



« **LEARNING MORNING** »

SOUTENABILITÉ : COMMENT TENDRE VERS UN MODÈLE ÉCONOMIQUE VERTUEUX ?

Depuis toujours, le [Learning Planet Institute](#) expérimente et partage de nouvelles manières d'apprendre et de coopérer pour répondre aux besoins de la planète. « *Je ne vais pas vous présenter le Learning Planet Institute, vous allez le vivre* » introduit Rita Sinaceur, Directrice Conseil au début de cette rencontre dédiée à un thème qui nous est cher : la soutenabilité.

QU'EST CE QU'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE SOUTENABLE ?

Les participant-e-s ont commencé par partager leurs réponses à cette question à travers un outil participatif. Il s'agit pour elles et eux de prendre en compte les externalités (les impacts négatifs que génèrent notre économie) et les limites planétaires, de prendre soin de ses parties prenantes et des communs, ou encore d'être rentable sans chercher l'hypercroissance et en partageant la valeur.

Gaëll Mainguy, Directeur général adjoint du Learning Planet Institute, a rebondi sur ces contributions pour partager quelques éléments sur le modèle économique actuel. Nos économies ont besoin de **toujours plus de ressources et d'énergies**, dont l'exploitation croît à un rythme sans précédent. Il rappelle cependant que la croissance, voire l'hypercroissance, ne sont pas condamnables en soi : par exemple, **la croissance des moyens de production alternatifs est nécessaire au changement de modèle**, pour faire évoluer le système de façon rapide. La question se pose donc de la "bonne croissance" : de ce qui doit croître, de ce qui doit décroître et sur quelle base choisir.

En 2005, la publication par le *Stockholm Resilience Center* du modèle des **neuf limites planétaires** a fait l'effet d'une petite révolution et permet de répondre en partie à ces questions. En effet, le corpus sur le développement durable qui a émergé des années 1970-1980 est fondé sur les interactions entre les domaines économique, social et environnemental. Cette approche a le mérite de souligner l'intrication du développement humain et ses effets sur l'environnement,



mais ne permet pas de faire ressortir ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Le modèle des limites planétaires en revanche permet de définir le *"safe operating space for humanity"*, c'est-à-dire les seuils critiques des paramètres clefs au-delà desquels l'activité humaine risque de compromettre la stabilité du système Terre.

La Terre peut être considérée comme un vaste système aux équilibres interconnectés, à l'instar du corps humain ; À l'image de nos constantes vitales comme la tension ou la température corporelle, notre planète possède des paramètres physico-chimiques et biologiques - tels que la composition atmosphérique, la température moyenne ou l'abondance de certaines espèces - qui définissent son "milieu intérieur" et garantissent sa stabilité. Ces variables environnementales définissent les conditions-cadres indispensables au développement harmonieux de la biosphère. Leur dépassement au-delà de certains seuils critiques risquerait donc de rompre les équilibres délicats sur lesquels repose la pérennité de la vie dans sa forme actuelle à l'échelle planétaire.

Le modèle des limites planétaires fournit ainsi un cadre de référence pour définir des objectifs environnementaux globaux à ne pas dépasser, dans lequel l'ensemble des activités de l'humanité doit s'inscrire. Il permet de concevoir les politiques de développement vers une trajectoire respectueuse des limites de la planète et impose de réduire notre impact environnemental pour revenir dans la "zone de sécurité".

Pour autant, il faut garder à l'esprit que les **besoins de développement humain** restent importants à l'échelle de la planète. Si le nombre de personnes en-dessous du seuil d'extrême pauvreté diminue régulièrement depuis une quarantaine d'années, près de 40% de la population mondiale vit avec moins de 5 dollars par jour. La dignité humaine passe par un certain nombre de biens et de services : eau, nourriture, éducation, santé, équité sociale, emploi, etc.

Le concept de *"donut économique"* proposé par Kate Raworth offre une représentation éclairante de cet **"espace sûr et juste"** où l'économie est respectueuse des limites planétaires et soucieuse du bien-être humain ; entre le "plancher social" en dessous duquel des besoins fondamentaux ne sont pas satisfaits, et le "plafond environnemental" au-delà duquel des seuils écologiques sont franchis. Cependant, force est de constater qu'aucune société actuelle n'a encore réussi à s'y inscrire de façon pérenne. Tous les pays à l'heure actuelle sont en "voie" de développement soutenable. Un changement profond des modes de production et de consommation reste nécessaire pour atteindre cet idéal.

Plusieurs pistes complémentaires se dessinent pourtant pour progresser vers un développement humain soutenable :

- **Découpler la prospérité**, c'est-à-dire continuer à faire croître le bien-être sans pour autant augmenter l'activité économique. C'est ce que prônent des courants comme la



décroissance et le minimalisme, qui invitent à moins consommer pour vivre mieux et à s'attacher à développer les choses non matérielles qui contribuent au bonheur.

- **Découpler les ressources**, c'est-à-dire utiliser moins d'énergie et de matière pour produire un même bien ou un même service.
- **Découpler les impacts**, c'est-à-dire réduire les impacts sur l'environnement pour produire un même bien ou un même service. Et pour aller plus loin, entreprendre de véritables programmes de restauration des écosystèmes pour atténuer, compenser voire aller au delà comme le proposent les modèles de l'économie régénérative.

« Ce schéma des différents découplages permet de voir en un coup d'œil les différentes convictions sur ce que peut-être LA bonne solution. Il faut retenir que nous allons avoir besoin de toutes les bonnes volontés et de toutes les actions pour y arriver. » - Gaëll Mainguy, Directeur général adjoint du Learning Planet Institute

Valérie Brunel, docteure en sociologie clinique et intervenante-chercheuse en transformations soutenables chez Kairos Accompagnement & Recherches, a partagé le cadre méthodologique du *Framework for Strategic Sustainable Development* (FSSD). Elle décrit d'une part que notre système Terre ne sera soutenable que si notre système économique n'extrait pas davantage de matière et ne dégrade pas plus les milieux. D'autre part, elle montre que les sociétés humaines seront soutenables si elles ne rencontrent **pas d'obstacles structurels à leur développement** - que ce soit pour la santé, les compétences, l'équité ou encore le sens.

« On peut dire que les humains ont une « soutenabilité intrinsèque », une capacité de développement naturelle qui tend à se déployer tant qu'elle n'est pas empêchée. » - Valérie Brunel, intervenante-chercheuse chez Kairos Accompagnement & Recherches

Ce sont les **caractéristiques visibles** d'une société soutenable, celles qu'on peut mesurer. Valérie Brunel l'apparente à la partie émergée de l'iceberg de la pensée systémique. A l'inverse, dans la partie immergée, se cachent les structures d'une société soutenable, qui nécessitent une évolution par rapport aux structures de notre société actuelle.

En ce qui concerne les **structures socio-économiques** d'une part : il s'agit de transformer la manière dont on répond à nos besoins, par exemple en réfléchissant de manière moins linéaire et plus circulaire. En ce qui concerne les **structures de gouvernance** d'autre part : l'enjeu est de sortir d'une société de croissance matérielle et énergétique, et de compter ce qui compte vraiment, pas seulement ce qui est facilement valorisable financièrement.

Le changement de paradigme aujourd'hui nécessaire est bien illustré par le schéma des différentes manières dont nous pouvons répondre à nos besoins : du **modèle industriel extractif** qui s'appuie sur de systèmes techniques, il nous faut tendre vers un **modèle régénératif** qui s'appuie sur les systèmes vivants. En effet, ces systèmes ont une efficacité globale plus



intéressante en captant eux-mêmes leur énergie, en produisant leur matière, et en ne produisant pas de déchets ultimes. Dans les systèmes vivants, le fait que l'écosystème existe et fonctionne est protecteur. De même pour les humains, nous pourrions réduire les impacts de notre système actuel, et **apprendre à collaborer avec les systèmes vivants pour une partie de nos besoins**.

Nous touchons ici du doigt la pointe inférieure de l'iceberg de la systémique : en dessous des structures socio-économiques et de gouvernance, il y a **notre rapport au monde** qui doit lui aussi évoluer. Valérie Brunel a rappelé les mots attribués à Einstein : « *Aucun problème ne peut être résolu sans changer le niveau de conscience qui l'a engendré.* »

Or, nous sommes les produits d'une période moderne dans laquelle **l'être humain s'est pensé comme au sommet de la pyramide du vivant**, a développé une culture qu'il a distinguée de la nature, a déduit de son génie industriel qu'il pouvait exploiter cette nature comme une ressource abondante à notre service, sans penser aux enjeux systémique. Par exemple, il a eu tendance à oublier que l'eau est nécessaire à sa propre vie, mais s'inscrit aussi dans un cycle qui permet la vie sur Terre.

Nous devons nous réinsérer dans les systèmes vivants, et même inverser complètement notre rapport au monde : au vu de notre impact massif sur la planète, nous devrions nous penser **au service de ces milieux vivants** afin que la présence humaine devienne **protectrice** et non plus destructrice de vie.

« En somme, l'humanité se doit d'entrer dans une logique à la fois de gestionnaire et de soin envers les écosystèmes vivants dont elle fait partie et dont elle dépend. » - Gaëll Mainguy, Directeur général adjoint du Learning Planet Institute

QUELS LEVIERS POUR DÉVELOPPER DES MODÈLES ÉCONOMIQUES SOUTENABLES ?

De même que pour la première question, les participant·e·s ont partagé leurs réponses. La majorité avait trait aux **enjeux de transformation humaine** : changement de conscience, sensibilisation des équipes, éducation et formation, acceptabilité du changement, coopération, renouvellement des récits, etc.

Certain·e·s ont aussi souligné d'importants changements à opérer sur les outils de décision (gouvernance, partage du pouvoir) et de comptabilité (par exemple en triple capital : économique, social et environnemental), les modèles économiques, les contraintes légales et normatives, etc.



Pour Gaëll Mainguy si le prérequis est bien de connaître et comprendre les enjeux pour changer d'état d'esprit, différents leviers d'action peuvent ensuite s'articuler pour développer des modèles économiques soutenables :

- **Rendre ses processus industriels plus vertueux** : réduire la consommation d'énergie et de matière, les déchets, la pollution - ce qu'on appelle "économie circulaire". C'est le levier le plus étudié et le plus appliqué, mais au vu des taux réels de recyclage ou de décarbonation, il y a encore beaucoup à faire !
- **Rendre son organisation plus apprenante** : développer la capacité des membres d'une organisation à apprendre et à collaborer pour innover et trouver des solutions à leurs problèmes, en favorisant la créativité, la quête de sens, l'émergence.
- **Redonner de la place au vivant** : verser une partie du dividende à la planète plutôt qu'aux actionnaires, consacrer des activités spécifiques à la régénération du vivant, etc. Au vu des limites planétaires, chaque organisation, qu'elle propose des biens ou des services, doit prendre à bras le corps la question de la régénération du vivant. Alors que la grande majorité des modèles économiques détériorent les écosystèmes, l'enjeu est de trouver des manières de les restaurer - et cela ne coûte pas forcément très cher.
- **S'organiser en réseau pour créer des synergies industrielles** : dans l'économie linéaire, il est malheureusement facile d'extraire, de produire, puis de jeter. Si l'on s'inspire des écosystèmes, le déchet d'une organisation pourrait être une ressource pour une autre organisation. Cela limiterait les ressources nécessaires, les déchets ultimes (non valorisables) et permettrait donc d'avoir collectivement moins d'impact sur les écosystèmes. Un exemple concret de cette approche réussie se trouve au Kalundborg au Danemark, où une douzaine d'organisations sont interconnectées, échangeant des matériaux et de l'énergie sur un même plateau. Un modèle à essayer.
- **Partager pour apprendre les uns des autres** : chaque organisation a aussi un rôle à jouer pour embarquer son écosystème dans cette dynamique vertueuse, en partageant ses apprentissages via des communautés, un essaimage par franchise, des formations, du conseil, etc.

« Au plus ces initiatives vertueuses se diffusent, au plus on y gagne globalement. Et avec ces nouvelles activités, la coopération peut trouver son modèle économique ! » - Gaëll Mainguy, Directeur général adjoint du Learning Planet Institute

Alors, comment choisir par où commencer ? Nos intervenant-e-s rappellent qu'à titre collectif, le besoin d'agir est partout : chaque action est importante. Souvent, pour une organisation, **l'action va dépendre de la connaissance et de la sensibilité des personnes**, en particulier des dirigeant-e-s. Car à titre individuel, chacun-e va être touché-e et va vouloir agir sur des choses différentes selon son environnement : les sols, les récifs coralliens, la pollution de l'air, etc. Mais **l'organisation peut aussi se saisir collectivement de la question, par exemple en interrogeant sa raison d'être**, c'est-à-dire ce qu'elle souhaite apporter au monde. Valérie Brunel



cite l'exemple d'une entreprise ayant pris part à la Convention des Entreprises pour le Climat : les Vedettes de Paris, qui polluent la Seine en y naviguant pour faire visiter la ville en un temps record aux touristes, ont cheminé pendant le parcours de la CEC et ont réussi à changer de cadre de référence. Ils souhaitent désormais que leur action protège l'écosystème dans lequel ils opèrent avec des bateaux électriques, des actions de restauration, et une offre qui invite à un voyage plus lent.

La question des modèles économiques vertueux invite donc les organisations, selon leur secteur d'activité et leurs impacts, à trouver la combinaison qui leur correspond entre l'intégration de solutions durables connues et la **R&D** (recherche et développement) pour trouver des solutions aux défis ouverts auxquels elles sont confrontées.

On voit de nouveau à quel point **la collaboration est essentielle**, qu'elle soit sectorielle ou locale. Outre les économies qui découlent des synergies à imaginer, elle peut être source de motivation en ce qu'elle permet de construire des choses ensemble, localement, là où l'on a le plus de prise. Mais face à l'ampleur des enjeux, notre facteur limitant aujourd'hui est justement notre capacité à travailler ensemble, à trouver les bons partenaires, à articuler des mondes différents.

Depuis toujours, **le processus intrinsèque d'évolution du vivant s'appuie sur la coévolution**. Et l'être humain est une espèce dotée de super-pouvoirs, avec des capacités d'apprentissage et de collaboration à une échelle inouïe. Mais étonnement, cette recherche de parcimonie, d'efficacité et de collaboration est ce qui nous manque aujourd'hui à toutes les échelles de la société.

L'enjeu dépasse donc les organisations. C'est pourquoi **le Learning Planet Institute aspire à créer une société apprenante**, où malgré les freins réglementaires et administratifs aux échelles nationale et internationale, la démotivation ne prend pas le dessus sur l'espoir et l'action. Que ce soit à travers ces *Learning Mornings* ou notre *Festival LearningPlanet*, notre ambition est de faire se rencontrer et échanger des personnes qui ne se croisent pas habituellement, et de célébrer les différentes manières d'apprendre et d'agir.

« Ce qu'on essaie de faire dans ce pôle Transformation des Organisations est inédit : faire émaner toute notre démarche conseil à partir des enseignements de notre université et des travaux de notre institut de recherche ici au LPI ».

"Nous proposons une approche intégrée, prenant en compte les postures individuelles et collectives. Nous souhaitons mettre en communauté des acteurs venant de mondes très différents (vous !) pour résoudre ces défis complexes. » - Rita Sinaceur, Directrice Conseil du Learning Planet Institute



LE PROCHAIN « LEARNING MORNING »

Rendez-vous est donné pour le prochain Learning Morning le **jeudi 8 février**, sur le thème : [LIA générative : la comprendre et s'y adapter](#).

A PROPOS DES « LEARNING MORNINGS »

Au Learning Planet Institute, nous sommes persuadé·e·s que les solutions aux défis actuels et futurs passent par l'émergence de communautés de pratique collaboratives et ouvertes. Tous les troisièmes jeudis du mois, les « *Learning Mornings* » proposent un espace d'échanges avec les partenaires de notre écosystème.

Un temps pour faire communauté et échanger avec ses pairs et des chercheur·se·s sur les défis liés aux transitions et sur notre façon de nous y préparer.

A PROPOS DU LEARNING PLANET INSTITUTE ?

Depuis 2006, en s'appuyant sur l'intelligence collective, l'association [Learning Planet Institute](#) réinvente l'apprentissage à tous les âges de la vie afin de construire des sociétés apprenantes, durables et inclusives, aptes à relever les défis complexes auxquels nous sommes confrontés.

Un article écrit par Morgane Mangeon