

Contribution à la mise en place d'une stratégie d'entreprise dans un contexte de décroissance écologique

Bernard CHRISTOPHE

IAE d'Amiens

Laboratoire CRIISEA

UPJV

Résumé

certaines activités au nom de l'écologie est apparue dans la deuxième moitié du siècle dernier (Jouvenel, 1968, Meadows 1971)[1]. Cette idée a été vivement combattue aux motifs, d'une part que les modèles (modèle de Forrester notamment) sur lesquels reposaient les calculs à partir desquels on annonçait des catastrophes étaient discutables sur un plan scientifique (Cole et al. 1974) et que même s'il s'avérait qu'il y avait un défi environnemental à relever, le progrès saurait y répondre, et d'autre part, que les besoins étaient bien loin d'être assouvis pour qu'on évoque un certain stationnarisme.

Aujourd'hui la situation se présente différemment.

- Tout le monde, ou presque, admet que de véritables défis environnementaux sont à relever.
- On constate que la croissance économique est toujours source de pollution. Le mythe d'une croissance vertueuse d'un point de vue environnementale a fait long feu (Gadrey 2010).
- Même ceux qui répugnent à la décroissance et pour qui l'environnement n'est pas la priorité économique, en viennent à se demander si l'on ne se dirige pas vers une absence de croissance économique (Artus, Virard 2015)

Cette situation nouvelle relance le débat sur la décroissance économique. Lancer ce débat implique un certain nombre de présupposés.

- La société de croissance est présentée comme une société de consommation. On produit car il y a de nombreux besoins à satisfaire et l'homme aime consommer. Depuis longtemps, on sait, même sans être un critique de la société de consommation, que ce ne sont pas des besoins que l'on cherche à satisfaire mais des désirs car les besoins fondamentaux sont satisfaits, même si la frontière entre besoin et désir est quelquefois difficile à déterminer.
- Les responsables politiques cherchant avant tout la paix sociale veulent le plein-emploi. On produit donc moins pour satisfaire des besoins que pour créer des emplois.

- La croissance économique qui était source de cohésion sociale pendant les trente glorieuses a comme changé de paradigme. Elle se traduit par davantage d'inégalités (la fameuse courbe en U inversé de Kuznets (1955)) et le maintien de l'emploi suscite des débats sur la notion de revenu plancher.

Compte tenu de ce qui vient d'être dit, la décroissance devrait, d'un point de vue macro-économique, avoir pour objectif de réduire l'impact négatif environnemental sans accroître les inégalités et en maintenant l'emploi. L'objet de la communication est de s'interroger sur ce que vont devenir les entreprises dans un tel contexte et quelle stratégie d'accompagnement devra être mise en place par la puissance publique.

Dans une première partie, nous allons d'abord voir quelles sont les entreprises qui risquent d'être les plus touchées par un phénomène de décroissance, puis nous analyserons les vecteurs de décroissance et leur perception par l'entreprise et par le particulier/consommateur

Dans une deuxième partie, nous nous demanderons comment la puissance publique peut contribuer à faire passer ce cap de la décroissance sans (trop de) douleurs. D'un côté, en incitant l'entreprise à adopter des attitudes managériales adaptées, de l'autre, en l'aidant contractuellement.

[1] En fait, les réglementations et interdictions de produire liées à la pollution sont anciennes (pour la France, décrets royaux et code Napoléon concernant les établissements classés), mais c'est seulement à la fin des années soixante que l'on fait un lien entre calcul du PIB et destruction de l'environnement.

Mots-clés : Contrats de décroissance ; décroissance ; économie fonctionnelle ; partage valeur ajoutée ; productivité

Contribution à la mise en place d'une stratégie d'entreprise dans un contexte de décroissance écologique

Introduction

Notre activité économique repose sur un certain nombre de bases qui sont contradictoires les unes par rapport aux autres. D'un côté, une certaine paix sociale repose sur le plein-emploi, de l'autre le marché concurrentiel incite à accroître la productivité source de réduction de la main-d'œuvre. Cette contradiction n'est surmontée (diluée) qu'à travers la croissance économique par le réemploi de la main-d'œuvre « libérée » dans d'autres secteurs d'activité. Mais la résolution de cette contradiction n'est effective que si l'on se situe dans une société équitable au sens du développement durable. C'est-à-dire une société qui prend en compte les volets économique et social de nos sociétés, mais uniquement ceux-là. Si l'on veut, au sens de Simon (1982) passer de la rationalité substantive à la rationalité procédurale, il faut bâtir une société durable, et donc intégrer la contrainte environnementale, une nouvelle contradiction apparaît alors, cette croissance économique censée améliorer le sort de l'humanité peut la conduire à sa perte à travers l'apparition de maux environnementaux à l'ampleur fortement croissante. La remise en cause du PIB comme indicateur de bien-être et l'idée de modifier, voire de faire décroître certaines activités au nom de l'écologie est apparue dans la deuxième moitié du siècle dernier (Jouvenel, 1968, Meadows 1971). Cette idée a été vivement combattue aux motifs, d'une part que les modèles (modèle de Forster notamment) sur lesquels reposaient les calculs à partir desquels on annonçait des catastrophes étaient discutables sur un plan scientifiques (Cole et al. 1974) et que même s'il s'avérait qu'il y avait un défi environnemental à relever, le progrès saurait y répondre, et d'autre part, que les besoins étaient bien loin d'être assouvis pour qu'on évoque un certain stationnarisme.

Aujourd'hui la situation se présente différemment.

- Tout le monde, ou presque, admet que de véritables défis environnementaux sont à relever.
- On constate que la croissance économique est toujours source de pollution. Le mythe d'une croissance vertueuse d'un point de vue environnementale a fait long feu (Gadrey 2010).
- Même ceux qui répugnent à la décroissance et pour qui l'environnement n'est pas la priorité économique, en viennent à se demander si l'on ne se dirige pas vers une absence de croissance économique (Artus, Virard 2015)

Cette situation nouvelle relance le débat sur la décroissance économique. Lancer ce débat implique un certain nombre de présupposés.

- La société de croissance est présentée comme une société de consommation. On produit car il y a de nombreux besoins à satisfaire et l'homme aime consommer. Depuis longtemps, on sait, même sans être un critique de la société de consommation, que ce ne sont pas des besoins que l'on cherche à satisfaire mais des désirs car les besoins fondamentaux sont satisfaits, même si la frontière entre besoin et désir est quelquefois difficile à déterminer.
- Les responsables politiques cherchant avant tout la paix sociale veulent le plein-emploi. On produit donc moins pour satisfaire des besoins que pour créer des emplois.
- La croissance économique qui était source de cohésion sociale pendant les trente glorieuses a comme changé de paradigme. Elle se traduit par davantage d'inégalités (la fameuse courbe en U inversé de Kuznets (1955)) et le maintien de l'emploi suscite des débats sur la notion de revenu plancher.

Compte tenu de ce qui vient d'être dit, la décroissance devrait, d'un point de vue macro-économique, avoir pour objectif de réduire l'impact négatif environnemental sans accroître les inégalités et en maintenant l'emploi. L'objet de la communication est de s'interroger sur ce que vont devenir les entreprises dans un tel contexte et quelle stratégie d'accompagnement devra être mise en place par la puissance publique.

Dans une première partie, nous allons d'abord voir quelles sont les entreprises qui risquent d'être les plus touchées par un phénomène de décroissance, puis nous analyserons les vecteurs de décroissance et leur perception par l'entreprise et par le particulier/consommateur

Dans une deuxième partie, nous nous demanderons comment la puissance publique peut contribuer à faire passer ce cap de la décroissance sans (trop de) douleurs. D'un côté, en incitant l'entreprise à adopter des attitudes managériales adaptées, de l'autre, en l'aidant contractuellement.

1 : La décroissance et l'économie : les variables en jeu

Il convient d'abord de définir la notion de décroissance dans l'entreprise et de regarder comment s'effectue le « partage » de la décroissance entre les différents agents économiques. Ensuite, nous nous intéresserons aux secteurs en décroissance écologique et à la perception de cette décroissance par l'entreprise et par le particulier/consommateur.

1.1 : Le mécanisme général de la décroissance

Interrogeons-nous : que signifie décroissance écologique ? En accord avec Giacomo d'Alisa (et al), nous admettons que « il existe de multiples interprétations de la décroissance » (2015 p. 10). Il

semble, toutefois, que l'on peut s'accorder sur une définition (ou une approche) générale. La décroissance est, en économie, un phénomène que l'on pourrait qualifier de naturel. Des produits nouveaux apparaissent en rendant d'autres obsolètes ou réduits à un marché de niche (en photo l'argentique a quasi disparu au profit du numérique). C'est la fameuse destruction créatrice de Schumpeter. Cette décroissance naturelle sur un plan micro-économique ne se traduit généralement pas (on exclut le cas de la récession), sur un plan macro-économique par de la décroissance car elle est compensée par la croissance d'autres produits. La décroissance écologique a ceci de particulier qu'elle peut apparaître sans que la croissance d'un autre produit la remplace. Elle est générée par une décision a-économique, c'est-à-dire par l'apparition de phénomènes pas ou peu ou mal pris en compte par le système économique, à savoir les atteintes à l'environnement. La rationalité économique doit nous conduire à considérer qu'une baisse de la production, plutôt que de porter atteinte à notre niveau de vie, améliore notre bien-être.¹ Ceci a plusieurs conséquences

- 1) Il n'est pas nécessaire qu'un produit se vende mal pour mettre fin à sa production.
- 2) Cette situation est totalement nouvelle pour l'acteur économique, car s'il admet la loi du marché (personne ne lui achète plus sa production et il cesse donc son activité), il admet plus difficilement qu'on lui impose de cesser son activité économique pour raison écologique alors que son produit se vend bien.
- 3) Cette situation nouvelle vient de ce qu'en matière d'écologie on se doit de raisonner à long terme et d'anticiper là où l'acteur économique, dans le cadre d'une rationalité limitée, anticipe mal.

Ces remarques préliminaires étant faites, posons-nous la question de savoir comment se mesure la décroissance écologique dans l'entreprise.

A priori, la décroissance doit se traduire par une baisse du chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires étant la multiplication d'un prix par une quantité, cette baisse peut avoir pour origine la quantité Q ou le

¹ « Sustainable degrowth is a downscaling of production and consumption that increases human well-being and enhances ecological conditions and equity on the planet ». www.degrowth.org

prix P. Mais pour l'entreprise, il n'y aura réellement décroissance que si sa valeur ajoutée diminue (c'est elle qui rémunère le travail et le capital). On peut donc imaginer deux cas de figures avec baisse des quantités et des prix et leurs conséquences pour la valeur ajoutée.

1.1.1 Diminution du chiffre d'affaires générée par une baisse des prix

Cette baisse peut avoir pour origine une baisse des coûts matière ou des coûts main-d'œuvre. Une diminution des coûts matière est liée à un accroissement de la productivité matière. Ce coût matière est en amont de la valeur ajoutée. Comptablement parlant, on appellera cela des charges externes. Cette situation ne change pas la valeur ajoutée créée par l'entreprise (cf. tableau ci-dessous).

	Avant	Après
Chiffre d'affaires	100	90
Achats & charges externes	40	30
Valeur ajoutée	60	60

Dans ce cas de figure, la gestion de la décroissance a lieu en amont du processus de production, elle incombe aux fournisseurs. Soulignons que cette diminution des coûts matière, si elle provient d'une diminution des quantités utilisées sera, sur un plan écologique, très positive puisque cela signifiera une diminution des ressources naturelles employées. Une diminution des coûts matière par diminution des coûts de main d'œuvre liés à la fabrication ou à l'extraction de ces matières nous renvoie au cas suivant, la diminution du coût de la main d'œuvre.

Une diminution du coût de la main-d'œuvre liée cette fois à des progrès de productivité main-d'œuvre ne constituerait pas une décroissance écologique puisque sur le plan développement

durable, elle n'aurait pas d'impact positif (sauf le cas exceptionnel qui mérite discussion, quand cette baisse de coût de main-d'œuvre est le fait de l'entreprise la plus écologique du secteur qui, de ce fait, peut accroître des parts des marchés en éliminant des concurrents moins écologiques).

1.1.2 Diminution du chiffre d'affaires générée par une baisse des quantités vendues

Cette diminution peut avoir pour origine, soit l'apparition d'un produit concurrentiel (ce cas de figure classique ne nous intéresse pas), soit une modification des conditions de consommation du produit pour raisons écologique venant d'une décision du consommateur (exemple : l'économie fonctionnelle) ou de la puissance publique (exemple : interdiction d'un produit relevant de la directive REACH, d'un pesticide...). Dans ce cas de figure, la baisse du chiffre d'affaires peut s'accompagner d'une baisse de la valeur ajoutée (cf. tableau ci-dessous si aucune modification des coûts de production ne change et en faisant abstraction de la distinction charges fixes charges variables et d'éventuels effets d'échelle).

	Avant	Après
Chiffre d'affaires	100	90
Charges externes	40	36
Valeur ajoutée	60	54

Cette fois la gestion de la décroissance incombe aux fournisseurs en externe, mais aussi à l'entreprise en interne. Comment se gère le partage de cette décroissance de la valeur ajoutée en interne ?

1.2 : La question du partage de la valeur ajoutée

Ce partage sera fonction des pressions externes et internes exercées par les agents économiques. Leurs attitudes pourront être parfois contradictoires (donc sans doute aléatoires) car les secteurs et les individus peuvent être dans des positions économiques forts différentes.

1.2.1 Les secteurs économiques ne sont pas tous égaux face à la décroissance

Une baisse de la valeur ajoutée engendre une tension entre le travail (salariés) et le capital (propriétaires de l'entreprise). Si toutes les entreprises devaient décroître de manière sensiblement uniforme, la question serait réglée de manière uniforme en changeant globalement de système économique. En pratique, les secteurs économiques ne seront pas tous exposés de la même manière aux « risques » de la décroissance économique.

Les secteurs les plus exposés seront les secteurs très polluants, ou bien encore ceux qui seront concernés par la fin de l'obsolescence programmée ou par l'économie fonctionnelle. Les secteurs les moins exposés (voire bénéficiaires de la nouvelle donne) seront des secteurs dans lesquels la consommation peut changer qualitativement mais pas quantitativement (exemples : l'alimentation de base à de rares exceptions près, le secteur du bâtiment HQE ou bien encore certains services de proximité). Pour empêcher les secteurs menacés d'adopter une attitude anti écologie, l'État doit intervenir de manière pertinente. Une intervention pertinente suppose une connaissance fine des différents cas de figure dans lesquels peut se trouver l'entreprise.

1.2.2 Les vecteurs de décroissance et leurs différentes perceptions par l'entreprise et par le particulier-consommateur

Le tableau ci-dessous donne une vision synthétique des différents cas de figure que l'on peut rencontrer.

Source de la décroissance	Ressenti du particulier-consommateur	Ressenti du salarié de l'entreprise	Ressenti du propriétaire de l'entreprise
A - Économie - circulaire - fonctionnelle - collaborative ²	Neutre ou positive	Négatif	Négatif ou neutre
B – Emballages	Neutre	Négatif	Négatif ou neutre
C - Raréfaction relative ou disparition d'un produit ou service pour motif écologique (sinistre grave, réchauffement climatique, problème phytosanitaire...)	Négatif	Négatif	Négatif ou neutre
D - Raréfaction liée à phénomène de récession (Artus, Virard)	Négatif	Négatif	Négatif
E - Changement de mode de production (exemple : en agriculture, passage de l'intensif au bio)	Négatif (ou positif si choix délibéré)	Neutre ou positif	Neutre ou positif

Explications des différentes situations :

Cas A : Pour le consommateur, les nouvelles formes d'économie n'entraînent aucune gêne et peuvent même se révéler positives (le coût du service rendu diminue). Par contre, pour le salarié, il y a menace sur l'emploi ; une bonne économie fonctionnelle signifie une diminution du nombre d'unités du bien produit pour un même service global rendu (exemple, sur le marché européen, on constate une diminution de 10 % des ventes de véhicules automobiles, cette baisse étant, selon les commentaires officiels, due pour une bonne part à l'attitude plus écologique des consommateurs et au recours à

² L'économie collaborative est souvent présentée comme une économie englobant à la fois l'économie circulaire et l'économie fonctionnelle. J'ai adoptée une classification légèrement différente. L'économie circulaire est d'abord une économie de recyclage : les déchets se transforment en matières premières, c'est l'écologie industrielle, (cf. les limites de l'exercice Cassen, Christophe 2014). L'économie fonctionnelle est le fait de louer plutôt que d'acheter le bien. L'économie collaborative ne concerne que les nouvelles formes d'organisations en réseaux pouvant être appréhendées fort différemment sur un plan politico-social (de l'AMAP à Uber...).

l'économie fonctionnelle). De même l'économie collaborative qui tourne à l'ubérisation réduit le coût pour le consommateur mais constitue une menace pour certains professionnels du transport comme les taxis. Pour les investisseurs la perte est moins évidente, l'argent se déplaçant d'un service à un autre ou encore le partage de la valeur ajoutée se faisant à leur profit. Il peut toutefois y avoir une perte sur des investissements « non transférables » (un investissement dans la construction automobile par exemple). Soulignons que « l'uberisation » peut prendre des formes extrêmement variées, allant du bénévolat à l'hyper-capitalisation³.

Cas B : Si des progrès ont déjà été réalisés concernant les emballages, on peut aisément imaginer d'en supprimer encore beaucoup. Pour le consommateur, dès lors que la simplicité sera considérée comme une attitude de luxe, il ne se sentira pas pénalisé par l'absence d'emballage. Par contre cela entraîne une diminution du chiffre d'affaires du secteur emballage et ses conséquences pour l'emploi et la rentabilité du capital.

Cas C : Imaginons (pur cas d'école) que l'on décide d'une réduction forte et rapide des voyages touristiques en avion pour réduire les émissions de CO₂, le consommateur, non préparé se sent brimé.⁴ Le secteur des transports et du tourisme doit envisager des plans de suppression d'emploi.

On peut, par contre, imaginer que la diminution de consommation d'eau en bouteille ne soit pas ressentie comme une brimade par le consommateur mais comme un acte civique, donc positif⁵. Dans ce cas de figure, le geste écolo-civique du consommateur sera quand même ressenti négativement par le salarié et l'investisseur du secteur (risque de fermeture de sites de production).

³ « une même opération (...) peut ici relever d'une économie fondée sur la coopération et le partage, là d'une hyper-marchandisation revendiquée comme telle. » (Perez et al. 2016 p. 350)

⁴ Pour mémoire, le plan Delors de 1983 de lutte contre l'inflation avait prévu de telles mesures qui furent, à l'époque, très mal accueillies. Les gens voulaient bien qu'on lutte contre l'inflation mais pas au prix de leur liberté de se déplacer. Les gens accepteront ils davantage qu'on lutte contre le réchauffement climatique en restreignant « leurs libertés » ? Cela nous renvoie à Jonas (1979, 2013) qui estimait déjà que certaines mesures écologiques devraient être imposées autoritairement.

⁵ On estime, en psychologie, qu'il y a un temps entre le discours et l'acte (modèle de Fishbein (1970) bien connu des spécialistes du comportement du consommateur en marketing). En matière d'eau en bouteille nous en sommes encore essentiellement au discours.

Cas D : Le phénomène est ressenti négativement par tous les acteurs économiques, mais il n'a pas pour origine des objectifs écologiques ; même si, finalement, il peut se révéler bénéfique pour l'environnement (une récession peut engendrer une diminution des émissions de polluants et des consommations de matières premières et d'énergies).

Cas E : Ce cas est le plus optimiste d'un point de vue écologique. Si on admet que le consommateur a été préparé à faire de nouveaux choix de consommation, il ressentira l'évolution des productions comme un acte écolo-civique (on revient en partie au Cas C), et pour le producteur cette évolution pourra aussi être considérée comme positive⁶.

Le cas E n'étant pas une situation généralisable à l'ensemble de l'économie, il convient de mettre en place des mécanismes d'ajustement évitant, que les entreprises n'adoptent des attitudes anti décroissance qui leur seraient profitables mais préjudiciables (du moins considérée comme telle) à l'ensemble de la société (cf. §22).

⁶ Producteurs et consommateurs peuvent trouver un terrain (décroissant) d'entente, prenons le cas du bio.

Le consommateur responsable peut accepter de payer plus pour des produits alimentaires de qualité. Il s'ensuit un transfert dans le budget du consommateur. A revenu identique, il va consacrer un % de son budget supérieur pour l'alimentaire au détriment d'autres postes budgétaires comme le transport (cette baisse pouvant avoir pour origine l'économie de la fonctionnalité). Finalement, le consommateur a le même niveau de bien-être et du côté de l'emploi, il n'y a pas croissance du chômage mais transfert d'une partie de la main-d'œuvre de secteurs en décroissance (« victimes » de l'économie fonctionnelle) vers des secteurs demandeurs de main-d'œuvre (l'agriculture biologique remplaçant l'agriculture intensive). Constatons qu'actuellement l'ensemble des circuits de production joue la carte du bio, non parce qu'il s'inscrit d'une certaine manière dans une logique de décroissance, mais parce qu'il n'y a pas de remise en cause des logiques classiques de l'économie. On produit différemment, le consommateur va faire des transferts de consommation d'un secteur à l'autre, mais il n'y a pas de réduction réelle de la consommation en terme de valeur ajoutée, même si le bio peut inciter à une réduction des consommations de certaines matières premières (manger moins mais mieux).

2 : Comment influencer sur les variables ? La nouvelle donne stratégique

Pour parler de nouvelle donne stratégique, il faut évoquer ce que la décroissance engendre comme changement pour l'entreprise désireuse de définir une stratégie écologique qui n'élude pas la question de la décroissance.

La décroissance modifie un certain nombre de règles habituelles de la gestion, nous allons, plutôt que de prétendre à l'exhaustivité, donner d'abord des exemples (§ 21). Ensuite, la décroissance prenant en compte des variables que l'économie de marché ignore, raisonner décroissant sans sortir de l'économie de marché suppose que l'Etat intervienne et régule pour compenser le déficit informationnel du marché. Nous évoquerons le rôle que peuvent jouer, dans ce cadre, les contrats de décroissance (§22).

2.1 : La remise en cause des bonnes pratiques des gestionnaires

La première remise en cause fondamentale réside dans la productivité qui est au cœur de la croissance et donc de la décroissance. (§ 211). Cette remise en cause rejaillit sur de nombreux domaines de la gestion qui doivent réviser leur stratégie (§ 212)

2.1.1 Pourquoi se focaliser sur la productivité ?

La productivité est le nœud central d'une réflexion sur la décroissance car elle constitue la base sur laquelle repose le carré magique de Kaldor (cf. annexe 1) que l'on peut considérer comme une vision épurée d'une économie de croissance et de plein emploi telle que les connaissaient encore les pays riches au début des années 70 (le sort économique des pays pauvres intéressant, à cette époque, peu la recherche en économie à l'exception des tiers-mondistes un peu marginalisés). Si l'on ne s'attache pas à analyser en profondeur ce qui différencie écologiquement gain de productivité en matière

d'utilisation de la main d'œuvre et des matières, on occulte l'aspect écologique de la productivité (annexe 2).

1.1.1 Les productivités et leurs conséquences dans un certain nombre de domaines de la gestion – la stratégie à leur appliquer

Modifier les objectifs de productivité dans une optique de décroissance écologique a un impact sur les méthodes à appliquer dans un certain nombre de domaines de la gestion. Loin d'être exhaustif, nous avons limité notre approche de l'effet de l'introduction du paradigme décroissant dans les entreprises⁷ à deux domaines de la gestion : le marketing et l'international, sachant que l'implication de l'entreprise en matière de ressources humaines (licencier ou pas et comment au nom de l'écologie) sera évoquée au paragraphe suivant.

Marketing et décroissance

Toute action marketing doit se faire en respectant l'interdiction de faire toute publicité poussant à la consommation inutile ou nuisible. Une fois cela écrit tout reste à faire. Qu'est-ce que l'inutile et le nuisible ? Interdire cela sous-entend légiférer, on peut penser qu'il sera plus difficile de faire un texte de loi sur la question que celui sur la fin de l'obsolescence programmée. Mais on peut, d'une certaine manière, trouver une continuité entre les deux types de législation écologique. Ainsi on a parlé de l'obsolescence esthétique. La mode est-elle une incitation à la consommation nuisible ? Faudra-t-il réaliser des audits d'éthique ?

Conquête de marchés à l'international et décroissance

Peut-on, économiquement, être non violent à l'égard du patrimoine naturel ? Cette non-violence doit-elle s'appliquer à des méthodes de gestion stratégique ? Peut-on écologiquement profiter d'un

⁷ Le cas d'une décroissance pure et simple de la production sera évoqué au § 22

avantage concurrentiel ? Ces quelques questions posées ressemblent fort à l'ouverture de la boîte de pandore, faut-il pour autant « oublier » d'y répondre ?

La non-violence à l'égard du patrimoine naturel renvoie à la notion de droit des animaux, des choses, de la terre en générale (Latour 1999, Rimbaud 2015, Schnapper 2014, Serres 1990).

Elaborer des méthodes de gestion stratégiques écologiques impliquerait d'abord que l'on revienne sur les processus qui rendent la non-violence opérationnelle. Ensuite, dans un cadre plus classique, se pose la question de la conquête de nouveaux marchés. Quelle stratégie adopter pour conquérir un nouveau marché au motif que l'on est plus écologique ? Doit-on adopter une politique de marketing très musclée (cela nous renvoie au paragraphe précédent) ?

Ces champs de réflexion ne sont pas développés ici, par contre on peut être plus prolix sur les relations entre État et entreprise car sans coopération entre eux, pas de décroissance écologique possible.

2.2 : Les contrats de décroissance

L'entreprise écologiste, dans le cadre « normal » de l'économie de marché peut être conduite à cesser une activité, certes nuisible à l'environnement mais qui était rentable dans le cadre du marché et de sa rationalité limitée. Si elle peut se tourner vers une autre activité acceptable écologiquement, la chose pourra se faire sans drame. Par contre s'il n'y a pas de reconversion possible (Christophe 2007), pour inciter l'entreprise à adopter néanmoins un comportement écologique, l'Etat (qui sera souvent à l'origine de cette cessation d'activité en ayant imposé de nouvelles normes) devra mettre en place, contractuellement, un mécanisme de compensation. Notons que créer un tel mécanisme n'est pas en soi une nouveauté, l'Etat a souvent mis en place des mécanismes de compensation, notamment dans le domaine agricole. Le

dédommagement doit concerner et les salariés et les propriétaires de l'entreprise. Les salariés se retrouvent au chômage, soit pour une partie d'entre eux, soit dans leur totalité. Le propriétaire peut perdre une partie ou la totalité de son capital. Victimes de la même situation, ces deux catégories d'agents économiques vont, néanmoins, faire l'objet d'un traitement légèrement différent.

Le salarié licencié peut retrouver immédiatement un autre emploi, et de ce fait, ne pas subir de dommage monétaire. Le changement de travail est quand même source d'un certain inconfort temporaire. Cet inconfort est pour partie indemnisé par les indemnités de licenciement. Mais, outre le fait que tous les salariés ne toucheront pas la même indemnité, cette indemnité ne sera pas considérée comme une récompense pour comportement écologique puisque tout salarié licencié y a droit. Il faut donc prévoir une prime incitative. Le propriétaire de l'entreprise devra, lui aussi, bénéficier d'indemnités puisque la décision de cesser l'activité va faire disparaître les profits futurs. Comment calculer ces dédommagements incitatifs sachant que la notion de propriété dans la grande entreprise est complexe ? Quid des rôles respectifs du manager, de l'investisseur « financier » qui ignore le capitaine d'industrie, de l'apparition d'une gouvernance où s'entremêlent les intérêts opposés des différentes parties prenantes,...

2.2.1 Du côté des propriétaires

Si on analyse le phénomène de cessation volontaire d'activité pour cause écologique, il ressemble étrangement à une nationalisation d'entreprise. Nationaliser une entreprise c'est retirer la propriété d'un bien à des actionnaires. L'État qui devient le nouveau propriétaire, lorsqu'il n'a pas l'intention de changer de régime économique, indemnise les anciens propriétaires avec le produit des impôts. L'entreprise nationalisée étant devenue la propriété

de toute une nation, il est normal que cette acquisition soit payée avec l'argent commun que représente ce produit des impôts. Pour l'actionnaire, cesser une activité pour raison écologique c'est bien être dessaisi de son capital tout comme dans une nationalisation puisqu'il n'y a plus de profits futurs à attendre. Mais le fait de cesser son activité non écologique c'est enrichir, sur le plan écologique, la communauté ; tout comme la nationalisation enrichit la communauté. Dans le cas d'une nationalisation, l'enrichissement de la collectivité provient du fait que l'on a une entreprise avec des machines, des brevets, des salariés,...qui devrait générer dans le futur des profits. Dans le cas d'une cessation d'activité pour raison écologique, nous n'avons pas de matériels ou de salariés, mais nous disposons de profits écologiques futurs correspondant à des non pollutions ou à des non épuisements de ressources ; donc à des disparitions d'externalités négatives, pour l'entreprise mais aussi pour l'humanité en général. Remarquons que si nous avons des profits futurs il y a eu, en quelque sorte création d'un capital écologique. Ce capital n'existe pourtant pas, il est, en apparence, impossible de le comptabiliser, néanmoins, il existe virtuellement puisqu'il y a des profits générés. Cette discussion sur l'existence d'un capital virtuel peut paraître superflue. Il n'en est rien. Pour aller jusqu'au bout de la comparaison avec une nationalisation, il faut introduire cette notion de capital virtuel. Dans le cadre d'une nationalisation, on évalue la valeur de l'action pour indemniser. Dans le cadre d'une cessation d'activité pour raison écologique, le capital virtuel va correspondre à la capitalisation des profits futurs. Les profits futurs seront estimés à partir des coûts évités de restauration de sites dégradés par les pollutions (cf. encadré ci-après).

Exemple d'évaluation de l'indemnité à verser aux actionnaires d'une entreprise ayant cessé son activité pour raisons écologiques.

Ce type d'évaluation est, d'une certaine manière, assimilable à un calcul de goodwill lorsque l'on fait l'acquisition d'une entreprise.

Soit une entreprise dont le capital est composé de 10 000 actions. Cette entreprise émettait chaque année 100 000 tonnes de polluant dont le retraitement futur était estimé à 10 € la tonne, on estime que les tonnes de polluants restent les mêmes d'une année sur l'autre. L'économie annuelle de retraitement, donc le profit réalisé est de $100\,000 \times 10\,€ = 1\,000\,000\,€$. Si l'on exige une rentabilité de 5%, la capitalisation de ce profit va donner :

$(1\,000\,000 : 10\,000) : 0,05 = 2\,000\,€$. C'est donc cette somme de 2 000 € qui va être versée à titre d'indemnité pour chaque titulaire d'une action.

Remarques sur les hypothèses contenues dans l'exemple :

- Estimer un coût de retraitement à la tonne, ici 10 €, est quelque chose de courant, cela se fait par exemple pour les tonnes de CO₂.

- Le taux de rentabilité exigé dans l'exemple est de 5%, il va de soi, que le calcul du taux à retenir se fera en retenant les critères traditionnels de la finance d'entreprise ou de la finance de marché, mais rien ne s'oppose à ce que l'on réfléchisse à l'emploi de critères financiers plus écologiques (cf. ce qui a été dit précédemment à propos des taux d'intérêt ou d'actualisation).

- on considère que l'entreprise a totalement cessé son activité. On peut imaginer des variantes comme une cessation partielle d'activité ; seule une ligne de production considérée comme très polluante doit être arrêtée. Dans ce cas, la démarche sera tout aussi classique, on indemniserait partiellement l'actionnaire.

- Autre variante, lors d'une cessation d'activité l'actionnaire est totalement dépossédé de son bien. Dans le cadre d'une cessation d'activité écologique, l'actionnaire ne doit plus utiliser son matériel, mais ce matériel existe toujours et peut avoir une certaine valeur s'il peut être réutilisé dans le cadre d'activités peu ou pas polluantes. La vente de ces machines pourrait être un élément de la négociation entre l'État qui impose la cessation d'activité et l'entreprise qui veut une indemnisation pour ses actionnaires.

Pour terminer, soulignons que ce genre de situation n'est pas inconnue des tribunaux qui ont, tous les jours, à juger de préjudices commerciaux qu'il faut estimer. Une question pourrait rester pendante. On considère que c'est l'État qui doit indemniser au motif que c'est l'ensemble de la société qui bénéficie de cet arrêt de la production. Si la Terre entière est bénéficiaire quelle puissance publique (mondiale) doit payer ?

2.2.2 Du côté des salariés

Une nouveauté apparaît dans ce calcul d'indemnisation. A la différence d'une nationalisation, il n'y a pas que les actionnaires à indemniser. Les salariés doivent recevoir une prime et être assurés de revenus récurrents. S'ils n'ont pas reçu de primes en cas de nationalisation, on a pu constater par le passé qu'ils en avaient touché une dans le cadre des privatisations. Cette prime avait pris la forme de

possibilités d'achat des actions de la société privatisée à des conditions très avantageuses (prix de l'action 20% en dessous du prix du marché, prêt de l'argent éventuellement nécessaire pour acheter ces actions à taux d'intérêt zéro,...). La question de la prime d'incitation semble assez facile à régler, en va-t-il de même quand on parle de s'assurer que les salariés licenciés vont disposer de revenus récurrents ?

On peut envisager trois situations :

- 1 - Le salarié qui a trouvé un nouvel emploi dispose de revenus récurrents.
- 2 - Le salarié est licencié, par sa nouvelle entreprise, dans un délai assez court après son embauche.
- 3 - Le salarié ne retrouve pas d'emploi.

Ces différentes situations suscitent un certain nombre de questions dont les réponses ne sont pas évidentes. Contentons-nous d'indiquer quelques pistes de réflexion. Constatons tout d'abord que seuls les deux derniers cas requièrent un traitement spécifique.

Le cas deux pose la question d'un délai raisonnable durant lequel on estime qu'il y a un lien entre le premier licenciement et la nouvelle situation de chômeur. On pourrait s'inspirer des règles existant en matière de rachat de clientèle dans les professions libérales, où il peut être prévu, par exemple, que tout dossier client perdu dans les deux ans qui suivent la cession, n'a pas à être payé.

Le cas trois soulève la question du montant et de la durée de l'indemnité. Faut-il assurer une couverture plus importante et plus longue que celle du chômage habituel ? Comment justifier une différence de traitement à l'égard des autres salariés ? Est-il plus important d'être victime d'un virage stratégique de l'entreprise liée à un problème écologique que d'être victime d'un virage stratégique plus traditionnel ? Les réponses à toutes ces questions ne sont pas évidentes, mais cela n'empêche pas de s'inspirer de mécanismes déjà existants pour alimenter une réflexion.

Conclusion

Ce qu'il faut d'abord retenir de cette réflexion sur les stratégies des entreprises concernées par la décroissance c'est, d'une part, que l'entreprise doit innover en matière de gestion en inventant un nouveau paradigme, et d'autre part, que ce paradigme ne peut voir le jour sans un retour marqué de l'Etat. Sans changement de paradigme toute stratégie décroissante d'une entreprise est généralement vouée à l'échec. Il est donc urgent, en parallèle avec une réflexion sur le management décroissant, de mener une réflexion sur le rôle de l'Etat dans l'économie de marché.

Bibliographie

- Artus P. Virard M.P. Croissance zéro, comment éviter le chaos, Editions Fayard, 2015
- Cassen E. Christophe B., Quel périmètre pour l'économie circulaire ? Congrès RIODD 2014
- Christophe B., L'entreprise et la décroissance soutenable, comment réussir les reconversions écologiques, L'Harmattan, 2007
- Cole. H. Freeman. C. Pavitt, K. L'anti-Malthus, une critique de « Halte à la croissance », Éditions du Seuil, 1974.
- D'Alisa G. Décroissance, vocabulaire pour une nouvelle ère, Éditions le passager clandestin, 2015
- Fishbein M., Ajzen I. The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. Journal of Experimental Social Psychologie, 6, 1970, pp 466-487
- Gadrey J. Adieu la croissance, Éditions Alternatives économiques-Les petits matins, 2010
- Jonas H. Le principe de responsabilité, Champs essai, Flammarion 2013 (première parution 1979)
- Jouvenel (de) B. Arcadie, essais sur le mieux-vivre. Futuribles 9. Paris 1968.
- Kuznets S. Economic Growth and Income Inequality, The American Economic Review, Vol XLV, Mars 1955
- Latour B. Politiques de la nature. Comment faire entrer les sciences en démocratie ? La découverte, 1999
- Meadows D. (rapport du Club de Rome) Halte à la croissance, Éditions Robert Lattes, 1972
- Pérez R., Migon S., Walliser E. « La relation entreprise et éthique au défi de l'ère numérique » pp 345-358 in L'éthique et l'entreprise (sous la direction de Martine Brasseur), L'Harmattan, 2016

Ramnaud A. La valeur de l'existence en comptabilité : Pourquoi et comment l'entreprise peut (p)rendre en compte des entités environnementales pour « elles-mêmes », Thèse en sciences de gestion, Dauphine, 2015.

Schnapper D. L'esprit démocratique des lois, NRF essais Gallimard 2014

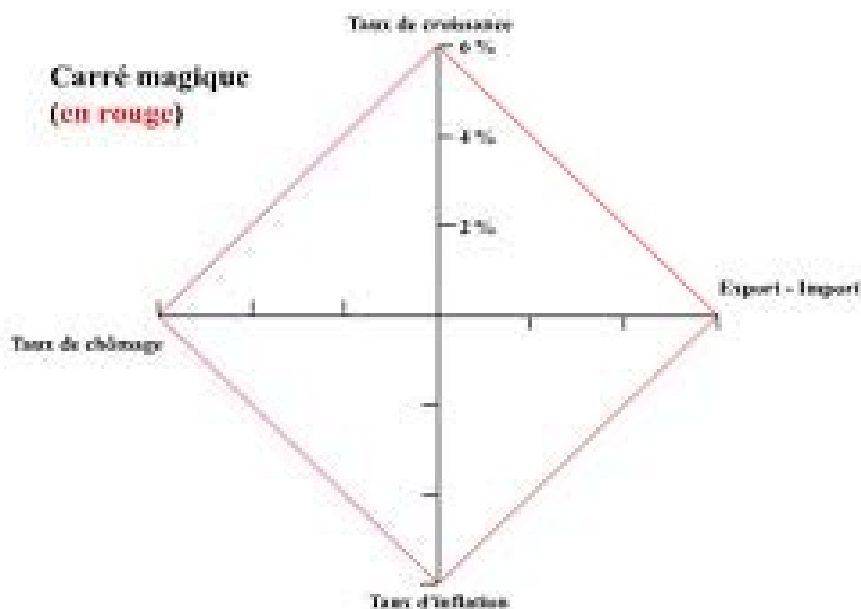
Simon H.A. Models of Bounded Rationality (From Substantive to Procedural Rationality) Vol II (MIT Press 1982). Repris de « Les introuvables en langue française de H.A. Simon Site MCX-APC.

Serres M. Le contrat naturel, Editions B François Bourin, 1990

ANNEXE 1 : Le carré magique de Kaldor

Nos politiques économiques reposent sur l'idée qu'il faut réaliser le carré magique de Kaldor. Faut-il abandonner de telles ambitions lorsque l'on parle de décroissance. Pas nécessairement si l'on veut bien admettre que développement durable et décroissance peuvent cohabiter.

Kaldor, dans son « carré magique » dont la représentation apparaît ci-après, (figure 1) relie les quatre objectifs poursuivis dans le cadre d'une politique économique, savoir : un taux de chômage contenu, un taux d'inflation contenu, une balance commerciale au moins en équilibre et une croissance soutenue. Dans la réalisation de ces objectifs, la croissance joue un rôle primordial. En effet, pour exporter (équilibre de la balance commerciale), il faut être compétitif et donc améliorer la productivité. Cette dernière passe par une réduction des coûts de main-d'œuvre. Cette main-d'œuvre libérée doit retrouver à être employée ailleurs et c'est une forte croissance qui peut assurer la création de nouveaux



emplois. De même, sans croissance toute politique salariale de relance risque d'aboutir à un déficit de la balance commerciale et/ou à une augmentation du taux de l'inflation. Ce carré reste magique car difficile à atteindre. On sait par exemple que chômage et inflation évoluent en sens inverse (courbe de Philips), ou qu'une forte croissance peut être source d'inflation.

Mais globalement, le carré implique l'existence d'un cercle vertueux, même si les objectifs ne sont pas parfaitement atteints, on doit y tendre. Introduire de la décroissance dans ce schéma c'est le voir, a priori, s'effondrer comme un château de carte. Le carré magique risque fort de devenir un triangle tragique. L'absence de croissance va entraîner une dégradation des trois autres objectifs.

ANNEXE 2 : La productivité écologique

La productivité écologique pose la question de l'introduction de la pollution dans les calculs et illustre les liens cohérents entre le social et l'environnemental.

La question de la pollution

En matière de productivité, lorsque l'entreprise prend en compte la variable écologique, elle se fixe, comme objectifs, de réduire ses consommations de ressources naturelles non renouvelables et ses émissions de polluants.

La baisse de consommation de matières premières peut faire l'objet d'une analyse gestionnaire classique et n'appelle pas de commentaires particuliers. La baisse des émissions de polluants est plus intéressante car le gain de productivité s'analyse comme un gain de pollution, j'émetts moins de polluants pour produire. Cela est assimilable à des gains de productivité car ne pas polluer c'est consommer moins d'air pur ou d'eau pure. Une différence subsiste toutefois par rapport à des économies de matières premières. La diminution de la pollution n'engendre pas d'économies car, généralement, cette pollution est gratuite ou faiblement taxée. Dans une optique traditionnelle, cette dépollution n'apparaît donc pas vraiment comme un gain pour l'entreprise ; la seule possibilité de gains indirects, difficilement mesurables, étant l'amélioration de l'image de l'entreprise. Pire, faute de gains, cette dépollution coûte car il faut investir. On constate donc que ce gain de productivité écologique n'est pas traduisible dans un environnement financier classique. Sans doute cela le serait-il avec d'autres indicateurs. A priori, cette lutte contre la pollution n'a aucun effet décroissant, elle serait plutôt créatrice d'emplois. La seule condition à satisfaire pour que cela se fasse est que le consommateur final accepte une hausse du prix du produit incriminé qui pourrait apparaître, dans un premier temps, comme une perte de pouvoir d'achat.

Les relations social et environnement

Il existe un lien entre emploi et environnement qui peut être positif dès lors que l'on sort de la rationalité limitée propre à l'économie de marché. on peut construire deux types de ratios de productivité écologique.

1 - Le ratio *Emploi / consommation de matières premières non renouvelables* qui permet de dire qu'un emploi est plus écologique qu'un autre car un emploi demandant peu de matières premières a, a priori, une empreinte écologique moindre. Cela suppose que les mêmes matières premières soient utilisées ou qu'il s'agisse de matières premières comparables ; et bien entendu il faut éviter l'effet rebond. Un gain de productivité provenant d'une diminution de la consommation de matières premières est préférable à un gain de productivité provenant de la diminution du taux d'emploi de la main-d'œuvre ; elle est a priori moins coûteuse sur le plan environnemental. On en déduit que social et écologique peuvent se conjuguer puisque la protection sociale va de pair avec la protection de l'environnement.

2 - Un ratio écologique plus global peut être calculé :

Production/ Consommation de matières premières non renouvelables et émission de polluants

Ou

Emplois/ Consommation de matières premières non renouvelables et émissions de polluants.

Ces ratios doivent contenir uniquement des données physiques. La production devrait donc être calculée en nombre d'unités produites et pas en termes de chiffre d'affaires. De tels ratios n'ont de valeur que si l'on compare une même entreprise d'une année sur l'autre ou accessoirement deux entreprises du même secteur. En effet, des entreprises ayant des activités très différentes n'utilisent pas les mêmes ressources naturelles et n'émettent pas les mêmes polluants. L'introduction du système des écopoints pour calculer les nuisances réelles devrait améliorer la fiabilité écologique de tels ratios. L'usage de ratios de productivité écologiques peut aboutir à une baisse des ratios de productivité traditionnelle, mais l'emploi, ciment social, augmente, ce qui est essentiel. Soulignons que cette contradiction productivité/emploi n'est pas spécifiquement écologique, « revenons à l'expérience d'un pays comme l'Allemagne, qui réussit à ramener à l'emploi les moins qualifiés. Dans ce pays, productivité et croissance potentielle auront tendance à baisser, mais l'emploi augmentera » (Artus, Virard, 2015 p. 86)