

Cercle Sobriété

WP2 – MEMENTO

« Accélérer la Sobriété avec les Parties Prenantes »

Contexte

Lancé en décembre 2024, le Cercle Sobriété s'inscrit dans la suite concrète de l'étude ETE 2030 menée par l'association française des Entreprises pour l'Environnement (EpE). Selon cette étude, l'un des nœuds de la transition réside dans la capacité à intégrer l'impératif de sobriété dans les modes de production et de consommation, comme dans les décisions politiques, individuelles et économiques et ceci tant au niveau des acteurs publics qu'au niveau des entreprises et des modèles d'affaires.

Le Cercle Sobriété s'est ainsi donné plusieurs objectifs :

- Alimenter la production de connaissances et soutenir la mise en œuvre de politiques et mesures de sobriété pour les entreprises
- Accompagner l'émergence de nouveaux modèles économiques soutenables
- Développer la capacité de déploiement de la coalition d'entreprises via la production de livrables méthodologiques

Réunissant sept entreprises – EDF, Veolia, Schneider Electric, TotalEnergies, Renault, BNB Paribas, la Caisse des Dépôts – et EpE, le Cercle était animé par un consortium piloté par Enerdata et incluant Missions Publiques ainsi que des experts reconnus.

Le Cercle a organisé son travail selon 4 axes - « work packages ».

Ce document est limité à une diffusion interne aux entreprises du Cercle Sobriété et demeure la propriété intellectuelle des membres du consortium.

Un memento, pour quoi faire ?

Ce memento a été élaboré dans le cadre du Cercle Sobriété, c'est le livrable final collectif du WP 2, à destination des membres du Cercle uniquement, à ce stade. Il a pour objectif d'outiller les entreprises du Cercle pour oser prendre à bras le corps dans leur entreprise la question de la sobriété en s'appuyant sur les parties prenantes internes et / ou externes comme alliées pour accélérer la transformation.

Ce memento propose des argumentaires, des retours d'expériences, des inspirations et des outils pour préparer des dialogues originaux et constructifs avec les parties prenantes, sur la sobriété.

Il n'a pas prétention à l'exhaustivité, mais à être un stimulant pour l'action collective sur la sobriété.

Il a été révisé après les retours lors du COPIL de juillet 2025 et d'octobre 2025.

Table des matières

Table des matières	2
1. Accélérer la sobriété avec les parties prenantes – pourquoi ?.....	5
a. « Vous avez dit sobriété ? ».....	5
b. Sobriété, limites planétaires et modèle économique.....	
c. En quoi cela nécessite de « faire avec » les parties prenantes ?.....	7
2. Accélérer la sobriété avec les parties prenantes – comment ?	8
a. S'appuyer sur les pratiques existantes de dialogue parties prenantes pour la transition écologique.....	8
b. Rappel : définition des parties prenantes.....	8
c. Quelques clés de lecture des dialogues parties prenantes	8
d. Retours d'expérience :	10
e. Quelles clés pour accélérer la sobriété grâce aux parties prenantes ?	13
3. Oser d'autres formes de coopération et dialogue avec les parties prenantes	16
Inspiration 1 : La méthode Convention des Entreprises pour le Climat , comme expérience transformatrice des décideurs	16
Inspiration 2 : Faire siéger la nature ... et les générations futures	17
Inspiration 3 : L'atelier du futur, une méthode pour créer de nouveaux compromis collectifs	18
Inspiration 4 : L'approche par les modes de vie, pour un dialogue avec les consommateurs.....	19
Inspiration 5 : Oser la bifurcation écologique.....	21
4. Accélérer la sobriété avec les parties prenantes – à vous de jouer !	23
5. Bibliographie / sitographie	27

1. Accélérer la sobriété avec les parties prenantes – pourquoi ?

« Vous avez dit sobriété ? »

La sobriété est un ensemble de mesures et de pratiques qui évitent la demande en énergie, en matériaux, en sols et en eau, tout en assurant le bien être humain. Elle concilie bien-être de toutes et tous et respect des limites planétaires (rapport GIEC 2022¹). C'est une approche basée sur les besoins fondamentaux (se nourrir, se loger, se soigner, avoir accès à l'énergie, à l'eau etc.).

L'étude « Etapes 2030 de la transition écologique »² publiée par EpE en 2023, en cherchant à identifier les leviers pour accélérer la transition écologique a mis en exergue que la sobriété est une des conditions majeures pour se mettre collectivement sur une trajectoire crédible de transition à l'horizon 2030. La sobriété n'était pas un des 12 leviers clés, mais bien une priorité transversale pour sortir du triangle de l'inaction, en développant des solutions qui permettent de réduire la pression sur les ressources – ce qui implique de développer de nouveaux modèles d'affaire et de faire évoluer toute la chaîne de valeur, en mettant en place des espaces de gouvernance et de régulation territoriaux capables de gérer des concurrences d'usage et la rareté des ressources, de plus en plus en tension.

Prendre au sérieux un impératif de sobriété dans une planète aux ressources finies nécessite de trouver de nouveaux compromis et des trajectoires, acceptables pour les différents acteurs, mais aussi de faire évoluer en profondeur nos imaginaires, en développant une nouvelle vision de la prospérité qui n'est pas la croissance matérielle infinie, en se considérant comme faisant partie de la nature et du vivant et non comme propriétaire et maître.

La sobriété nécessite d'agir et de penser autrement. Elle ne va pas de soi dans un système économique basé sur la croissance, c'est-à-dire une exploitation des ressources naturelles³ longtemps perçues comme illimitées pour produire de la richesse matérielle. La sobriété est aujourd'hui un impensé à l'échelle de la société, elle nécessite de nouveaux compromis collectifs qui, pour être acceptables socialement, vont nécessiter du dialogue et de la négociation. **Car fondamentalement, une démarche de sobriété implique de se questionner, collectivement, sur la nécessité ou non de certains biens ou services et nos manières de les produire.** Dit autrement, la sobriété invite à l'heure où sept des neuf limites planétaires sont franchies, à s'interroger sur **nos besoins** (voir à ce sujet la notion de donut théorisé par l'économiste Kate Raworth, c'est-à-dire l'espace juste et sûr pour l'humanité entre le plancher des besoins essentiels et le plafond des limites planétaires), à **un nouveau référentiel partagé entre essentiel, utile et superflu.**

¹ «A set of measures and daily practices that avoid demand for energy, materials, land and water while delivering human well-being for all within planetary boundaries.» AR6 - https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_LongerReport.pdf

² Pour en savoir plus : <https://www.epe-asso.org/etape-2030-transition-ecologique/>

³ La gestion des communs peut également être une notion inspirante : **Gestion des communs** : (Elinor Ostrom) « Les communs sont des *ressources* gérées collectivement par une communauté, celle-ci établit des règles et une gouvernance dans le but de préserver et pérenniser cette ressource. On peut aussi définir les biens communs comme la recherche par une communauté d'un moyen de résoudre un problème en agissant au bénéfice de l'ensemble de ses membres.

Pour en savoir plus : Glossaire Enerdata « Décoder les concepts autour de la sobriété » produit dans le cadre du Cercle Sobriété.

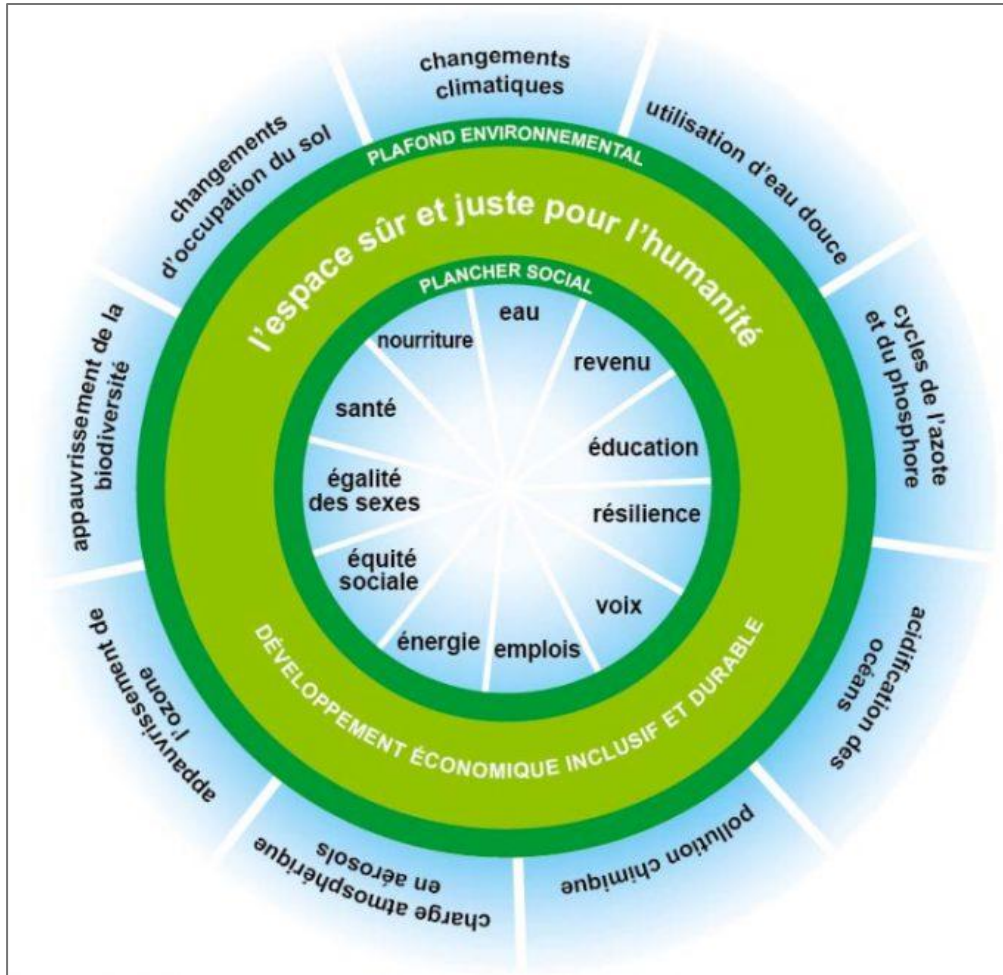


Tableau 1 : Représentation graphique de la théorie du Donut de Kate Raworth

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

a. En quoi cela nécessite de « faire avec » les parties prenantes ?

La sobriété est une approche collective (contrairement à la frugalité heureuse ou la simplicité volontaire par exemple). **Elle implique de repenser en profondeur les modes de production** (les processus, l'organisation du travail et des filières), **les types de production** (l'utilité même des produits), **et les modes de vie**.

Et comme ces évolutions profondes ne se décrètent pas, elles exigent de faire bouger toute la chaîne de valeurs et les consommateurs.

C'est pourquoi s'engager dans une démarche de recherche de sobriété avec les parties prenantes présente de nombreux avantages :

- Pour se lancer : engager une approche collective exploratoire avec des parties prenantes sur ce sujet émergent / compliqué à cadrer permet d'avancer étapes par étapes, sans prendre trop de risques.
- Pour ouvrir le champ des possibles en faisant appel à l'inventivité de chacun, en créant de nouvelles opportunités d'activités.
- Pour créer une culture partagée (autour des objectifs, des mots utilisés), en garantissant la pérennité de l'approche sobriété.
- Pour clarifier les désaccords et les intérêts divergents et concevoir une stratégie sobriété qui les prend en compte au maximum.
- Pour vérifier / sécuriser la démarche en s'appuyant sur la vigilance de chacun.
- Pour inciter en interne en montrant l'exemple, et en s'appuyant sur celui des parties prenantes extérieures pour influencer. Voir pour monter des alliances et faire évoluer les rapports de force, y compris en interne.

Quels mots pour inviter à parler de la sobriété ?

Même si la sobriété n'est plus un tabou pour les grandes entreprises, le terme peut être repoussoir ou anxiogène, dans un contexte de backlash écologique.

La première accroche en interne comme en externe (invitation, courriel, etc.) peut gagner à parler de **résilience**, de **limites planétaires** ou de **performance durable**.

C'est une manière d'aborder moins frontalement le sujet qui est en dissonance avec les enjeux financiers des groupes.

Une autre approche inverse serait de **valoriser les obligations réglementaires**, parfois vécus comme douloureuses, comme des opportunités pour développer de nouvelles activités et pratiques avec leurs chaînes de valeur.

Alors chiche ! Si on s'appuyait sur les pratiques des parties prenantes pour aller plus loin et oser inventer des nouvelles formes de dialogues et coopérations pour la sobriété...

2. Accélérer la sobriété avec les parties prenantes – comment ?

a. S'appuyer sur les pratiques existantes de dialogue parties prenantes pour la transition écologique

Les entreprises ont mis en place depuis une quinzaine d'années différents formats de dialogue avec les parties prenantes qui constituent un appui précieux pour développer du dialogue sur la sobriété. A condition d'en tirer quelques enseignements ... et d'aller plus loin.

b. Rappel : définition des parties prenantes

Communément, on appelle "partie prenante" un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts, l'activité peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution), et/ ou qui peuvent affecter par leur action une décision ou un projet.

Les parties prenantes peuvent être :

Internes	Externes :
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants • Salariés • Actionnaires • Syndicats 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs • Collectivités/ pouvoirs publics/ Etats • Régulateurs et normalisateurs • Clients • Clients finaux • Associations (y.c. étudiants) / ONG • Citoyens • Investisseurs / agences multilatérales (ex : Banque Mondiale) • Pairs / Concurrents / Médias / recherche / experts

c. Quelques clés de lecture des dialogues parties prenantes

De nombreux formats de dialogue parties prenantes existent dans les entreprises, bien documentés et étudiés (voir la section bibliographique). Cette partie vise à s'appuyer sur ce qui fonctionne bien déjà dans les dialogues parties prenantes... pour aller plus loin pour oser débattre de la sobriété.

Plusieurs variables peuvent être identifiées, qui vous aideront à vous questionner sur les formats de dialogue appropriés en fonction de vos aspirations, vos ressources, la disponibilité des parties prenantes. Pour vous aider, vous pouvez vous inspirer du tableau ci-dessous (modélisation à partir de comités parties prenantes existant ou ayant existé au sein des sociétés du SBF 120) :

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

Variables	Exemple de modalités possibles		
INTENTION	<ul style="list-style-type: none"> - Consulter : recueillir les attentes analyser les tendances, commenter les orientations, suggérer des améliorations - Concerner : proposer des recommandations / évaluer des risques - RSE : travail sur la raison d'être - Pacifier, apaiser le dialogue - Eviter des jugements / critiques hâtives en partageant mieux les fonctionnements internes 		
TEMPORALITE	Permanente, le plus souvent à intensité faible (ex : deux réunions par an)	Limitée dans le temps Ex :	<ul style="list-style-type: none"> - Panels parties prenantes (Carrefour) - Etude adhoc en région pour TotalEnergies - Concertation territoriale
MORPHOLOGIE	Instance formalisée (ex : comité des parties prenantes)	Événement plus ouvert (forums, etc.)	
OBJET DE DISCUSSION	Généraliste (discussions sur la stratégie, sur la RSE)	Spécialisé Ex : Comité pluridisciplinaires IA et éthique, CNP Assurances)	
COMPOSITION	<ul style="list-style-type: none"> - Parties prenantes internes (ex : comité supply chain de Dassault Aviation) 	<ul style="list-style-type: none"> - Un mélange de participants internes et externes (ex : Comité d'éthique de BNP Paribas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Participants externes, (ex : comité d'orientation Bureau Veritas)
POSITIONNEMENT	Réactif : l'instance de dialogue de parties prenantes réponds à des demandes venant de l'extérieur	Réactif et proactif	Proactif : l'instance de dialogue de parties prenante s'empare elle-même de sujets, problématiques

Le format de comité de parties prenantes, souvent mis en place, a permis d'identifier **de bonnes pratiques de dialogue** sur lesquelles s'appuyer, comme ces 10 règles d'or résumées par le Comité 21. Ces règles sont une excellente base pour tout travail coopératif avec des parties prenantes.

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

Les 10 règles d'or du comité de parties prenantes

1. Engagement sincère de l'entreprise (temps + dirigeants)
2. Engagement sincère des parties prenantes (donner du temps + accepter la co-construction)
3. Climat de confiance (règles de fonctionnement co-définies, sécurisantes, recours à un tiers)
4. Feedback systématique aux parties prenantes
5. Recherche d'objectifs collectifs, dépassant les attentes individuelles
6. Approche inclusive (cartographie, compréhension attentes des parties prenantes),
7. Mise au dialogue de sujets stratégiques pour l'entreprise
8. Territorialisation du dialogue (au-delà des projets d'acceptabilité sociétale afin de chercher des solutions)
9. Acceptation du temps long,
10. Transparence (objectifs, règles, modalités, outputs, réciprocité)

Les démarches de dialogue parties prenantes connaissent plusieurs limites :

- Elles sont essentiellement consultatives, parfois réactives, (elles répondent à une question, un sujet mis sur agenda par l'entreprise), parfois proactives (se saisissant elles-mêmes d'un sujet).
- Elles ne sont pas perçues par les entreprises comme le lieu de l'innovation et de l'imagination, parfois davantage comme un « passage obligé » dans des engagements de RSE. Aujourd'hui, la sobriété n'y est quasiment jamais un sujet.
- Ce sont souvent les mêmes types d'acteurs qui sont conviés : experts / personnalités qualifiées, scientifiques et spécialistes quand il s'agit de convier les parties prenantes externes.

d. Retours d'expérience :

EDF : d'un dialogue interne à la création d'une direction intelligence collective

Contexte : en 2012, l'annonce de la fermeture de centrales nucléaires (Fessenheim) par le Président de la République fait l'effet d'un électrochoc et produit un effondrement de la confiance dans l'avenir chez les salariés d'EDF.

Action : Le COMEX décide de prendre au sérieux cette question de la stratégie (équilibre entre nucléaire et ENR) et crée une **direction d'intelligence collective** : « Parlons énergies ».

Sa mission ? Former des dialogueurs qui iront discuter en interne, avec les salariés, de la stratégie du groupe dans les territoires.

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

La promesse ? Les propositions des salariés seront présentées lors d'un COMEX retransmis en live, qui se prononcera sur les propositions retenues ou non et en expliquant pourquoi.

Résultat : 40 00 salariés ont participé, sur une journée chacun (matinée informative et après-midi en atelier) à ces discussions. 300 salariés ont été formés au dialogue et constituent aujourd'hui une communauté. Cette communauté s'est par la suite remobilisée pour lancer le dialogue « Parlons mixité ».

Points d'attention : Cette démarche a créé de l'attente, des satisfactions, mais aussi des déceptions, traduites par un rapport de force "institutionnel" (création de nouvelle liste syndicale)

Comment nous inspirer de ce dialogue pour la sobriété ? :

Pouvons-nous imaginer un « Parlons Sobriété » ? Pourquoi pas mais pour cela, il faut que cela devienne acceptable de parler sobriété dans l'ensemble des activités de l'entreprise - donc que ce sujet soit mis sur agenda.

Cela peut passer par un premier dialogue parties prenantes externes « alliées » qui aide à pousser ce sujet ou encore un travail des unités internes dédiées à la recherche.

TotalEnergies, le choix d'expériences de dialogue territorialisées

Contexte : TotalEnergies considère le dialogue avec ses parties prenantes internes et externes comme une dimension essentielle de la conduite responsable de ses activités et de la prise en compte des enjeux long terme du développement durable dans sa stratégie et ses politiques.

Ce dialogue contribue à l'identification des principaux risques et impacts des activités de la Compagnie, et plus largement à une meilleure compréhension de l'évolution des tendances et des principales attentes sociétales de chacune des grandes catégories de parties prenantes. Il constitue également une condition permettant une bonne intégration dans les territoires où la Compagnie opère ainsi qu'un moyen efficace d'identifier les leviers de création de valeur locale.

TotalEnergies a structuré les démarches de dialogue avec ses parties prenantes à différents niveaux de l'entreprise, à travers des relais dans l'organisation, des exigences intégrées à ses référentiels internes, le déploiement d'une méthodologie de dialogue local et une attention à la professionnalisation des équipes en charge de leurs mises en œuvre.

Cette structuration vise à développer dans la durée des relations de confiance fondées sur des principes de respect, d'écoute, de dialogue constructif, de proactivité et de transparence dans le respect des raisons légitimes de confidentialité qui peuvent s'appliquer. Elle vise également à collecter et traiter rapidement les alertes ou plaintes des parties prenantes et à gérer d'éventuelles situations de controverses.

Au niveau Corporate, chaque groupe de parties prenantes (salariés, représentants des salariés, clients, investisseurs, actionnaires et acteurs financiers, autorités, fournisseurs, acteurs du monde académique, ONG et société civile, médias) dispose d'un point de contact dédié, en charge de répondre à leurs sollicitations, de les tenir informés et d'animer un dialogue régulier dans des formats adaptés aux enjeux traités.

Exemple d'actions :

Un panel consultatif d'experts indépendants a été mis en place en 2022 en Papouasie-Nouvelle-Guinée et s'est réuni régulièrement depuis son lancement. Les sessions incluent des visites du site et des communautés. Des recommandations sur la conduite du projet vis-à-vis des communautés locales et de la biodiversité ont été formulées et publiées, suivies d'actions concrètes, réalisées ou en cours. (voir « Sustainability & Climate Progress Report »).

Focus sur la sobriété en France :

Les think tanks régionaux « Territoires : des énergies et au-delà » initiés par TotalEnergies dans toutes les régions hexagonales ont pour objectif d'établir un dialogue sur les enjeux de transition énergétique et de développement économique. La direction France a également participé aux réunions des COP régionales dont l'objectif est d'aboutir à une déclinaison régionale de la trajectoire fixée par la France. En 2024, le thème de la sobriété a été adressé en sous-jacent avec le sujet de l'énergie dans plusieurs réunions de ces think tanks. Pour accentuer la sensibilisation, ouvrir les débats et sensibiliser un plus grand nombre d'acteurs, TotalEnergies a confié à OpinionWay une enquête sur la thématique « sobriété et transition juste » auprès d'un panel représentatif de Français. À la suite de cette enquête, TotalEnergies a décidé de consacrer à la sobriété un cycle de réunions de ses think tanks dans toutes les régions. Plus de 230 élus, représentants de collectivités, d'entreprises, d'associations et de la société civile ont participé à ces rencontres avec pour objectif de mieux cerner les perceptions, identifier les freins et les leviers, et faire émerger des solutions. En est né un livre blanc intitulé « Sobriété énergétique : un défi collectif au cœur des territoires » qui a été présenté à l'occasion d'une table ronde sur le stand de TotalEnergies au salon des maires et des collectivités locales en novembre dernier. Sabrina Agresti-Roubache (ancienne ministre) et Yann Wehring (vice-président de la région Île-de-France) ont notamment pu partager leurs convictions et actions en matière de sobriété et présenter les enjeux et leviers nécessaires pour ancrer la notion de sobriété au cœur des territoires.

Zoom : Suez sur la réduction des déchets à Montauban

Le problème : la nécessité de réduire les volumes de déchets produits MAIS avec un modèle économique historique est indexé sur le tonnage

Solution : remonter la chaîne de valeurs vers l'amont (nouveaux métiers sur la prévention et le réemploi)

Concrètement : le Contrat de Performance Déchets Ménagers et Assimilés (CPDMA) de la Communauté d'Agglomération du Grand Montauban (2022).

- Objectifs : - 12% ordures ménagères / - 2% collecte sélective / - 35% d'encombrants collectés en déchetterie / - 15% de déchets verts collectés en déchetterie
- Une implication forte des partenaires
- 4% de la rémunération sous forme de bonus / malus, reposant sur une meilleure prévention des déchets

Points de discussion

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

La particularité de cette démarche est d'avoir pris le temps d'identifier et d'embarquer des acteurs locaux et d'avoir créé aussi de l'activité d'insertion.

La généralisation ne peut pas être mécanique, car les solutions trouvées s'appuient sur le tissu associatif local et dépend fort du soutien des collectivités.

En savoir plus : <https://www.suez.com/fr/references/grand-montauban-reduction-dechets>

e. Quelles clés pour accélérer la sobriété grâce aux parties prenantes ?

Ces clés sont issues d'entretiens avec Vincent Dargenne, de l'ADEME (à partir du retour d'expériences des initiatives COOPTER et Grandes Entreprises et Economie de la Fonctionnalité) ; Energy cities, et le récent rapport d'Epe « La sobriété, nouveau moteur de la transformation des entreprises » de juin 2025, mais n'engagent pas ces inspireurs !

AVANT DE SE LANCER

- **La condition préalable** : un leadership affirmé en interne ... ou du moins un sponsor dans le COMEX, car parler sobriété touche très vite à la stratégie d'entreprise.
- ...Ou au contraire parier sur l'externe. **L'externe** est un allié puissant pour faire bouger l'interne : il est parfois plus efficace de se lancer dans une démarche de dialogue avec les parties prenantes extérieures pour tester la capacité réelle à agir ensemble, que de passer des mois à essayer de convaincre les collègues.
- La majorité des expérimentations de sobriété sont **territorialisées**. Dans ce cas, **comment choisir le « bon terrain » ?** Cela peut partir d'une opportunité (parfois une fausse bonne idée), d'un travail fin d'identification des « terrains » favorables (par exemple BASF a choisi d'expérimenter la rémunération des cultures saines avec les producteurs de blé de Champagne Ardennes, pas avec les producteurs de maïs, car leur marge de changement est plus forte.)

Zoom : La responsabilité territoriale des entreprises

L'approche territorialisée de la sobriété est une des clés pour expérimenter et aller -ou non- vers une généralisation. Elle permet également de faire le lien avec la **responsabilité territoriale des entreprises**, qui est en quelque sorte une extension territorialisée de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), qui vise à prendre en compte les impacts de leurs activités sur les territoires où elles opèrent, et à contribuer positivement à leur développement durable. Notamment afin de :

- Créer de la valeur localement (emplois, développement économique, innovation locale).
- Soutenir les dynamiques locales (partenariats avec des acteurs du territoire, participation aux réseaux locaux).
- Réduire les externalités négatives (pollution, artificialisation des sols, inégalités sociales).
- Favoriser l'inclusion et le lien social dans les territoires.
- Concerter les acteurs territoriaux dans les décisions stratégiques.

Voir à ce sujet l'article de Millénaire 3 « [Ce que le territoire fait à l'économie \(et aux entreprises\)](#) »

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

- **Proposer un cadre de départ clair et engageant** (voir la partie 1.1.2) et en poser les grands jalons (étapes clés, calendrier, production attendue) avec les parties prenantes partenaires
- **Agir en confidentialité** : pour oser expérimenter sur ces sujets, de nombreuses entreprises préfèrent agir localement sans forte communication. Cette relative confidentialité des démarches de dialogue local permet d'éviter une forte pression, mais aussi de réorienter l'action si besoin.
- **Poser des règles du jeu sans être naïfs** : parler sobriété touche vite au cœur d'activité d'une entreprise ou d'un groupe. Un dialogue sincère est un dialogue qui pose des limites pour ne mettre en péril aucun de ses membres (enjeu de confidentialité, enjeu de concurrence, secret industriel). L'entreprise doit bien définir en amont ce qu'elle est prête à dévoiler de sa stratégie et/ ou de ses données économiques, ce qu'elle est prête à mettre en discussion concernant son positionnement. Et accepter de se laisser surprendre par la confiance qui se créera, quitte à étendre le périmètre de discussion chemin faisant...

PRENDRE LE TEMPS D'EXPLORER LA QUESTION DE LA SOBRIETE

- **Mener un travail d'enquête** : identifier les causes de la non-sobriété (exemple CDPMA de Montauban, où Suez a identifié les causes des volumes forts de biodéchets : le verre et le carton chez les commerçants, exemple de Bouygues Telecom qui a imaginé une gamme responsable et solidaire qui incite positivement à une moindre consommation des data) et des alliés inattendus (toujours à Montauban : la Poste qui avait des locaux vides et est devenu un partenaire.)
- **Partir des contraintes**, des peurs, des difficultés de chaque partie et les reconnaître n'est pas une vulnérabilité, c'est une condition de réussite. Pour que cela puisse s'exprimer, il faut avoir créer le cadre de confiance.
- **S'inscrire dans un temps long** : le temps des salariés pilotes du projet, le temps de créer la confiance avec les acteurs locaux (c'est « de la dentelle », il n'y a rien de mécanique et d'immédiatement reproductible). Il a fallu plus de 18 mois de travail, avec un investissement fort, pour aboutir à la CDPMA à Montauban.

AVEC DES ALLIES

- **Travailler avec les agents de terrain** : la sobriété change les processus, les métiers, la pratique, les modes de rémunération des commerciaux, la qualité de vie au travail par exemple. Faire évoluer les activités implique à envisager des formations et reconversion.
- **Oser en causer avec les collectivités locales et les citoyens** : Clermont Ferrand a fait des assemblées citoyennes sur la sobriété qui ont permis de pousser les élus à être moins « frileux » (cf. rapport Energy cities, <https://energy-cities.eu/wp-content/uploads/2023/12/Sobriete-le-pilier-manquant-pour-EU.pdf>). Les entreprises peuvent aussi aller voir les utilisateurs finaux et partager avec eux les difficultés à changer liées aux modes de vie et aux comportements individuels, pour trouver ensemble des solutions

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

- **Plus largement avoir une conception large des parties prenantes** : les experts d'usage (salariés de terrain et/ ou consommateurs finaux), jeunes générations engagées (comme les association Les collectifs, Banlieues Climat), les expertises internationales (pour éviter un biais franco-français), voire pourquoi pas le vivant et générations futures (voir l'inspiration 2 à ce sujet ...)
- **En croisant les regards des parties prenantes**, plutôt que de les associer en silo

POUR UNE ACTION A VALEUR AJOUTEE (cf. rapport du WP 4)

- **Parier et communiquer sur les externalisés positives** : amélioration de la qualité de vie au travail, création de nouvelles activités pour le territoire (notamment en lien avec l'économie sociale et solidaire), etc.
- ... **et sur la création de valeur** : en quoi cette action sur la sobriété permet de se démarquer des concurrents et d'améliorer l'image de l'entreprise ?
- **Agir ensemble – secteur privé, entreprises, agences publiques- pour faire évoluer le cadre juridique**, qui parfois peut être un frein à des nouveaux modèles économiques : par exemple l'ADEME travaille avec Bayard sur la recherche de voies légales pour rémunérer les droits d'auteur dans la seconde vie des livres.

Bénéfices	Contraintes
<p>Pérennité de l'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Récurrence — et donc prévisibilité — des revenus • Barrière à la sortie du fait du haut niveau d'intimité relationnelle client dans un cadre de coopération • Réduction de la dépendance aux ressources 	<p>Gestion des risques de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Report du risque sur l'offreur de solutions en cas de modèle basé sur le résultat et non la fourniture de moyens • Structure de coûts différente du fait du maintien de la propriété des équipements vers l'offreur • Retour sur investissement plus long du fait de la maturation de l'offre et de la construction de la nouvelle relation avec le client et les partenaires
<p>Attractivité pour le client</p> <ul style="list-style-type: none"> • Différenciation de la proposition de valeur par : du service et de l'intelligence supplémentaires à forte valeur ajoutée ; un design et une esthétique distinctifs (ex : élégance sobre <i>shibui</i>) • Compétitivité par la limitation de la consommation et du gaspillage • Possibilité de valorisation de co-bénéfices (ex. : santé, émissions évitées, sécurité, lien social, etc.) • Réduction des externalités négatives, potentielles sources de coût (ex. : prix du carbone) • Suppression d'intermédiaires permettant des réductions de coûts 	<p>Appropriation par le client</p> <ul style="list-style-type: none"> • Changement culturel et comportemental/ organisationnel • Cohérence marketing et commerciale si les offres « sobre » et classique coexistent chez la même entreprise • Difficulté à quantifier et donc monétiser les co-bénéfices auprès du client ou d'un tiers

Schéma extrait du rapport « La sobriété, nouveau moteur de la transformation des entreprises », juin 2025, Entreprises pour l'Environnement

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

3. Oser d'autres formes de coopération et dialogue avec les parties prenantes

Inspiration 1 : La méthode Convention des Entreprises pour le Climat , comme expérience transformatrice des décideurs

L'intention : parier sur l'expérience transformatrice, entre pairs, pour transformer les modèles d'affaire et faire face aux défis environnementaux et sociaux du 21^{ème} siècle.

En bref : Six sessions avec des dirigeants - dirigeantes d'entreprise, des experts pour repenser son modèle d'affaires dans le cadre des limites planétaires et définir une « feuille de route régénérative » pour son entreprise. Une session est dédiée au lien avec les parties prenantes et leur embarquement dans la feuille de route pour s'ouvrir à d'autres coopérations et créer de la résilience à l'échelle d'un territoire.

Zoom sur : Regards d'EDF sur les Conventions des Entreprises pour le Climat

Action : EDF, en binôme dirigeant – responsable RSE a participé à 8 CEC (monde financier, océans, CEC ouest, Normandie, PACA...). Carine de Boissezon a créé les alumni EDF de ces CEC, pour tirer des enseignements de ces participations.

Résultat : c'est une expérience forte et transformatrice pour le participant (une « claque » liée à la prise de conscience des ordres de grandeur, liée à l'approche tête / cœur / corps). C'est encore plus efficace à la maille thématique (plus que sectoriel/géographique). Suite à la CEC, la majorité des entreprises qui ont changé ce sont des entreprises familiales. Dans un groupe comme EDF, quid du déploiement de la feuille de route ? Comment embarquer les managers (faire vivre l'émotion et la transformation par procuration) ? Comment passer à l'action : la bifurcation du modèle d'affaires demande aussi des coûts ?

Et demain ? outiller la communauté des alumni pour la mise en œuvre des feuilles de route, pour embarquer les collègues, etc

Qu'en retenir pour le travail avec les parties prenantes sur la sobriété ?

- L'importance du temps dédié à la réflexion
- Le cadre de confiance
- L'appel aux émotions et pas uniquement à la rationalité
- L'articulation entre exploration collective et engagement individuel
- La réflexion sur sa place individuelle dans le vivant (vision non anthropocentrée)
- Une mise en exergue du pouvoir et du courage d'agir (sortir de l'impuissance)
- Le caractère joyeux et festif tout en étant très sérieux et productif

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

Inspiration 2 : Faire siéger la nature ... et les générations futures

L'intention : élargir la notion de parties prenantes et ouvrir la gouvernance en invitant les générations futures et la nature, le vivant non humain à siéger dans les instances de prise de décision.

Exemple :

La marque de cosmétiques Faith in Nature innove en intégrant officiellement la Nature au sein de son conseil d'administration en 2022, en lui accordant une voix, équivalente à celle des autres membres.

La Nature, est représentée par deux expert·es externes (actuellement des avocat et juriste), eux-mêmes soutenus dans leur tâche par un comité pluridisciplinaire regroupant des personnes issues de divers horizons, qui déterminent ensemble ce qui constitue un "enjeu lié à la nature". Chaque mois, une réunion spécifique du conseil d'administration est consacrée à ces enjeux. Parmi les sujets déjà abordés figurent par exemple l'utilisation de plastique ou l'usage de l'huile de palme.

La Nature devient ainsi partie prenante des décisions stratégiques de l'entreprise.

Cet engagement se traduit dans les statuts de la société qui reconnaissent avoir un devoir de long terme envers la Nature.

En savoir plus : [A Vote For Nature | Faith In Nature](#)

D'autres entreprises suivent cette approche : ainsi Norsys, entreprise de services numériques, vient d'attribuer à la nature un siège et un droit de vote au sein de son conseil d'administration.

En savoir plus : <https://www.universitedelaterre.com/actualites/chez-norsys-la-nature-prend-un-siege-au-conseil-dadministration/>

D'autres approches, complémentaires, visent à donner un siège aux générations futures. Ainsi la banque néerlandaise ABN AMRO a créé un Future Generations Board avec 7 employés de moins de 35 ans, dont le rôle est de représenter les intérêts des générations futures dans la gouvernance de l'institution. D'autres organisations laissent symboliquement une chaise vide dédiée aux générations futures dans les salles de réunions (Fruit d'Or, conseils municipaux de la ville de Québec, par exemple).

Points d'attention : La question du décentrement est essentielle, mais attention à comment l'amener de manière audible. Aujourd'hui l'approche par les droits de la nature est parfois vue par les entreprises comme portées par des activistes anticapitalistes, voire anti-science ? Comment on fait adhérer aussi les « technosolutionnistes » à ces approches ?

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

Et demain ?

Et si demain, on faisait siéger la sobriété (comme une personne), en proposant aux membres du CA d'occuper de manière tournante ce siège en appliquant une grille de lecture « sobriété » à l'ensemble des discussions stratégiques de l'entreprise ?

Inspiration 3 : L'atelier du futur, une méthode pour créer de nouveaux compromis collectifs

L'intention :

Un atelier du futur est une méthode utilisée pour co-construire un plan d'action entre parties prenantes aux intérêts en tension. Cette méthode se prête très bien à des sujets de transition écologique sous pression, à l'échelle territoriale, elle permet de reconnaître les besoins et capacités de changement de chaque partie prenante autour d'objectifs en commun.

Concrètement, pour quoi faire ?

- Pour identifier, grâce à l'intelligence collective, les évolutions souhaitables et possibles sur un sujet, et les conditions de réussite de ces évolutions.
- Pour dépasser les blocages actuels, non pas par le déni, mais justement en mettant en tension la durabilité du système actuel et le futur souhaitable pour le plus grand nombre.

Mode d'emploi :

Cet atelier, idéalement sur trois jours pleins et continus, se décompose en 4 étapes.

Avant de commencer, il est nécessaire d'avoir eu des échanges préalables pour installer un climat de confiance, grâce à des règles du jeu claires et rassurantes (règles de Chattam House, principes de loyauté de la parole, etc.)

- Étape 1 : créer le groupe et les règles du jeu : chacun doit avoir la même compréhension des enjeux de l'atelier, être en mesure d'expliquer ses contraintes, ses croyances, ses intérêts et d'entendre ceux des autres.
- Étape 2 : établir collectivement un diagnostic de la situation actuelle et des événements et décisions collectives qui ont conduit à cette situation au cours des 50 dernières années. Ce diagnostic éclairé est réalisé à partir des connaissances des participants ; des experts peuvent être invités à apporter un éclairage complémentaire.
- Étape 3 : élaboration des futurs souhaitables
Les participants imaginent le futur souhaitable. Les différents futurs sont présentés, comparés, débattus, afin d'identifier les valeurs communes et les désaccords.
- Étape 4 : backcasting et feuille de route
Les participants élaborent collectivement un plan d'action pour passer du présent au futur souhaitable (ou des recommandations et des questions)

Les conditions du succès :

- Alternance de travaux en petits groupes (5 à 7 personnes) et de débats en plénière

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

- Une modération neutre et bienveillante, mais aussi exigeante sur la qualité des arguments des participants
- Un temps suffisant
- Une grande diversité de participants, en alternant si nécessaire les échanges entre pairs et les sessions en groupes mixtes

Exemple d'application : cette approche a été utilisée pour une révision de la charte forestière de l'Arc Boisé, avec l'ensemble des signataires (Conseil départemental du Val de Marne, 2015). Cela a permis de clarifier en quoi ce Massif forestier constitue, au-delà des intérêts distincts, une cause commune et de trouver des compromis nouveaux sur les actions à mener, en sortant des oppositions de principe (par exemple entre associations environnementales et ONF).

En savoir plus : l'origine et la description en pratique <https://www.dicopart.fr/atelier-du-futur-2013>

En quoi cela s'applique bien à la sobriété ?

Cette méthode est particulièrement adaptée discuter sobriété au sein d'une chaîne de valeur :

- Parce qu'elle réunit le système dans la salle : les acteurs (fournisseurs, transformateurs, distributeurs, clients, collectivités, financeurs, etc.) ont des dépendances fortes, souvent implicites. L'atelier du futur permet de créer un espace de dialogue sur les contraintes et les leviers de chacun.
- Parce qu'elle favorise une vision partagée du futur : Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur « sobre et résiliente » ? À quoi ressemblerait un modèle soutenable dans 10 ou 15 ans ? Qu'est-ce qui ferait sens et valeur dans ce nouveau cadre ?
 Cette approche reformule la sobriété non comme une restriction, mais comme une redirection positive, un nouveau projet collectif.
 Parce qu'elle travaille sur le temps long et la cohérence, par la méthode en plusieurs temps, qui structure le dialogue autour du passé, du présent, et du futur, ce qui vise à construire une continuité de sens, plutôt qu'un discours de rupture imposée.
 Parce qu'elle met l'accent sur les points de convergence plutôt que sur les divergences, et est tournée vers l'action
 Parce qu'elle débouche sur des actions concrètes et engagées : cela transforme un concept abstrait (sobriété) en agenda partagé et mesurable, avec des groupes de travail qui s'engagent chacun à une contribution spécifique à la trajectoire commune.

Inspiration 4 : L'approche par les modes de vie, pour un dialogue avec les consommateurs

Aller vers des modèles économiques de sobriété implique aussi de faire bouger les consommateurs, d'agir sur la demande. L'approche par éco-gestes a atteint ses limites et suscite du rejet car en individualisant la responsabilité de l'action sans tenir compte des conditions pratiques d'action, elle culpabilise (Dubuisson Quellier, Martin, 2019). Pour sortir de cette approche partielle du consommateur, **plusieurs démarches participatives citoyennes et / ou multiparties prenantes optent pour une approche de la transition par les modes de vie** (voir par exemple, le Grand Atelier des modes de vie de [Nantes Métropole](#) ; ou le [dossier de Millénaire 3](#) sur ce sujet)

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

L'intention

Pour réussir la transition écologique, il faut transformer en profondeur les façons de vivre, les modes de vie. Le concept de mode de vie renvoie à l'ensemble des manières de faire, de consommer, d'habiter, de se déplacer, de s'alimenter, de travailler, de se divertir, etc. Ce sont des pratiques quotidiennes (les usages), mais aussi les valeurs, représentations et les contraintes structurelles (infrastructures, organisation sociale) qui les rendent possibles ou non. Les modes de vie varient selon les groupes sociaux, les territoires, les ressources disponibles, les temps, les normes culturelles. Il y a des inégalités (de revenu, de temps, d'accès aux services) dans la capacité à adopter des modes de vie « durables. Les modes de vie ne sont pas figés : ils évoluent, souvent lentement, selon des ruptures (technologiques, culturelles, économiques) ou des crises (climatiques, sanitaires).

L'approche « modes de vie » permet de relier les dimensions individuelles (comportements, valeurs) aux dimensions collectives (institutionnelles, techniques, infrastructures), et donc d'approche de manière concrète les conditions qui rendent possible ou impossible le changement.

Concrètement, cela permet :

- **De partir des pratiques quotidiennes** (comment les gens mangent, se logent, se déplacent, travaillent, passent leur temps libre), car ces pratiques sont à la fois la cause des problèmes environnementaux et les leviers de changement.
- **De relier les pratiques entre elles pour en comprendre les interdépendances** : une pratique ne se modifie pas isolément : elle est souvent imbriquée à d'autres (mobilité, habitat, alimentation, temps) et dépend d'infrastructures, de normes, de services. Par exemple, pour réduire les déchets, on regarde non seulement le geste de tri mais aussi comment les courses sont faites (proximité des commerces, fréquence), les modes de transport utilisés, le temps de cuisson chez soi, etc.
- **D'identifier** à partir de cette mise à plat des pratiques réelles, **les leviers structurels et collectifs qui vont rendre possibles les transformations des modes de vie** (politiques publiques, services, infrastructures, modèles économiques, normes sociales). Cela permet aussi de repérer les résistances culturelles des acteurs, les nœuds d'acceptabilité sociale ... ou entrepreneuriale.
- **De construire des trajectoires différenciées**, selon les territoires et les individus (cf. les scénarios de l'ADEME, Transition(s) 2050 »), articulant incitations, régulations et transformation culturelle.

Quel intérêt pour parler sobriété ?

- La sobriété pourrait être posé comme un cap, un horizon normatif pour les modes de vie y compris les modes de production et de travail (c'est une direction à viser)
- Le dialogue multiparties prenantes, y compris avec les consommateurs viserait à repérer les leviers de sobriété dans les pratiques quotidiennes des citoyens -consommateurs comme des travailleurs, ainsi que dans les politiques publiques.

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

- La sobriété pourrait ainsi ne plus être vue comme une mesure d'économie, une décroissance plus ou moins subie, mais comme un pilier de la refondation du système de production et consommation, une mise en œuvre de la justice sociale (en ne s'imposant pas mais en tenant compte des capacités différenciées des acteurs).

Inspiration 5 : Oser la bifurcation écologique

L'intention

Le terme « redirection » suggère qu'on change de cap — comme un navire qui vire — plutôt que de réparer ou ajuster ce que l'on a déjà.

La **redirection écologique** (ou bifurcation écologique) désigne le processus par lequel les systèmes (économiques, organisationnels, sociaux) doivent être transformés, non simplement optimisés ou compensés, pour qu'ils soient compatibles avec les limites planétaires. C'est une démarche de rupture, pas de simple ajustement. Il s'agit de s'orienter vers un modèle radicalement réorganisé, souvent à partir de logiques de fermeture, de renoncement, de désinvestissement dans certains secteurs.

Le concept est particulièrement mobilisé dans le contexte des organisations (entreprises, collectivités) : comment réorienter des modèles d'affaires, des infrastructures, des chaînes, des investissements pour « atterrir » dans les limites écologiques. Cette notion est reposée sur une conception systémique de la sobriété.

La redirection écologique s'inspire fortement de la réflexion du sociologue philosophe Bruno Latour, développée dans *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique* (2017), qui invite à changer radicalement de trajectoire pour préserver l'habitabilité de la Terre, en s'interrogeant sur nos attachements, nos interdépendances et nos besoins.

Et demain ? Imaginons une approche latourienne de la sobriété

En s'inspirant des questionnaires et modalités d'enquête collective imaginées par Bruno Latour et les collectifs qu'il a inspiré (notamment le collectif S-composition), nous pourrions imaginer un auto-questionnement propre à la sobriété, appropriée pour les entreprises, pour un travail avec les parties prenantes internes dans un premier temps :

- **D'où partez-vous ?**
 - Quelle est la finalité profonde de votre activité, sa raison d'être ?
 - Quels sont les éléments essentiels dont dépendent l'existence de votre entreprise ? (Matières premières, énergies, compétences, infrastructures, soutiens publics, clients, territoires, etc.)
 - Comment ces éléments sont menacés aujourd'hui (changement climatique, raréfaction des ressources, tensions sociales, réglementations) ? Si ces éléments devenaient inaccessibles ou très rares, que deviendrait votre activité ?
 - Quelles sont les principales externalités de votre activité sur l'environnement ?

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

- **Vos attachements : avec quoi et qui vivez-vous ?**
 - Quels sont les êtres (humains ou non-humains) qui vous permettent de fonctionner au quotidien (fournisseurs, écosystèmes, réseaux, partenaires, territoires) ?
 - Quelles relations ou dépendances invisibles soutiennent votre modèle économique (énergie bon marché, mobilité, flux mondialisés, consommation abondante) ?
 - Quelles communautés, locales ou globales, sont affectées positivement ou négativement par votre activité ?
 - Quels acteurs sont indispensables pour vous permettre de réduire votre empreinte ou d'évoluer vers la sobriété ?
- **Imaginer la redirection : vers quoi souhaitez-vous "atterrir" ?**
 - Quels produits, services ou activités pourraient être repensés, réduits, partagés ou abandonnés, que votre entreprise s'inscrive dans les limites planétaires ?
 - Quelles activités nouvelles, sobres ou réparatrices, pourraient émerger à la place ?
 - Quels changements organisationnels (gouvernance, logistique, culture, management) seraient nécessaires pour soutenir cette transformation ?
 - Quelles valeurs (humilité, coopération, frugalité, solidarité, soin, etc.) pourraient guider cette redirection ?
- **Explorer les conditions du possible : avec qui et comment agir ?**
 - Quelles alliances, collaborations ou réseaux pourraient soutenir votre démarche de sobriété (autres entreprises, collectivités, associations, chercheurs) ?
 - Quelles résistances ou peurs freinent cette évolution (internes ou externes) ?
 - Quelles ressources (temps, compétences, marges de manœuvre, appuis institutionnels) pouvez-vous mobiliser pour initier cette redirection ?
 - Comment impliquer vos salariés, vos clients, vos partenaires dans cette transition sans les opposer ?
 - Quelles premières actions "à petite échelle" pourriez-vous lancer dès maintenant ?
- **Atterrir : évaluer votre trajectoire**
 - Si vous deviez formuler votre engagement en une phrase : "Notre entreprise veut atterrir en...", que diriez-vous ?
 - Comment saurez-vous que vous avez réellement progressé vers la sobriété (indicateurs, récits, transformations visibles) ?
 - Quels sacrifices ou renoncements acceptez-vous pour rendre votre activité viable dans les limites écologiques ?
 - Et, inversement, qu'espérez-vous gagner (en sens, en cohérence, en lien avec les territoires, en résilience) ?

4. Accélérer la sobriété avec les parties prenantes – à vous de jouer !

Nous vous proposons ici une approche pour préfigurer une démarche parties prenantes exigeante et sincère sur la sobriété, en quelques heures.

Avant de commencer, réunissez autour de vous 4 à 6 collègues motivés et bons connaisseurs des sujets que vous allez aborder ensemble. Ce sont vos alliés pour préfigurer.

Etape 1 : choix des entrées possibles pour une démarches parties prenantes

Nous proposons ici de tirer le fil des approches proposées dans les autres workpackages du cercle.

Hypothèse 1 : vous avez réalisé la méthodologie de diagnostic et de développement d'une feuille de route (WP 1), repartez des sujets choisis pour développer votre feuille de route.

Hypothèse 2 : pour une approche moins analytique et plus « intuitive » repartez du tableau des « 4 moins

Cadre de mise en œuvre de la suffisance

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

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

Tableau 2: Tableau : Cadre de mise en œuvre de la suffisance présenté dans le Guide « la sobriété par la décroissance volumique », juin 2025, CCI Ile de France, inspiré de Niessen et al. 2021

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

Au regard de vos activités, identifiez au moins un sujet « nœud » + un sujet « facile ».

	REPENSER	REDUIRE	REFUSER
Moins d'encombrement			
Moins de vitesse			
Moins de distance			
Moins de marché			

Choisissez un de ces sujets pour imaginer comment l'accélérer grâce à un dialogue parties prenantes, en vous posant la question suivante :

- **Pourquoi ce sujet est intéressant pour l'entreprise ?** En quoi répond-il à des enjeux / contraintes externes ? En quoi peut-il permettre de repositionner stratégiquement l'entreprise différemment pour sortir de la croissance volumique ?

Etape 2 : de la cartographie des parties prenantes ... au choix des alliés

Répondez aux questions suivantes pour déterminer, d'abord quelles sont **les parties prenantes de ce sujet**, en interne et en externe.

Parties prenantes internes

- Qui sont les acteurs internes directement liés ?
- Quels sont les différents liens qui nous lient ?
- Quels sont leurs intérêts en jeu face aux enjeux de sobriété ? Et notamment comment comptent-elles ce qui compte ? Et donc en quoi cette approche peut les déstabiliser ?
- Sont-elles prêtes ou opposées au changement ?
- Quels bénéfices peuvent-elles avoir au changement ?

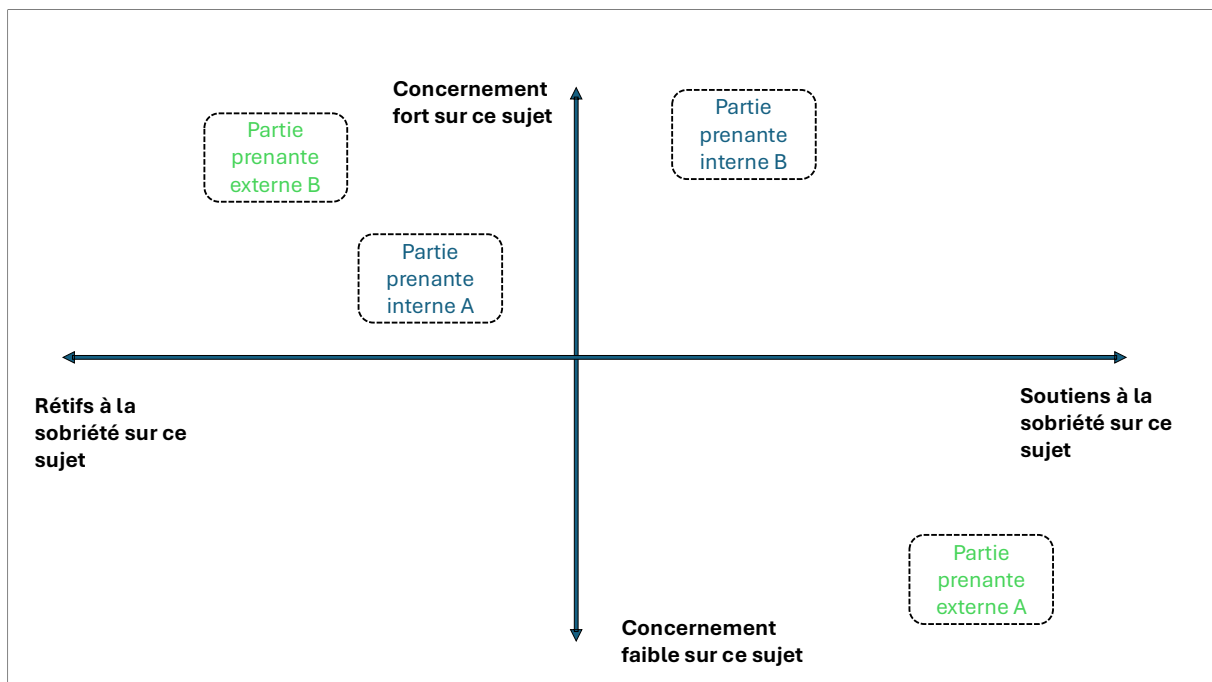
Parties prenantes externes

- Qui sont les acteurs avec lesquels mon entreprise est en lien direct ou indirect dans le cadre de ses activités ?
- Quels sont les différents liens qui nous lient ?
- Quels sont leurs intérêts en jeu face aux enjeux de sobriété ?
- Sont-elles prêtes ou opposées au changement ?
- Quels bénéfices peuvent-elles avoir au changement ?

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

N'hésitez pas à reprendre les méthodes de cartographie des parties prenantes déjà développées en interne, pour la réalisation du bilan carbone, CSRD, ISO, etc., en les requestionnant sous l'angle sobriété.

Vous pouvez à présent tenter de cartographier ces acteurs sur plusieurs axes pour déterminer lesquels pourraient être vos alliés – peut-être inattendus (par exemple, vous pouvez décider d'intégrer une partie prenante très rétive, car son changement de position est indispensable à la réussite de la démarche).



Etape 3 : des conditions de réussite à un cadre de dialogue

Réfléchissez **aux conditions de réussite** de la mise en discussion de ce sujet.

Posez-vous les questions suivantes pour concevoir un cadre pertinent de dialogue / concertation avec les parties prenantes, sur la sobriété :

- Quelle intention en termes de sujet ? Par quel angle entrer sur la sobriété ? Et avec quelles lignes rouges ?
- Quel degré de participation (voir le zoom ci-dessous) ? Dit autrement, quelle promesse de prise en compte de leur participation / contribution ? Quelles règles du jeu de leur participation, au sein du dialogue ? Quel suivi de leur participation ? Comment sont-elles informées des suites de la démarche, y sont-elles associées ?
- A quelle échelle géographique ? Test sur un territoire donné ? Ou sur une unité (business unit) ??
- Quelle temporalité ? Permanente (une approche type instance) ou limitée dans le temps et mono-sujet ? Sur quelle durée ?
- Quelle composition ? parties prenantes internes, externes ou mixtes ?
- Quel positionnement ? plutôt proactif et exploratoire ou réactif à une situation ?

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

- Quels moyens humains et financiers sont disponibles en interne ? Avons-nous besoin d'un tiers (prestataire spécialisé) ?

Etape 3 : une note pour convaincre

Rédigez votre note de concept en 2 pages, pour développer votre proposition ... et aller convaincre en interne

Nom de code de la démarche de dialogue

Description en 5 lignes

QUOI ?

Quel est le produit / le processus sur lequel on vise davantage de sobriété ?

POURQUOI ?

Quelles sont les intentions de ce dialogue parties prenantes ?

C'est quoi la question centrale autour de laquelle le dialogue peut s'organiser ?

POUR QUOI ?

Qu'est ce qu'a priori nous sommes prêts à faire évoluer (objets de dialogue) ou non (non négociables) ?

Quels sont les bénéfices possibles pour chaque partie prenante ?

AVEC QUI ?

Quelles parties prenantes associer et avec quelle « promesse » ?

OÙ ?

La démarche de dialogue est-elle territorialisée ou non ?

QUAND ?

Quel calendrier ? Quelles boucles de rétroaction entre espace de dialogue et instances de décision ?

COMMENT ?

Quelles modalités pour ce dialogue (en s'appuyant sur les inspirations) ?

5. Bibliographie / sitographie

- Manifesto « Sufficiency at the heart of the EU's future » : https://eeb.org/wp-content/uploads/2024/03/sufficiency_manifesto.pdf
- Decoding sufficiency (energy cities, 2023) <https://energy-cities.eu/publication/the-evolving-glossary-of-a-fair-and-resource-wise-local-economy/>
- Coop'ter <https://librairie.ademe.fr/economie-circulaire-et-dechets/6695-programme-coop-ter-territoire-de-services-et-de-cooperations.html>
- La sobriété, un nouveau moteur de la transformation des entreprises, EPE ; juin 2025
- Sobriété : le pilier manquant : <https://energy-cities.eu/wp-content/uploads/2023/12/Sobriete-le-pilier-manquant-pour-EU.pdf>
- RAWORTH Kate, 2018, La théorie du donut : l'économie de demain en 7 principes, Plon
- DUBUISSON-QUELLIER Sophie, MARTIN Solange, 2019, [Face à l'urgence climatique, méfions-nous de la sur-responsabilisation des individus](#), The Conversation
- Caisse des Dépôts, 2024, [Vers des modes de vie plus sobres et plus résilients : quel accompagnement sur les territoires ?](#)
- BONNET E., LANDIVAR D. MONNIN A., "Engager la redirection écologique dans les organisations et les territoires", numéro hors-série de la revue Horizons Publics, printemps 2021.
- [Ce que le territoire fait à l'économie \(et aux entreprises\) : Millénaire 3, L'attractivité en transitions : une économie à réinventer](#)