational Programmes, WWF Suisse

À Zurich, en mars 2026





Résumé

Pendant longtemps, la réussite économique s'est principalement mesurée à l'aune de la croissance : augmentation du chiffre d'affaires, de la production et de la consommation. Cependant, face aux crises écologiques, à la raréfaction des ressources et aux tensions sociales, ce paradigme atteint ses limites. Les gains d'efficacité et l'économie circulaire sont importants, mais ils ne suffisent pas à eux seuls pour agir dans le respect des limites planétaires et atteindre les objectifs mondiaux de développement durable. C'est là qu'intervient la sobriété : le choix conscient du « assez », qui vise à réduire de manière absolue la consommation de ressources et d'énergie tout en garantissant une qualité de vie élevée et un approvisionnement fiable.

Ce livre blanc démontre que la sobriété, appliquée au monde de l'entreprise, n'est pas un thème marginal mais une véritable réponse stratégique face aux multiples crises actuelles. Il illustre également comment les entreprises peuvent intégrer concrètement la sobriété dans leurs modèles d'entreprise, leurs structures organisationnelles, et leurs processus décisionnels.

La sobriété comme enjeu pour les entreprises

La sobriété dans les entreprises désigne les stratégies qui limitent les objectifs économiques pertinents (croissance, production, rendements) ainsi que la consommation des ressources, tant au sein de l'entreprise qu'auprès de la clientèle. Ces stratégies peuvent être motivées par des raisons écologiques, économiques, sociales, politiques ou liées à des valeurs portées par l'entreprise.

Trois évolutions confèrent à la sobriété une importance stratégique :

- Nécessité écologique : Les gains d'efficacité sont souvent annulés par des effets de rebond et les boucles se referment trop lentement ou seulement partiellement. Sans réduction absolue des flux de matières et d'énergie, les objectifs climatiques et autres limites écologiques ne seront pas respectés.
- Résilience et orientation vers la qualité : Les entreprises qui privilégient la durabilité, la réparabilité, les modèles de services et une production adaptée à la demande nouent des relations plus solides avec leurs clientèles, leurs collaborateurs et les écosystèmes régionaux, renforçant ainsi leur résilience face aux crises.
- Signaux réglementaires et culturels : Le droit à la réparation, la responsabilité élargie des producteurs (REP), les indices de réparabilité, les rapports sur les enjeux climatiques ainsi qu'un public de plus en plus critique vis-à-vis de la consommation redéfinissent la marge de manœuvre des entreprises et transforment les attentes à leur égard.

La sobriété vient compléter l'efficacité et l'économie circulaire en constituant la troisième dimension stratégique d'une économie durable. Elle soulève ainsi la question centrale : que produit-on, dans quel objectif et en quelle quantité ?

Les stratégies de sobriété dans les entreprises

Le livre blanc fait une distinction entre les stratégies de sobriété orientées vers l'interne et celles orientées vers l'externe.

Les stratégies de sobriété internes commencent au sein de l'organisation par :

- Limitation des objectifs de croissance et des prévisions de bénéfices.
- Limitation des volumes de production et des lancements de produits.
- Production axée sur la demande, cycles d'innovation plus longs, portefeuille de produits réduit.
- Modèles de propriété et de gouvernance axés sur la sobriété.
- Direction, culture d'entreprise et formation des collaborateurs favorisant la sobriété.
- Limitation des ressources mobilisées, du champ d'action géographique et des moyens techniques.

Les stratégies externes se concentrent sur le marché et la consommation :

- Modèles de partage, de location et de service.
- Garanties prolongées et tarification favorisant la sobriété.
- Renonciation aux instruments marketing stimulant la consommation (promotions, pénurie artificielle).
- Communication critique de la consommation, accompagnement et éducation.
- Lobbying en faveur de conditions-cadres favorables à la sobriété.

La sobriété se distingue des approches axées sur l'efficacité et le recyclage traditionnel en mettant explicitement au cœur des décisions stratégiques la quantité produite ainsi que la finalité de l'activité économique.

Repenser les structures : propriété, financement, gouvernance

Pour que la sobriété ne soit pas compromise par les contraintes de croissance, les attentes de rendement et les incitations à court terme, il faut des structures d'entreprise adaptées :

- Propriété : les modèles de propriété alternatifs, tels que les coopératives, les collectifs, les entreprises détenues par leurs propriétaires ou gérées par des familles et les formes de propriété des employé-e-s (Steward Ownership) lient le contrôle

à la raison d'être de l'entreprise plutôt qu'au simple rendement du capital. Ces modèles réduisent les incitations extractives et facilitent les décisions en faveur de la durabilité, de la qualité et du bien commun.

- Financement : les entreprises axées sur la sobriété limitent leur dépendance vis-à-vis des capitaux liés à la croissance, misent sur une croissance organique, des instruments de financement affectés à des fins spécifiques, des plafonds de dividendes, et impliquent leurs collaborateurs ou leurs clients dans le financement.
- Gouvernance : des structures décisionnelles inclusives et décentralisées, une gouvernance impliquant les parties prenantes ainsi que des objectifs d'impact intégrés (par ex. : des bilans du bien commun) contribuent à ancrer la sobriété dans le quotidien et à éviter qu'elle ne se limite à des projets isolés.

Ces orientations structurelles créent des marges de manœuvre permettant de mettre en œuvre la sobriété de façon viable et durable dans le temps.

Ce que montrent les exemples sectoriels

Sur la base d'études de cas issues des secteurs de la mode et de l'ameublement, il apparaît clairement que :

- La sobriété peut être intégrée dans des modèles économiques très différents, des petites start-ups aux entreprises mondiales.
- La slow fashion et les meubles modulaires et durables illustrent comment des quantités plus faibles, une qualité supérieure et une orientation vers le service peuvent concilier empreinte écologique et stabilité économique.
- Des entreprises telles que Loom, Patagonia, FREITAG, Vitsø, GEA Waldviertler ou Livom démontrent que les stratégies axées sur la sobriété peuvent être associées à des marques reconnues, des clients fidèles et de nouvelles sources de revenus (services, réparations, revente, location).

En parallèle, ce livre blanc met clairement en évidence que tous les secteurs ne se transforment pas avec la même facilité. Les exemples du secteur de la santé (hôpitaux) et du secteur financier permettent de mettre en lumière quatre obstacles majeurs :

- Inertie culturelle et modèles axés sur la croissance.
- Effets de verrouillage économique dus à un engagement de capitaux élevé et à des attentes de rendement.
- Dépendances au niveau des infrastructures (ex. : installations, réseaux).
- Cadre réglementaire contribuant au maintien du statu quo.

Néanmoins, des exemples mettent en évidence de premiers leviers tels que des produits et services orientés vers la sobriété, des formes alternatives de financement et de gouvernance, des alliances stratégiques ainsi que des réformes réglementaires.

Un guide en sept étapes pour la mise en œuvre

Afin que la sobriété ne reste pas un concept abstrait, le livre blanc présente un processus de mise en œuvre ancré dans la pratique, combinant des éléments de gestion de l'innovation, d'innovation des modèles d'activités et de gestion du changement. Les points centraux sont les suivants :

1. Clarifier la raison d'être : dans quelle mesure est-elle compatible avec la sobriété ? Comment peut-elle être interprétée dans une optique de sobriété ?
2. Définir le degré d'engagement : la mise en œuvre de quelques mesures de sobriété suffit-elle, ou la sobriété doit-elle devenir le cœur du modèle économique, voire de la raison d'être de l'entreprise ?
3. Sélectionner les stratégies appropriées : sur la base de l'éventail des stratégies de sobriété internes et externes, identifier les combinaisons adaptées à son propre modèle économique.
4. Adapter le modèle économique : à partir d'un canevas dédié aux modèles économiques durables, la proposition de valeur, la création de valeur, la mise à disposition de la valeur et la captation de la valeur sont conçues selon une logique de sobriété.
5. Analyser les profils d'opportunités et de risques : les éventuels conflits et synergies entre objectifs sont mis en évidence et traités.
6. Développer une feuille de route : définir des étapes concrètes, des responsabilités, des ressources et des jalons.
7. Mettre en œuvre et mesurer l'impact : les stratégies de sobriété sont mises en place, puis évaluées et perfectionnées à l'aide des instruments d'évaluation et de mesure d'impact existants.

Messages clés pour les décideurs-euse-s

- La sobriété n'est pas un programme de renoncement, mais une stratégie de qualité et de résilience pour les entreprises qui souhaitent rester viables à l'avenir en respectant les limites planétaires.
- Elle exige de repenser la croissance : passer du « toujours plus » à une « économie axée sur l'impact », en mettant l'accent sur l'utilité, les relations, le bien commun et la viabilité écologique.
- Les entreprises peuvent dès aujourd'hui commencer à expérimenter la sobriété dans certains domaines, poser des jalons structurels et ainsi être les pionnières d'une transformation plus large.

Ce livre blanc fournit à cet effet des connaissances générales, des études de cas ainsi qu'un guide concret de mise en œuvre.



Introduction : un nouveau regard sur la réussite économique

Pendant des décennies, la croissance a été considérée comme synonyme de réussite économique. Aujourd'hui, il apparaît clairement que ce discours perd de sa force de persuasion. Au milieu des bouleversements écologiques et sociaux, il devient évident que la viabilité future doit être mesurée autrement que sous la forme d'une « augmentation constante ». Malgré la poursuite de la croissance économique, la joie de vivre n'augmente guère dans les pays du Nord. Les gains supplémentaires en termes de prospérité matérielle n'ont qu'un effet limité sur celle-ci.

Simultanément, la croissance continue aggrave les crises écologiques et épuise les ressources, une situation qui se reflète également dans la lenteur des progrès réalisés dans la mise en œuvre des objectifs mondiaux de développement durable (ODD).

Les gains d'efficacité et l'économie circulaire sont certes indispensables, mais ils ne suffisent pas, à eux seuls, pour permettre une activité économique respectant les limites planétaires. C'est pourquoi la science souligne depuis un certain temps déjà une troisième dimension : la sobriété. Elle représente la recherche du « assez », avec pour objectif de réduire de manière absolue la consommation d'énergie et de ressources, tout en satisfaisant les besoins sociaux fondamentaux.

Pendant longtemps, la sobriété a été discutée dans le contexte de la consommation individuelle, symboliquement résumée dans la question : En ai-je vraiment besoin ? Outre le niveau individuel, des changements institutionnels sont également nécessaires dans les domaines politique et économique. Cela concerne en particulier les entreprises qui, face à la multiplication des crises, devraient se poser la question suivante : Quels produits et services apportent vraiment une utilité à long terme et comment les proposer en consommant le moins de ressources possible ?

La sobriété dans les entreprises comprend des stratégies visant à limiter ou réduire les indicateurs et activités économiquement pertinents, ainsi qu'à restreindre la consommation de ressources propre à l'entreprise et celle de ses client·e·s. Cela peut s'expliquer par des motivations écologiques, économiques et/ou politico-sociales, ou encore par les valeurs individuelles des décideurs·e·s.

C'est là qu'intervient ce livre blanc : il s'adresse aux entrepreneur·e·s, aux praticien·ne·s, aux fondateur·rice·s, aux chercheur·euse·s, aux enseignant·e·s et aux étudiant·e·s. En bref, à toutes les personnes qui s'intéressent à l'économie durable et à la création de valeur durable. Il s'adresse à celles et ceux qui pressentent que la viabilité future des modèles économiques ne se mesure pas à leur rendement, mais à leur contribution à la résilience, à la qualité de vie et au bien-être commun, tout en réduisant considérablement la consommation de ressources.

La sobriété : un enjeu central pour les entreprises

Trois évolutions illustrent pourquoi la sobriété devrait être considérée comme une priorité stratégique dans les entreprises :

- **Nécessité écologique** : les effets de la croissance annulent les gains d'efficacité, et les cycles se referment trop lentement ou seulement partiellement. Le taux de circularité mondiale est même en recul.
- **Résilience** : les entreprises qui mettent l'accent sur la durabilité, la réparabilité et les services économes en ressources établissent des relations solides avec leurs client·e·s, leurs employé·e·s et les écosystèmes régionaux. Cela renforce la fidélisation des client·e·s, la réputation et la résistance aux crises.
- **Signaux réglementaires et culturels** : le « droit à la réparation », les indices de réparabilité ou la responsabilité élargie des fabricants font évoluer les marchés. La sobriété est de plus en plus considérée comme une stratégie de qualité. Les consommateur·rice·s prennent également de plus en plus conscience que les ressources sont limitées et que les modèles de consommation courants doivent être remis en question.

Ce que cela signifie concrètement pour l'entreprise

La sobriété implique de remettre en question le cœur même de l'activité économique, et pas seulement d'optimiser les processus. Elle concerne presque tous les domaines, du développement des produits au marketing, en passant par la gouvernance et les structures de propriété.

On distingue deux axes principaux :

- Les stratégies orientées vers l'externe, qui encouragent un comportement de consommation axé sur la sobriété, par exemple grâce à des produits durables, des services de réparation ou des campagnes de communication critiques à l'égard de la consommation.
- Les stratégies orientées vers l'interne, qui misent sur une production axée sur les besoins, une pression de croissance réduite ou des formes alternatives d'utilisation des bénéfices.

La sobriété n'est pas un concept de niche, mais une approche stratégique pour relever les défis actuels. En outre, ce concept n'est pas la seule solution, mais complète les approches existantes en matière d'économie durable. Il fournit une orientation en période de crises multiples, ouvre de nouvelles perspectives en matière de création de valeur et renforce la résilience des entreprises.

Structure et contenu du livre blanc

Au début du livre blanc, la professeure Nancy Bocken, experte en économie circulaire, explique clairement que la sobriété est indispensable, puisque la priorité devrait toujours être la réduction de la consommation de ressources et non le

recyclage. Elle pose ainsi les bases de la première partie du livre blanc (**chapitre I**), en présentant les fondements de la sobriété en entreprise, des approches internes jusqu'aux approches externes visant à limiter la consommation de ressources et la production. Le chapitre propose également une mise en perspective et une distinction de la sobriété par rapport à d'autres concepts de responsabilité des entreprises.

Le **chapitre II** met en évidence comment les entreprises peuvent créer des conditions structurelles favorables à une intégration durable de la sobriété dans leur cœur d'activité, en adaptant les formes de propriété, les sources de financement et le modèle de gouvernance.

Le **chapitre III** présente des exemples d'approches de sobriété dans les secteurs de la mode et de l'ameublement. Ces deux secteurs ont été choisis intentionnellement, car ils illustrent parfaitement les principaux défis et opportunités d'une économie fondée sur la sobriété. Par ailleurs, dans ces secteurs de nombreuses entreprises innovantes y appliquent

déjà avec succès des stratégies de sobriété, démontrant qu'une performance économique solide est possible sans rechercher la croissance maximale. Leurs expériences offrent une source d'inspiration précieuse pour d'autres secteurs qui composent l'économie.

Le **chapitre IV** s'intéresse aux raisons pour lesquelles certaines branches, tel que la finance et la santé, peinent particulièrement à mettre en œuvre des stratégies de sobriété. Ces secteurs, souvent considérés comme difficiles à transformer, représentent pourtant des leviers essentiels. Des exemples concrets montrent comment des évolutions progressives en matière de gouvernance, de financement ou de régulation peuvent malgré tout ouvrir la voie à davantage de sobriété.

Le **chapitre V** propose un guide pratique destiné aux entreprises. Il met en évidence que la réussite de démarches de sobriété repose à la fois sur la raison d'être de l'entreprise et sur sa viabilité économique, et explique comment intégrer la sobriété dans des modèles économiques existants.

Entretien avec Professeure Nancy Bocken : « Au sommet de la hiérarchie des déchets ne se trouve pas le recyclage, mais la prévention de la consommation de ressources. »



Nancy Bocken est professeure en commerce durable et économie circulaire à l'Institut de durabilité de Maastricht, à l'université de Maastricht (Pays-Bas). Elle a coordonné de nombreux projets de recherche européens et nationaux axés

sur les entreprises en tant que moteurs de transformations durables. Ses recherches portent principalement sur les modèles économiques durables, les expérimentations d'entreprise en faveur de la durabilité, l'économie circulaire, la sobriété, la régénération et la réduction du fossé entre la théorie et la pratique grâce à de nouveaux outils, de nouvelles méthodes et approches. Son travail s'effectue toujours en étroite collaboration avec des entreprises et également d'autres acteurs, tels que les villes.

Nancy Bocken dirige **Circular X**, un ambitieux projet de recherche de sept ans doté d'un budget de 1,5 million d'euros et financé par le Conseil européen de la recherche. Ce projet est consacré à l'expérimentation de modèles économiques circulaires. Elle est également membre du Cambridge Institute for Sustainability Leadership, consultante pour l'Organisation néerlandaise pour la recherche scientifique appliquée (TNO), ancienne consultante pour le Forest Stewardship Council (FSC) et ancienne membre du conseil d'administration de la Fondation Philips pour la promotion de la santé mondiale. Elle a également cofondé sa propre

entreprise circulaire et durable, **HOMIE**. Avant de se lancer dans une carrière universitaire, Nancy a travaillé dans la logistique, la banque et le conseil.

Vous êtes professeure en économie durable et experte en économie circulaire. Vous avez également été l'une des principales auteures du livre blanc *Circularity as the New Normal* publié par WWF Suisse et PwC Suisse. Comment percevez-vous le lien entre l'économie circulaire et la sobriété dans les entreprises ?

La sobriété est un élément essentiel de l'économie circulaire, car elle permet de ralentir les boucles de ressources. Nous devons intégrer le concept du « assez », et les entreprises peuvent y contribuer, par exemple en proposant des produits de haute qualité et durables, ainsi que des services adaptés tels que la réparation et la maintenance.

Si vous vous demandez « Comment cela peut-il être rentable ? », c'est précisément ce que nous avons examiné **dans une étude sur la mode durable (Slow Fashion)**. Parmi les exemples de stratégies de sobriété rentables, on peut citer la réduction du nombre de modèles ou les collections indépendantes des saisons, car ces stratégies simplifient les opérations et réduisent les coûts.

Le modèle de sobriété s'accompagne souvent de prix légèrement plus élevés (un modèle premium). **Dans notre article de 2016, nous avons décrit des modèles économiques orientés vers la sobriété**, parmi lesquels des

modèles premium et des offres de type « product-as-a-service ».

Devons-nous vraiment parler de sobriété ? L'économie circulaire ne suffit-elle pas ?

Dans la pratique, les entreprises se concentrent souvent, dans le cadre de l'économie circulaire, sur l'optimisation des flux de matières par le recyclage. C'est positif, mais le recyclage ne se situe pas au sommet de la hiérarchie des déchets : la priorité est la réduction de la consommation de ressources. Dans une *étude récente* portant sur les activités d'économie circulaire des entreprises, nous avons constaté qu'elles privilégient le recyclage, plutôt que le réemploi (soit le rang inférieur de la règle des 6 R). Mettre l'accent sur la sobriété rappelle clairement que nous devons réduire la quantité totale consommée, et que cet objectif est prioritaire, sans pour autant négliger le recyclage.

Quels avantages les entreprises ont-elles à aller au-delà de la circularité et à promouvoir la sobriété ?

Dans une étude récente, j'ai tenté de synthétiser les « *arguments économiques* » en faveur d'innovations d'affaires circulaires :

- préservation des ressources,
- réduction des coûts,
- marges bénéficiaires plus élevées,
- réduction des risques,
- amélioration de la réputation et de l'image de marque,
- attractivité accrue en tant qu'employeur,
- nouvelles possibilités d'innovation et de coopération,
- compétitivité à long terme et anticipation des évolutions réglementaires, notamment en matière de responsabilité élargie des producteurs.

Je pense que tout cela s'applique également à la sobriété, parfois même plus encore. Les entreprises qui s'y engagent en retirent souvent un bénéfice notable en matière de réputation, car il s'agit d'une stratégie exigeante et donc crédible, qui transforme en profondeur l'ensemble des domaines de l'entreprise, du marketing, des ventes, des opérations, jusqu'au design.

Avez-vous une entreprise préférée que les lectrices et lecteurs devraient garder à l'œil ?

J'ai deux favoris : Vitsø (ameublement) et Patagonia (outdoor) (*Chapitre III*). Depuis de nombreuses années, ces deux entreprises incarnent de manière cohérente des valeurs axées sur la sobriété.

Vitsø mise sur un modèle de produit durable. L'ensemble de l'entreprise, de la conception à la commercialisation en passant par l'exploitation, est axé sur la sobriété, notamment grâce aux démarches suivantes :

- vendre « assez, mais jamais trop »,
- ne pas verser de primes sur les ventes aux employé-e-s,

- livrer dans des caisses de transport durables et réutilisables,
- faire évoluer en continu les designs existants plutôt que de proposer sans cesse des « nouveautés », afin d'éviter les ventes excessives et l'obsolescence prématurée.

Patagonia en est un exemple bien connu : depuis des années, l'entreprise teste divers modèles commerciaux, allant des plateformes de vente d'occasion (via eBay, son propre site web et ses magasins) aux services de réparation, ainsi qu'aux coopérations avec iFixit pour les instructions de réparation et d'entretien. L'annonce « Don't Buy This Jacket » (« N'achetez pas cette veste »), publiée dans le *New York Times* il y a plus de dix ans, est devenue une icône de l'anti-consommation lors du Black Friday, même si certain-e-s critiques se sont demandé si cela ne risquait pas d'entraîner une augmentation des achats.

Selon vous, la sobriété fonctionne-t-elle plutôt dans certains secteurs ou pour certaines tailles d'entreprises, ou peut-elle être mise en œuvre partout ?

Certes, il existe de nombreux exemples dans des secteurs tels que la mode ou l'ameublement, où des produits traditionnellement durables sont vendus depuis un certain temps. *Mais comme le montre la base de données des modèles économiques axés sur la sobriété créée par Laura Niessen*, de nombreux secteurs différents adoptent des approches de sobriété.

À quoi ressemblerait une économie dans laquelle la sobriété remplacerait les pratiques non durables ?

Pour décrire à quoi cela pourrait ressembler, j'utilise une définition tirée d'*un article rédigé conjointement avec Laura Niessen et Sam Short* :

« Dans une économie circulaire orientée vers la sobriété, les stratégies consistant à refuser, réduire et repenser sont prioritaires face au recyclage. Une économie circulaire fondée sur la sobriété encourage les citoyen-e-s à faire des choix de consommation éclairés : vivre avec moins, éviter les achats inutiles, réparer et entretenir les produits, ainsi qu'acheter d'occasion, reconditionné ou remis à neuf chaque fois que possible, afin de réduire globalement la consommation de ressources. Les stratégies d'entreprise et les mesures politiques soutiennent cette hiérarchie en faisant du refus, de la réduction et de la remise en question des pratiques, les options les plus attractives, réalisables et pertinentes. »

J'espère que notre économie évoluera dans cette direction. Cela me semble être la solution la plus évidente pour réduire la consommation globale. Pour cela, des mesures politiques plus progressistes sont toutefois nécessaires (*voir également cet article*), tant au niveau de la consommation (ex. : une taxation progressive des activités à forte intensité de CO₂, comme la taxation du deuxième ou du troisième vol par an) qu'au niveau des entreprises (ex. : responsabilité obligatoire des fabricant-e-s, durabilité des produits). La politique en matière d'économie circulaire de l'Union Européenne est

un début, mais elle devrait aller plus loin et s'adresser davantage aux entreprises et aux comportements individuels.

De quoi avons-nous besoin pour passer à une économie axée sur la sobriété ?

Beaucoup de choses ! Des changements sont nécessaires au niveau individuel, entrepreneurial, social et politique :

- un changement dans l'élaboration des politiques afin de normaliser et de faciliter la sobriété,
- une réorientation stratégique des entreprises,

- des infrastructures favorables à la sobriété,
- et des changements dans les comportements individuels.

L'éducation devrait elle aussi commencer tôt afin d'ancrer la sobriété comme stratégie essentielle de préservation des ressources. En bref, il faudra la mobilisation de nombreux-uses acteur-ric-e-s pour rendre possible ce changement social et économique.



Chapitre I : Comprendre l'origine et la pertinence de la sobriété appliquée aux entreprises

Notre mode de fonctionnement économique actuel repose sur un principe simple : toujours plus. Plus de production, plus de chiffre d'affaires, plus de consommation. La croissance est considérée comme un indicateur de réussite, tant au niveau national, où le produit intérieur brut sert d'indicateur central, que dans les entreprises, qui doivent se mesurer à l'aune de l'augmentation de leur chiffre d'affaires, de leur taille et de leurs parts de marché.

Mais cette logique atteint de plus en plus ses limites. Face aux crises écologiques, à la raréfaction des ressources et aux inégalités sociales, le concept alternatif de sobriété est davantage mis en avant. Il implique une limitation consciente à l'essentiel, dans le but de réduire les impacts écologiques tout en permettant à tous·tes de mener une vie de qualité. Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) décrit les stratégies de sobriété comme des mesures qui réduisent la consommation d'énergie et de ressources sans compromettre le niveau de vie.¹

Jusqu'à présent, la sobriété était surtout discutée dans le contexte de la consommation privée. Mais aujourd'hui, le sujet touche également le monde économique et de plus en plus d'entreprises commencent à se pencher de manière critique sur leurs volumes de production, la demande générée et les modes de consommation qui y sont associés.² À une époque où les gains d'efficacité réalisés grâce aux technologies atteignent leurs limites et où les cycles de recyclage ne peuvent pas résoudre tous les problèmes, la sobriété devient une stratégie importante pour une économie durable. C'est pourquoi les entreprises qui aspirent à des modèles économiques et à des stratégies axés sur la sobriété se posent la question suivante : « Comment pouvons-nous fournir le nécessaire en utilisant le moins de ressources possible ? »

Modèles économiques et stratégies de sobriété dans les entreprises La mise en œuvre de la sobriété dans les entreprises (**Chapitre V**) nécessite un changement fondamental dans leur perception d'elles-mêmes et dans leurs activités, du développement de produits au marketing en passant par les structures de gouvernance (voir illustration 1 et tableau 1).

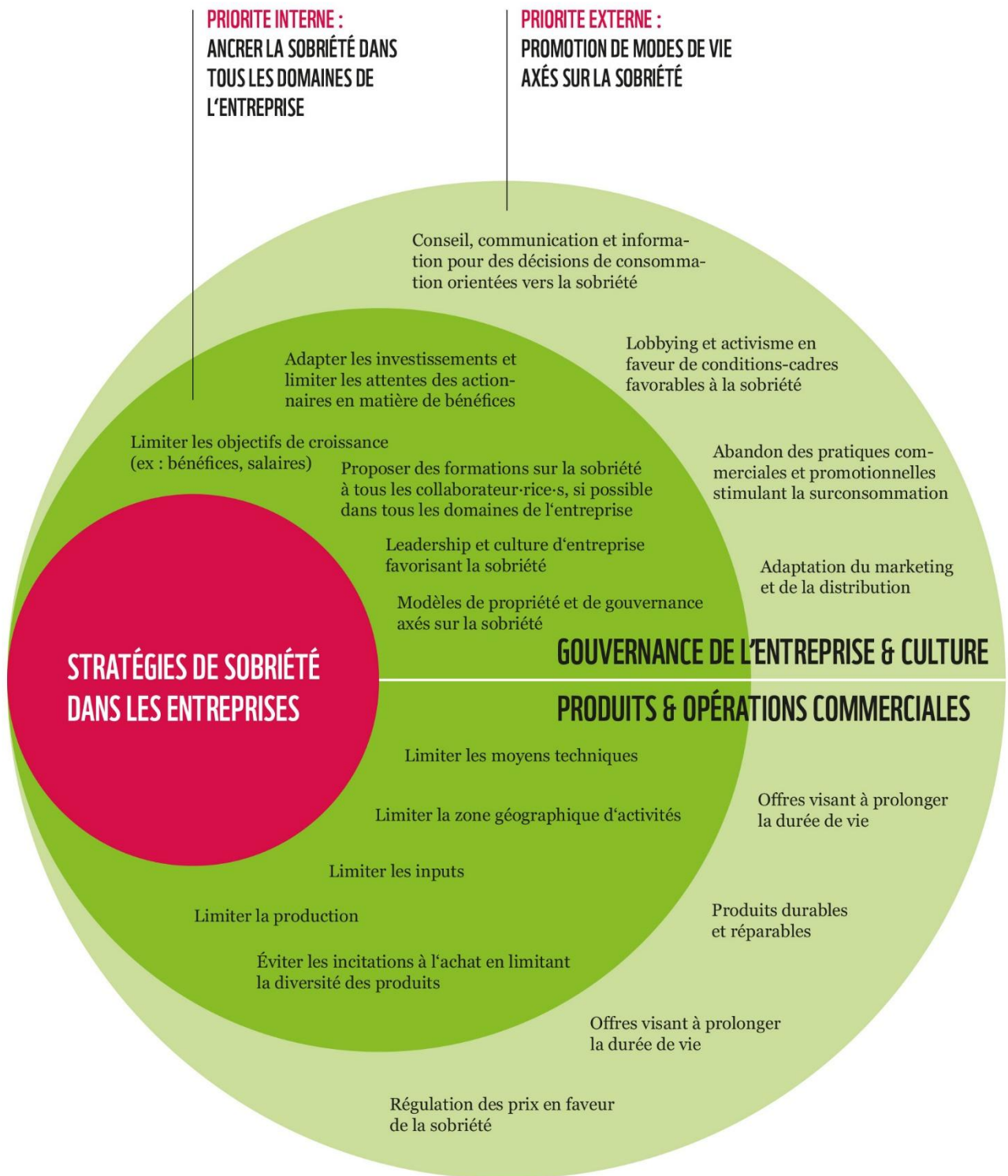


Illustration 1. Stratégies de sobriété dans les entreprises (réalisation interne, basée sur Gossen & Niessen 2025)

Les stratégies orientées vers l'externe s'adressent aux consommateur·rice·s et à d'autres parties prenantes, avec pour objectif de promouvoir un comportement de consommation axé sur la sobriété. Il s'agit par exemple de campagnes d'information et de sensibilisation contre la surconsommation, mais aussi d'offres de produits durables et réparables, ou même de la décision délibérée de réduire la publicité afin de ne pas créer une demande artificielle.³ Certaines

entreprises vont encore plus loin en encourageant activement la réduction de la consommation ou en s'engagent publiquement en faveur de conditions-cadres politiques qui facilitent la consommation durable. Les stratégies orientées vers l'interne s'appliquent au sein même de l'entreprise. Elles consistent par exemple à aligner systématiquement la production sur les besoins réels, à ne développer de nouveaux produits que s'ils apportent un bénéfice durable ou à

renoncer délibérément aux objectifs de croissance.⁴ Des changements structurels tels que des hiérarchies horizontales, des processus décisionnels démocratiques et des

formes alternatives d'utilisation des bénéfices peuvent également en faire partie.

Tableau 1: Stratégies de sobriété

Désignation	Description
INTERNES	
Limiter les objectifs de croissance (ex. : bénéfices, salaires)	L'accent n'est pas mis sur la maximisation des bénéfices, mais sur l'atteinte du seuil de rentabilité (point d'équilibre). L'objectif est d'atteindre ou de maintenir une taille d'entreprise délibérément limitée.
Adapter les investissements et limiter les attentes des actionnaires en matière de bénéfices	Mettre en place des structures de gouvernance garantissant que les actionnaires ne perçoivent ni intérêts ni dividendes, afin de pouvoir prendre des décisions indépendamment d'intérêts externes axés sur le profit. Sélectionner des investisseurs qui privilégient l'impact à long terme plutôt que les dividendes à court terme.
Proposer des formations sur la sobriété à tous les employé·e·s, si possible dans tous les domaines de l'entreprise	Formations professionnelles sur la sobriété afin de mettre en œuvre les principes de sobriété dans tous les domaines (développement, production, distribution, vente, administration, etc.) et/ou de conseiller les client·e·s dans une optique de sobriété.
Leadership et culture d'entreprise favorisant la sobriété	La direction de l'entreprise adopte une approche managériale centrée sur l'humain et promeut une culture d'entreprise qui vise à ce que les employé·e·s s'identifient à la sobriété.
Modèles de propriété et de gouvernance axés sur la sobriété	Sélection de modèles de propriété et de gouvernance qui servent l'intérêt général plutôt que la maximisation des profits et qui garantissent que les activités économiques restent dans les limites planétaires.
Limiter les moyens techniques	Appliquer des critères axés sur la sobriété pour l'acquisition d'équipements techniques afin de réduire la consommation d'énergie et de ressources (ex. : sobriété numérique).
Limiter la portée géographique	Concentrer le marché sur les zones géographiques proches, limiter les chaînes d'approvisionnement à la région, relocaliser les processus de production (« backshoring »).
Limiter les intrants (inputs)	Réduire autant que possible les quantités de ressources utilisées dans la production et respectivement dans tous les domaines associés. Veiller à ce que la consommation de ressources de l'entreprise soit réduite autant que possible dans l'ensemble de ses secteurs d'activité.
Limiter la production	Limiter les volumes de production ou les adapter à la demande réelle des client·e·s.
Éviter les incitations à l'achat en limitant la diversité des produits	Éviter les cycles d'innovation rapides, les lancements de produits inutiles ou plusieurs collections par an.
EXTERNES	
Conseil, communication et information pour des décisions de consommation axées sur la sobriété	Conseil, communication et éducation contribuant à réduire la consommation et aidant les consommateur·rice·s à réfléchir à leurs habitudes de consommation et à les modifier.
Lobbying et militantisme en faveur de conditions-cadres favorables à la sobriété	Promotion d'un cadre législatif favorisant une économie raisonnée, ainsi que mise en place d'un environnement commercial et de relations avec les parties prenantes favorisant la sobriété
Renoncer aux outils de vente et de marketing qui stimulent la consommation	Renoncer aux promotions afin de ne pas encourager la surconsommation (ex. : campagnes anti Black Friday). Limiter les activités de marketing (ex. : absence de budget publicitaire).
Produits durables et réparables	Conception de produits ou sélection d'offres axées sur la durabilité, la modularité et la réparabilité. Production sur commande avec personnalisation ou surcyclage.
Offres visant à prolonger la durée d'utilisation	Possibilités de prolonger l'utilisation des produits (ex. : services de réparation mobiles et fixes, reconditionnement) et plateformes de partage, de crédit-bail, de location et d'échange de produits, de services ou de compétences. Formations ou matériel pour permettre aux consommateur·rice·s de réparer eux·elles-mêmes leurs produits.
Garanties prolongées	Garantie produit prolongée au-delà des dispositions légales afin que les produits soient utilisés plus longtemps au lieu d'être remplacés prématurément.
Contrôle des prix favorisant la sobriété	Prix raisonnables pour les produits et services favorisant la sobriété, pour lesquels une consommation plus élevée de ressources est plus coûteuse.

Distinction et comparaison avec d'autres concepts de responsabilité des entreprises

Dans le débat actuel sur la durabilité, il existe de nombreuses approches sur la manière dont les entreprises doivent assumer leur responsabilité envers l'environnement et la société. Pendant longtemps, l'économie durable s'est concentrée sur l'efficacité et visait à augmenter la production tout en consommant moins de ressources, par exemple grâce à l'innovation technologique, à l'optimisation des processus ou à l'utilisation de nouveaux matériaux. Mais cette approche est insuffisante, car les gains d'efficacité sont souvent annulés par l'effet rebond, qu'il s'agisse d'une augmentation des besoins énergétiques due à des processus de production plus complexes ou d'une augmentation de la consommation due à la baisse des prix.

Un autre concept largement discuté est celui de l'économie circulaire. Il s'agit de fermer les flux de ressources au sein du système économique, par exemple grâce au recyclage, au réemploi ou à la conception de produits durables. Cela s'accompagne de modèles économiques circulaires qui génèrent de la valeur en maintenant les matériaux dans le cycle et en évitant la production de déchets. Des stratégies telles que le ralentissement (par une utilisation plus longue), la fermeture (par le recyclage) et la réduction (par l'économie de ressources) des cycles de matériaux contribuent à la circularité des systèmes économiques.⁵ Un exemple bien connu est le modèle du « product-as-a-service » : au lieu d'acheter un appareil, les client-e-s paient pour son utilisation, ce qui incite à concevoir des produits plus robustes et plus réparables.⁶

L'efficacité et l'économie circulaire apportent toutes deux une contribution importante à la durabilité. Cependant, elles restent souvent dans le cadre de la logique économique existante et optimisent les processus sans remettre fondamentalement en question la quantité qui devrait être produite ou consommée.

Les modèles économiques régénératifs constituent un concept relativement nouveau qui recèle un potentiel de transformation profonde. Ils vont au-delà de la prévention des dommages et visent activement à renforcer les écosystèmes naturels et les structures sociales, par exemple par le reboisement, la régénération des sols ou l'orientation vers le bien commun.⁷ Dans la pratique, la sobriété et la régénération peuvent se compléter mutuellement : là où la sobriété préserve les ressources, la régénération crée de nouveaux habitats. Et là où la sobriété réduit la consommation, la régénération stimule les pratiques communautaires. La combinaison des deux peut donner naissance à une nouvelle forme d'économie qui combine le potentiel des deux approches.

Déclencheurs et avantages : pourquoi les entreprises placent la sobriété au centre de leurs activités

La décision d'adopter un modèle économique axé sur la sobriété est généralement fondée sur des valeurs et motivée par

une conviction intérieure, portée par un sentiment de responsabilité envers les personnes et l'écologie. Des études montrent que des valeurs telles que l'authenticité, la transparence, la bienveillance et la responsabilité individuelle jouent un rôle particulièrement important.⁸

Mais cette démarche présente également des avantages directs pour l'entreprise (**Chapitre V**). La sobriété peut être un argument de vente unique et un avantage concurrentiel qui ouvre des perspectives économiques à long terme. Les entreprises axées sur la sobriété deviennent les pionnières d'une transformation plus large et peuvent s'adapter rapidement aux futures évolutions réglementaires. Des exemples tels que l'indice de réparabilité en France⁹ ou la directive européenne « Droit à la réparation » à partir de 2026 montrent que les mesures politiques vont de plus en plus dans ce sens.

Des études ont également identifié comme avantages une plus grande fidélisation des client-e-s, une satisfaction accrue de la clientèle et une relation plus étroite avec les parties prenantes principales.¹⁰

La sobriété peut également avoir des effets positifs au sein de l'entreprise, puisqu'elle peut générer une plus grande satisfaction des employé-e-s grâce à un travail significatif et à des processus de participation démocratiques renforce la résilience de l'entreprise de l'intérieur.



Le site web (en allemand ou anglais) [Massvoll Wirtschaften \(massvoll-wirtschaften.de\)](https://massvoll-wirtschaften.de) s'appuie sur les conclusions du projet de recherche « Massvoll Wirtschaften » (Économie de la sobriété), mené entre 2024 et 2025 par l'Université technique de Berlin et l'Université technique de Cottbus-Senftenberg, et financé par la Fondation fédérale allemande pour l'environnement. Le guide fournit des conseils et des informations clairs sur la mise en œuvre de stratégies de sobriété dans les entreprises. Il présente également des portraits d'entreprises, des listes de contrôle pratiques et déconstruit plusieurs idées reçues.

Défis : entre idéalisme et réalité

Aussi prometteuses que puissent paraître les stratégies de sobriété, les entreprises se heurtent néanmoins à de nombreux obstacles (**Chapitre IV**). L'un des principaux problèmes est le système économique dominant lui-même, qui récompense la croissance et l'augmentation du chiffre d'affaires, tandis que la sobriété est souvent considérée comme non rentable. Les entreprises qui produisent ou vendent moins risquent de subir des inconvénients concurrentiels ou de subir des pressions économiques.¹¹ En réaction à cela, les entreprises axées sur la sobriété se tournent vers des sources de financement alternatives telles que le financement participatif ou recherchent des investisseurs qui n'exigent pas de rendements élevés (**Chapitre II**).¹²

En outre, les chaînes d'approvisionnement transparentes mises en place dans le cadre des stratégies de sobriété peuvent entraîner des exigences de qualité plus élevées et des coûts de développement plus importants, ce qui rend par exemple les produits durables plus chers.¹³ Par ailleurs, les entreprises axées sur la sobriété sont souvent plus petites et ne bénéficient pas des mêmes économies d'échelle que leurs concurrents conventionnels. Pour compenser cet inconvénient, elles s'associent à d'autres entreprises et misent sur la coopération et l'échange.

La culture de consommation, particulièrement répandue dans les sociétés occidentales, constitue un autre obstacle de taille. De nombreux consommateurs sont habitués à la commodité, à la disponibilité des produits et aux prix bas. Les entreprises qui misent sur une consommation durable et consciente doivent donc également modifier les attentes envers les produits, ainsi que les attitudes des consommateurs, en passant par exemple par une communication critique à l'égard de la consommation.¹⁴ À cela s'ajoutent des obstacles politiques de taille, puisque de nombreux programmes de soutien, ainsi que les réglementations fiscales actuelles, favorisent les modèles économiques axés sur la croissance.¹⁵

Repenser la croissance : comment les entreprises axées sur la sobriété redéfinissent la notion de succès

Les entreprises axées sur la sobriété évoluent dans un contexte conflictuel. D'une part, elles opèrent dans un système

qui récompense et souvent même exige la croissance et l'augmentation des ventes, par exemple dans le domaine du crédit ou de la concurrence avec d'autres entreprises de leur secteur. D'autre part, elles se sont volontairement engagées à respecter les limites planétaires et évitent donc la croissance pour la croissance.

Ce conflit d'objectifs est perceptible dans le quotidien des entreprises. Si une entreprise limite par exemple son volume de production ou incite ses clients à consommer moins, son chiffre d'affaires et ses achats répétés peuvent baisser à court terme. Si, dans le même temps, elle développe ses offres de services à moyen et long terme, ces inconvénients financiers peuvent être atténués. Le champ de tension entre la maximisation des profits et la promotion de la sobriété reste néanmoins souvent un obstacle pour de nombreuses entreprises. L'économiste Tim Jackson a particulièrement approfondi cette question dans son ouvrage « Prospérité sans croissance », publié en 2009.¹⁶

Mais pour les entreprises axées sur la sobriété, la croissance n'est pas nécessairement une mauvaise chose. Elles s'interrogent plutôt sur la qualité, l'orientation et l'objectif de la croissance.¹⁷ Il s'agit de croître de manière judicieuse et d'accroître les effets immatériels, tels que la confiance et l'utilité sociale. Dans la pratique, différentes stratégies se dessinent (voir illustration 2), comme par exemple :

- Agnosticisme vis-à-vis de la croissance : certaines entreprises ne recherchent pas la croissance en soi, mais ne l'excluent pas non plus. Elles ne basent pas leurs activités sur le chiffre d'affaires, mais s'orientent grâce aux besoins et aux effets obtenus.
- Croissance limitée : d'autres visent délibérément une croissance modeste ou qualitative, par exemple en diffusant les principes de sobriété ou en créant des alternatives sur le marché.
- Renonciation à la croissance : quelques pionnières conçoivent leur entreprise de façon à pouvoir fonctionner durablement sans recourir à la croissance. Des formes de propriété alternatives ou la réaffectation des bénéfices à des projets d'utilité publique représentent, dans ce contexte, des pistes particulièrement prometteuses.

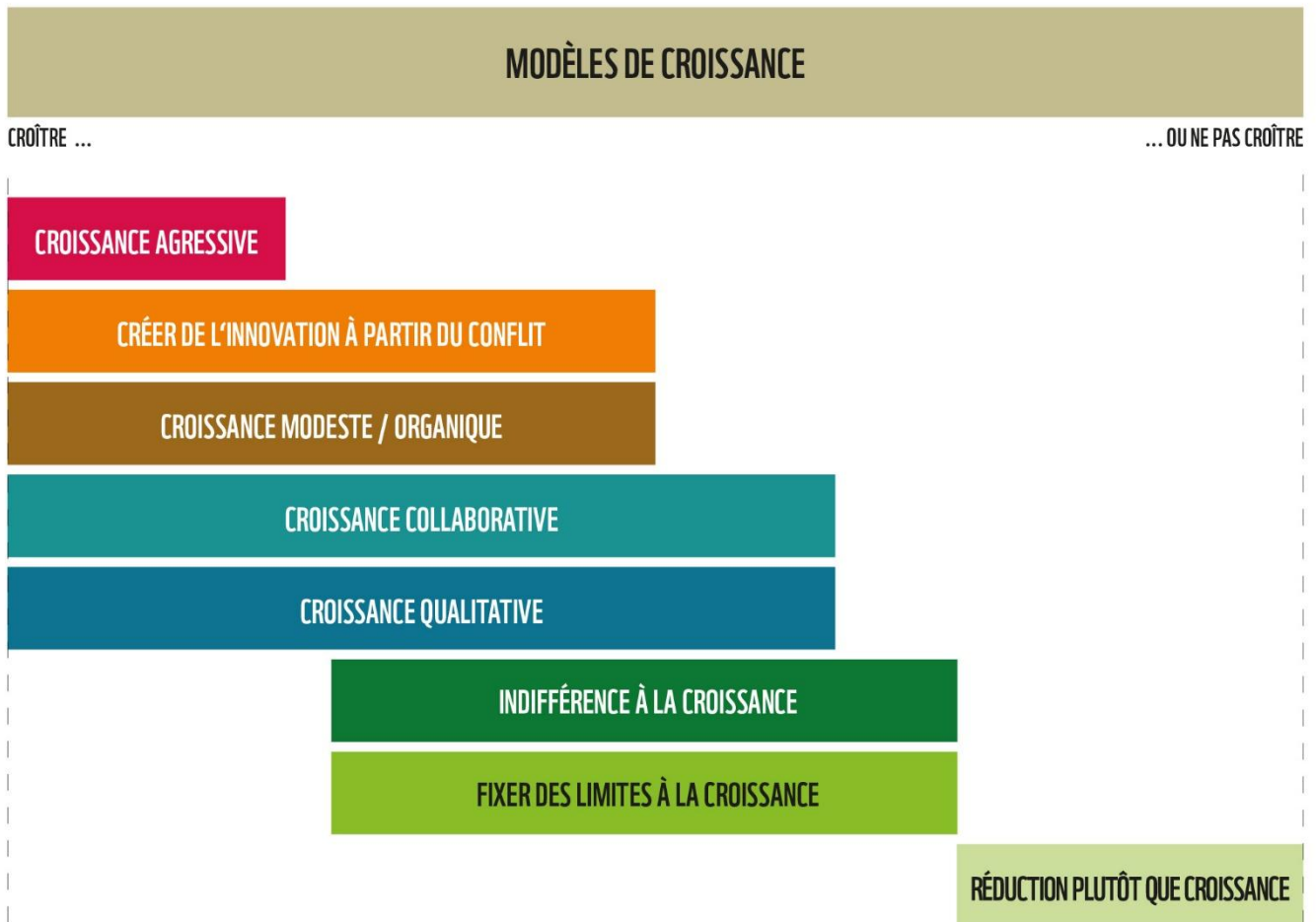


Illustration 2. Types de croissance dans les entreprises axées sur la sobriété (Niessen, Gossen & Beyeler, et al. 2025)

Lorsque la croissance n'est plus l'unique indicateur de référence, d'autres repères sont nécessaires pour évaluer la réussite entrepreneuriale. Les entreprises axées sur la sobriété s'orientent plutôt vers des principes tels que la réponse à des besoins, le bien commun et le sens et la qualité des relations humaines, ainsi que la bienveillance. Ces entreprises réinterprètent les indicateurs de réussite économique. Ainsi, celle-

ci ne se mesure plus seulement en termes de chiffre d'affaires, mais aussi, par exemple, en termes d'augmentation des taux de réparation, d'amélioration de la satisfaction des client-e-s ou d'améliorations écologiques et sociales.



Chapitre II : Refonte des structures d'entreprise en faveur de la sobriété

Bien qu'il soit possible d'appliquer la sobriété dans des structures d'entreprise classiques, certaines organisations choisissent d'adapter leurs structures pour mieux faire face aux défis et aux conflits d'objectifs évoqués. Ces structures d'entreprise alternatives peuvent favoriser la sobriété et empêcher les organisations de retomber dans une logique de croissance conventionnelle qui encourage la surconsommation. Les paragraphes suivants montrent comment les structures organisationnelles peuvent renforcer les conditions nécessaires pour que la sobriété devienne une pratique commerciale viable et durable (voir illustration 3).

Repenser la propriété : ancrer la responsabilité de la sobriété

La propriété façonne les valeurs, les priorités et l'orientation stratégique d'une entreprise. Elle détermine qui contrôle l'organisation, qui fixe les objectifs et qui profite de son succès. La propriété est donc un levier efficace pour orienter l'action entrepreneuriale vers la sobriété.¹⁸ Dans les entreprises conventionnelles, cependant, la propriété appartient souvent à des actionnaires qui se concentrent principalement sur les rendements économiques. Par conséquent, lors de décisions d'investissement, les intérêts financiers prédominent fréquemment sur les objectifs sociaux et écologiques, en particulier lorsque les exigences de rentabilité entrent en conflit avec les objectifs de durabilité.

Ce modèle de propriété remonte à la société anonyme cotée en bourse, créée au XIXe siècle, qui permettait aux entreprises de lever d'importants capitaux auprès d'une base d'investisseur-euse-s large et généralement anonyme. Certes, cette structure a favorisé l'industrialisation, l'innovation et la croissance, mais elle a également séparé la propriété de la responsabilité, ce qui signifiait que les actionnaires avaient droit aux bénéfices sans avoir à assumer les conséquences à long terme. Ce découplage persiste encore aujourd'hui. Les entreprises se trouvent dès lors soumises à une pression permanente visant à augmenter la production et la demande pour satisfaire les impératifs de profit et les attentes des investisseur-euse-s, ce qui constitue un facteur central de la surconsommation et de la surexploitation des ressources, contraire aux principes de sobriété.¹⁹

De nombreuses entreprises axées sur la sobriété se tournent donc vers des modèles de propriété alternatifs, dans lesquels le contrôle et le pouvoir décisionnel sont liés à des personnes directement impliquées dans la mission de l'entreprise ou engagées envers celle-ci.²⁰ Ces modèles redistribuent le pouvoir, limitent les incitations financières extractives et renforcent l'autonomie, créant ainsi les conditions structurelles nécessaires à la sobriété dans le quotidien des entreprises.

Dans la pratique, deux approches se sont particulièrement imposées : les coopératives et les collectifs, ainsi que les modèles gérés par les propriétaires ou les familles.

Dans les coopératives et les collectifs, les employé-e-s, les producteur-riche-s ou les consommateur-riche-s se partagent la propriété et décident ensemble de l'utilisation des bénéfices et de l'orientation stratégique. Cela crée une base solide pour des pratiques axées sur la sobriété en favorisant la prise de décision démocratique, la responsabilité et une répartition équitable de la valeur ajoutée.²¹ Ortoloco, une exploitation biologique solidaire près de Zurich, en est un exemple. Ses membres apportent une contribution financière, aident au travail de la ferme, participent à la récolte et sont impliqués dans les décisions de production.²² L'entreprise est détenue sous une forme de propriété responsable collective, ce qui permet à Ortoloco de ne pas être soumis à la pression de maximiser ses profits ou de croître rapidement, mais de se concentrer plutôt sur la préservation écologique, la souveraineté alimentaire locale et la résilience de la communauté.

Dans les entreprises détenues par leurs propriétaires ou dirigées par des familles, les propriétaires agissent souvent comme les gardiens de la raison d'être de l'entreprise et sont étroitement impliqués dans le travail opérationnel, ce qui représente un environnement qui peut être favorable à la sobriété.²³ Ces entreprises encouragent le dialogue avec les employé-e-s, les fournisseurs et les communautés, ce qui renforce l'alignement entre la stratégie commerciale et le bien-être sociétal. De plus, ces entreprises disposent de réserves plus importantes, tout en étant moins dépendantes des investisseurs externes et des marchés financiers. Cette indépendance financière leur permet de prendre des décisions orientées vers la résilience à long terme, qui se traduisent par exemple par une croissance organique et l'absence de licenciements en période de crise.²⁴

De nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) préservent leur raison d'être grâce à un ancrage régional fort et à des liens étroits avec les communautés locales, renforcés par une gestion active par les propriétaires.

Malgré ces atouts, les transmissions comportent le risque du « mission drift », c'est-à-dire un éloignement de la mission initiale. Certaines entreprises parviennent à contrer ce risque en transférant la propriété à une fondation qui protège la mission fondatrice de l'entreprise contre la pression visant à maximiser les distributions de dividendes.²⁵ Le modèle de propriété responsable (Steward Ownership) qui en résulte ancre juridiquement l'objectif de l'entreprise. Ainsi, le contrôle appartient à des personnes orientées vers cet objectif, les bénéfices sont réinvestis ou utilisés à des fins sociales et écologiques.²⁶ En séparant les droits de vote et les parts de capital, ce modèle protège contre la pression spéculative et renforce l'indépendance stratégique, ce qui constitue une base solide pour une gestion d'entreprise axée sur la sobriété.

Parmi les exemples internationaux, on peut citer Patagonia, qui a transféré ses parts en 2022 à un modèle fiduciaire qui utilise tous les bénéfices non réinvestis dans l'entreprise à des fins environnementales.²⁷ Einhorn, une start-up basée à

Berlin qui fabrique des préservatifs et des produits mens-truels durables, s'inspire également d'un modèle de propriété responsable. La propriété appartient à ceux et celles qui participent activement à l'entreprise et non à des actionnaires externes.²⁸

Repenser les financements : orienter les flux de capitaux vers la sobriété

Les financements déterminent en grande partie la manière dont les entreprises se développent, investissent et agissent. Le capital n'est jamais neutre, tant il s'accompagne d'attentes qui façonnent les priorités stratégiques. Les investisseur-euse-s conventionnel-le-s attendent des rendements rapides et évolutifs et encouragent les entreprises à réduire leurs coûts, à augmenter leur production ou à élargir leurs marchés. Ainsi, la logique de financement détermine souvent si une entreprise peut poursuivre un développement axé sur la sobriété ou si elle retombe dans des schémas axés sur la croissance.²⁹

Pour que les modèles économiques orientés vers la sobriété puissent prospérer, il est nécessaire de repenser le financement au-delà de la seule maximisation du profit. De nombreuses entreprises expérimentent déjà des stratégies de financement alternatives qui préservent leur autonomie, ancrent leur mission et limitent les influences externes.³⁰

Une approche essentielle consiste à limiter les capitaux externes et à réduire la dépendance envers des investisseur-euse-s dont les priorités ne coïncident pas nécessairement avec la mission de l'entreprise.³¹ Des entreprises telles que Neumarkter Lammsbräu ou l'imprimerie suisse « Cradle-to-Cradle » Vögel Druckerei misent sur un faible endettement, ce qui leur permet de croître de manière organique et d'orienter leurs décisions stratégiques vers le long terme plutôt que vers des profits à court terme.³²

Un autre levier important consiste à orienter les flux financiers vers les objectifs de l'entreprise grâce à des directives internes qui régissent l'utilisation des bénéfices. Des instruments tels que les plafonds de dividendes, les directives de réinvestissement obligatoire, les modèles de participation aux bénéfices des employé-e-s et les réserves axées sur la résilience contribuent à garantir que les bénéfices restent en adéquation avec la mission de l'entreprise.³³ A titre d'illustration, le moteur de recherche écologique Ecosia réinvestit 80 % de ses bénéfices dans des projets de reboisement, de sorte que ses ressources financières contribuent directement à la promotion d'objectifs environnementaux.³⁴ De même, Fairphone, une entreprise sociale néerlandaise qui fabrique des smartphones éthiques et modulaires, applique une politique de réinvestissement stricte qui consacre les excédents à l'amélioration de la conception des produits, à la transparence des chaînes d'approvisionnement et au respect de l'environnement.³⁵

Les sources de financement alternatives soutiennent également les pratiques commerciales axées sur la sobriété en impliquant les parties prenantes telles que les employé-e-s ou

les client-e-s en tant que co-financeur-euse-s.³⁶ Ces modèles diversifient le capital, renforcent l'engagement des parties prenantes et réduisent la dépendance à l'égard des investisseur-euse-s axés sur la croissance. Par exemple, Carbotech AG, une société suisse de conseil en environnement, est entièrement détenue par ses employé-e-s.³⁷ Cela confère aux employé-e-s des droits décisionnels et financiers et favorise une culture de responsabilité partagée. De même, Crowd Container a utilisé le financement participatif pour mettre en place des chaînes d'approvisionnement équitables avec le soutien de ses client-e-s³⁸, tandis que des start-ups telles que Too Good To Go ont utilisé l'investissement d'impact pour réduire le gaspillage alimentaire sans compromettre leur mission principale.³⁹ Ces exemples montrent que la finance doit être repensée afin d'ancrer la sobriété dans les pratiques commerciales, non pas comme une source de profits à court terme, mais comme un moyen de générer des avantages à long terme pour les entreprises, les personnes et la planète. En liant plus étroitement le capital à la finalité, les formes alternatives de financement peuvent également aider les entreprises à gérer la tension inhérente entre sobriété et croissance.⁴⁰

Repenser la gouvernance : ancrer la sobriété dans la vie quotidienne

La gouvernance détermine comment les décisions sont prises et qui prend part au processus. Dans de nombreuses entreprises, les décisions sont traditionnellement prises par les dirigeant-e-s ou les propriétaires, les employé-e-s, les fournisseurs ou les communautés locales n'ayant que peu d'influence. Cela favorise une priorisation unilatérale des objectifs financiers et occulte les impacts sociaux et environnementaux. En outre, cela exclut les personnes les plus touchées par les décisions de l'entreprise.

D'autres approches de gouvernance montrent comment intégrer efficacement la sobriété dans la vie quotidienne. De nombreuses entreprises axées sur la sobriété misent sur des structures décisionnelles inclusives et décentralisées.⁴¹ Cette forme de participation des parties prenantes intègre différentes perspectives dans la définition de l'orientation de l'entreprise et crée un espace pour l'expérimentation et l'apprentissage continu, indispensables à la transition vers la sobriété.⁴²

Par exemple, Riversimple, un constructeur britannique de voitures à hydrogène, accorde des droits de gouvernance à six administrateur-riche-s représentant des parties prenantes clés telles que l'environnement, les employé-e-s, les utilisateur-riche-s et les investisseur-euse-s.⁴³ Ce modèle de gouvernance garantit qu'aucun groupe ne domine le processus décisionnel et que les effets à long terme priment sur les gains à court terme. De même, FREITAG lab.ag, un fabricant suisse de sacs et d'accessoires, utilise un modèle holocratique qui répartit le pouvoir décisionnel entre des équipes autogérées, favorisant ainsi l'apprentissage continu, l'autonomisation des employé-e-s et l'alignement sur les objectifs environnementaux (*Chapitre III*).⁴⁴ En outre, la gouvernance va au-delà de la prise de décision interne et englobe également

la coopération au-delà des frontières organisationnelles. En adhérant à des alliances telles que « Economy for the Common Good », les entreprises peuvent créer ensemble de nouvelles normes industrielles, promouvoir l'apprentissage entre pairs et donner des impulsions pour un changement systémique vers la sobriété.

La gouvernance détermine également la manière dont la performance est évaluée et les types de valeurs reconnues. Les indicateurs clés traditionnels de performance et les incitations financières négligent souvent les contributions sociales

et environnementales d'une entreprise. Pour y remédier, certaines entreprises mettent en place des cadres tels que le « Common Good Balance Sheet » afin d'intégrer des objectifs non financiers dans leur prise de décision stratégique. La brasserie allemande Clemens Härle, par exemple, privilégie la soutenabilité écologique et sociale à long terme plutôt que la croissance. La direction réinvestit les bénéfices dans les énergies renouvelables, l'approvisionnement local et le bien-être de la communauté, ancrant ainsi les principes de sobriété directement dans la gestion et la prise de décision de l'entreprise.⁴⁵

Propriété

Qui détient le contrôle de l'entreprise et ce contrôle est-il lié à la mission de l'entreprise ?

Ancrage des objectifs : Dans quelle mesure la mission de l'entreprise est-elle préservée par des structures formelles ou informelles ?

Contrôle et responsabilité : Qui détient la majorité des droits de vote et de contrôle, et ces personnes sont-elles responsables de la mission de l'entreprise ?

Prévisions de bénéfices : Existe-t-il des mécanismes permettant de plafonner ou de modérer les prévisions de bénéfices (ex : plafonnement des dividendes, règles de réinvestissement) ?

Succession : Existe-t-il un règlement de succession protégeant la mission de l'entreprise lors de changements de propriété ou de direction, et qui limite les intérêts liés au profit ?

Financement

Quel type de capital est employé et sert-il effectivement la mission de l'entreprise ?

Structure du capital : Les financements protègent-ils l'indépendance de l'entreprise et permettent-ils d'éviter la pression vers une croissance rapide ou des bénéfices à court terme ?

Utilisation des bénéfices : Comment l'entreprise utilise-t-elle ses bénéfices, quelle part est réinvestie et quelle part distribuée ?

Financement par les parties prenantes : Les collaborateurs, les clients ou d'autres parties prenantes peuvent être associés comme co-financiers ?

Transparence : Les sources de financement et l'utilisation des bénéfices sont-elles divulguées aux parties prenantes internes et externes ?

Gouvernance

Comment les décisions sont-elles prises et qui est associé-e de manière pertinente ?

Participation des parties prenantes : Les parties prenantes concernées disposent-elles d'une voix au sein du conseil d'administration ou lors des décisions stratégiques ?

Indicateurs et incitations : Les indicateurs de performance (KPIs) et les incitations de la direction sont-ils alignés sur des impacts sociaux et environnementaux à long terme ?

Apprentissage et le développement continu : Les pratiques de l'entreprise sont-elles régulièrement évaluées et améliorées sur la base des retours des parties prenantes et des résultats d'impact ?

Collaboration externe : L'entreprise s'engage-t-elle activement dans des réseaux, des partenariats ou des initiatives sectorielles durables ?

Illustration 3. Leviers structurels dans les domaines de la propriété, du financement et la gouvernance afin d'intégrer la sobriété dans les pratiques commerciales clés (réalisation interne)



Chapitre III : Exemples pratiques

Le secteur de la mode

Contexte

Ces dernières années, le secteur de la mode a fait l'objet d'une attention croissante, les médias rapportant les déchets générés par les modèles économiques existants de la fast-fashion⁴⁶, les catastrophes causées par les conditions de travail dangereuses dans les usines de confection⁴⁷, et l'impact environnemental des vêtements produits, par exemple en raison du rejet de microplastiques lors du lavage des vêtements synthétiques.⁴⁸ Il existe une multitude de problèmes écologiques et sociaux liés à ce secteur, dont la plupart sont exacerbés par l'ampleur actuelle de la consommation de la mode.

En seulement seize ans (1996-2012), la quantité moyenne de vêtements achetés par personne dans l'UE a augmenté de 40 %.⁴⁹ Aux États-Unis, une personne achète en moyenne plus de 60 nouveaux vêtements par an, soit, en moyenne, un nouveau vêtement tous les cinq jours et demi.⁵⁰ Dans le même temps, les vêtements sont portés moins longtemps⁵¹ et moins souvent. Au Royaume-Uni, par exemple, moins de 30 % d'une garde-robe moyenne est activement portée.⁵² Les client-e-s suisses suivent également ces tendances : la Suisse enregistre les deuxièmes dépenses mondiales les plus élevées en matière de fast fashion ; seuls les client-e-s luxembourgeois-e-s dépensent encore plus d'argent pour des vêtements non durables.⁵³ En raison de la forte consommation et du taux de déchets élevé dans le secteur de la mode, on estime que celui-ci est responsable de près de 10 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre.⁵⁴

Résolution des problèmes dans le secteur de la mode

Pour lutter contre la surconsommation dans le secteur de la mode, trois efforts parallèles sont nécessaires⁵⁵ :

1. La réduction générale de la consommation à fort impact environnemental (sous forme de vêtements neufs et de fast fashion).
2. Le passage à des options plus durables (ex. : l'achat de vêtements d'occasion).
3. Le passage à des matériaux plus durables pour les vêtements qui continuent d'être produits.

Si ces trois efforts sont importants, la réduction absolue de la consommation de mode est le changement le plus efficace. La réduction des achats de vêtements neufs diminue la demande de nouvelle production. Dans la pratique, la non-consommation devrait également entraîner la non-production de nouveaux articles, ce qui permettrait d'économiser des ressources et de réduire les émissions de gaz à effet de serre. De même, prolonger la durée de vie de ses propres vêtements, par exemple en les réparant, permet d'éviter d'avoir à acheter de nouveaux vêtements pour remplacer ceux qui sont abîmés.

Les recherches sur la sobriété dans les entreprises d'habillement ont souligné l'importance de la slow fashion, c'est-à-dire une production durable en petites quantités, afin d'éviter la surproduction et la surconsommation.⁵⁶ Pour contrer la culture de la fast fashion, caractérisée par une nouveauté et une production excessive, la sobriété dans la mode peut viser à ne produire et ne vendre que ce qui est vraiment nécessaire. Dans leurs stratégies internes, les entreprises peuvent adapter leurs volumes de production à la demande, par exemple grâce à un système de précommande, ou éviter des cycles d'innovation de produits superflus, notamment en fabriquant des articles intemporels plutôt que saisonniers, ou encore en ne suivant pas les tendances.

Dans l'esprit de la slow fashion, les entreprises peuvent également aider leurs client-e-s à repenser leur consommation en les sensibilisant à leurs besoins réels, en les informant sur l'impact de la consommation de mode et en encourageant l'allongement de la durée de vie des produits grâce à des garanties longues et à une assistance à la réparation. Enfin, les entreprises peuvent soutenir leurs client-e-s dans leurs activités dans une démarche Do-it-yourself, en proposant des formations sur la fabrication ou la réparation de vêtements. A travers cela, l'entreprise crée une source de revenus supplémentaire tout en transmettant une valeur aux vêtements (cf. stratégie « Service de réparation, d'échange, de réutilisation et de prolongation de la durée de vie des produits »).

Etudes de cas

LOOM

Fondation : 2016

Siège social : France

Taille de l'entreprise : petite (moins de 50 employé-e-s)

Fondée en France en 2016, l'entreprise Loom produit et commercialise des vêtements très résistants, fabriqués en Europe à partir de matériaux naturels. Afin de lutter contre la surconsommation de vêtements, les articles sont conçus pour être intemporels et l'entreprise s'efforce activement de sensibiliser sa clientèle à la sobriété, notamment en refusant les soldes et les remises. Le slogan « Moins mais mieux » reflète l'objectif de promouvoir une consommation axée sur la sobriété.

Stratégies de sobriété

Loom applique des stratégies de sobriété orientées vers l'interne et l'externe. Les stratégies suivantes, orientées vers l'interne, servent à ancrer la sobriété dans l'entreprise :

- **Éviter les incitations à l'achat en limitant la diversité des produits :** Loom développe des générations de produits plutôt que des collections et s'efforce d'améliorer les produits existants plutôt que d'en développer de nouveaux.⁵⁷
- **Modèles de propriété et de gouvernance axés sur la sobriété :** En 2019, les fondateur-riche-s de Loom ont décidé de s'engager dans une voie de financement alternatif. Afin de rester financièrement indépendants et de poursuivre leurs activités axées sur la sobriété, les fondateur-riche-s ont permis à 600 client-e-s de devenir actionnaires.⁵⁸ Cette structure permet à l'entreprise de croître de manière organique sans que les actionnaires n'exigent une croissance plus rapide.
- **Adapter les investissements et limiter les attentes des actionnaires en matière de bénéfices :** Loom étant détenue par ses fondateur-riche-s, ses employé-e-s et environ 600 client-e-s, il est clairement indiqué aux actionnaires qu'ils ne doivent pas s'attendre à des rendements rapides, mais plutôt à des retours modestes et réguliers pour récupérer leur investissement.⁵⁹
- **Limiter la portée géographique :** Bien que Loom vende actuellement ses produits dans toute l'Europe, le site web et la présentation de l'entreprise sont disponibles exclusivement en français. La production a lieu principalement au Portugal, avec l'objectif de produire en France dans la mesure du possible.
- **Limiter les intrants :** Loom utilise des matériaux naturels et exclusivement du coton biologique.

Afin de promouvoir un mode de vie axé sur la sobriété, Loom poursuit les stratégies externes suivantes :

- **Renoncer aux outils de vente et de marketing qui stimulent la consommation :** La stratégie marketing de Loom repose sur l'objectif de ne pas pousser les client-e-s à acheter plus que ce dont ils ont besoin. L'entreprise renonce donc à toute publicité et mise plutôt sur le bouche-à-oreille. Elle ne propose pas non plus d'offres spéciales ni de réductions.⁶⁰
- **Des produits durables et réparables :** Les vêtements Loom sont conçus pour résister à l'épreuve du temps, tant en termes de tendances de la mode que de durabilité. Les articles sont soumis à des tests rigoureux afin de détecter les points faibles, qui peuvent ensuite être corrigés avant la production du produit.
- **Lobbying et militantisme en faveur de conditions-cadres favorisant la sobriété :** Afin de soutenir la transition vers une mode durable, l'entreprise Loom s'est associée à la coalition « En Mode Climat », qui milite pour que l'industrie de la mode contribue à la protection du climat.
- **Conseil, communication et information pour des décisions de consommation axées sur la sobriété :** Loom tient le blog « La mode à l'envers », qui jette un regard critique sur les pratiques de la fast fashion et explique ses propres décisions commerciales. L'entreprise offre également à ses client-e-s des conseils d'entretien afin que leurs vêtements durent le plus longtemps possible.

PATAGONIA**Fondation** : 1973**Siège social** : États-Unis**Taille de l'entreprise** : très grande (plus de 500 employé-e-s)

Patagonia est un fabricant américain de vêtements et d'équipements de plein air. Depuis sa création en 1973 par Yvon Chouinard, passionné de plein air, la marque s'est imposée à l'échelle mondiale et s'est forgé une réputation d'entreprise engagée. L'entreprise accorde une grande importance à l'environnement et s'est fixée pour objectif de « sauver notre planète ». ⁶¹ À cette fin, elle encourage les cycles de vie longs des produits, les réparations et la revente, et défend haut et fort les mesures de durabilité en attirant l'attention sur l'impact de la consommation.

Stratégies de sobriété

Patagonia applique des stratégies de sobriété tant en interne qu'en externe. La liste suivante décrit ses stratégies orientées vers l'interne visant à ancrer la sobriété au sein de l'entreprise :

- **Modèles de propriété et de gouvernance axés sur la sobriété** : En 2022, le fondateur Yvon Chouinard a transféré la propriété de l'entreprise à une fondation et à une organisation à but non lucratif. Cela veut dire que 100 % des actions avec droit de vote sont détenues par le « Patagonia Purpose Trust » afin de protéger les valeurs de l'entreprise. Dans le même temps, 100 % des actions sans droit de vote ont été transférées au « Holdfast Collective », une organisation environnementale. ⁶² L'entreprise a ainsi rejoint le modèle de propriété responsable, décrit plus en détail au chapitre II.
- **Limiter les intrants** : Patagonia fabrique ses produits, autant que possible, à partir de matériaux responsables, notamment des matériaux recyclés. L'entreprise utilise également des procédés moins polluants, comme la teinture dans la masse, qui permet de réduire la consommation d'eau liée à la coloration des textiles.

Par ailleurs, Patagonia applique les stratégies externes suivantes afin d'encourager ses client-e-s à adopter un mode de vie axé sur la sobriété :

- **Renoncer aux outils de vente et de marketing qui stimulent la consommation** : En 2011, Patagonia a publié une campagne publicitaire dans le Financial Times dans laquelle elle conseillait à ses client-e-s : « N'achetez pas cette veste ». Cette annonce a été publiée le Black Friday, une journée connue pour ses offres spéciales et ses réductions de prix. Au lieu d'encourager la consommation excessive, Patagonia voulait, avec cette annonce, conseiller à ses client-e-s de ne pas acheter ce dont ils-elles n'avaient pas besoin. ⁶³ Au cours des années suivantes, l'entreprise a maintenu sa position vis-à-vis du Black Friday.
- **Produits durables et réparables** : Patagonia développe ses articles de manière à garantir leur robustesse et à faciliter leur réparation, afin de prolonger au maximum leur durée d'usage.
- **Garanties prolongées** : La « Ironclad Guarantee » couvre les réparations et les retours de produits pendant toute leur durée de vie.
- **Offres visant à prolonger la durée de vie des produits** : Dans certaines filiales, l'entreprise propose un service de réparation ou permet aux client-e-s de déposer leurs articles pour une réparation professionnelle. Elle organise également des événements de réparation autour d'une maison ou d'un camion de réparation, où les client-e-s peuvent apporter gratuitement des articles défectueux, par exemple du matériel de surf ou de ski. L'entreprise met aussi à disposition de ses client-e-s des guides de réparation pour pouvoir réparer leurs articles eux-mêmes.
- **Conseil, communication et information pour des décisions de consommation axées sur la sobriété** : L'entreprise informe activement ses clients sur l'entretien et la maintenance de ses produits et remet en question la nécessité de la consommation à travers ses campagnes publicitaires telles que « Achetez moins, exigez plus (de mesures) ». ⁶⁴

FREITAG**Fondation** : 1993**Siège social** : Suisse**Taille de l'entreprise** : grande (250 à 500 employé·e·s)

FREITAG a été fondée en 1993 à Zurich par les frères Daniel et Markus Freitag. L'entreprise produit des sacs et des accessoires à partir de matériaux usagés et recyclables. Outre l'accent mis sur l'économie circulaire, FREITAG poursuit également des stratégies axées sur la sobriété, notamment en adoptant une position critique à l'égard du Black Friday.⁶⁵

Stratégies de sobriété

FREITAG applique des stratégies de sobriété tant en interne qu'en externe. La liste suivante décrit les stratégies internes visant à ancrer la sobriété au sein de l'entreprise :

- **Modèles de propriété et de gouvernance axés sur la sobriété** : L'entreprise est organisée selon les principes de l'« holocratie », ce qui signifie qu'elle vise l'auto-organisation plutôt que la hiérarchie, et permet collectivement de viser un objectif commun. Dans ce cadre, les employé·e·s profitent également du succès de l'entreprise, une partie des bénéfices leur étant versée sous forme de prime de participation aux bénéfices (*Chapitre II*).⁶⁶
- **Limiter les intrants** : FREITAG a débuté comme une entreprise qui réutilisait des bâches de camion hors d'usage, mais a depuis évolué et utilise désormais aussi des matériaux alternatifs. Des bâches de camion continuent d'être employées pour fabriquer des sacs, tout en produisant également des modèles en plastique recyclé, en fibres naturelles biodégradables ou en plastiques monomatériaux (d'un seul type), afin de garantir leur recyclabilité.

Voici les stratégies externes mises en place par FREITAG pour promouvoir un mode de vie axé sur la sobriété auprès de ses client·e·s :

- **Renoncer aux outils de vente et de marketing qui stimulent la consommation** : Depuis 2019, FREITAG ferme l'ensemble de ses points de vente (boutique en ligne comprise) lors du Black Friday, pour protester contre la consommation de masse. À la place, l'entreprise promeut le S.W.A.P. (Shopping Without Any Payment), un système d'échange entre client·e·s qui favorise la circulation des sacs existants et contribue à allonger la durée d'utilisation des produits.⁶⁷
- **Produits durables et réparables** : FREITAG s'efforce de concevoir ses produits de manière à ce qu'ils soient circulaires, c'est-à-dire qu'ils aient une longue durée de vie et puissent être recyclés à la fin de leur cycle d'utilisation. Les sacs peuvent également être personnalisés, dans le but de renforcer le lien émotionnel entre le·a propriétaire et l'achat.
- **Offres visant à prolonger la durée d'utilisation** : L'entreprise propose à sa clientèle une gamme de pièces de rechange permettant de réparer les articles endommagés. Des pièces de rechange sont par ailleurs mises gratuitement à disposition dans les magasins FREITAG. L'enseigne propose également la location de sacs de voyage pour les déplacements. Cette solution réduit les besoins de stockage, tout en étant économique et en favorisant une consommation plus sobre des produits.⁶⁸ Enfin, l'entreprise propose également un service de réparation dans certains points de vente, permettant aux client·e·s de déposer leurs articles dans un atelier pour une réparation professionnelle. Grâce à la plateforme S.W.A.P. du site web de l'entreprise, FREITAG permet à ses client·e·s d'échanger les produits achetés entre eux·elles, le tout sans frais.

Le secteur de l'ameublement

Contexte

L'industrie de l'ameublement est importante en Europe, puisqu'elle emploie environ un million de personnes et représente le deuxième marché de produits en Europe, avec une valeur d'environ 140 milliards d'euros en 2021.⁶⁹ Les meubles ont un impact sur l'environnement en raison de la consommation de ressources et des émissions de gaz à effet de serre générées lors de leur fabrication, de leur entretien et de leur réutilisation. Les meubles sont soumis à l'évolution des styles d'ameublement et des goûts, de sorte qu'ils sont souvent achetés en fonction des tendances actuelles, puis jetés prématurément lorsque leur design est jugé dépassé. Par ailleurs, un mode de vie très mobile et des déménagements fréquents entraînent régulièrement l'achat de nouveaux meubles par les consommateurs, bien que ceux qu'ils-elles possèdent soient encore en bon état.⁷⁰

Dans l'Union européenne, les ménages consomment environ 8,6 millions de tonnes de meubles par an⁷¹, et les taux de consommation sont en hausse. En Suède, par exemple, la consommation de meubles et d'articles ménagers a augmenté de 47 % entre 2009 et 2019.⁷² En parallèle, les Européens jettent environ 10 millions de tonnes de déchets de meubles chaque année.⁷³ En raison de leur volume, les meubles deviennent rapidement des déchets encombrants. En Europe, seuls environ 10 % des meubles mis au rebut sont recyclés, tandis que la grande majorité (80 à 90 %) termine en décharge ou est incinérée.⁷⁴

Résolution des problèmes dans le secteur de l'ameublement

À l'instar de l'industrie de la mode, l'industrie du meuble peut promouvoir la sobriété en mettant en œuvre des stratégies visant à prolonger la durée de vie des produits et à augmenter leur taux d'utilisation. Sandberg propose⁷⁵:

1. la réduction de la consommation de produits (c'est-à-dire de ne pas consommer),
2. de prolonger la durée de vie des produits (par exemple par la réparation, la réutilisation et la remise à neuf).
3. de partager les produits entre les utilisateur-rices afin de garantir des taux d'utilisation élevés,

Le passage à des matériaux durables joue également un rôle important. Cela vaut également ici, la réduction générale de la consommation est la stratégie la plus efficace, car elle permet de contrer l'augmentation de la consommation des ressources. Parmi les modèles économiques favorisant la sobriété dans le secteur de l'ameublement, on peut citer la vente de produits durables et de haute qualité, la vente uniquement des articles dont les clients ont réellement besoin⁷⁶, différentes formes de réemploi, de réparation et de reconditionnement⁷⁷ ainsi que des offres de location qui permettent d'accéder à des meubles sans avoir à les acheter.⁷⁸ La modularité peut également être une stratégie appropriée pour favoriser la sobriété dans le secteur de l'ameublement. Les exemples de Livom et de Vitsø montrent qu'un design modulaire permet aux clients de n'acquiescer que les éléments nécessaires et d'adapter le produit à l'évolution de leurs besoins.

Études de cas

VITSCÉ

Fondation : 1959

Siège social : Royaume-Uni

Taille de l'entreprise : moyenne (50 à 249 employé-e-s)

Vitsoe a été fondée en 1959 afin de commercialiser les créations de meubles de Dieter Rams en Allemagne. En 1995, l'entreprise a déménagé au Royaume-Uni et dessert aujourd'hui des client-e-s dans plus de 50 pays. L'entreprise met l'accent sur l'adaptabilité, la longévité et la durabilité de ses produits et réalise des bénéfices à la fois grâce à ses ventes et en mettant l'accent sur une relation client étroite et un service exceptionnel. Fidèle à son slogan « Mieux vivre, avec moins, mais plus durable », Vitsoe aide ses client-e-s à n'acheter que ce dont ils-elles ont réellement besoin, les accompagne dans l'entretien de leurs articles et les encourage à les revendre lorsqu'ils-elles ne les souhaitent plus.⁷⁹

Stratégies de sobriété

En interne, l'entreprise met en œuvre les stratégies suivantes :

- **Adapter les investissements et limiter les attentes des actionnaires en matière de bénéfices** : En 2013, l'entreprise a décidé d'acquérir un nouveau site afin d'agrandir son atelier situé dans le centre de Londres. Afin de réunir les fonds nécessaires à l'achat, Vitsoe a conçu une mini-obligation, émise exclusivement à ses client-e-s et fournisseur-euse-s, offrant un taux d'intérêt fixe de 6,06 % pendant au moins cinq ans. Cette obligation a été écoulée en quelques semaines seulement et a contribué au financement de la nouvelle usine à Royal Leamington Spa.⁸⁰
- **Éviter les incitations à l'achat en limitant la diversité des produits** : Au lieu de développer de nouveaux produits qui ne sont pas absolument nécessaires, l'entreprise se concentre sur l'amélioration des produits existants afin de les rendre intemporels et utiles.
- **Proposer des formations sur la sobriété à tous les employé-e-s, si possible dans tous les domaines de l'entreprise** : Les employé-e-s de Vitsoe sont formé-e-s pour ne vendre à leurs client-e-s que ce dont ils-elles ont vraiment besoin et leur dire qu'ils-elles peuvent revenir à tout moment pour acheter davantage.⁸¹
- **Promouvoir la sobriété dans le management et la culture d'entreprise** : Outre la formation des employé-e-s à ne vendre que ce qui est nécessaire, la culture d'entreprise encourage également la réflexion sur la sobriété et la sensibilisation aux questions de durabilité.

En ce qui concerne les stratégies externes, Vitsoe met en œuvre les mesures suivantes :

- **Renoncer aux outils de vente et de marketing qui stimulent la consommation** : L'entreprise modère son chiffre d'affaires en renonçant aux ventes spéciales et mène des campagnes pour souligner les inconvénients de la consommation excessive autour du Black Friday, y compris la fermeture de ses points de vente.⁸² Elle limite également sa publicité au bouche-à-oreille et aux recommandations.⁸³
- **Produits durables et réparables** : L'entreprise s'est fixée pour objectif de fabriquer des meubles durables et adaptables afin que les client-e-s puissent développer un attachement émotionnel à ceux-ci et les utiliser longtemps.
- **Offres visant à prolonger la durée de vie des produits** : L'entreprise propose des services d'entretien tels que la remise à neuf, aide ses client-e-s à n'acheter que ce dont ils-elles ont besoin et les aide à déménager leurs meubles en toute sécurité afin de s'assurer que rien ne soit endommagé.
- **Conseils, communication et informations pour des décisions de consommation axées sur la sobriété** : Vitsoe communique ouvertement ses valeurs, notamment à travers des éditoriaux sur sa position contre le Black Friday.

GEA WALDVIERTLER

Fondation : 1980

Siège social : Autriche

Taille de l'entreprise : moyenne (50 à 249 employé-e-s)

GEA Waldviertler produit des chaussures, des sacs et des meubles et exploite également un hôtel, un restaurant et une académie. L'entreprise s'est développée au fil des décennies en lançant de nouveaux produits tels que des matelas afin de répondre à la demande de produits de haute qualité.⁸⁴ Actuellement, l'entreprise exploite 55 filiales en Autriche, en Allemagne et en Suisse.

Stratégies de sobriété

GEA Waldviertler applique plusieurs stratégies de sobriété orientées tant en interne qu'en externe. Voici les stratégies orientées vers l'interne de l'entreprise :

- **Adapter les investissements et limiter les attentes des actionnaires en matière de bénéfices** : Afin de financer l'entreprise sans dépendre des banques, celle-ci a créé en 2003 ses propres obligations (appelées « Apfelbäumchen »). Les client-e-s ont pu soutenir le développement de l'entreprise grâce à un financement alternatif à un taux d'intérêt stable.⁸⁵
- **Limiter les inputs** : L'entreprise fabrique des produits intemporels en utilisant efficacement les ressources. Les meubles sont fabriqués à la main dans son propre atelier.
- **Limiter la zone d'influence géographique** : Les meubles GEA Waldviertler sont fabriqués à la main dans l'atelier de menuiserie de l'entreprise en Autriche. L'entreprise exploite également des magasins de détail en Autriche, en Allemagne et en Suisse. Le site web n'est disponible qu'en allemand.

L'entreprise utilise également des stratégies externes qui favorisent la sobriété :

- **Produits durables et réparables** : Les meubles GEA sont intemporels, minimalistes et se caractérisent par leur haute qualité. Les meubles peuvent également être fabriqués sur mesure selon les préférences personnelles.
- **Offres visant à prolonger la durée de vie des produits** : L'entreprise gère une bourse aux produits sur son site web et sur Facebook afin de faciliter la revente d'articles à de nouveaux client-e-s.⁸⁶ Certains des produits, tels que les chaussures Waldviertler, peuvent être réparés par l'entreprise.

LIVOM

Fondation : 2020

Siège social : Suisse

Taille de l'entreprise : petite (moins de 50 employé-e-s)

Livom a été fondée en 2020 en tant que start-up suisse et s'est depuis étendue à des marchés dans toute l'Europe, avec des showrooms en Suisse, en Allemagne, en Italie et en Autriche. L'entreprise s'est fixée pour objectif de fabriquer des canapés durables, avec un produit modulaire qui peut être réparé, remplacé et adapté aux besoins des client-e-s. Les canapés sont fabriqués sur commande en Europe à partir de bois certifié FSC.

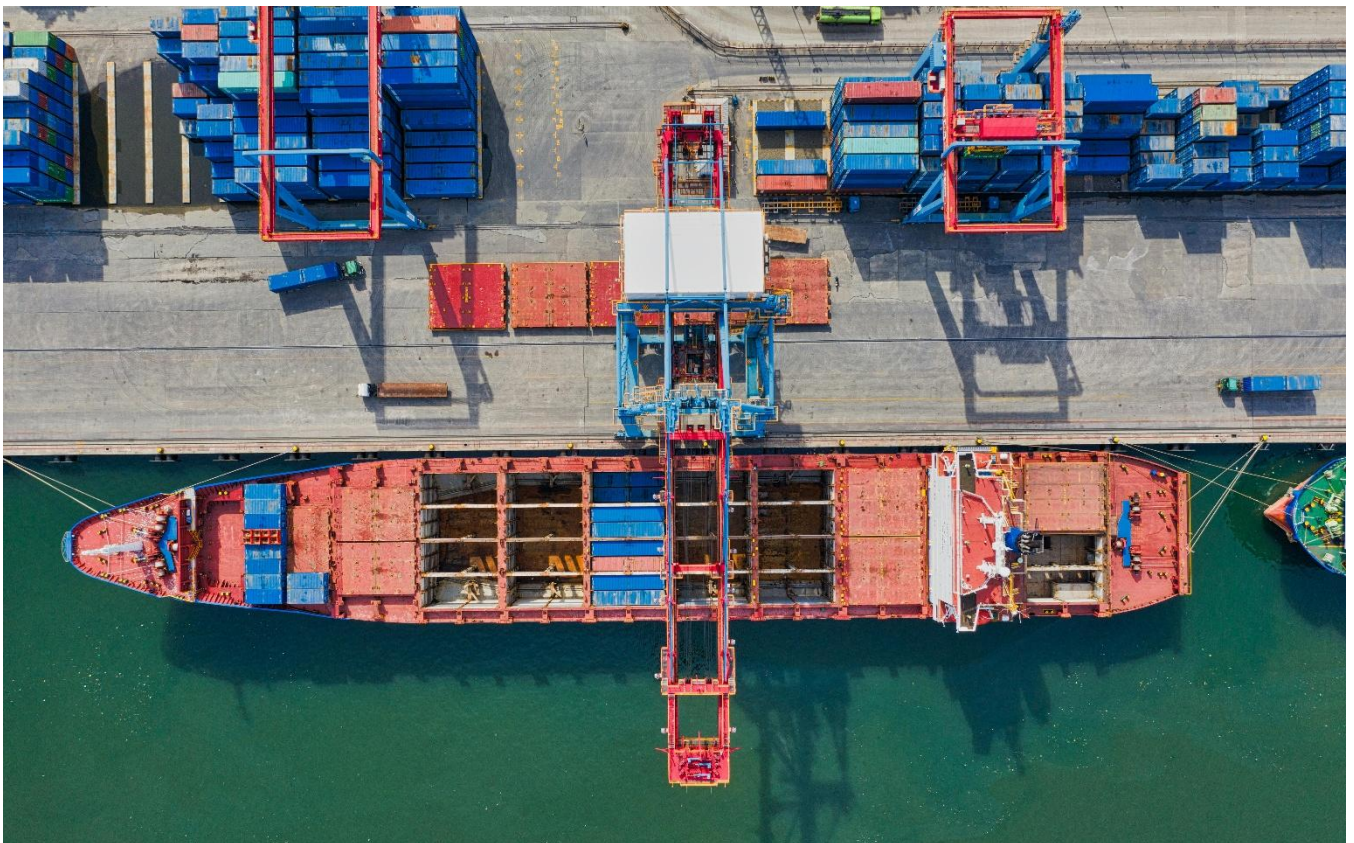
Stratégies de sobriété

Livom utilise des stratégies de sobriété tant internes qu'externes. Voici quelques stratégies internes grâce auxquelles l'entreprise intègre la sobriété dans sa production :

- **Limiter la production :** Les canapés Livom sont fabriqués sur commande, ce qui signifie qu'ils ne sont produits que lorsque les client-e-s souhaitent les acheter.⁸⁷
- **Limiter la zone d'impact géographique :** Les produits Livom sont fabriqués en Europe afin de réduire les distances de transport et de promouvoir un savoir-faire artisanal de haute qualité.
- **Limiter la production :** L'entreprise ne produit pas seulement sur commande, mais s'efforce également de produire de manière écologique en réduisant sa propre consommation de ressources, en utilisant des matériaux durables tels que du bois européen certifié FSC et en alimentant une partie de ses installations avec des énergies renouvelables.

Livom utilise également des stratégies visant à promouvoir un mode de vie axé sur la sobriété :

- **Des produits durables et réparables :** les canapés Livom sont conçus pour durer. Ils sont modulaires, ce qui permet de remplacer des pièces si nécessaire, et leurs housses amovibles sont lavables, de sorte que les taches ou les rayures ne nécessitent pas l'achat d'un nouveau canapé.





Chapitre IV : Généralisation des entreprises axées sur la sobriété ? Obstacles et stratégies pour les secteurs résistants à la transformation

Pourquoi certains secteurs sont-ils plus difficiles à transformer ?

Les modèles économiques axés sur la sobriété sont déjà mis en œuvre avec succès dans de nombreux secteurs, comme le montrent clairement les exemples tirés des secteurs de la mode et de l'ameublement dans la section précédente (**Chapitre III**). Mais dans d'autres secteurs économiques, la transformation s'avère beaucoup plus difficile. Des secteurs tels que la finance, l'industrie pharmaceutique et la santé ou l'industrie lourde sont considérés comme particulièrement « résistants à la transformation ». L'immobilisation importante de capitaux, les attentes des actionnaires en matière de rendements à court terme et les exigences réglementaires constituent des obstacles considérables, même lorsque la volonté fondamentale de changement est présente.

Or, une réorientation est inévitable dans les secteurs résistants à la transformation si l'on veut que l'économie dans son ensemble respecte les limites planétaires. Ce sont précisément ces secteurs qui sont souvent les plus gourmands en ressources et les plus polluants. Par exemple, l'industrie du ciment génère à elle seule environ 7 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, et sa décarbonation est particulièrement complexe car une partie du CO₂ est émise directement lors des réactions chimiques de production.⁸⁸ Cela fait de l'industrie du ciment, ainsi que d'autres secteurs résistants à la transformation, à la fois un obstacle majeur et un levier critique pour une transformation durable réussie de l'économie dans son ensemble.

Les quatre principaux obstacles à la transformation

Pour mettre en œuvre la sobriété dans les secteurs résistants à la transformation, il faut d'abord bien comprendre les obstacles existants. On peut distinguer quatre types d'obstacles : les obstacles culturels, économiques, infrastructurels et réglementaires.⁸⁹

1. Obstacles culturels : « Nous avons toujours fait ainsi. »

Les entreprises sont conçues pour fonctionner dans la stabilité et repoussent donc souvent les changements.⁹⁰ Cette inertie est particulièrement marquée dans les secteurs résistants à la transformation : les structures, les processus et les systèmes ont été optimisés pendant des décennies pour assurer la continuité. Les cultures d'entreprise qui se sont développées au fil du temps façonnent la manière de penser et d'agir de l'ensemble des acteur-riche-s. Dans de nombreux secteurs, un modèle culturel dominant repose sur l'augmentation de la performance, la primauté technologique et la maximisation de la croissance. Cette orientation traverse tous les niveaux organisationnels et se reflète dans les indicateurs, les parcours de carrière et les objectifs stratégiques.

Solutions possibles : Les cadres dirigeant-e-s jouent un rôle clé. Ils-elles façonnent la culture organisationnelle en développant une vision claire et convaincante⁹¹ et en impliquant activement les collaborateur-riche-s. Lorsque les collaborateur-e-s peuvent vérifier eux-mêmes la viabilité des nouvelles approches et reconnaître leur contribution au changement, l'acceptation augmente. Cela nécessite un processus complet de gestion du changement qui aborde de manière ciblée non seulement les dimensions techniques et stratégiques, mais aussi les dimensions culturelles (voir le guide pour la mise en œuvre de stratégies de sobriété dans l'entreprise).

Exemples pratiques : Antje von Dewitz, directrice générale de VAUDE, illustre parfaitement ce type de leadership actif. Lors du passage à un concept durable, elle a considéré essentiel d'impliquer les collaborateur-riche-s dès le début du processus. Cela a été possible grâce à la formation à la durabilité et à une implication constante et continue dans le processus de changement.⁹²

2. Obstacles économiques : l'effet de verrouillage financier

Les immobilisations de capitaux élevées constituent un frein majeur à la transition vers la sobriété. Les investissements déjà réalisés dans les installations de production, les infrastructures et les technologies entraînent des « coûts irrécupérables » (tendance à s'accrocher à quelque chose parce qu'on a déjà investi). Il semble peu intéressant sur le plan économique de renoncer à des pratiques commerciales établies et gourmandes en ressources tant que ces investissements ne sont pas amortis. Cet effet de verrouillage financier privilégie les gains d'efficacité à court terme plutôt que les changements profonds.⁹³ Les entreprises cotées en bourse sont également soumises à une forte pression de la part des investisseurs et des actionnaires, qui attendent une augmentation continue des bénéfices (pour des alternatives, voir **Chapitre II**). Les stratégies de sobriété, en revanche, sont souvent associées à des délais d'amortissement plus longs ou à des baisses temporaires du chiffre d'affaires. Le principe dominant de la valeur actionnariale renforce ce conflit d'objectifs, car il se concentre sur un rendement maximal du capital.

Solutions possibles : Les entreprises peuvent contrer cette pression en ciblant les investisseur-euse-s axé-e-s sur la durabilité et en développant des indicateurs alternatifs qui reflètent la création de valeur à long terme grâce à l'efficacité des ressources et à la fidélisation des client-e-s. Même lorsque les entreprises parviennent à convaincre les investisseurs-euse-s, un obstacle supplémentaire subsiste, puisque dans un contexte de concurrence mondialisée, les entreprises craignent de perdre des parts de marché si elles sont les premières à réorienter leur stratégie vers des principes de sobriété, tandis que leurs concurrent-e-s poursuivent des

objectifs de croissance. Ce problème de coordination peut être surmonté grâce à des alliances sectorielles et à un cadre réglementaire adapté.

Exemples pratiques : Le Partnership for Carbon Accounting Financials (*PCAF*)⁹⁴ montre comment plus de 400 institutions financières contournent le problème de coordination en formant une alliance sectorielle grâce à une norme uniforme de mesure des émissions financées.

La directive européenne sur la publication d'informations sur les questions de durabilité des entreprises (*CSRD*)⁹⁵ a été élaborée afin d'instaurer des conditions de concurrence équitables pour près de 50 000 entreprises européennes grâce à un rapport de durabilité standardisé. Toutefois, les discussions politiques en cours pourraient influencer son champ d'application final ainsi que sa mise en œuvre. De tels dispositifs de coordination seraient également envisageables pour favoriser la diffusion de la sobriété.

3. Obstacles infrastructurels : quand les systèmes ne fonctionnent qu'à pleine capacité

Les dépendances technologiques et infrastructurelles constituent également des obstacles majeurs. Les systèmes de production développés au fil des décennies sont hautement spécialisés, nécessitent de lourds investissements et ne sont souvent rentables qu'à pleine capacité. Dans l'industrie sidérurgique, par exemple, les hauts-fourneaux doivent atteindre des volumes de production minimaux pour rester économiquement viables, une réduction conforme aux principes de la sobriété les rendrait rapidement non rentables, d'autant qu'aucune technologie alternative n'est disponible à court terme. À cela s'ajoutent des réseaux denses de fournisseurs, de logistique et de distribution, qui créent des interdépendances fortes entre entreprises. Ces structures complexes font qu'il est difficile d'initier des mesures de transformation de manière isolée, car cela entraînerait des inconvénients concurrentiels considérables.

Solutions possibles : Les approches axées sur la sobriété nécessitent des processus de transformation coordonnés tout au long des chaînes de valeur. Cela comprend une réorganisation de l'économie circulaire grâce à des systèmes de retour des matières de seconde-main, une coordination de la demande afin de réduire la demande globale grâce à des modèles de partage, ainsi que des systèmes produit-service (leasing, abonnements) qui privilégient l'usage plutôt que la propriété et réduisent la dépendance à la pleine utilisation des capacités. De telles transformations ne peuvent réussir qu'à travers des coopérations intersectorielles, dans lesquelles les producteur-ice-s, les prestataires de services et les client-e-s développent ensemble de nouvelles normes et de nouveaux modèles économiques.

Exemples pratiques : Fairphone influence activement tous les maillons de la chaîne de valeur, de l'extraction minière à la conception et à la fabrication, en passant par le cycle de vie, afin de prolonger la durée d'utilisation et de réduire les achats neufs.⁹⁶

4. Obstacles réglementaires : quand les lois maintiennent le statu quo

Les structures réglementaires qui se sont développées au fil du temps renforcent souvent les obstacles mentionnés ci-dessus. Les lois, les normes et les procédures d'autorisation sont souvent adaptées à la logique de croissance traditionnelle et entravent les modèles économiques axés sur la sobriété (lien vers le chapitre d'Anna). La lenteur des processus d'autorisation, l'inertie institutionnelle et les incitations fiscales en faveur des technologies conventionnelles créent un environnement réglementaire, qui maintient le statu quo.

Les secteurs résistants à la transformation disposent également d'une influence politique considérable. Grâce à des réseaux de lobbying professionnels, ces secteurs s'assurent des avantages réglementaires, cultivent un statut de « too big to fail (trop grande pour sombrer) » et utilisent la menace potentielle de pertes d'emplois ou de délocalisations. Cela faisant, ces secteurs affaiblissent ou empêchent délibérément la mise en place d'une politique économique favorable à la sobriété.

Solutions possibles : Les décideur-euse-s politiques devraient miser davantage sur des réglementations appropriées et sur la conception stratégique de structures incitatives.⁹⁷ Par exemple, les incitations fiscales pourraient être réorientées en taxant davantage la production gourmande en ressources, tout en favorisant la réparation, le réemploi et la durabilité. En outre, les règles de transparence en matière de lobbying devraient être renforcées afin de limiter l'influence unilatérale des industries résistantes à la transformation.

Exemples pratiques : Alors qu'en Suisse, une loi sur le CO₂ a échoué en 2021 — elle aurait principalement comporté des mesures réglementaires telles que des taxes et des interdictions —, un objectif de neutralité carbone a été adopté deux ans plus tard dans le cadre de la loi sur le climat et l'innovation (LCI). Cette loi mise sur des incitations financières, telles que la promotion de la rénovation des bâtiments⁹⁸, associant ainsi la protection de l'environnement à des avantages économiques concrets pour les citoyen-e-s. Cela met en évidence l'influence déterminante que peut avoir la nature de la régulation.

Enseignements tirés de la pratique : les secteurs de la santé et de la finance

Afin de mieux comprendre les obstacles et les premières étapes à franchir, des études menées dans des secteurs résistants à la transformation, tels que la santé et la finance, offrent des enseignements pertinents.⁹⁹

Obstacles à la transformation dans le secteur de la santé en particulier dans les hôpitaux

La forte orientation vers la rentabilité des activités principales freine la mise en œuvre de stratégies axées sur la sobriété. Les client-e-s privilégient encore largement des produits d'investissement classiques offrant des rendements élevés. Des études indiquent que seuls environ dix pour cent

des ménages de l'Union européenne sont disposés à accepter des pertes de rendement significatives au profit d'objectifs écologiques ou sociaux. Cette attente influence la conception de l'offre, la communication et les décisions stratégiques des banques, réduisant fortement leur marge de manœuvre pour des approches fondées sur la sobriété. Sur le plan opérationnel, il manque également des modèles, des indicateurs et des références permettant de mesurer et de piloter des pratiques orientées vers la sobriété.

Les fabricant-e-s continuent de miser fortement sur des modèles économiques qui encouragent la surconsommation : produits jetables attrayants, obsolescence programmée ou l'exclusion des possibilités de reconditionnement.¹⁰⁰ Le modèle de consommation linéaire courant, axé sur l'usage unique, est peut-être rentable pour l'industrie, mais il empêche systématiquement la transition vers la sobriété. Parallèlement, les expériences menées dans des contextes à faibles ressources montre que de nombreux produits prétendent « indispensables » ne sont pas absolument nécessaires dans le quotidien hospitalier. Le renoncement ciblé de certains produits jetables apparaît donc comme un levier concret présentant des avantages écologiques et économiques.

Les principaux obstacles dans le quotidien hospitalier

Obstacles réglementaires : les exigences réglementaires constituent un frein important

D'une part, les systèmes de facturation en vigueur créent des incitations inopportunes, les articles jetables d'une valeur unitaire inférieure à trois francs ne pouvant pas être facturés séparément. Les hôpitaux ont donc recours à des kits de produits jetables pour couvrir leurs coûts, même si des alternatives plus écologiques sont disponibles.

D'autre part, les prescriptions relatives à la réutilisation et au reconditionnement des dispositifs médicaux sont extrêmement strictes. Pour des raisons de sécurité des patient-e-s, les fabricant-e-s, les entreprises de reconditionnement et les hôpitaux doivent présenter des certifications complètes. En l'absence de telles preuves, les produits ne peuvent pas être remis en circulation. Dans la pratique, cela conduit souvent à ce que des dispositifs soient éliminés après une seule utilisation. Les exigences sanitaires élevées renforcent encore cette dynamique puisque les produits sont souvent emballés deux ou trois fois pour garantir leur stérilité, ce qui augmente davantage la quantité de déchets.

Obstacles économiques : pression économique et absence de priorité stratégique

En plus de ces cadres juridiques, la pression économique qui pèse sur les hôpitaux exerce également un fort effet de frein. Les décisions d'achat sont fortement guidées par le prix. Les produits issus de l'économie circulaire apparaissent plus coûteux et plus complexes, car la collecte, la logistique et le reconditionnement nécessitent des ressources supplémentaires.

Obstacles culturels : absence de priorité stratégique

À cela s'ajoute le fait que la durabilité ne constitue toujours pas une priorité stratégique dans de nombreux établissements. Les niveaux de direction ont rarement ancré des objectifs explicites en matière de durabilité, et la demande de la part des patient-e-s pour des solutions écologiques reste très faible. La pratique établie du jetable est profondément enracinée dans la culture organisationnelle et est rarement remise en question.

Obstacles infrastructurels : manque d'espace et contraintes de temps au quotidien

Dans les hôpitaux, il manque souvent l'espace nécessaire pour organiser efficacement des systèmes de récupération ou de reconditionnement du matériel. Les plannings sont extrêmement serrés, signifiant qu'il n'est pas possible de mobiliser du personnel supplémentaire pour remplir ces tâches. À cela s'ajoutent des facteurs de marché, tels que la disponibilité limitée de produits réutilisables adaptés et la position dominante de certains fabricant-e-s, qui réduisent encore davantage la marge de manœuvre pour des alternatives durables.

Solutions possibles : Malgré ces obstacles, il existe déjà des pistes de solution concrètes qui vont dans la direction de la sobriété. A titre d'illustration, l'étude de Poiger (2025) montre que les produits axés sur la sobriété deviennent attractifs lorsque les fabricant-e-s prennent en compte l'ensemble du cycle de vie et fournissent directement des solutions de reprise.¹⁰¹ Par ailleurs, il apparaît clairement que les mesures axées sur la sobriété peuvent tout à fait trouver leur place, en passant de la réduction de la consommation de matériaux à la réutilisation de vêtements professionnels, ou bien par une utilisation plus consciente des ressources.

Les facteurs de réussite :

- **Parité des coûts :** À long terme, les solutions axées sur la sobriété ne doivent pas être plus coûteuses que les produits jetables.
- **Intégration facile :** Les étapes supplémentaires du processus doivent rester minimales.
- **Incitations politiques :** Sans soutien réglementaire, les anciennes pratiques persistent.

Obstacles à la transformation dans le secteur financier

Les banques, en tant qu'intermédiaires financiers, sont des acteur-riche-s clé-s pour la mise en œuvre de la durabilité. Leur capacité à allouer ou à refuser des capitaux de manière ciblée leur confère un pouvoir considérable sur l'orientation des activités économiques.¹⁰² En Suisse, de nombreuses banques ont déjà intégré la durabilité dans leur stratégie, le plus souvent sous la forme d'une amélioration de l'efficacité ou d'une adaptation de leurs produits aux normes écologiques et sociales.

On observe néanmoins les premières approches axées sur la sobriété dans le secteur financier. Ainsi, certaines banques investissent de manière ciblée dans des projets régionaux, d'intérêt général ou à impact social, se limitent à certains

secteurs spécifiques ou excluent les activités non durables en appliquant des critères négatifs stricts. On peut citer, entre autres, la GLS Bank en Allemagne et l'Alternative Bank Schweiz (ABS), qui s'appuient explicitement sur des critères écologiques et sociaux. L'impact le plus significatif des stratégies axées sur la sobriété se situe toutefois dans le domaine des émissions indirectes liées aux activités de financement et d'investissement, soit les émissions dites de Scope 3. Dans le secteur de la finance, celles-ci représentent environ 95 à 99 % de l'ensemble du profil d'émissions de CO₂.¹⁰³

Les principaux obstacles dans le secteur de la finance

Obstacles culturels : la croissance comme modèle dominant et les attentes externes

Les normes de durabilité et les directives ESG¹⁰⁴ favorisent certes la transparence, mais, dans la pratique, elles servent souvent de simples exigences minimales destinées avant tout à légitimer les activités en externe. Le cadre stratégique reste fréquemment subordonné au paradigme de la croissance. Le total du bilan, les parts de marché et la rentabilité des fonds propres continuent d'être considérés comme des indicateurs de pilotage centraux. La sobriété, comprise dans le secteur financier comme une limitation volontaire ou une réduction des activités commerciales, contredit fondamentalement ces principes directeurs et est donc généralement perçue comme non viable sur le marché. Le terme lui-même est peu connu dans de nombreuses banques ou porte une connotation négative.

Les marges de manœuvre des banques sont en outre fortement influencées par des attentes externes. Outre la clientèle, les actionnaires, les autorités de surveillance et les normes sociales dominantes orientent également la direction prise par le secteur. Le succès continue d'être défini avant tout par la croissance et l'expansion, tandis que la résilience écologique est rarement intégrée dans les systèmes d'objectifs. Dans ce contexte, les modèles économiques fondés sur la sobriété apparaissent difficilement justifiables. Les facteurs géopolitiques aggravent encore la situation, car les conflits et les incertitudes obligent les banques à réévaluer certains critères d'exclusion, par exemple dans le domaine de l'armement. De tels déplacements réduisent la clarté normative et accentuent les conflits stratégiques entre objectifs.

Obstacles économiques : l'exigence de rentabilité au cœur des activités

La forte orientation vers la rentabilité des activités principales freine la mise en œuvre de stratégies axées sur la sobriété. Les client-e-s privilégient encore largement des produits d'investissement classiques offrant des rendements élevés. Des études indiquent que seuls environ dix pour cent des ménages de l'Union européenne sont disposés à accepter des pertes de rendement significatives au profit d'objectifs écologiques ou sociaux. Cette attente influence la conception de l'offre, la communication et les décisions stratégiques des banques, réduisant fortement leur marge de manœuvre pour

des approches fondées sur la sobriété. Sur le plan opérationnel, il manque également des modèles, des indicateurs et des références permettant de mesurer et de piloter des pratiques orientées vers la sobriété.

Solutions

Malgré ces obstacles, une étude de Bratch (2025)¹⁰⁵ présente des solutions possibles. Les banques de droit public disposent d'une plus grande liberté stratégique et peuvent promouvoir de manière ciblée des projets régionaux, socio-écologiques et d'intérêt général. Des initiatives sectorielles menées de manière collaborative peuvent également établir de nouveaux standards et élargir les marges de manœuvre. Des désinvestissements ciblés dans des secteurs nuisibles au climat permettent d'éviter des dommages écologiques et de réduire le risque de pertes de valeur inattendues. Parallèlement, le soutien à des projets économiques régionaux et socio-écologiques ouvre de nouvelles perspectives, par exemple à travers le financement de coopératives, d'entreprises sociales ou d'initiatives de l'économie circulaire.

Principes de conception :

- limitation volontaire de certains domaines d'activité,
- conseil adapté aux besoins et octroi de crédits tenant compte des risques,
- promotion de produits financiers à faible intensité en ressources et en capital,
- gouvernance fondée sur les valeurs et intégration de l'impact écologique dans les objectifs stratégiques,
- priorité aux financements régionaux et orientés vers le bien commun.

Conclusion : la transformation comme processus séquentiel

Les explications ci-dessus montrent clairement que ni le secteur financier ni le secteur de la santé ne peuvent atteindre la sobriété au moyen de projets, de produits ou de mesures marketing isolées. Il s'agit au contraire d'un changement de paradigme fondamental, soit l'abandon de la logique de croissance illimitée et de l'optimisation à court terme, au profit de la viabilité écologique, de la résilience et de la sécurité d'approvisionnement à long terme, dans le respect des limites planétaires. Toutefois, dans les secteurs fortement structurés, les processus de transformation se déroulent rarement de manière spontanée ou inattendue. Ils suivent plutôt une dynamique séquentielle : des ajustements progressifs des processus, des cultures organisationnelles et des mécanismes de pilotage préparent le terrain à des changements plus profonds, tout en permettant d'anticiper et de maîtriser les effets qui en découlent.

Exemples

PURPOSE®

Purpose Suisse

Purpose Suisse est l'interlocuteur privilégié en Suisse pour tout ce qui a trait au Steward-Ownership. Les activités de Purpose Suisse se déclinent en trois volets : développement de l'écosystème, conseil et financement.

1. Conseil

Un service destiné aux entrepreneur·es qui voient un potentiel dans le concept de Steward-Ownership et qui souhaitent l'implémenter dans leur entreprise ou en créer une selon ces principes. Nous accompagnons des particuliers, des microentreprises et des PME.

2. Connaissances et ressources

Nous diffusons nos connaissances, partageons nos expériences et créons des connexions dans le domaine du Steward-Ownership – et apprécions pour cela de collaborer avec des organisations qui sont sur la même longueur d'onde. Nos guides portant sur le processus entrepreneurial d'implémentation du Steward-Ownership et assortis d'exemples concrets et de statuts types sont à la disposition des personnes intéressées, à titre d'aide (disponibles en open source).

3. Financement

Nous aidons à mobiliser les capitaux nécessaires pour implémenter le Steward-Ownership, en nous appuyant sur notre solide réseau d'entrepreneur·e·s, de fondateur·rice·s et d'investisseur·euse·s.

À la faveur d'un processus de conseil sur mesure, Purpose Suisse accompagne non seulement les personnes intéressées dans la mise en place du Steward-Ownership, mais aussi d'autres structures de propriété, et les soutient dans la conception des remaniements au niveau du contenu, de la structure et de la culture de leur entreprise.

ECONGOOD

Depuis 2013, ECONGOOD Switzerland s'engage pour une économie au service du bien commun, des personnes, de la société et de la nature. Cet engagement s'appuie sur l'organisation internationale ECONGOOD, fondée sur le modèle économique de l'« Économie pour le bien commun ». Ce modèle repose sur des pratiques commerciales axées sur des valeurs. La réussite économique ne se mesure pas uniquement à l'aune d'indicateurs financiers, mais aussi à celle de la justice sociale, de la responsabilité écologique et de la participation démocratique.

L'action d'ECONGOOD s'articule autour de quatre valeurs fondamentales : la dignité humaine, la solidarité et la justice, la durabilité écologique, ainsi que la transparence et la codécision. À partir de ces valeurs, des formats pratiques, des méthodes professionnelles et des outils efficaces sont développés pour accompagner les organisations dans l'évaluation, la réflexion et le développement de leur contribution au bien commun.

Entreprises, collectivités publiques, ONG, établissements d'enseignement et particuliers engagés utilisent ces services pour témoigner de leur responsabilité environnementale et sociétale et pour participer activement à leur transition vers une économie durable. Ainsi, nous contribuons collectivement à une économie qui permette à toutes et à tous de vivre dignement, aujourd'hui et pour les générations futures. De plus, ECONGOOD renforce le débat public en démontrant comment une orientation vers le bien commun offre des alternatives concrètes et applicables pour la pratique économique





Chapitre V : Guide pour la mise en œuvre de stratégies de sobriété dans les entreprises

Ce passage présente une démarche structurée permettant d'introduire et d'ajuster en continu les stratégies de sobriété au sein des entreprises. Cette progression s'appuie sur une série d'étapes successives, chacune contribuant à la concrétisation de l'orientation vers la sobriété.

La réussite de la mise en œuvre de stratégies de sobriété dépend de deux facteurs : l'impact recherché et la viabilité économique de l'entreprise.¹⁰⁶ Il existe plusieurs facteurs d'influence :

- la raison d'être de l'entreprise et le modèle économique qui en découle, ainsi que les objectifs stratégiques de l'organisation (**Chapitre II**),
- le degré d'engagement en faveur de la sobriété,
- les motivations en faveur de la sobriété,
- l'analyse des différents types de stratégies de sobriété,
- la clarification des conflits d'objectifs et des synergies,
- l'analyse des opportunités et des risques,
- les mesures de contrôle pour suivre le processus de mise en œuvre et évaluer l'impact des actions de sobriété.

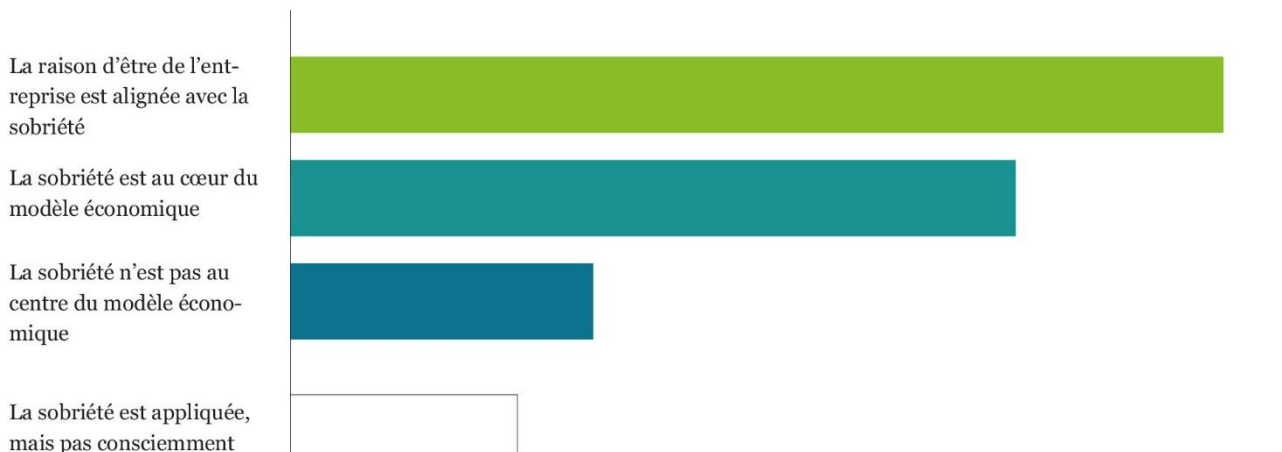
En principe, la réflexion sur la raison d'être de l'entreprise favorise l'introduction de stratégies de sobriété.¹⁰⁷ La première étape consiste à examiner dans quelle mesure la raison d'être d'une entreprise est compatible avec une orientation vers la sobriété, ou comment la raison d'être existante de l'entreprise peut être mise en œuvre axée sur la sobriété ou de manière plus sobre. Au cours des dernières années, la raison d'être a pris de l'importance au niveau des directions d'entreprise, malgré l'absence d'une définition unique dans la littérature. Ainsi, Bruce et Jeromin décrivent la raison

d'être comme « le but supérieur d'une entreprise, allant au-delà de la simple recherche du profit ». De façon similaire, Ribeiro et al. considèrent la raison d'être comme un point de repère qui offre un cadre fédérateur, permettant de relier les multiples activités, objectifs et parties prenantes d'une organisation et de rendre les processus décisionnels plus cohérents.¹⁰⁸

L'orientation vers la sobriété dans les entreprises peut se manifester avec différents degrés d'engagement. De manière générale, on peut dire que le niveau d'engagement diminue de haut en bas (1= niveau d'engagement le plus élevé et 4= niveau d'engagement faible, voir illustration 4) :

- 1) Le principe de sobriété correspond à la raison d'être de l'entreprise.¹⁰⁹
- 2) La sobriété est un élément central du modèle économique¹¹⁰, mais se distingue clairement de la raison d'être de l'entreprise.
- 3) Des stratégies individuelles de sobriété sont mises en œuvre de façon ciblée¹¹¹, sans que la sobriété ne constitue pour autant le cœur du modèle économique.
- 4) Dans la pratique, on constate que des stratégies de sobriété sont également mises en œuvre sans que la direction de l'entreprise en ait conscience (**Chapitre IV**).

Les motivations (**Chapitre I**) pour la mise en œuvre de stratégies de sobriété peuvent aller au-delà des considérations écologiques ou sociales.¹¹² Elles incluent également des aspects économiques, tels que la qualité des produits, des services et de la culture d'entreprise, la satisfaction des collaborateurs ou encore la résilience organisationnelle.



L'axe des x : Engagement en faveur de stratégies de sobriété au sein des entreprises

Illustration 4 : Degré d'engagement envers l'utilisation de sobriété dans les entreprises (réalisation interne)

Des facteurs externes peuvent également jouer un rôle déterminant, comme la réaction à des situations de crise, des mesures politiques ou des attentes sociétales. Enfin, les motivations personnelles des décideur-euse-s, en particulier des propriétaire-riche-s, sont également pertinentes, comme par exemple leur volonté d'augmenter leur capacité d'agir, de préserver ou d'améliorer leur qualité de vie, de trouver du sens, de disposer de davantage de temps ou encore de réduire le niveau de stress. Ces motivations n'ont pas nécessairement besoin d'être fondées sur des arguments écologiques, sociaux ou économiques, mais peuvent néanmoins générer des effets positifs en matière de sobriété.¹¹³

Un autre facteur central d'influence dans la mise en œuvre de stratégies de sobriété est le modèle économique sous-jacent, puisqu'il définit la configuration ou la structure de la création de valeur (produits et services), et concerne l'ensemble des parties prenantes.¹¹⁴ Dans le contexte de la sobriété, le canevas des modèles économiques durables constitue un outil pertinent.¹¹⁵

La mise en œuvre de stratégies de sobriété est décrite ci-dessous en sept étapes (voir illustration 7), combinant des éléments de gestion de l'innovation¹¹⁶, d'innovation des modèles économiques¹¹⁷ et de gestion du changement.¹¹⁸ Un concept semblable existe chez Phineo gAG, mais celui-ci se concentre exclusivement sur le développement et l'impact de la raison d'être de l'entreprise plutôt que sur la sobriété.¹¹⁹

Les initiateur-riche-s d'un tel processus d'innovation, généralement la direction de l'entreprise, doivent d'abord déterminer qui impliquer en interne et en externe. En effet, le fait d'impliquer des parties prenantes externes permet d'élargir la perspective au-delà du seul point de vue interne, tout en augmentant la probabilité d'obtenir un impact fiable et un niveau d'acceptation suffisant. Les différentes étapes de la mise en œuvre peuvent être appliquées aux niveaux d'engagement 1) à 3) de l'orientation vers la sobriété (voir illustration 5).



Illustration 5 : Sept étapes pour la mise en œuvre de stratégies de sobriété dans les entreprises (réalisation interne)

Étape 1 - Analyse

Si la raison d'être de l'entreprise n'a pas encore été définie, il convient de le faire lors de la première étape. Sur la base de la raison d'être de l'entreprise, du modèle économique existant et des objectifs stratégiques, il s'agit ensuite de réfléchir aux motivations qui guident le choix des stratégies de sobriété et la manière dont celles-ci doivent être pondérées pour l'entreprise.

Méthodes : par exemple, un processus modéré impliquant les personnes qui prennent les décisions concernant les modèles économiques et les stratégies, ainsi que les collaborateur-riche-s disposant d'une connaissance suffisante des motivations au sein de l'ensemble de l'organisation, et des parties prenantes externes dans le cadre du dialogue avec ces dernières.¹²⁰ Les résultats empiriques de la recherche sur la

sobriété peuvent également servir de soutien dans ce processus.¹²¹

Etape 2 - Développement de la stratégie

À partir de l'éventail des stratégies de sobriété déjà connues et éprouvées, on examine lesquelles (éventuellement plusieurs en combinaison) sont compatibles avec la situation spécifique de l'entreprise (*Chapitre 1*).¹²² La *checkliste de la boîte à outils « Massvoll Wirtschaften »*¹²³ peut également être utile pour déterminer les stratégies de sobriété appropriées. Dans certains cas, cette étape peut également donner lieu à des discussions sur des adaptations ou même de nouvelles formes de sobriété entrepreneuriale. Le degré d'engagement des stratégies de sobriété (voir illustration 4) est ensuite déterminé.

Méthodes : par exemple, brainstorming ou *Design Thinking*.¹²⁴

Etape 3 - Innovation du modèle économique I

Au cours de cette phase, le modèle économique de l'entreprise est ajusté en appliquant les mesures de sobriété choisies afin de vérifier la cohérence des changements prévus.

Méthodes : par exemple, le *Design Thinking*¹²⁵, la réflexion à l'aide du canevas pour les modèles économiques durables¹²⁶, ou encore le *Canevas de Business Model de Strategyzer* (n'est pas centré sur la durabilité).¹²⁷

Etape 4 - Évaluation des opportunités et des risques

Cette étape consiste à analyser les synergies et les conflits d'objectifs.¹²⁸ Dans un premier temps, les opportunités et les risques résultant des stratégies de sobriété choisies sont examinés. Pour les grandes entreprises, une analyse PESTEL peut également être effectuée afin d'évaluer l'impact des facteurs externes politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et/ou juridiques.¹²⁹

Le cas échéant, ces réflexions conduisent à des ajustements dans le choix des stratégies de sobriété et/ou à des mesures d'accompagnement visant à harmoniser les objectifs et à saisir les opportunités et à réduire les risques.

Méthodes : par exemple, « Magisches Vieleck » pour déterminer les harmonies et les conflits entre les objectifs¹³⁰,

l'*analyse SWOT*¹³¹, l'*analyse PESTEL*¹³², et des phases de réflexion.

Etape 5 - Innovation du modèle économique II

Si nécessaire, le modèle d'entreprise et les stratégies de sobriété qui sont mises en œuvre sont à nouveau ajustés sur la base des connaissances acquises, dans le sens d'une boucle de rétroaction.

Méthodes : par exemple, réflexion à l'aide du canevas pour les modèles économiques durables¹³³ ou du *Canevas de Business Model de Strategyzer*.¹³⁴

Etape 6 - Plan d'action

Pour la mise en œuvre concrète, il est recommandé d'élaborer une feuille de route¹³⁵, qui définit les délais, les responsabilités, les ressources et les étapes importantes.

Méthodes : par exemple une *Roadmap*.¹³⁶

Etape 7 - Mise en œuvre

La mise en œuvre des stratégies de sobriété est lancée, accompagnée d'une phase d'évaluation qui permet de vérifier les progrès et d'ajuster la feuille de route (en termes de contenu, d'organisation et de calendrier). Le modèle économique et la stratégie d'entreprise peuvent à nouveau être modifiés.

La feuille de route fixe également les dates auxquelles l'efficacité des stratégies de sobriété sera mesurée. Comme il n'existe à ce jour aucun outil spécifique pour mesurer le succès des stratégies de sobriété, des méthodes de gestion d'entreprise adaptées aux objectifs respectifs peuvent être utilisées ou développées (voir tableau 2).

Celles-ci sont applicables à l'échelle de l'entreprise (niveau micro). Les mesures d'impact aux niveaux méso et macro pourraient probablement dépassées les capacités des entreprises.

Méthodes : par exemple, planification et délégation du processus de mise en œuvre à l'aide de *la feuille de route*¹³⁷, réflexion basée sur le canevas pour les modèles économiques durables¹³⁸ ou le *Canevas de Business Model de Strategyzer*.¹³⁹

Tableau 2 : Sélection d'outils pour mesurer l'impact de la mise en œuvre de stratégies de sobriété (source : Maurer 2025)

Motivation	Exemples d'objectifs dérivés	Sélection exemplaire d'outils de mesure de l'impact
Viabilité écologique	ex. : réduction des émissions de CO ₂	ex. : analyse du cycle de vie (ACV), consommation de matières par unité de service MIPS, empreinte écologique, etc.
Facteurs économiques	ex. : amélioration de la qualité de la culture d'entreprise, satisfaction accrue des employé·e·s et qualité des produits et services, résilience	ex. : indicateurs économiques, gestion de la qualité totale, observations, audits culturels tels que l'adéquation culturelle de l'entreprise, boussole de résilience (EFQMplusR)
Facteurs sociaux	ex. : bien-être, santé, conditions de travail, rémunération équitable	ex. : indice de bien-être WHO-5, enquêtes auprès des employé·e·s, telles que l'enquête sur le stress psychologique au travail (questionnaire psychosocial de Copenhague (COPSOQ)), niveau d'écart ou de différence salariale, tels que l'indice de référence salarial ou le nombre de catégories salariales
Facteurs exogènes	ex. : répondre aux exigences politiques et/ou sociales	ex. : outils de gestion de la conformité, telle que la boîte à outils SwissGRC-GRC
Préférences individuelles / désir de disposer de plus larges marges de manœuvre	ex: préservation des marges de manœuvre, protection ou amélioration de la qualité de vie personnelle, quête de sens, temps disponible, absence de stress	ex. : des indicateurs issus de la « Science of Happiness », tels que la Flourishing Scale, ou encore des enquêtes auprès des personnes concernées par les mesures de sobriété.



Conclusion

La sobriété remet en cause un récit central de notre modèle économique, l'idée selon laquelle « plus » équivaut à « mieux ». Ce livre blanc a montré que cette équation ne tient durablement ni sur le plan écologique, ni sur le plan social, ni sur le plan économique. Dans de nombreux secteurs, la croissance et l'augmentation des flux de matières n'apportent ni davantage de satisfaction, ni plus de sécurité ou de stabilité, elles entraînent en revanche une hausse des risques et le dépassement des limites planétaires.

Dans le contexte entrepreneurial, la sobriété consiste à déterminer de manière réfléchie quels produits et services sont réellement nécessaires, à définir comment les proposer en mobilisant le moins de ressources possible, et à clarifier la forme de réussite que l'entreprise souhaite poursuivre. Les exemples pratiques le montrent : la sobriété peut ouvrir la voie à de nouveaux modèles économiques, à des relations clients solides, à des structures résilientes et à un positionnement clair sur le marché.

Trois enseignements sont particulièrement déterminants pour la suite :

1. **La sobriété relève d'un projet collectif, tout en prenant d'abord forme dans chaque entreprise.** Toute organisation peut choisir d'en faire son propre point de référence : dans sa raison d'être, dans sa stratégie, dans ses modèles d'affaires, dans la conception de ses produits, ainsi que dans sa relation avec ses collaborateurs et ses clients. C'est ainsi que naissent des alternatives concrètes, capables de déplacer les lignes du débat et d'anticiper de nouvelles normes.
2. **La sobriété est un processus d'apprentissage et de transformation.** Elle ne peut pas être mise en œuvre par un seul projet ou par un label isolé. La sobriété implique un changement progressif des routines, des indicateurs, des systèmes d'objectifs et des récits, au sein des entreprises, dans les branches sectorielles et dans l'interaction avec les décideurs politiques et la société civile. Les expérimentations, les projets pilotes et les alliances y jouent un rôle essentiel.
3. **La sobriété est une question structurelle.** Tant que les modèles de propriété, les logiques de financement et les structures de gouvernance restent orientés vers une expansion permanente, les initiatives fondées sur la sobriété dépendront de personnes particulièrement engagées. Des transformations durables exigent donc aussi des ajustements dans les « règles du jeu », qu'il s'agisse de l'utilisation des bénéfices, des systèmes d'incitation, de la participation aux décisions ou de formes de gouvernance intégrant l'ensemble des parties prenantes.

Pour les entreprises qui souhaitent s'engager dans cette voie, le moment idéal se présente rarement. Il existe toujours de bonnes raisons d'attendre : des marchés incertains, des ressources limitées, des réglementations floues. Dans le même temps, une réalité demeure en place. Les modèles économiques et des structures orientés vers la sobriété ne se développent pas à côté des activités courantes. Ces changements exigent des décisions assumées, des priorités claires et le courage de remettre en question des logiques de croissance bien établies.

Ce livre blanc constitue une invitation à redéfinir les critères de réussite, au-delà des indicateurs de chiffre d'affaires et de rendement à court terme, à intégrer progressivement des stratégies de sobriété dans sa propre pratique et à nouer des alliances avec d'autres entreprises, des initiatives sectorielles et des acteurs politiques afin de renforcer des conditions-cadres favorables à la sobriété.

« Repenser l'économie » ne signifie pas, dans cette perspective, renoncer à tout ce qui existe, mais doter ce qui a fait ses preuves de nouveaux repères : les limites planétaires, la justice sociale, la résilience et la qualité de vie. La sobriété sert de boussole pour avancer dans cette direction. Elle permet de réduire ce qui est superflu, de renforcer ce qui a du sens et de définir la réussite de manière à la rendre durablement viable, pour les entreprises, pour les personnes et pour la planète.



Notre objectif

Mobilisons-nous toutes et tous pour protéger l'environnement et concevoir un avenir harmonieux pour les générations futures.

WWF Suisse

Av. Charles Dickens 6
1006 Lausanne
Tel.: +41 (0) 21 966 73 73
wwf.ch/contact

Dons : wwf.ch/don



Notes de fin

- ¹ IPCC 2022
- ² Niessen & Bocken 2021; Niessen & Gossen 2024
- ³ Gossen, Zieseimer & Schrader 2019
- ⁴ Beyeler & Jaeger-Erben 2022
- ⁵ Bocken & Short 2016
- ⁶ Tukker 2004
- ⁷ Das & Bocken 2024
- ⁸ Beyeler & Jaeger-Erben 2022; Heinrich & Gossen 2021
- ⁹ Beulque, et al. 2023
- ¹⁰ Kropfeld & Reichel 2021; Niessen & Bocken 2021
- ¹¹ Froese, et al. 2023
- ¹² Niessen, Gossen & Beyeler, et al. 2025
- ¹³ Bocken, De Pauw, et al. 2016
- ¹⁴ Niessen & Bocken 2021; Freudenreich & Schaltegger 2020
- ¹⁵ Reichel 2025
- ¹⁶ Jackson 2009
- ¹⁷ Gossen & Niessen 2025
- ¹⁸ Kropfeld & Reichel 2024
- ¹⁹ Hinton 2021
- ²⁰ Beyeler & Jaeger-Erben 2022
- ²¹ Bocken, Niessen & Short 2022; Gossen, Tröger & Frick 2024
- ²² Ortoloco 2025
- ²³ Beyeler & Jaeger-Erben 2022; Bocken, Niessen & Short 2022
- ²⁴ Beyeler & Jaeger-Erben 2022
- ²⁵ Schröder & Thomsen 2025
- ²⁶ Purpose Economy 2025
- ²⁷ Patagonia 2022
- ²⁸ Einhorn 2025
- ²⁹ Beyeler & Jaeger-Erben 2022
- ³⁰ Beyeler & Jaeger-Erben 2022; Bocken, Niessen & Short 2022
- ³¹ Gebauer 2018
- ³² Gebauer, Mewes & Dietsche 2015
- ³³ Beyeler & Jaeger-Erben 2022
- ³⁴ Ecosia 2014
- ³⁵ Fairphone 2016
- ³⁶ Kropfeld & Reichel 2024; Bocken, Niessen & Short 2022
- ³⁷ Carbotech AG 2025
- ³⁸ Crowd Container 2022
- ³⁹ Too Good To Go 2025
- ⁴⁰ Niessen, Gossen & Beyeler, et al. 2025
- ⁴¹ Bocken, Niessen & Short 2022; Kropfeld & Reichel 2024
- ⁴² Beyeler & Jaeger-Erben 2022
- ⁴³ Riversimple 2025
- ⁴⁴ FREITAG 2025
- ⁴⁵ Gebauer, Mewes & Dietsche 2015
- ⁴⁶ BBC 2018
- ⁴⁷ European Union 2025
- ⁴⁸ Ramasamy & Subramanian 2021
- ⁴⁹ Šajin 2019
- ⁵⁰ Niinimäki, et al. 2020
- ⁵¹ Laitala & Klepp 2015
- ⁵² WRAP 2020
- ⁵³ Ibrahim 2023
- ⁵⁴ United Nations Climate Change 2018
- ⁵⁵ Coscieme, et al. 2022
- ⁵⁶ Freudenreich & Schaltegger 2020
- ⁵⁷ Loom 2016
- ⁵⁸ Loom s.a.
- ⁵⁹ Loom 2019
- ⁶⁰ Loom s.a.
- ⁶¹ Patagonia 2022
- ⁶² Patagonia 2022
- ⁶³ Patagonia 2011
- ⁶⁴ Patagonia n.d.
- ⁶⁵ FREITAG 2024
- ⁶⁶ FREITAG s.a.
- ⁶⁷ FREITAG 2024
- ⁶⁸ FREITAG s.a.
- ⁶⁹ Zavatta, et al. 2014; Faraca, et al. 2024
- ⁷⁰ Schoonover 2022
- ⁷¹ Forrest 2017
- ⁷² Kruse, et al. 2021
- ⁷³ Forrest 2017
- ⁷⁴ Parker, et al. 2015
- ⁷⁵ Sandberg 2021
- ⁷⁶ Bocken & Short 2016
- ⁷⁷ Niessen & Bocken 2021
- ⁷⁸ Schoonover 2022
- ⁷⁹ Bocken 2017
- ⁸⁰ Adams 2017
- ⁸¹ Vitsø 2008
- ⁸² Vitsø 2015
- ⁸³ Tan, Evans & McAloone 2009
- ⁸⁴ GEA Waldviertler s.a.
- ⁸⁵ GEA Waldviertler s.a.
- ⁸⁶ GEA Waldviertler s.a.
- ⁸⁷ Nachhaltigkeit bei livom s.a.
- ⁸⁸ McKinsey & Company 2023
- ⁸⁹ Dablander, et al. 2025
- ⁹⁰ Belias & Koustelios 2014
- ⁹¹ Belias & Koustelios 2014
- ⁹² BNE Portal s.a.
- ⁹³ Cecere, Corrocher & Gossart 2014
- ⁹⁴ Partnership for Carbon Accounting Financials 2025
- ⁹⁵ Implementing and delegated acts – CSRD 2025
- ⁹⁶ Fairphone 2016
- ⁹⁷ M. Geissdoerfer, P. Savaget, et al. 2017
- ⁹⁸ Jenny, Skelton & Mastai 2024
- ⁹⁹ Bratch 2025 ; Poiger 2025)
- ¹⁰⁰ MacNeill, et al. 2020
- ¹⁰¹ Poiger 2025
- ¹⁰² Schaltegger, Lüdeke-Freund & Hansen 2016
- ¹⁰³ Krueger, Sautner & Starks 2020
- ¹⁰⁴ Environmental, Social, Gouvernance
- ¹⁰⁵ Bratch 2025
- ¹⁰⁶ Niessen, Gossen & Beyeler, et al. 2025
- ¹⁰⁷ Kropfeld & Reichel 2024; Maurer 2024
- ¹⁰⁸ Ribeiro, Costa & Ramos 2024
- ¹⁰⁹ Kropfeld & Reichel 2024
- ¹¹⁰ N. Bocken, S. Short, et al. 2014
- ¹¹¹ Bocken, Niessen & Short 2022; Schmidhäuser, et al. 2024

-
- ¹¹² Gossen, Ziesemer & Schrader 2019; Schneidewind & Palzill-Vorbeck 2011
- ¹¹³ Maurer 2025
- ¹¹⁴ Osterwalder & Pigneur 2010
- ¹¹⁵ Bocken 2021
- ¹¹⁶ Hauschildt, et al. 2023
- ¹¹⁷ Osterwalder & Pigneur 2010
- ¹¹⁸ Doppeler & Lauterburg 2008
- ¹¹⁹ Phineo 2025
- ¹²⁰ Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2025
- ¹²¹ Gossen, Niessen & Walsleben 2025; Maurer 2025
- ¹²² Maurer 2024
- ¹²³ Gossen, Niessen & Walsleben 2025
- ¹²⁴ Hasso-Plattner-Institut für Digital Engineering 2025
- ¹²⁵ Hasso-Plattner-Institut für Digital Engineering 2025
- ¹²⁶ Bocken 2021
- ¹²⁷ Strategyzer AG 2025
- ¹²⁸ Eisenschink 2024
- ¹²⁹ Weinland 2024
- ¹³⁰ Eisenschink 2024
- ¹³¹ Bundesministerium des Innern 2025a
- ¹³² Bundesministerium des Innern 2025b
- ¹³³ Bocken 2021
- ¹³⁴ Strategyzer AG 2025
- ¹³⁵ Phaal, Farrukh & Probert 2010
- ¹³⁶ Henike 2025
- ¹³⁷ Henike 2025
- ¹³⁸ Bocken 2021
- ¹³⁹ Strategyzer AG 2025

Bibliographie

- Adams, M. Vitsø. 13.04.2017. <https://www.vitsoe.com/eu/voice/leamington-bond>.
- Amel-Zadeh, A, & G Serafeim. «Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey.» *Financial Analysts Journal* (74,3), 2018: 87-103.
- BBC. 2018. <https://www.bbc.com/news/business-44885983>.
- Belias, D, & A Koustelios. «The impact of leadership and change management strategy on organizational culture.» *European Scientific Journal* (10, 79, 2014: 451-470.
- Beulque, R, J Micheaux, J Ntsondé, F Aggeri, und C Steux. «Sufficiency-Based Circular Business Models: An Established Retailers' Perspective.» *Journal of Cleaner Production* (429), 2023.
- Beyeler, L, & M Jaeger-Erben. «How to make more of less: Characteristics of sufficiency in business practices.» *Frontiers in Sustainability* (3), 2022.
- BNE Portal. s.a. [https://www.bne-portal.de/bne/de/infothek/interviews-und-gastbeitraege/interview-mit-dr-antje-von-dewitz/bildung-fuer-nachhaltige-entwi-n-den-schnittstellen-mitdenken.html\(11/11/2025\)](https://www.bne-portal.de/bne/de/infothek/interviews-und-gastbeitraege/interview-mit-dr-antje-von-dewitz/bildung-fuer-nachhaltige-entwi-n-den-schnittstellen-mitdenken.html(11/11/2025)).
- Bocken, N. «Business-led sustainable consumption initiatives: impacts and lessons learned.» *Journal of Management Development* (36,1), 2017: 81-96.
- Bocken, N, M. P de Pauw, C Bakker, & van der Grinte. «Product design and business model strategies for a circular economy.» *Journal of Industrial and Production Engineering* (33, 5), 2016: 308–320.
- Bocken, N, & S Short. «Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities.» *Environmental Innovation and Societal Transitions* (18), 2016: 41-61.
- Bocken, N. M. P , S. W Short, S Evans, & P Rana. «A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes.» *Journal of Cleaner Production* (65), 2014: 42–56.
- Bocken, N. M. P. «Sustainable Business Models.» In *Decent Work and Economic Growth*, von W. Leal Filho, A. M. Azul, L. Brandli & S. Lange, 963-975. Cham: Springer, 2021.
- Bocken, N. M. P, I De Pauw, C Bakker, & B van der Grinten. «Product design and business model strategies for a circular economy.» *Journal of Industrial and Production Engineering* (33, 5), 2016: 308–320.
- Bocken, N. M. P., L. Niessen, & S. W. Short. «The sufficiency-based circular economy—An analysis of 150 companies.» *Frontiers in Sustainability* (3), 2022: 899289.
- Bruce, A, & C Jeromin. *Corporate Purpose – Ein Erfolgskonzept der Zukunft (Organisationshandbuch: Pestel-Methode)*. Wiesbaden: Bundesministerium des Innern (Deutschland), 2020.
- Bundesministerium des Innern. 2025b. <https://www.organdbuch.de/Webs/OHB/DE/Or>ganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/PESTEL_Methode/PES TEL_Methode_node.html.
- Bundesministerium des Innern. 2025a. <https://www.organdbuch.de/Webs/OHB/DE/Or>ganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SWOT_Analyse/swot_a_nalyse_node.html.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. 2025. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-in-der-Praxis/CSR-Management/Stakeholderdialoge/stakeholderdialoge.html> (retrieved 14.11.2025).
- Carbotech AG. 2025. [https://carbotech.ch/besitzstrukturder-carbotech/\(retrieved 09.07.2025\)](https://carbotech.ch/besitzstrukturder-carbotech/(retrieved 09.07.2025)).
- Cecere, G, N Corrocher, & C Gossart. «Lock-in and path dependence: an evolutionary approach to eco-innovations.» *J Evol Econ* 24, 2014: 1037–1065.
- Coscieme, L, et al. *Unfit, Unfair, Unfashionable: Resizing Fashion for a Fair Consumption Space*. Berlin: Hot or Cool Institute, 2022.
- Crowd Container. 2022. [https://crowdcontainer.ch/en/crowd-container-wir-wir-sind/\(retrieved 09.07.2025\)](https://crowdcontainer.ch/en/crowd-container-wir-wir-sind/(retrieved 09.07.2025)).
- Dablander, F, C Hickey, M Sandberg, J Grin, & C Zell-Ziegler. «Embracing sufficiency to accelerate the energy transition.» *Energy Research & Social Science* (120), 2025.
- Das, A, & N Bocken. «Regenerative business strategies: A database and typology to inspire business experimentation towards sustainability.» *Sustainable Production and Consumption* (49), 2024: 529-544.
- Doppeler, K, & C Lauterburg. *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus Verlag, 2008.
- Ecosia. 2014. [https://blog.ecosia.org/ecosia-plants-one-million-trees-reforestation-climate-change/\(retrieved 08.07.2025\)](https://blog.ecosia.org/ecosia-plants-one-million-trees-reforestation-climate-change/(retrieved 08.07.2025)).
- Einhorn. 08.07.2025. <https://einhorn.my/wissenswertes-ueber-einhorn/>.
- Eisenschink, C. *Last Minute Volks- und Betriebswirtschaft – Endspurt zum Wirtschaftsfachwirt*. Herne: Kiel, NWB, 2024.
- European Union. 29..05.2025. <https://transition-pathways.europ.eu/textiles/articles/rana-plaza-collapse-12-years-later>.
- Fairphone. 2016. <https://www.fairphone.com/wp-content/uploads/2016/08/Fairphone-factsheet-DE.pdf> (retrieved 08.07.2025).
- Faraca, G, et al. *Ecodesign for Sustainable Products Regulation—Preliminary Study on New Product Priorities*. Brussels, Belgium: Publications Office of the European Union, 2024.
- Forrest, A., Hilton, M., Ballinger, A. & Whittaker, D. *Circular Economy Opportunities in the Furniture Sector*. Brussels: European Environmental Bureau. Brussels, Belgium: European Environmental Bureau, 2017.

- FREITAG .s.a. https://freitag.ch/en_CH/mission/circular-services/rent.
- FREITAG. 2024. https://freitag.ch/de_CH/mission/community/no-black-friday.
- FREITAG. 08.07.2025. <https://media.freitag.ch/de/holacracy-short>.
- FREITAG. s.a. https://freitag.ch/en_GB/mission/f-crew/self-organisation.
- Freudenreich, B, & S Schaltegger. «Developing sufficiency-oriented offerings for clothing users: Business approaches to support consumption reduction.» *Journal of Cleaner Production* (247), 2020.
- Froese, T, M Richter, F Hoffmann, & F Lüdeke-Freund. «Degrowth-Oriented Organisational Value Creation: A Systematic Literature Review of Case Studies.» *Ecological Economics* (207), 2023.
- GEA Waldviertler. s.a. <https://gea-waldviertler.at/unternehmen/geschichte/>.
- GEA Waldviertler. s.a. <https://gea-waldviertler.at/engagement/apfelbauemchen/>.
- GEA Waldviertler. s.a. <https://gea-waldviertler.at/gea-produktboerse/>.
- Gebauer, J. «Towards Growth-Independent and Post-Growth-Oriented Entrepreneurship in the SME Sector.» *Management Revue* (29,3), 2018: 230-256.
- Gebauer, J, H Mewes, & C Dietsche. *Wir sind so frei – Elf Postwachstumspioniere*. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)., 2015.
- Gossen, M, F Ziesemer, & U Schrader. «Why and How Commercial Marketing Should Promote Sufficient Consumption: A Systematic Literature Review. *Journal of Macromarketing*.» *Journal of Macromarketing* (39, 3), 2019: 252-69.
- Gossen, M, L Niessen, & L Walsleben. *Massvoll wirtschaften*. 2025. <https://massvollwirtschaften.de/checkliste/> (retrieved 21.09.2025).
- Gossen, M, L Niessen, & L Walsleben. *Massvoll wirtschaften*. 2025. <https://massvollwirtschaften.de/home/> (retrieved 14.10.2025).
- Gossen, M, & L Niessen. «Business Opportunities to Promote Sufficiency-oriented Lifestyles.» In *Handbook of Research on Sustainable Lifestyles (in press)*, von M. Bengtsson, R. Lambino, S. Lorek, & S. McGreevy (Eds.) M. J. Cohen. Edward Elgar Publishing, 2025.
- Gossen, M., J. Tröger, & V. Frick. «Limits of Sufficiency Strategies in Business Practices Overcoming Business-Related Boundaries for a Transition Towards Sufficiency.» In *Sufficiency in Business: The Transformative Potential of Business for Sustainability*, von M. Gossen und L. Niessen, 309-324. transcript Verlag: Bielefeld, 2024.
- Hasso-Plattner-Institut für Digital Engineering. 2025. <https://hpi.de/d-school/themen/design-thinking/#c8613>.
- Hauschildt, J, S Salomo, C Schultz, & A Kock. *Innovationsmanagement*. München: Vahlen, 2023.
- Heinrich, A, & M Gossen. «Encouraging Consumption Reduction: Findings of a Qualitative Study with Clothing Companies on Sufficiency-Promoting Communication.» *Cleaner and Responsible Consumption* (3), 2021.
- Henike, T. *ITONICS*. 2025. <https://www.itonics-innovation.de/guides/roadmap>.
- Hinton, J. «Five key dimensions of post-growth business: Putting the pieces together.» *Futures* (131), 2021.
- Ibrahim, S. *Swissinfo.ch*. 28.04.2023. <https://www.swissinfo.ch/eng/sci-tech/why-switzerland-is-struggling-to-ditch-fast-fashion/48452620>.
- Implementing and delegated acts – CSRD*. 2025. https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en.
- IPCC. *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Technical Summary*. Geneva: Working Group III contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, 2022.
- Jackson, Tim. *Prosperity without Growth*. London: Earthscan, 2009.
- Jenny, A, U Skelton, & N Mastai. «Policies for sufficiency: factors influencing acceptance in the Swiss population.» *Sustainability: Science, Practice and Policy* (20,1), 2024: 2420415.
- Jimenez, D, I. B Franco, & T Smith . «A Review of Corporate Purpose. An Approach to Actioning the Sustainable Development Goals (SDGs).» *Sustainability* (13, 7), 2021: 3899.
- Keller, R, K Muir, F Roth, M Jattke, & M Stucki. «From bandages to buildings : Identifying the environmental hotspots of hospitals.» *Journal of Cleaner Production* (319), 2021: 128479.
- Kropfeld, M, & A Reichel. «The Business Model of Enough: Value Creation for Sufficiency-Oriented Businesses.» In *Business Models for Sustainability Transitions*, 163-189. Palgrave Macmillan, Cham, 2021.
- Kropfeld, M, & A Reichel. «The Future of Organizations.» In *Sufficiency in Business: The Transformative Potential of Business for Sustainability*, von M. Gossen & L. Niessen, 65-82. Bielefeld: transcript Verlag, 2024.
- Krueger, P, Z Sautner, & L. T Starks. «The importance of climate risks for institutional investors.» *Review of Financial Studies* (33,3), 2020: 1067–1111.
- Kruse, K, J Andréason, A Rönnblom, D. A Parlm, & E Jacobson. «Andra hand i första hand. Naturskyddsforeningen.» 2021.
- Laitala, K, & I. G Klepp. «Age and Active Life of Clothing.» *Product Lifetimes and the Environment (PLATE) conference*. Nottingham Trent University, 2015.

- Loom . s.a. <https://www.loom.fr/pages/ne-pas-pousser-la-consommation> .
- Loom. 22.05.2016. <https://la-mode-a-l-avers.loom.fr/blog/la-fin-des-collections>.
- Loom. 14..03.2019. <https://la-mode-a-l-avers.loom.fr/blog/pourquoi-nous-ne-serons-jamais-une-startup>.
- Loom. s.a. <https://www.loom.fr/pages/independance-financiere>.
- MacNeill, A, J, H Hopf, A Khanuja, S Alizamir, & M Bilec. «Transforming the medical device industry: Road map to a circular economy.» *Health Affairs* (39,12), 2020: 2088–2097.
- Maurer, C. «A Taxonomy of Corporate Sufficiency Strategies: Exploring driving Factors for Sufficiency in Business.» In *Sufficiency in Business. The Transformative Potential of Business for Sustainability*, von M Gossen und L Niessen. Bielefeld, 2024.
- Maurer, C. «Die Vielfalt unternehmerischer Suffizienz – Fallbeispiele aus dem Bereich des ökologischen Bauens.» *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* (26, 2), 2025: 294–325.
- McKinsey & Company. 2023. <https://www.mckinsey.com/industries/engineering-construction-and-building-materials/our-insights/cementing-your-lead-the-cement-industry-in-the-net-zero-transition>.
- Niessen, L, M Gossen, L Beyeler, H Strobel, & J Königs. «How to Survive in a Growth-Oriented Economy: Findings of a Semi-Systematic Literature Review on the Role of Growth for Sufficiency-Oriented Businesses.» *Journal for Business, Economics & Ethics* (26, 2), 2025: 234-267.
- Niessen, L, & M Gossen. *Sufficiency in Business: The Transformative Potential of Business for Sustainability*. Transcript Verlag, 2024.
- Niessen, L, & N Bocken. «How can businesses drive sufficiency? The business for sufficiency framework.» *Sustainable Production and Consumption* (28), 2021: 1090-1103.
- Niinimäki, K, G Peters, H Dahlbo, P Perry, T Rissanen, & A Gwilt. «The environmental price of fast fashion.» *Nature Reviews Earth & Environment* (1), 2020: 189-200.
- Ortoloco. 08.07.2025. <https://www.ortoloco.ch/hintergrund>.
- Osterwalder, A, & Y Pigneur. *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley: Hoboken, 2010.
- Partnership for Carbon Accounting Financials. 2025. <https://carbonaccountingfinancials.com/>.
- Patagonia. 2022. [https://www.patagonia.com/ownership/\(retrieved 08.07.2025\)](https://www.patagonia.com/ownership/(retrieved%2008.07.2025)).
- Patagonia. 25.11.2011. <https://eu.patagonia.com/gb/en/stories>.
- Patagonia. s.a. <https://www.patagonia.com/buy-less-demand-more/>.
- Phaal, R, C Farrukh, & D Probert. *Roadmapping for Strategy and Innovation: Aligning Technology and Markets in a Dynamic World*. Cambridge: Institute for Manufacturing, 2010.
- Phineo. *Vom Purpose zur Wiking: Playbook zum Unternehmens-Guide zur Impacterfassung*. Berlin: Redaktion: S. Weber & K. Wachholz, 2025.
- Poiger, C. *Reduktion von medizinischen Einwegprodukten: Können Kreislaufwirtschaft und Suffizienz nachhaltige Lösungen für den Gesundheitssektor bieten?* Zürich: Masterarbeit an der ZHAW School of Management and Law, 2025.
- Purpose Economy. 2025. [https://purpose-economy.org/en/whats-steward-ownership/\(retrieved 08.07.2025\)](https://purpose-economy.org/en/whats-steward-ownership/(retrieved%2008.07.2025)).
- Ramasamy, R, & R. B Subramanian. «Synthetic textile and microfiber pollution: a review on mitigation strategies.» *Environmental Science and Pollution Research* (28, 31), 2021: 41596-41611.
- Reichel, André. «Unternehmerische Suffizienz. Strategien und Herausforderungen für Unternehmen aus einer Postwachstumsperspektive.» *Zeitschrift für Wirtschaft- und Unternehmensethik* (26), 2025: 156-173.
- Ribeiro, M. F, C. G Costa, & F. R Ramos. «Exploring Purpose-Driven Leadership: Theoretical Foundations, Mechanisms, and Impacts in Organizational Context.» *Administrative Sciences* (14, 7), 2024.
- Riversimple . 08.07.2025. <https://www.riversimple.com/governance/>.
- Šajin, N. *European Parliament*. 17. 01 2019. [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2019\)633143](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2019)633143).
- Schaltegger, S, F Lüdeke-Freund, & E. G Hansen. «Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues.» *Organization & Environment* (29,1), 2016: 3-10.
- Schmidhäuser, P, M Inhofer, A Buchholz, F Mais, & R Miehe. «Industrial Sufficiency –A Conceptual Methodological Framework.» *Sustainability* (16), 2024: 11121.
- Schneidewind, U, & A Palzill-Vorbeck. *Suffizienz als Business Case*. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, 2011.
- Schoonover, H. *Business Models for Sustainable Consumption: Identifying and Overcoming Barriers to Rental and Reuse of Home Furnishings*. International Institute for Industrial Environmental Economics, Lund University.: Doctoral Thesis, 2022.
- Schröder, D, & S Thomsen. «Foundation ownership and sustainability.» *Journal of Corporate Finance*, 2025.
- Strategyzer AG. 2025. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>.
- Tan, A., S. Evans, & T. C. McAlloone. «Succeeding in Business by Managing Consumption: A more sustainable approach to selling for.» In *Proceedings of Joint Actions on Climate Change*,

-
- von R. D. Andersen & M. Lehmann. Aalborg: Aalborg University, 2009.
- Too Good To Go*. 2025. <https://www.toogoodtogo.com/en-au/about-us/our-history>(retrived 08.07.2025).
- Tukker, A. «Eight types of product–service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet.» *Business Strategy and the Environment* (13, 4), 2004.
- United Nations Climate Change*. 06.09.2018. <https://unfccc.int/news/un-helps-fashion-industry-shift-to-low-carbon>.
- Vitsoe*. 2015. <https://www.vitsoe.com/gb/voice/insanity>.
- Vitsoe. Memorandum by Vitsoe*. London: The Stationery Office Limited. 209-213; House of Lords (2008)
- Waste Reduction Volume II: Evidence. Science and Technology Committee, 6th Report of Session 2007-08. HL Paper 163-II., 2008.
- Weinland, J. *Die PESTEL Analyse: Grundlagen, Anwendung und praktische Beispiele*. 2024. <https://www.whk-controlling.de/wissen/die-pestel-analyse-grundlagen> (retrieved 05.09.2025).
- WRAP*. 18.08.2020. <https://wrap.org.uk/resources/guide/textiles/love-your-clothes>.
- Zavatta, R, et al. *The EU Furniture Market Situation and a Possible Furniture Products Initiative*. Brussels: Centre for European Policy Studies, 2014.