

Entreprise et Sobriété

Quelles pratiques ?

UN RAPPORT
COMITÉ 21 ET INSTITUT
NÉGAWATT



Table des matières

Résumé	3
Introduction.....	4
La sobriété, une notion clef pour la transformation des entreprises ?.....	4
Point de méthodologie concernant l'enquête menée.....	4
1. Une notion de mieux en mieux appréhendée, mais dont les contours sont encore mal définis	6
2. Le déclic pour le changement des pratiques ?	7
La crise énergétique de 2022 : un déclencheur	7
Les énergies des responsables RSE très focalisées sur le climat	8
3. Proposition de catégorisation des actions en faveur de la sobriété	9
La sobriété entre en résonance avec la notion d'efficacité	10
Le changement de modèle : l'affaire du siècle ?	10
4. La gouvernance	13
Comment les directions portent-elles ces questions ?.....	13
Comment les directions dialoguent-elles « sobriété » avec leurs parties prenantes ?.....	14
Le dialogue social environnemental, un champ qui reste très largement à investir	14
Des initiatives de concertation élargie qui permettent de construire des positions partagées.....	15
Sur les enjeux de sobriété, des parties prenantes externes peu sollicitées	16
Conclusion	17
Intégration de la notion de sobriété aux politiques d'entreprise : les choses avancent mais beaucoup reste à faire.	17
Les prolongements envisageables à cette étude.....	17

Résumé

La notion de sobriété gagne en importance au sein des entreprises, bien que ses contours puissent parfois sembler flous. Les entreprises interrogées peinent à définir précisément les contours de la notion.

Habituées à mettre en œuvre des actions pour gagner en efficacité, les entreprises intègrent bien la sobriété, synonyme de rationalisation des ressources pour obtenir un résultat donné. Les plans de sobriété énergétique ont joué un rôle crucial dans la démocratisation de cette notion en entreprise et les politiques de RSE peuvent contribuer à ancrer la sobriété dans une pratique de temps long. Cependant, la transformation des modèles économiques reste un objectif complexe à atteindre et réorienter profondément les pratiques pour réduire les besoins demeure, pour les entreprises, un défi à relever.

Introduction

La sobriété, une notion clef pour la transformation des entreprises ?

La notion de sobriété a longtemps été associée à celle de décroissance, créant ainsi une certaine réticence chez les acteurs économiques. Avec la crise énergétique et le plan énergétique mis en place en réponse par le gouvernement français, la sobriété est revenue sur le devant de la scène. Cet épisode a-t-il modifié la perception des entreprises vis-à-vis de cette notion ? Comment les organisations intègrent-elles désormais la sobriété dans leur politique ?

Le Comité 21 développe une réflexion autour de la notion de sobriété. Durant ces 5 dernières années, l'association a fait de cette question un axe de travail central¹ dans la mesure où la transition écologique que nous appelons de nos vœux repose sur une profonde mutation de nos modes de consommation et de production.

Pour la présente étude, le Comité 21 s'est associé à l'institut négaWatt afin d'apporter une nouvelle brique à sa réflexion. Le Comité 21 a publié en novembre 2023 une enquête qui visait à explorer les initiatives que les collectivités territoriales prenaient en faveur de la sobriété. En mai 2024, l'association a publié une note de décryptage² qui portait sur les positions adoptées par les pays de l'Union européenne en matière de sobriété.

Point de méthodologie concernant l'enquête menée

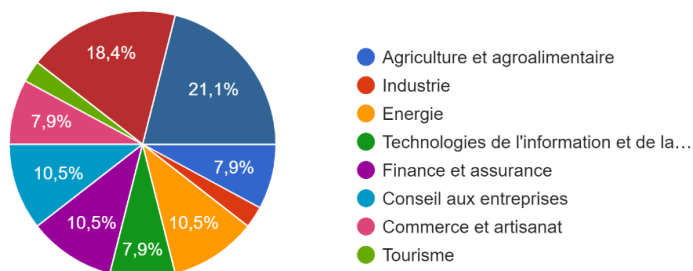
Aujourd'hui, le Comité 21 et l'Institut négaWatt se sont focalisés sur les pratiques d'entreprises. Une enquête a été menée permettant de recueillir les réponses de 38 entreprises. En parallèle, 9 entretiens semi-directifs ont été menés. L'objectif du questionnaire était d'avoir un panorama général du rapport des entreprises avec la sobriété. Les entretiens cherchaient à comprendre les stratégies déployées au sein des entreprises. L'enquête a été menée au cours des mois de mai et juin 2024. Ce travail ne prétend pas à l'exhaustivité ou à être représentatif dans la mesure où les répondants sont des personnes intéressées par la question de la sobriété. Les résultats obtenus témoignent de la manière dont les organisations, qui pour sont la plupart engagées, pensent et se mobilisent en faveur de leur transformation écologique.

¹ Cf. les éléments de bibliographie en fin de note.

² *Pour une Europe de la sobriété, l'incontournable stratégie pour la transition européenne* »

Les secteurs d'activité des 38 entreprises ayant répondu au questionnaire

Comité 21 – institut négaWatt



Source ; enquête Comité21 – Institut négaWatt (avril – mai 2024)

Entretiens qualitatifs – profils des entreprises³

	Les entreprises	Secteur d'activité principal	Effectifs
1	Matériel informatique	Informatique	Plus de 5000 salariés
2	Prévoyance Groupe	Prévoyance	Entre 1000 et 5000 salariés
3	Etudes et diagnostics	Bureau d'études	Entre 500 et 1000 salariés
4	Travail Région	EPIC	Moins de 50 salariés
5	Réseau énergie	Distribution d'énergie	Entre 1000 et 5000 salariés
6	Epice Groupe	Agroalimentaire	Entre 100 à 200 salariés
7	Banque Région	Banque	Entre 1000 et 5000 salariés
8	BE Bati	Bureau d'études	Entre 100 et 200 salariés
9	Conseil Transition éco	Conseil	Mois de 50 salariés

Source ; enquête Comité21 – Institut négaWatt (avril – mai 2024)

³ Les noms des entreprises ont été modifiés par souci d'anonymisation.

1. Une notion de mieux en mieux appréhendée, mais dont les contours sont encore mal définis

L'un des objectifs de cette enquête était de mieux comprendre comment les directions d'entreprise définissaient la notion de sobriété. Pour ce faire, nous avons demandé aux répondants de définir la notion de sobriété.

À partir du corpus des réponses qui nous ont été retournées, nous avons recherché la récurrence des mots utilisés par les participants à l'enquête pour définir la notion. Sur la base ces retours, nous obtenons le nuage de mots suivant :

Mots clefs les plus utilisés pour définir la notion de sobriété



Source ; enquête Comité21 – Institut négaWatt (avril – mai 2024)

Le comptage des termes récurrents utilisés par les répondants pour définir la sobriété illustre que la notion est étroitement associée à la notion de « consommation » (6 récurrences) et plus précisément aux politiques de « réduction » et de limitation de l'usage des ressources (5 récurrences). Les concepts de « limite planétaire » (4 récurrences), de pression anthropique sur les ressources planétaires disponibles (9 récurrences) émergent aussi de ces associations. Dans cet exercice de définition, le renvoi aux enjeux et questions énergétiques n'est que très rarement évoqué pour définir la notion de sobriété. Parmi les 420 mots, le renvoi à des enjeux énergétiques n'est mentionné que 2 fois.

« En une phrase courte, quelle définition donneriez-vous à la notion de sobriété ? »

« Éviter des demandes en ressources tout en assurant le bien-être des personnes »

« Une utilisation raisonnée des ressources afin de protéger notre outil de travail et notre environnement »

« Processus qui consiste à optimiser la consommation de ressources d'une organisation en challengeant la réalité des besoins et en optimisant la manière d'y répondre »

Définitions de répondants recueillies dans le cadre de l'enquête en ligne Comité 21 – Institut négaWatt

Encadré 1

Comment le groupe d'experts du GIEC définit-il la sobriété ?

On entend par politiques de sobriété « un ensemble de mesures, d'organisations collectives et de pratiques du quotidien qui évitent et réduisent la demande en énergie, matériaux, sol et eau tout en assurant le bien-être pour tous et toutes dans le respect des limites planétaires ».

Cette définition est proposée par Yamina Saheb qui est experte au sein du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). Cette chercheuse a imposé la notion de sobriété dans le dernier volet du 6e rapport du GIEC (publié en avril 2022) et Mme Saheb vient de créer le *Laboratoire mondial de la sobriété*.

Les définitions des répondants établissent effectivement une relation entre les consommations des ressources et les limites planétaires.

2. Le déclic pour le changement des pratiques ?

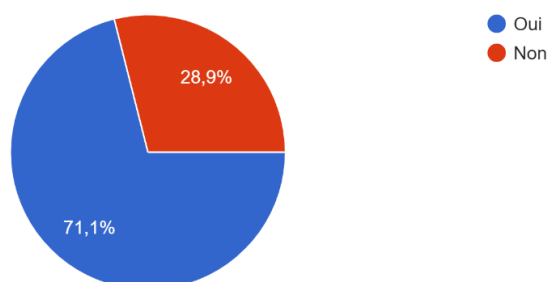
Pour les organisations interrogées, la notion de sobriété n'est plus automatiquement associée au principe de décroissance.

Comment s'explique la démocratisation de la notion de sobriété au sein des organisations ? Et quels ont été les déclencheurs qui incitent les entreprises à s'approprier la notion ?

La crise énergétique de 2022 : un déclencheur

71% des répondants déclarent qu'un évènement particulier les a incités à mener des actions en faveur de la sobriété. La crise énergétique de 2022 est très souvent évoquée comme facteur déclenchant qui a conduit l'entreprise à mener des actions en faveur de la sobriété. Étroitement associés à cette crise, les répondants déclarent que « la sensibilisation ou l'injonction de la force publique » a largement participé à la mise en dynamique de leurs organisations (évoqué par 44% des répondants).

« Un facteur déclenchant a-t-il amené votre entreprise à mener des actions de sobriété ? »



Source : enquête Comité21 – Institut négaWatt (2024)

Mais la crise énergétique de 2022 n'est pas l'évènement qui a été le plus mentionné pour expliquer une meilleure intégration de la sobriété à leur organisation. **Le premier facteur de mobilisation évoqué (pour 67% des répondants) est à mettre en relation directe avec « une démarche de normalisation (démarche volontaire ISO, label RSE) »⁴.**

Les énergies des responsables RSE très focalisées sur le climat

La quasi-totalité des répondants⁵ à notre enquête affirme que leurs organisations ont l'habitude de se référer à la notion de sobriété ou à une notion approchante. Dans la très grande majorité des cas, la notion se retrouve systématiquement au sein des supports de communication, dans les documents d'orientation stratégique (60%) ainsi qu'au sein des cahiers des charges des appels d'offres (50%).

Les entreprises qui déclarent avoir intégré les enjeux de sobriété interviennent presque toujours sur l'énergie (94% des cas). Les enjeux liés aux transports (77%), à l'eau (56%) et au numérique (50%) sont des domaines aussi portés. Dans une moindre mesure, des actions de sobriété peuvent être menées dans les domaines de l'alimentation (32%) et sur le foncier (29%).

À l'évidence, tous les champs d'intervention ne se valent pas. Les questions relatives aux stratégies énergie-climat dominent très nettement.

⁴ L'efficacité des démarches volontaires RSE des entreprises est parfois interrogée : peut-on attendre des avancées issues de démarches de labélisations ? Il est vrai que les normes et démarches RSE ne délivrent pas de certification attestant l'atteinte de standards sociaux ou environnementaux. Pour autant, notre enquête rend compte de l'aspect mobilisateur des démarches de labélisation et de normalisation.

⁵ 89% des répondants déclarent que leur organisation a l'habitude de faire référence à la notion de sobriété ou à une notion approchante.

Cela s'explique par plusieurs facteurs. Les questions énergétiques et climatiques sont très prégnantes dans les débats de société, notamment popularisés par les travaux du GIEC. Comparé à la biodiversité, à la gestion de l'eau, à l'usage des ressources naturelles pour ne citer que ces grands enjeux, le cadre réglementaire portant sur la maîtrise énergétique et les GES est maintenant ancien⁶. Des offres de services se sont développées, les méthodologies et les outils de suivi et d'évaluation se sont répandus dans les entreprises. En creux, le corpus réglementaire et méthodologique est autrement moins robuste sur la biodiversité par exemple. Cela transparait notamment dans le cadre de la constitution de la documentation en vue de la publication des rapports de durabilité (CSRD). Les entreprises soumises à l'obligation de rendre compte et d'évaluer leur impact sur les écosystèmes sont bien souvent en difficulté.

Exemples

Entreprise « Banque Région » :

Les demandes du groupe focalisent la mobilisation des équipes régionales autour des enjeux énergétiques

La division régionale doit suivre ses consommations énergétiques, car le groupe a fixé un objectif de réduction de 15% de ses dépenses énergétiques entre 2021 et 2023. Tous ses efforts de la délégation régionale se sont tendus vers cet objectif et la cible a été atteinte.

Entreprise « Études et diagnostics » :

L'eau, un sujet qui ne coule pas encore de source

Le bureau d'études « Études et diagnostics » aurait la capacité de suivre ses consommations d'eau et le cas échéant, de mener des actions en vue de la réduction de ses consommations. L'entreprise regroupe quelque 1000 salariés, mais l'organisation estime qu'au regard de ses activités (conseil), ses consommations sont peu importantes et le contexte ne justifie pas vraiment de se mobiliser sur cet aspect. Par ailleurs, l'argument de ne pas être propriétaire de la plupart de ses locaux est encore avancé pour justifier de positionner ce sujet en arrière-plan.

3. Proposition de catégorisation des actions en faveur de la sobriété

⁶ Le Bilan de gaz à effet de serre est issu (le BEGES) est issu d'une loi de 2007. L'audit énergétique, fruit d'une directive européenne de 2012, a été transposé en droit français (loi dite « DADDUE ») en 2013. Bien plus tard, ce dispositif (2019), ce dispositif a notamment été complété par le « décret tertiaire » (relatif au suivi et à la maîtrise énergétique des bâtiments à usage tertiaire).

La sobriété entre en résonance avec la notion d'efficacité

44% des personnes mettent en avant des motivations économiques en rapport avec la maîtrise des coûts comme un moteur à l'action. Il est probable que cet aspect des politiques d'entreprise soit sous-estimé à travers notre enquête en ligne⁷. Cela transparaît notamment dans les services mobilisés sur la thématique. Si dans 60% des cas les services RSE sont mobilisés en matière de sobriété, l'implication des services achats et des moyens généraux le sont dans des proportions quasiment équivalentes (58%), très loin devant les divisions en charge du foncier (26%) ou des RH (21%).

Nos entretiens confirment cette tendance de fond : les entreprises travaillent très largement la question de la sobriété à travers une politique de réduction de leur coût et de leur consommation. Pris sous cet angle de la réduction des coûts, la problématique de la sobriété fait écho à l'un des fondements mêmes des ressorts des organisations produisant des biens et des services : travailler sur l'efficacité de leur fonctionnement en limitant autant que possible les inputs (consommation intermédiaire) pour produire bien et services. Un moteur puissant au sein des organisations productives. Autrement dit, il y a un fil conducteur logique et constitutif entre la recherche d'efficacité, la volonté de réduire les inputs pour arriver à un résultat donné et la notion même de sobriété (réduction des consommations intermédiaires, réduction du foncier immobilier, contraction des déplacements et développement du télétravail, etc.)

Exemple

L'entreprise *Réseau Energies* est par nature une organisation au sein de laquelle les métiers de l'ingénierie sont très développés. Il est dans l'ADN de cette entreprise de chercher de manière continue l'amélioration de ses process de production. Donc lorsque la notion de sobriété s'est imposée et démocratisée au sein de l'organisation, le tout premier réflexe a été la recherche d'optimisation et de rationalisation pour être plus sobre en ressources :

Sur les consommations énergétiques les ingénieurs ont travaillé sur des procédés techniques pour limiter les consommations énergétiques liées aux systèmes de compressions des matières gazeuses,

Sur le foncier, l'organisation a dans un premier temps travaillé à la mutualisation et à l'optimisation des surfaces.

Le changement de modèle : l'affaire du siècle ?

En revanche, les organisations ont davantage de difficulté à décliner le principe de sobriété lorsqu'il s'agit de l'appliquer aux biens et aux services proposés à leurs clients. L'entreprise par construction historique cherche à croître, à prendre des parts de marché. Si l'augmentation des volumes n'est pas nécessairement synonyme d'accroissement du chiffre

⁷ Cela est peut-être dit au profil des répondants qui est largement constitué de personnes rattachées au service RSE.

d'affaires et de la valeur dégagée des activités, cette relation est malgré tout bien ancrée au sein des entreprises.

exemple:

Comment un assureur envisage-t-il la sobriété appliquée à ses activités ?

L'entreprise *Prévoyance* s'est interrogée sur les opportunités qui se présentent à elle pour introduire la notion de sobriété dans son offre de service. Elle a témoigné de ses difficultés d'aller dans ce sens et notamment sur son offre de placement dédié aux particuliers : qu'est-ce qu'adopter un positionnement sobre ? Pour le responsable RSE, cela signifierait de proposer aux clients d'investir dans des classes d'actif qui excluraient de secteur d'activité énergivore, gourmand en ressources ou dont l'utilité pourrait être discutée. Ce choix ne revient pas à l'établissement de placements, mais c'est une décision que les clients doivent arbitrer. En revanche, il peut y avoir une logique de décarbonation du portefeuille de l'assureur, mais qui n'est pas de la sobriété.

Cette difficulté s'applique aussi à l'activité de couvertures garanties « santé et prévoyance » (assurance relative à la couverture santé). Dans les garanties santé, faut-il introduire des clauses environnementales en lien avec la sobriété notamment ? Pour l'assureur cela devrait se traduire par une contraction des garanties offertes par l'assureur (ex . Limitation du remboursement des lunettes ou allongement des délais entre le remboursement de 2 paires de lunettes). Cette question n'est aujourd'hui pas envisageable pour l'assureur.

En revanche, il est toutefois à noter que des leviers existent quant à la gestion du portefeuille d'immobilier de placement (activité de promotion immobilière). Dans ce cadre, il est possible de mettre en œuvre un chantier de rénovation.

Certaines organisations témoignent de l'impossibilité de traiter de front cette question, sans toutefois l'exprimer ainsi explicitement. Une grande part des personnes rencontrées dans le cadre des entretiens mettent en avant les difficultés et les limites d'une transformation des pratiques.

S'il n'est pas toujours facile pour les interviewés d'associer la notion de sobriété à celle du modèle d'affaires, la plupart des acteurs de l'entreprise sont bien conscients que l'enjeu véritable et de long terme porte sur la transformation des modèles de production et de consommation. Les acteurs sont globalement conscients que la capacité des organisations à repenser les besoins et leur satisfaction devra être profondément réinterrogée. Pour autant, l'importance des réformes à engager est tellement significative que la réponse de court terme s'exprime par un refus d'obstacle. Les acteurs interviewés ont intégré et ils expriment le fait qu'ils ne sont généralement pas les seuls décisionnaires pour engager des transformations profondes.

Comment les Etats de l'Union Européenne considèrent-ils la sobriété ?

Les résultats de cette enquête entrent en résonance avec les conclusions d'une note publiée par le Comité 21 en mai 2024 et consacrée à la place de la sobriété sur la scène européenne, à l'occasion des élections pour le Parlement européen.

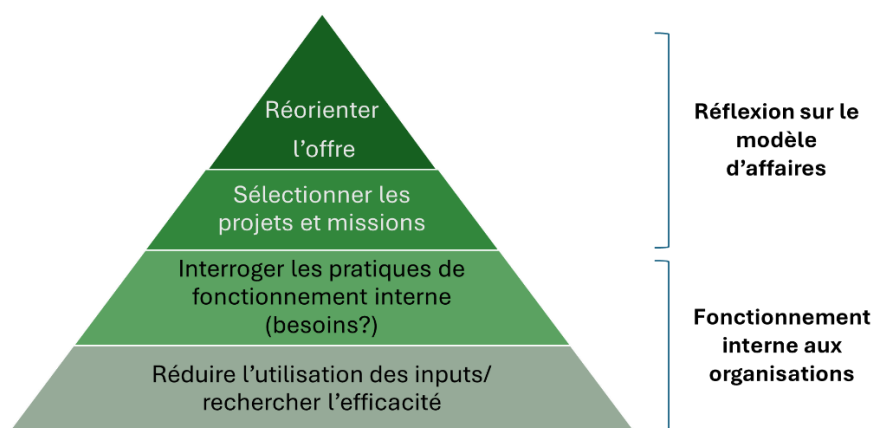
Cette note met en lumière la diversité des portages politiques dont la sobriété a fait l'objet au niveau de l'Union et de ses Etats membres dans le contexte de la crise énergétique de 2022. Elle montre que si la France a plaidé pour une mise à l'agenda politique de la sobriété, de nombreux pays lui ont laissé une place marginale dans leur arsenal de mesures d'urgence tandis que certains se sont concentrés exclusivement sur l'efficacité (« efficiency »).

Elle relève également qu'au-delà des initiatives de sobriété énergétique (domaine qui concentre l'essentiel des démarches), la sobriété commence à trouver sa place dans d'autres champs de l'action publique, comme celui de la consommation d'espace (artificialisation des sols) ou de matière (privilégier la prolongation de la durée de vie des biens, la réparation et le réemploi pour préserver les ressources).

Ces orientations questionnent directement les modèles de développement établis, en particulier économiques. Or, si l'émergence récente des politiques de sobriété en Europe peut être saluée, la note relève qu'il ne s'agit pour l'instant que de changements incrémentaux et non d'une reconfiguration globale de nos modèles, pourtant urgente au regard du dépassement des frontières planétaires.

Synthèse orientée de la note « Comité 21, « Pour une Europe de la sobriété, l'incontournable stratégie pour la transition européenne », note de décryptage, mai 2024 »

Pyramide des actions engagées par les entreprises



Source : Comité 21

Illustration

Entreprise « Études et diagnostics » : penser autrement les déplacements professionnels pour passer le cap des appels d'offre.

Études et diagnostics, pour produire ses rapports d'expertise, doit se déplacer sur les sites. Cela génère beaucoup de déplacements. L'entreprise a un parc de 450 véhicules d'entreprise. La réflexion du responsable RSE, pour limiter les consommations énergétiques et les GES, est en première intention d'électrifier le parc automobile. Mais il est également conscient que, pour être à la hauteur des enjeux, il sera nécessaire de changer les pratiques de mobilités et de s'interroger en profondeur sur les besoins de l'entreprise et sur son organisation (ex. comment organiser autrement les tournées des experts pour se rendre sur les sites des clients). Si les équipes cherchent à s'adapter pour gagner en efficacité « c'est compliqué de leur demander de faire un pas de côté pour faire les choses autrement »⁸

Pour autant, pour le responsable RSE, « Études et diagnostics » sera amené à transformer son fonctionnement. Ces changements profonds seront notamment induits par les critères des appels d'offres. Les AO intègrent de plus en plus de critères de sélection portant notamment sur l'impact des déplacements et la maîtrise énergétique plus largement.

4. La gouvernance

Comment les directions portent-elles ces questions ?

De manière très majoritaire et sans grande surprise, ce sont les directions RSE qui portent ces questions au sein des organisations. Les représentants avec lesquels nous avons parlé jouent le rôle d'aiguillon et impulsent les dynamiques. Cependant, au-delà de ce travail d'impulsion, les manières de traiter ces questions diffèrent considérablement en fonction de la culture d'entreprise, de la présence ou de l'absence d'organe de codécision interne, et du portage de la thématique par un ou plusieurs membres du comité de direction.

Concernant le pilotage de la problématique de sobriété, deux postures sont adoptées par les directions RSE :

1. **La posture centralisatrice** consiste à développer une stratégie, à communiquer et à mobiliser. Assez paradoxalement, les organisations qui adoptent ce positionnement ne sont pas les mieux dotées en moyens humains et financiers. Nous avons retrouvé ce type d'organisation dans les structures où la thématique est encore peu popularisée.
2. **La posture du co-portage de la stratégie et du déploiement des actions par et avec d'autres directions.** Les entreprises sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'engager largement les directions. Environ 8 entreprises sur 10 déclarent que la mobilisation pour engager des actions de sobriété a été précédée d'une phase de concertation interne. Dans ce type de configuration, l'ensemble du dispositif vise à dynamiser l'organisation vers l'action. La définition du concept et le périmètre ne sont d'ailleurs généralement pas toujours bien identifiés. Il arrive même que cette absence de clarté soit mûrement réfléchi (voir encadré ci-dessous).

⁸ Responsable RSE de l'entreprise Etudes et diagnostics.

Cette tendance à travailler de manière transversale sur les dossiers extrafinanciers est une pratique qui se développe. L'évolution réglementaire explique en grande partie cette évolution. Dans le cadre de la DPEF, l'exercice de reporting était principalement porté par les services RSE. Ce travail de collecte d'informations auprès des services de l'entreprise impliquait de la coordination, mais une grande partie des efforts produits consistait à consolider des données. Le passage à la CSRD change sensiblement l'approche.

La Directive sur la responsabilité des entreprises en matière de durabilité (CSRD) incitera les différentes directions au sein des entreprises à davantage travailler en transversalité pour plusieurs raisons :

1. **Renforcement des exigences de l'Union européenne** : La CSRD exige des entreprises qu'elles établissent des objectifs ambitieux en matière de durabilité et qu'elles rendent compte de leurs progrès de manière plus détaillée que la DPEF. Cela obligera les entreprises à collaborer entre différents services pour identifier et mettre en œuvre des solutions durables.
2. **Focus sur les facteurs de risque à maîtriser** : La CSRD exige des entreprises qu'elles identifient et gèrent leurs impacts négatifs sur l'environnement et la société, y compris ceux liés à leurs chaînes d'approvisionnement et d'aval. Cela obligera les entreprises à collaborer avec leurs fournisseurs, leurs clients et d'autres parties prenantes pour améliorer leur durabilité. Cette dimension appelle donc une coordination renforcée par rapport à la DPEF, qui pouvait se cantonner à une liste des actions menées.

Comment les directions dialoguent-elles « sobriété » avec leurs parties prenantes ?

Le dialogue social environnemental, un champ qui reste très largement à investir

À travers l'étude quantitative, les répondants affirment consulter leurs parties internes : à 78 %, cependant, les entretiens nous permettent de nuancer cette première approche. Il semblerait que les représentants du personnel et les salariés soient plus informés que consultés sur les actions à mener pour adopter des comportements plus sobres. D'une manière générale, les ateliers de sensibilisation (type fresque du climat) sont des outils mobilisés pour acculturer les salariés aux enjeux de sobriété. Les représentants de salariés, au sein des CSE, ont souvent été informés des plans de sobriété mis en place par les directions. De la même manière, dans le cadre de la mise en place de stratégie RSE, les représentants de salariés sont toujours informés des lignes de force des actions visant à réduire les consommations d'énergie, d'eaux ou de matière. Mais pour autant, ces parties prenantes ont été associées en amont des prises de décision ? Les élus du personnel, les managers de proximité ont-ils été accompagnés pour prendre la pleine mesure des enjeux liés à la réduction des pressions anthropiques exercées sur l'environnement ? Vraisemblablement, l'activité qui consiste à mettre en œuvre les conditions d'une pleine

appropriation des enjeux semble insuffisamment poussée. C'est sans doute une cause explicative qui fait que la communication des plans d'action tombe parfois « à plat ».

Des élus du personnel informés une fois les décisions actées

Au sein de l'entreprise *Banque Région*, le plan de sobriété d'octobre 2022 qui a fait suite aux demandes gouvernementales a été pris avec beaucoup de sérieux par la direction. La demande de contracter les consommations énergétiques de 10% a été un accélérateur dans les projets d'investissement de la direction régionale qui avait initié depuis quelques mois des actions.

Pour autant, les responsables n'ont pas mis en place de travail collaboratif en amont de l'annonce de plan. Une procédure d'information-consultation a bien eu lieu, mais l'enjeu principe a semblé porté sur la présentation des mesures plus qu'une prise d'information réelle. L'intervention des élus du personnel s'est manifestée en aval de la mise en œuvre du plan et les élus ont donc fait remonter des conditions de travail dégradées liées à des niveaux de température inadaptés (position assise sur de longues durées). À défaut de consultation amont, les interactions entre la direction et les élus du personnel se sont donc limitées sur la communication des cas à régler dans l'urgence pour la continuité de l'activité.

Le dialogue social environnemental ne s'est pas encore imposé au sein des organisations

Le CSE des entreprises *Etudes et diagnostics* et *Prévoyance* ont été consultés sur le plan de sobriété énergétique par leur direction respective. Dans le second cas, les élus du personnel se sont montrés soit indifférents, soit ils se sont positionnés négativement rapport aux plans d'action de leur direction. Dans ces 2 contextes, les représentants du personnel :

- n'avaient pas été associés en amont,
- ont pu exprimer leurs craintes concernant la dégradation possible des conditions de travail.

Les acteurs du dialogue social ont donc été amenés à construire un plan d'action et à réagir dans une situation d'urgence. Cette réflexion sur la sobriété énergétique n'était pas enchâssée dans une réflexion plus large sur des axes stratégiques de l'entreprise en lien à des enjeux environnementaux articulés à des questions sociales. Les enjeux de fond, en lien notamment avec le sujet des limites planétaires, n'étaient pas un sujet de dialogue social entre les partenaires sociaux, ce qui peut expliquer une difficulté à construire des positions communes sur les questions de sobriété.

Des initiatives de concertation élargie qui permettent de construire des positions partagées

Ces remontées d'information relative à la nature du dialogue social environnemental sont cohérentes avec les retours d'expérience et d'experts sur la question⁹. Deux ans après la loi, Climat et résilience qui a légitimé l'intervention des élus du personnel sur les questions environnementales, l'état du dialogue sur les enjeux environnementaux ont gagné peu de terrain.

⁹ Dans le cadre des travaux du Comité 21, nous avons mené un cycle de travail portant sur la question de l'écologie et du travail. Le 19 mars 2024, nous avons organisé un webinar dans le thème central était : « [Que peut-on dire du dialogue environnemental au sein des entreprises ?](#) ». Sont intervenus Marie Bouny (Partner stratégie & innovation sociale - Sia Partners – conseil aux directions), Amélie Klahr (avocate associée – Covence Avocats) et Olivier (Berducou, délégué central CFDT - Orange)

Pour autant, ce constat ne doit pas masquer des initiatives qui ouvrent des espaces de dialogue et de concertation autour des enjeux environnementaux. L'entreprise BE Bati a pris l'habitude de réunir les salariés pour réfléchir aux valeurs portées par l'entreprise ainsi que les orientations stratégiques que l'organisation doit prendre. Dans le cadre de l'un de ses séminaires, les salariés ont collectivement souhaité en 2018 que l'entreprise intègre pleinement les enjeux environnementaux à leurs activités. Aujourd'hui, l'entreprise étudie l'opportunité de se doter d'une raison d'être qui placerait la notion d'utilité au cœur de ses choix de développement. De manière très opérationnelle, il s'agirait, avant de contractualiser avec un client de se demander si le projet présente une utilité sociétale et d'évaluer son coût et son bénéfice environnemental.

Exemple

L'entreprise BE Bati : des réflexions avancées sur l'utilité sociale des leurs activités... facilitées par une forte demande et des orientations marché favorable

BE Bati, entreprise de moins de 200 salariés, est un bureau d'étude d'ingénierie. L'entreprise souhaite se doter et se définir une raison d'être qui lui fixerait comme cap l'utilité des ouvrages qu'elle contribuerait à faire sortir de terre :

« Lorsque l'on fait appel à nos services, on ne nous demande pas notre avis sur l'utilité de construire tel ou tel bâtiment, s'il est ou non occupé à 100% de ses capacités (...). Mais demain, si nous estimons que l'ouvrage n'est pas utile, parce que l'on produit des m² inutiles, parce que l'utilité finale ne nous convient pas, est-ce que l'on y a va ou est-ce que l'on n'y va pas ? »

L'entreprise aujourd'hui est confortée dans des orientations qui portent son chiffre d'affaires et qui correspondent aussi à une volonté de se développer : les activités de l'entreprise sont essentiellement axées sur la rénovation des bâtiments et l'entreprise souhaite se désengager des activités touchant aux activités gazières. Ces orientations devraient s'incarner dans le plan stratégique à 2030 qui placera au cœur de développement de l'entreprise la notion de sobriété.

Sur les enjeux de sobriété, des parties prenantes externes peu sollicitées

En ce qui concerne la mobilisation des parties prenantes externes, peu de consultations ont eu lieu. Sur les questions de sobriété, la question peut être évoquée à la marge dans le cadre de comités des parties prenantes.

Conclusion

Intégration de la notion de sobriété aux politiques d'entreprise : des avancées... mais beaucoup reste à faire.

Les résultats de cette enquête indiquent que la notion de sobriété gagne du terrain, notamment grâce aux acteurs qui pilotent la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ils parviennent à mieux cerner cette notion, qui se révèle fédératrice. Cependant, malgré ces avancées, des mutations profondes des modèles économiques restent à accomplir.

Les prolongements envisageables à cette étude...

Cette enquête modeste au regard de notre panel et des matériaux recueillis doit être considérée comme un point d'étape dans la compréhension de la manière dont les entreprises s'approprient les enjeux de sobriété. Les principales conclusions de nos travaux ont vocation à être croisées avec d'autres études et notamment les travaux réalisés par l'association Orée (voir encadré ci-dessous). Il serait en particulier judicieux de suivre dans le temps la manière dont les entreprises s'approprient la notion. Des travaux pourraient également être développés pour aider les organisations à accélérer la mise en place et le déploiement de plans de sobriété. Le Comité 21 et l'Institut négaWatt estiment qu'un guide pratique destiné aux entreprises et aux collectivités serait souhaitable.

Synthèse du rapport Ministère de la transition - Orée « L'appropriation stratégique de la sobriété par les entreprises »

La crise énergétique, née du conflit ukrainien et des répercussions sur les prix de l'énergie, a entraîné un re-questionnement des stratégies des entreprises. Pour garantir leur fonctionnement pérenne, les entreprises doivent désormais être plus résilientes et durables. La sobriété est devenue incontournable, favorisant des pratiques plus efficaces et adaptatives dans un paysage économique en constante évolution.

Ce rapport, rédigé par ORÉE à la demande du Commissariat Général au Développement Durable (CGDD), sert de guide opérationnel aux entreprises pour la mise en œuvre de la sobriété. Il met en lumière des bonnes pratiques sur trois axes spécifiques :

1. **Sobriété énergétique des bâtiments et des locaux professionnels** : Les entreprises privilégient le dimensionnement approprié des équipements, la régulation des températures et l'investissement dans la rénovation énergétique des infrastructures.
2. **Mobilités professionnelles** : La sobriété s'applique également aux déplacements professionnels, encourageant des solutions plus efficaces et durables.
3. **Sobriété des matières** : Les entreprises repensent la conception, la production et la commercialisation de leurs produits pour réduire la consommation de ressources.

En somme, la sobriété nécessite un engagement ferme de la gouvernance, des objectifs précis et des plans d'action mesurables. Elle transforme la manière dont les entreprises opèrent, favorisant une approche plus responsable et efficiente.

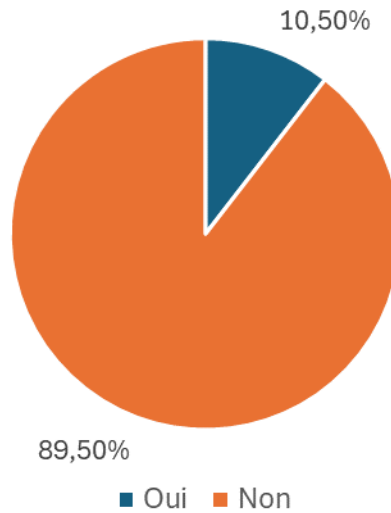
Source : Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, « *L'appropriation stratégique de la sobriété par les entreprises* », mai 2024, 52 pages

Rédacteur : Nicolas Fourmont (Comité 21) ; contribution de Louis Fayolle (négaWatt)

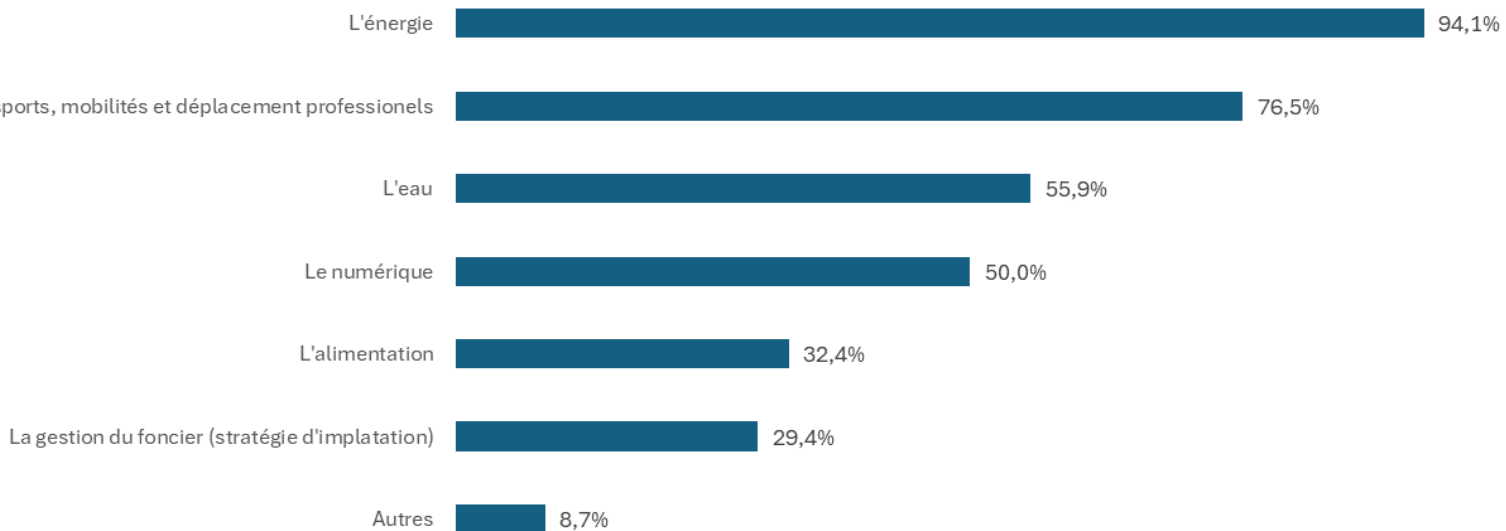
Annexe : résultat de l'enquête sobriété

Campagne réalisée entre les mois de 8 mars et le 29 mai 2024 (38 réponses d'entreprises).

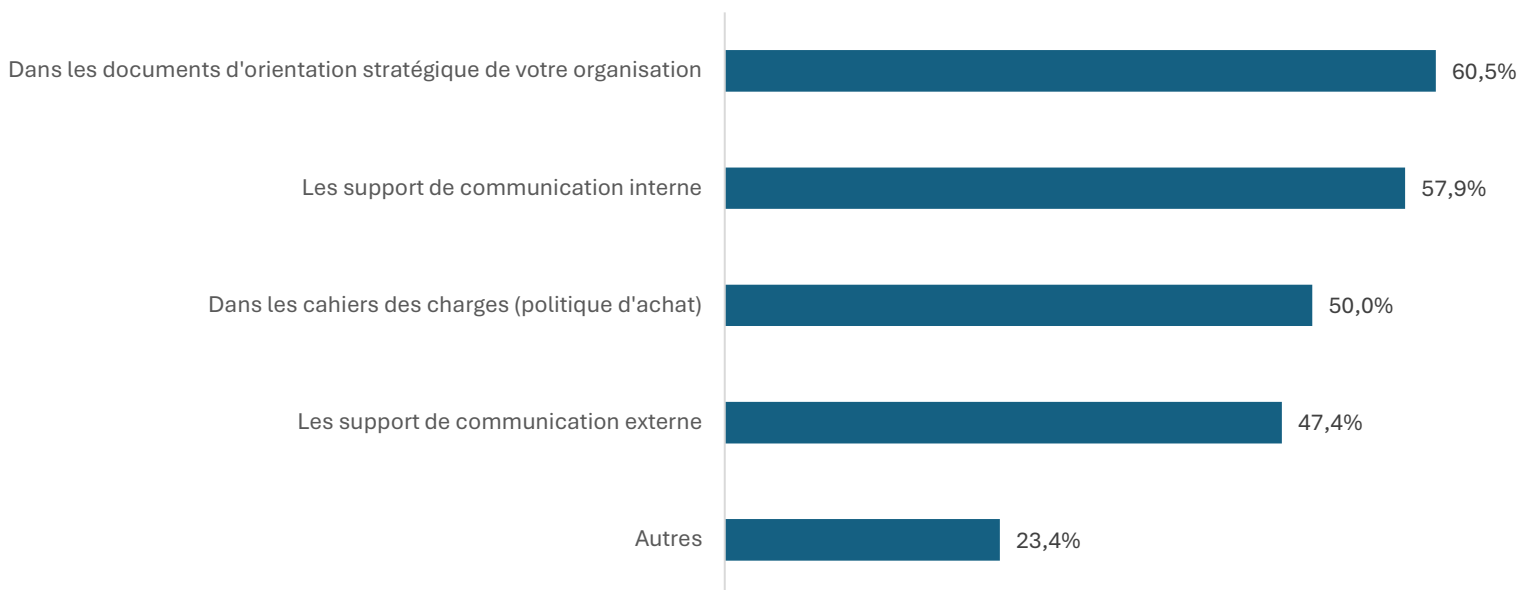
Question 1 : Votre entreprise a-t-elle l'habitude de faire référence à la notion de sobriété (ou une notion approchante ?)



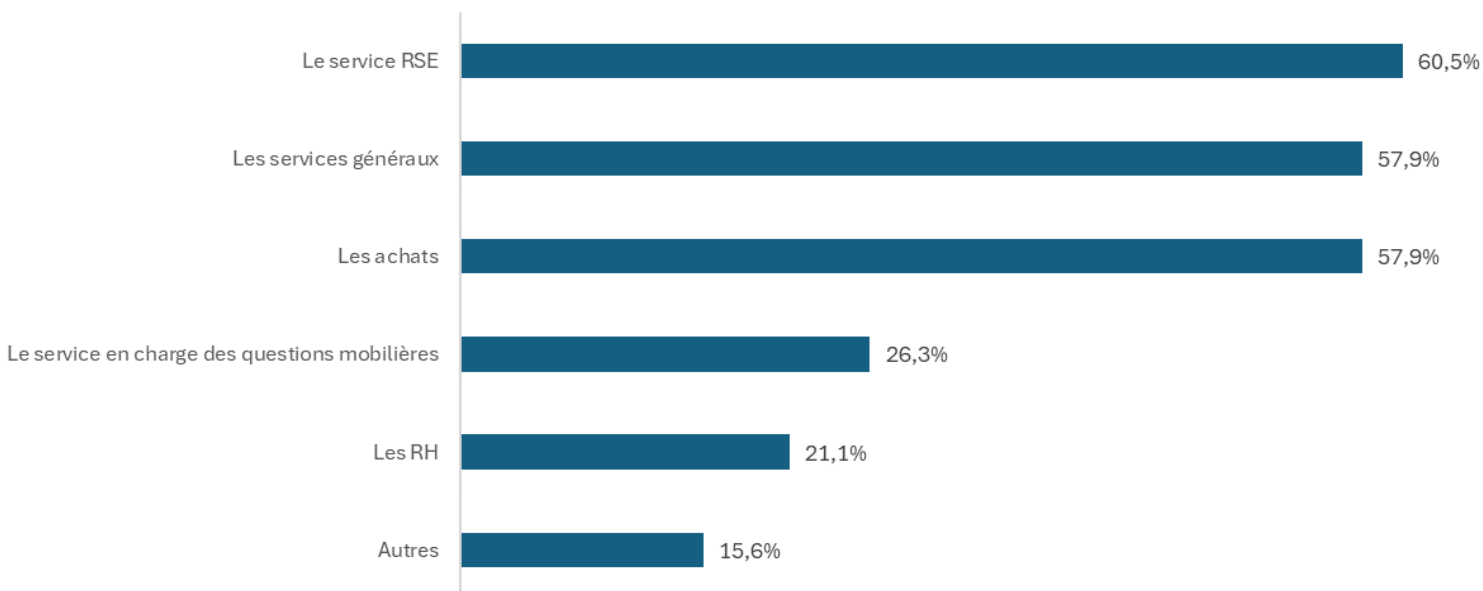
Question 2 : Dans quel(s) domaine(s) votre entreprise met-elle en œuvre la notion de sobriété ? (Plusieurs réponses possible)



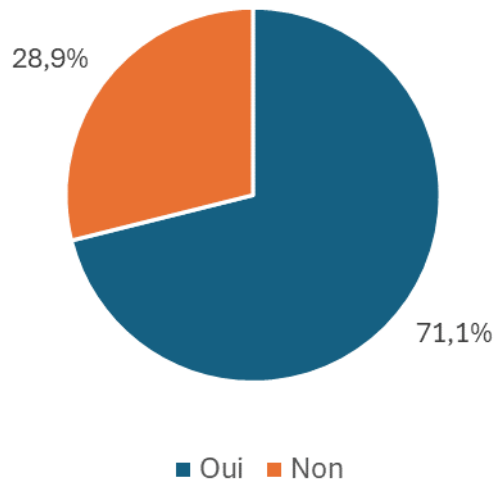
**Question 3 : Au sein de votre organisation, la sobriété est-elle mise en avant et mobilisée dans :
(Plusieurs réponses possible)**



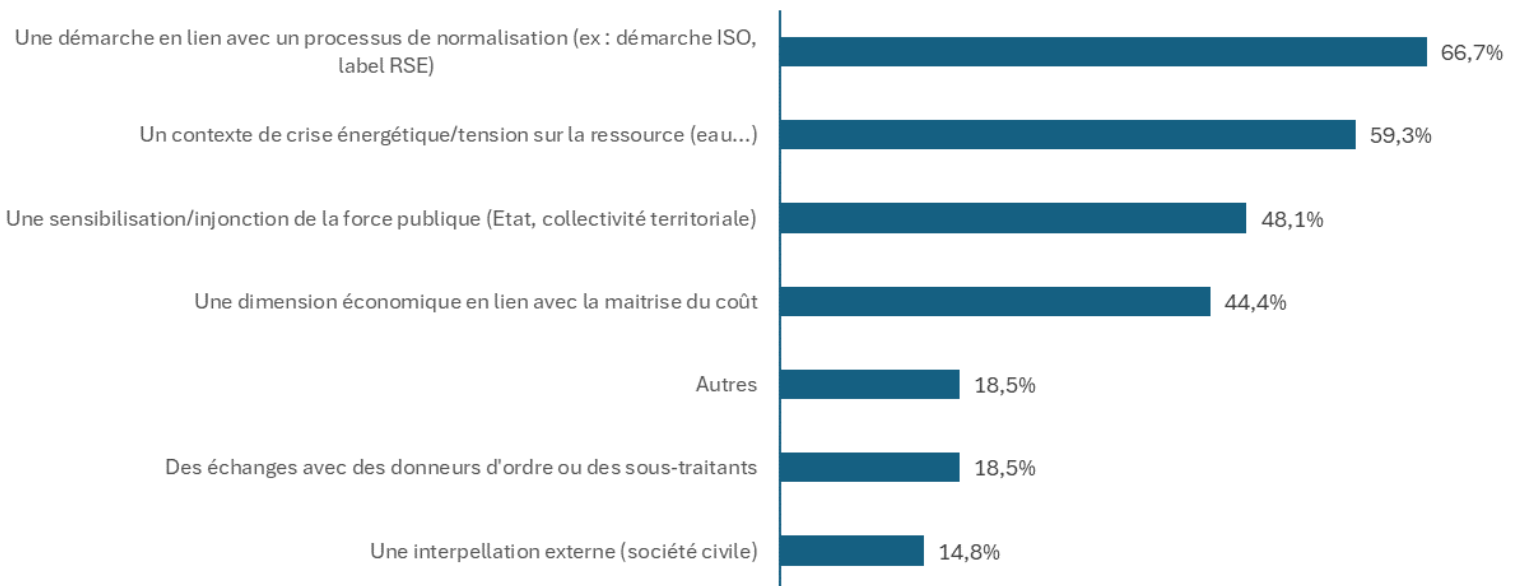
Question 4 : Quels sont les services de votre organisation mobilisés sur la question ? (Plusieurs réponses possible)



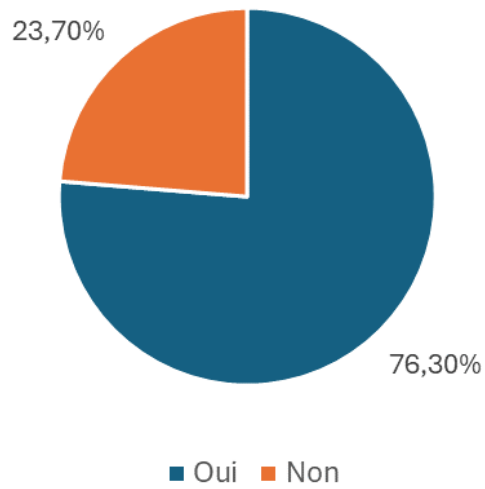
Question 5 : Un facteur déclencheur a-t-il amené votre entreprise à mener des actions de sobriété ?



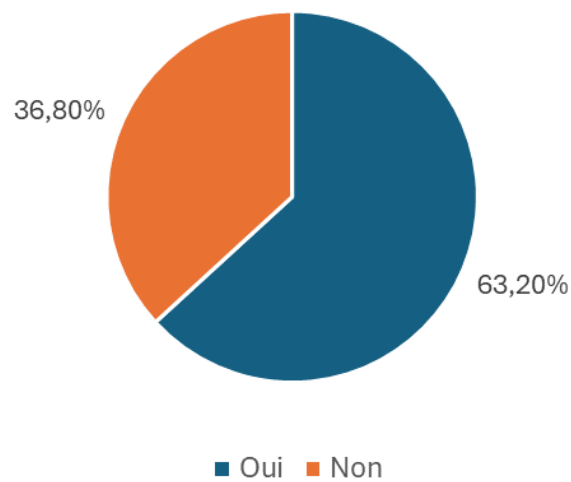
Question 6 : Quel(s) a/ont été ce(s) facteur(s) déclencheur(s) ? (Plusieurs réponses possible)



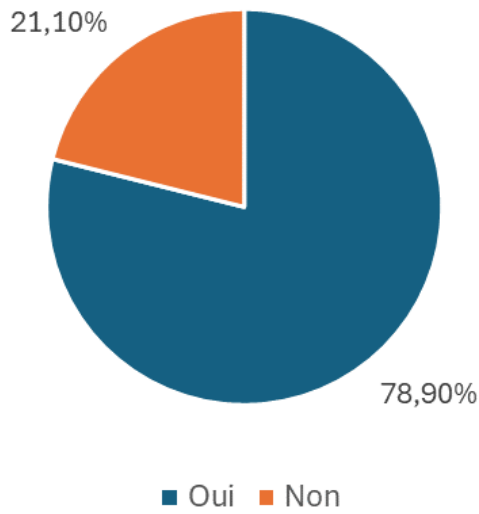
Question 7 : La problématique de la sobriété fait-elle partie des orientations stratégiques de votre organisation (ex. redéfinition/ réorientation du « business model ») ?



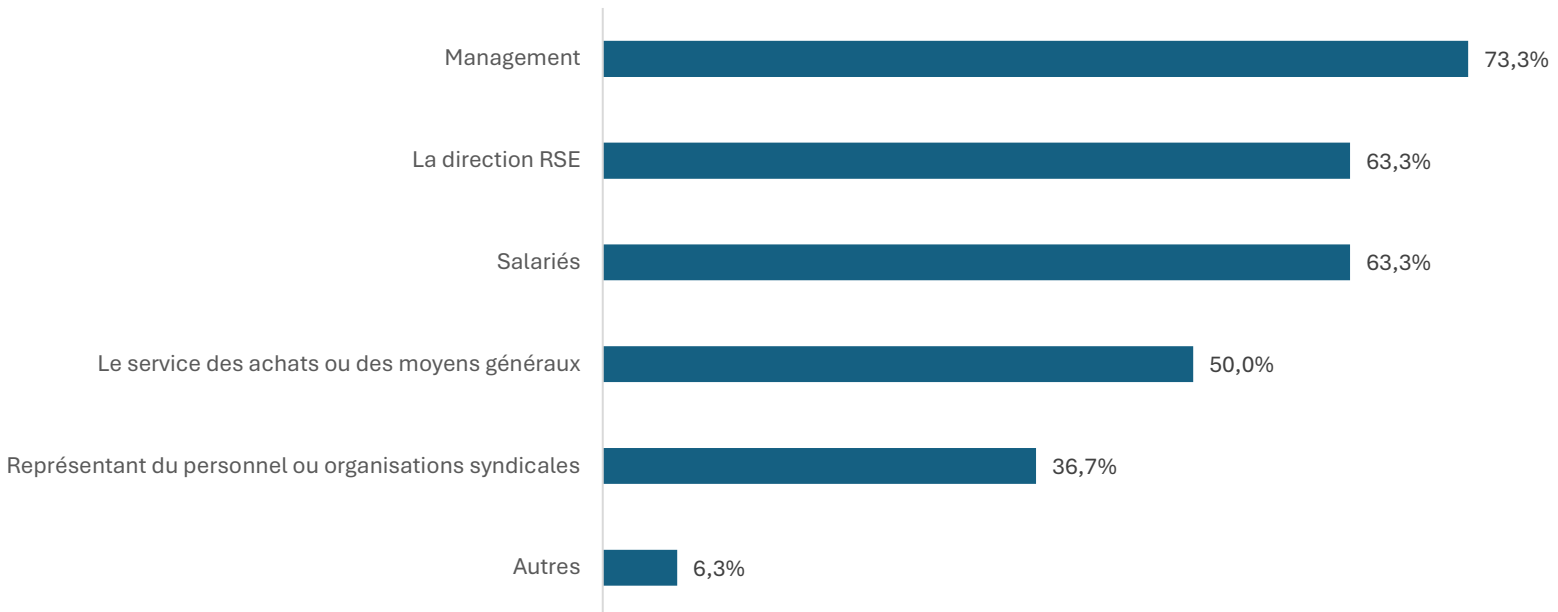
Question 8 : La problématique de la sobriété fait-elle partie des orientations stratégiques de votre organisation (ex. redéfinition/ réorientation du « business model ») ?



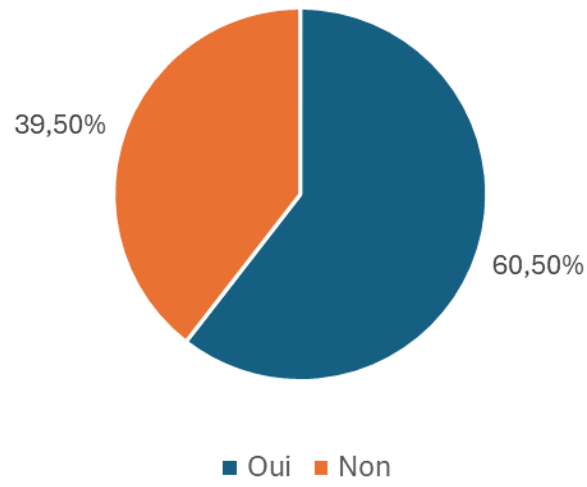
Question 9 : La mobilisation autour du principe de sobriété s'est-elle accompagnée de concertation en interne ?



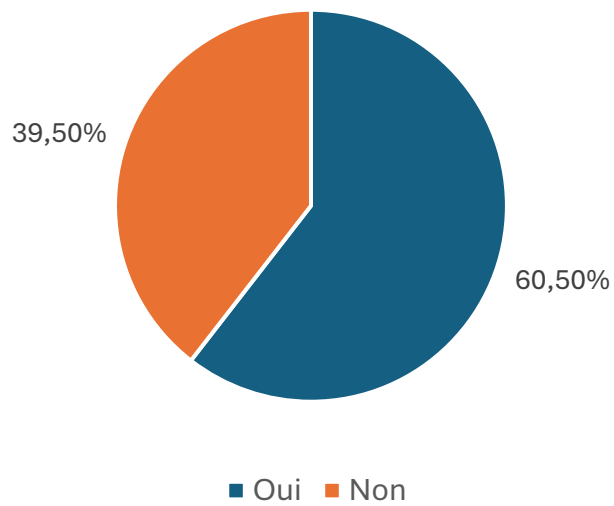
Question 10 : Quels acteurs ont-été mobilisés en interne ? (Plusieurs réponses possible)



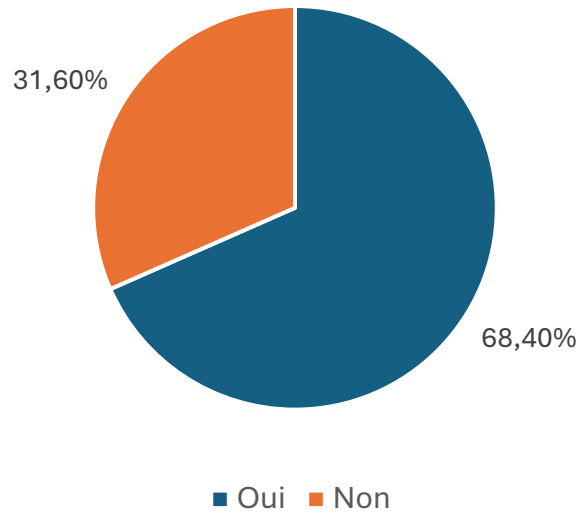
Question 11 : Un membre du comité de direction porte-t-il la thématique sobriété ?



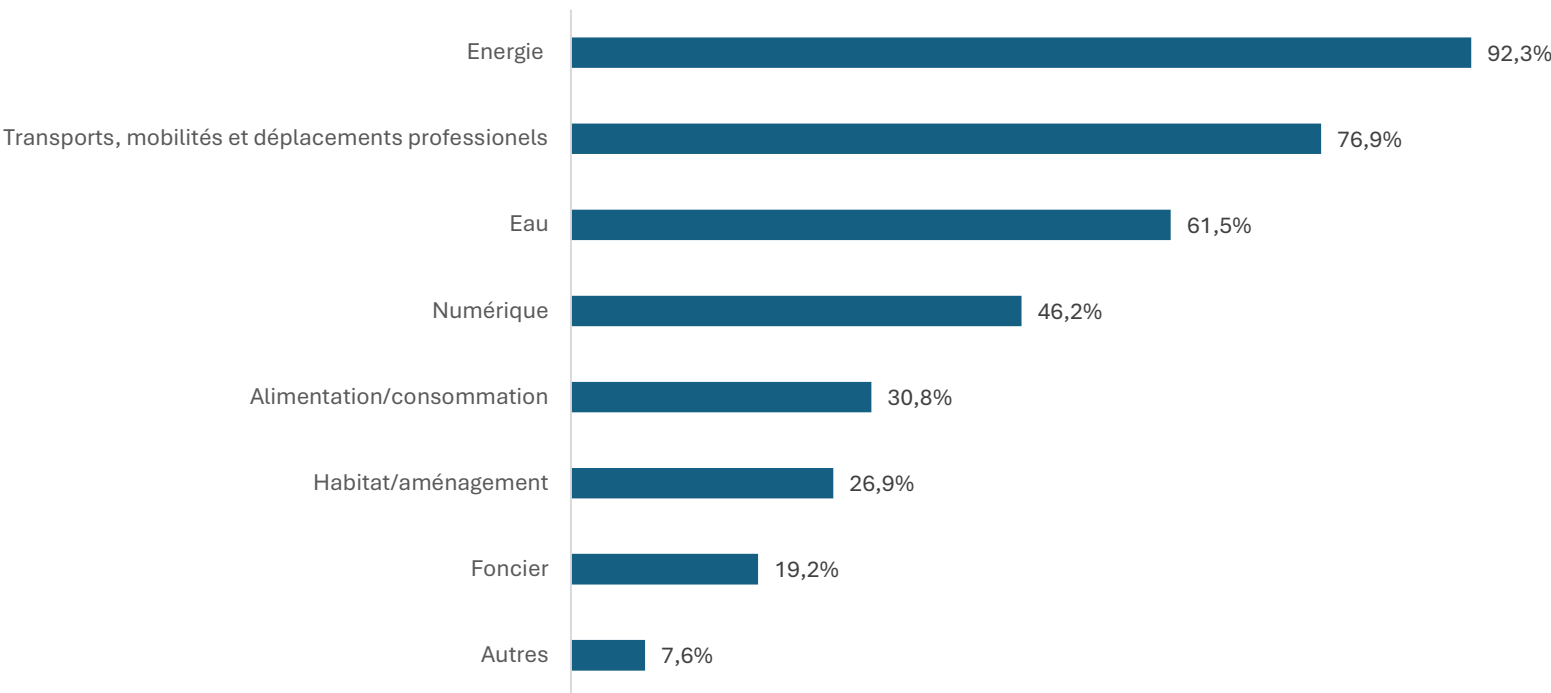
Question 11 : Un membre du comité de direction porte-t-il la thématique sobriété ?



Question 12 : Des indicateurs ont-ils été mis en place pour suivre dans le temps une ou plusieurs actions en relation avec la notion de sobriété ?



Question 13 : Quels sont les domaines suivis via ces indicateurs ? : (Plusieurs réponses possible)



Éléments bibliographiques

[Manifeste pour la sobriété en Europe](#), juillet 2024

Comité 21, « [Pour une Europe de la sobriété, l'incontournable stratégie pour la transition européenne](#) », note de décryptage, mai 2024, 38 pages.

Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, « [L'appropriation stratégique de la sobriété par les entreprises](#) », mai 2024, 52 pages

Comité 21 et France Villes et territoires Durables, « [Quelles pratiques de sobriété au sein des collectivités territoriales](#) », enquête, novembre 2023, 11 pages

CCI Paris Île-de-France, « [La sobriété au cœur des modèles d'affaires de demain, étude prospective](#) », étude prospective, juin 2023, 46 pages

Comité 21, « [La sobriété : valeur et levier d'action de la jeunesse face à une crise multidimensionnelle](#) », note de décryptage, juillet 2022, 36 pages

Comité 21, « Sobriété et nouveaux modèles économiques : quelles possibilités pour les territoires et les organisations ? », compte rendu de l'atelier, juin 2020, 3 pages.

Comité 21, « Le plan de sobriété énergétique du gouvernement », une première brique, octobre 2022, 16 pages

Gouvernement, « [Plan de sobriété, une mobilisation générale](#) », dossier de presse, 6 octobre 2022, 50 pages

Comité 21, la sobriété, fil vert de la transformation, note, février 2022, 57 pages

Association négaWatt, « [Sobriété énergétique, pour une société plus juste et plus durable](#) », 2018, 12 pages.

Cette publication a été réalisée grâce au soutien de



NATIONAL
📍 FAB CITY HUB,
62 bis rue de Mouzaïa
75019 Paris
☎️ Tél : 01 55 34 75 21
✉️ comite21@comite21.org
🌐 www.comite21.org