

Nouveaux modèles d'affaires Cap sur la régénération

Mars 2025





Objectifs



Comprendre les enjeux

Saisir l'importance des limites planétaires et l'évolution du rôle de l'entreprise, pour situer la nécessité de nouveaux modèles d'affaires.



Identifier les nouvelles formes d'organisation

Comprendre les structures innovantes (organisation libérée, sociocratie, etc.) qui soutiennent ces modèles.



Découvrir et différencier

Explorer les principaux modèles d'affaires durables (à impact, circulaire, contributif, régénératif...) et leurs spécificités.



Identifier les étapes d'une méthode de transformation

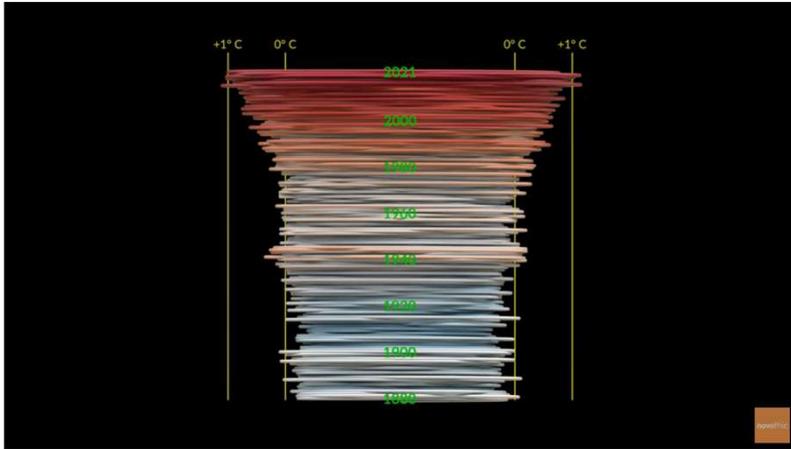
Maîtriser les étapes clés (diagnostic, vision, embarquement des parties prenantes, pilotage) pour faire évoluer son modèle d'affaires vers la régénération.

Sommaire

Contexte	1	
Comprendre les limites planétaires et l'évolution du rôle de l'entreprise		
	2	Panorama des nouveaux modèles d'affaires orientés impact
		Explorer les approches centrées sur l'impact positif
Les modèles d'affaires circulaires	3	
Découvrir les principes de l'économie circulaire appliqués aux entreprises		
	4	Les modèles d'affaires contributifs
		Comprendre l'approche collaborative et le partage de valeur
Le modèle d'affaires régénératif	5	
Aller au-delà de la durabilité pour restaurer les écosystèmes		
	6	Nouvelles formes d'organisation et de gouvernance
		Explorer les structures qui soutiennent ces modèles innovants
Méthodes et étapes pour transformer le modèle d'affaires	7	
Acquérir des outils pratiques pour la transition		
	8	Pour suivre...
		Perspectives futures et ressources pour continuer



1. Contexte



Spirale climatique : quand la NASA explore le réchauffement

Contexte

Urgence Planétaire

Notre système économique actuel exerce une pression sans précédent sur les ressources naturelles et les écosystèmes, nous poussant au-delà des limites planétaires sécuritaires.

Transformation Nécessaire

Face à ces défis, les entreprises sont appelées à repenser fondamentalement leur raison d'être et leur mode de fonctionnement pour contribuer positivement à la société et à l'environnement.

Opportunité d'innovation

Cette transition représente non seulement une nécessité écologique & sociale mais aussi une opportunité de créer de nouveaux modèles d'affaires plus résilients, équitables et adaptés aux défis du 21ème siècle.



Post-R : Prenez le temps de la complexité pour mieux appréhender l'avenir !
Post-R est un voyage pédagogique sur l'état du monde.

Contexte global

1.1°C

Réchauffement global

Augmentation de la température moyenne mondiale depuis l'ère préindustrielle

Source : ecologie.gouv.fr

60%

Perte de biodiversité

Déclin des populations d'animaux sauvages depuis 1970

Source : Rapport Planète Vivante - WWF 2022

6

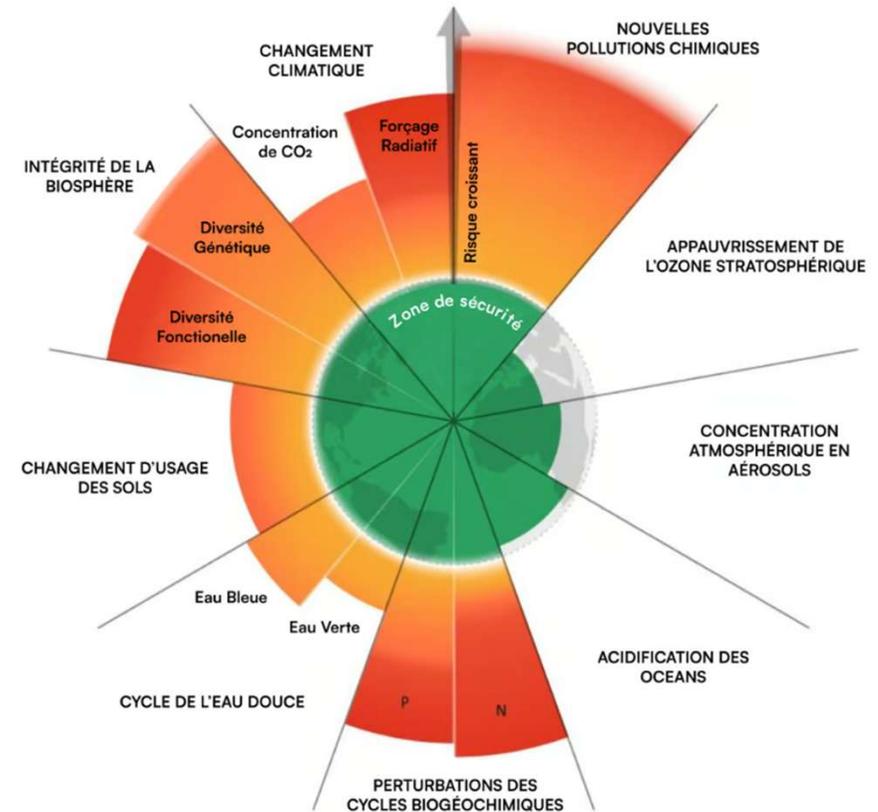
Limites dépassées

Sur les 9 limites planétaires, 6 sont déjà franchies

"Nous sommes la première génération à ressentir les effets du changement climatique et la dernière à pouvoir faire quelque chose pour y remédier." - Barack Obama

Ces statistiques alarmantes soulignent l'urgence de repenser nos modèles économiques pour assurer un avenir viable. Les entreprises, en tant qu'acteurs majeurs de notre système, ont un rôle crucial à jouer dans cette transformation.

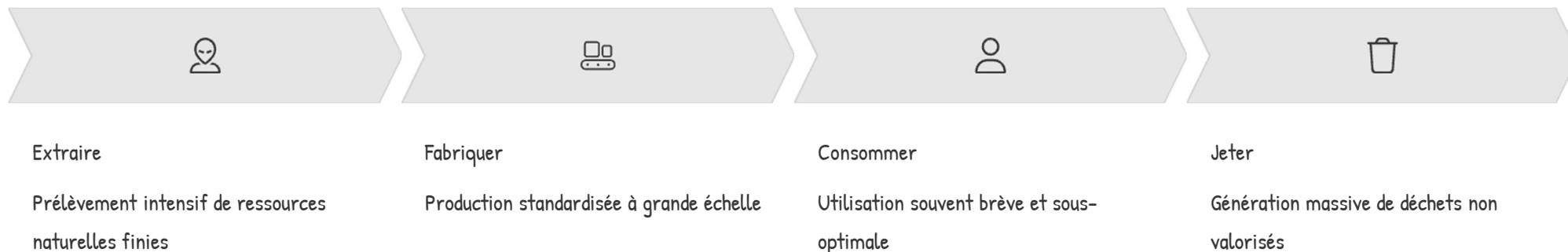
2023 : 6 Limites dépassées



Le concept de "limites planétaires", développé par le Stockholm Resilience Centre, identifie neuf processus biophysiques qui régulent la stabilité du système terrestre. Le dépassement de ces limites menace les conditions favorables qui ont permis le développement de nos civilisations.



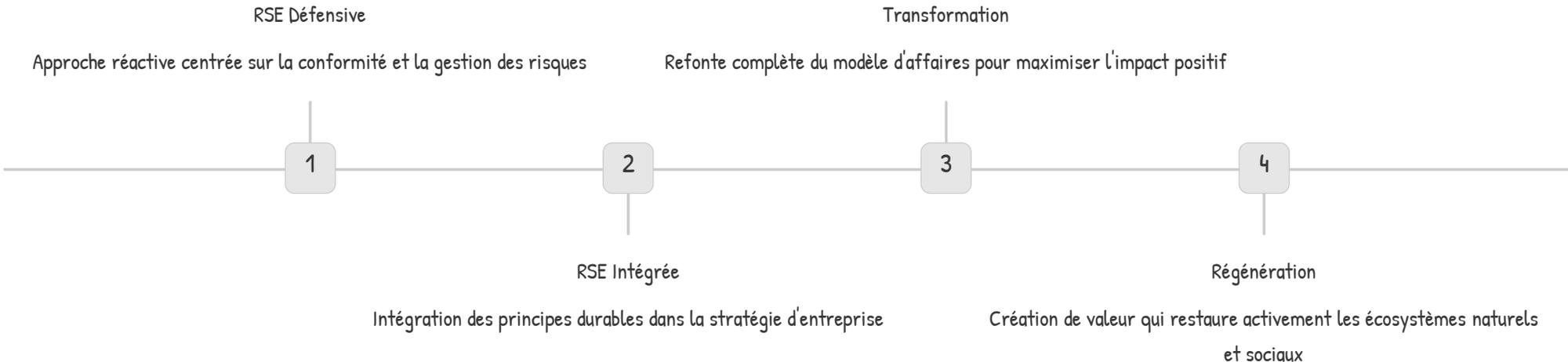
Les limites du modèle économique traditionnel



Le modèle économique linéaire dominant depuis la révolution industrielle repose sur une logique d'extraction continue et de croissance infinie dans un monde aux ressources limitées. Cette contradiction fondamentale explique pourquoi ce système atteint aujourd'hui ses limites.

Par ailleurs, la focalisation excessive sur la maximisation du profit pour les actionnaires a souvent conduit à négliger les autres parties prenantes (employés, communautés locales, environnement), créant des déséquilibres majeurs.

De la RSE à la nécessité de nouveaux modèles



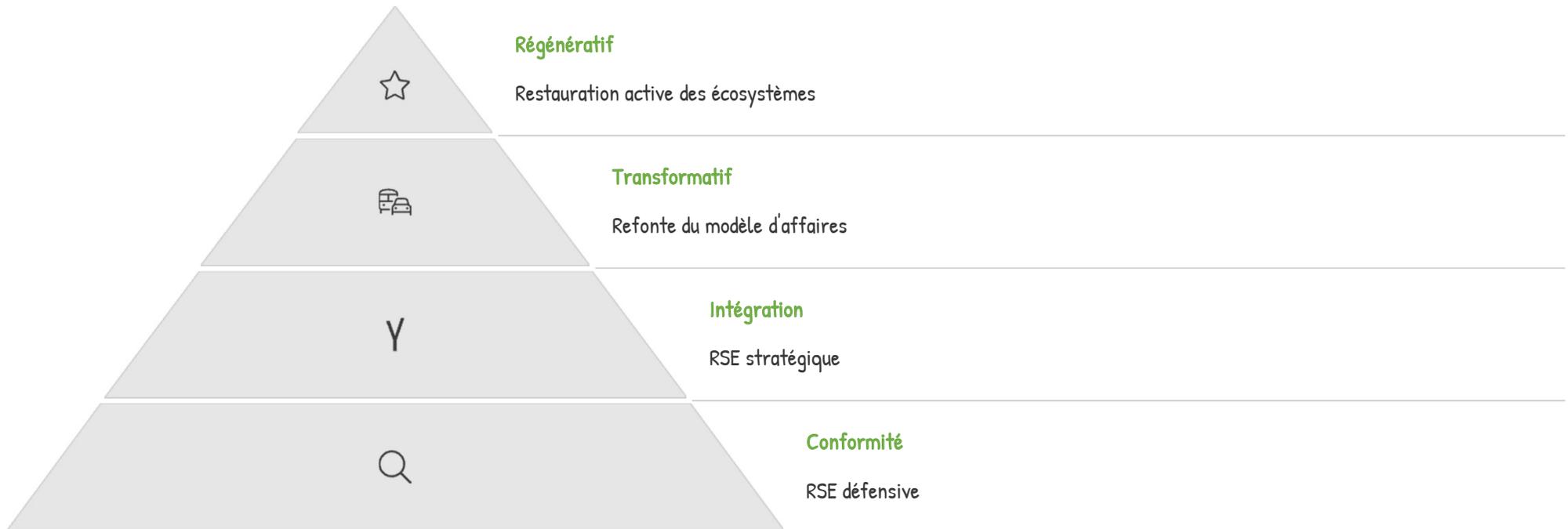
L'évolution de la responsabilité sociale des entreprises reflète une prise de conscience croissante : les approches périphériques ne suffisent plus face aux défis actuels. Nous assistons à une transition fondamentale où la durabilité devient le cœur même du modèle économique, plutôt qu'une simple considération secondaire.

DU 'LESS BAD' AU 'MORE GOOD' : LE DD/RSE SUR LA VOIE DE L'INTEGRATION STRATEGIQUE

/ 1980 > 1995 RSE BETA	/ 1995 > 2010 RSE 1.0	/ 2010 > ... RSE 2.0
PHILANTHROPIE • Fondations • Mécénat • Bénévolat des salariés • Produits-partage	REDUCTION DES RISQUES (LESS BAD) • Chartes, politiques & codes de conduite • Certifications ISO • Eco-efficacité • Reporting & objectifs incrimementaux • Dialogue parties prenantes • Ecoconception & clean label • Gammes vertes	IMPACT POSITIF (MORE GOOD) • Purpose / Entreprise à mission • Innovation & choice editing • Transparence radicale & objectifs exponentiels • Nouveaux modèles économiques • Impact local & global (ODD)
LEVIER DE CREATION DE VALEUR REPUTATION MOTIVATION DES SALARIES	LICENCE TO OPERATE (LIMITER LES PROBLEMES) PREVENTION DES RISQUES INDICES BOURSIERS DD REDUCTION DES COÛTS TRIPLE BOTTOM LINE	OPPORTUNITES DE MARCHÉ (RESOUDRE DES PROBLEMES) FISCALITÉ « VERTS » DIFFÉRENCIATION DES MARQUES TRIPLE TOP LINE

Source : Elisabeth Laville

De la RSE à la transition vers de nouveaux modèles



L'évolution de la RSE reflète une maturation progressive de la conscience des entreprises face aux enjeux sociétaux. D'une approche initialement défensive et centrée sur la conformité réglementaire, nous sommes passés à des démarches plus intégrées (ESG, triple bottom line) qui considèrent les performances environnementales et sociales au même titre que les résultats financiers.

Aujourd'hui, les entreprises pionnières vont plus loin en transformant leur cœur de métier pour maximiser leur impact positif, annonçant l'émergence de modèles véritablement régénératifs.

Exemples d'entreprises en mutation



Patagonia

Transition d'une marque de vêtements outdoor vers une entreprise militante dont "la planète est l'unique actionnaire". Modèle d'affaires intégrant réparation, seconde main et activisme environnemental.



Interface

Transformation d'un fabricant de moquettes conventionnel en pionnier de l'économie circulaire avec son programme "Mission Zero" puis "Climate Take Back", visant à avoir un impact positif sur le climat.



Danone

Adoption de la qualité de société à mission, intégration de l'agriculture régénératrice dans sa chaîne d'approvisionnement et certification B Corp de plusieurs filiales.



2. Panorama des nouveaux modèles d'affaires orientés impact

Qu'est-ce qu'un modèle d'affaires à impact ?

Définition

Un modèle d'affaires à impact est une approche entrepreneuriale qui vise délibérément à générer **des effets positifs mesurables sur la société et/ou l'environnement**, tout en assurant sa viabilité économique.

Contrairement aux modèles traditionnels où l'impact social ou environnemental est secondaire ou accessoire, ces modèles **placent la création de valeur sociétale au cœur de leur raison d'être.**

Indicateurs d'impact

Pour évaluer leur performance, ces entreprises utilisent des métriques spécifiques :

- SROI (Social Return on Investment)
- Empreinte carbone et environnementale
- Nombre de bénéficiaires touchés
- Contribution aux Objectifs de Développement Durable
- Impact sur les communautés locales



Les sociétés à mission

Définition juridique

Cadre légal (loi PACTE en France) permettant aux entreprises d'inscrire dans leurs statuts une raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux qu'elles s'engagent à poursuivre dans le cadre de leur activité.

Avantages

Engagement crédible et durable, attractivité pour les talents et investisseurs responsables, alignement des parties prenantes autour d'une vision commune, protection juridique de la mission face aux pressions court-termistes.

LA LOI PACTE | UNE INNOVATION JURIDIQUE



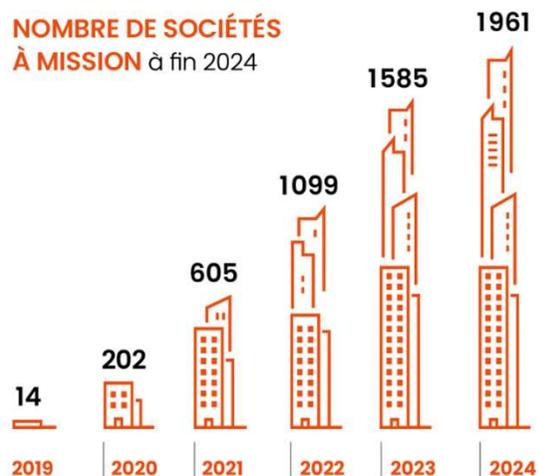
Source : Communauté des entreprises à mission

Caractéristiques clés

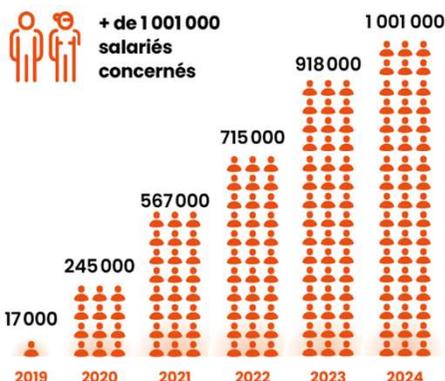
- Raison d'être statutaire
- Objectifs sociaux et environnementaux
- Comité de mission indépendant
- Vérification par un organisme tiers
- Reporting public obligatoire

Les sociétés à mission

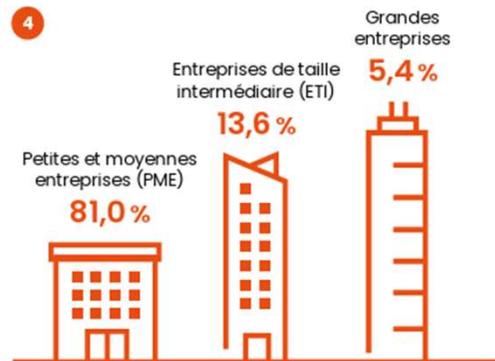
NOMBRE DE SOCIÉTÉS À MISSION à fin 2024



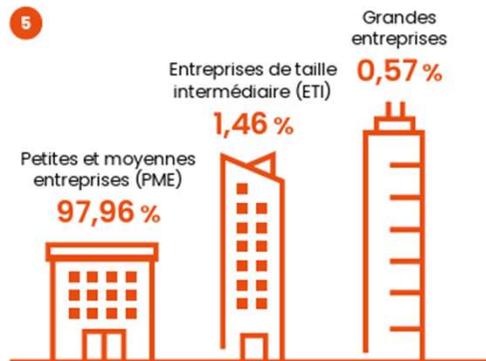
NOMBRE DE SALARIÉS en 2024 travaillant dans une société à mission ou dans un groupe dont la maison-mère est société à mission.



RÉPARTITION DES SOCIÉTÉS À MISSION PAR CATÉGORIE D'ENTREPRISE

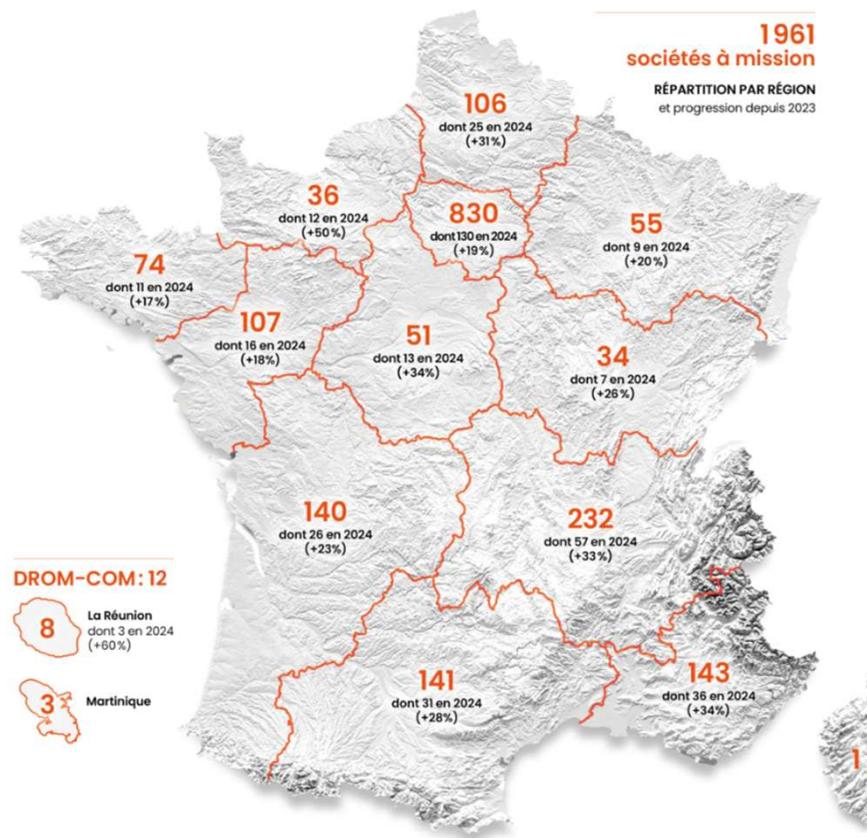


RÉPARTITION DES UNITÉS LÉGALES EN FRANCE PAR CATÉGORIE



1961 sociétés à mission

RÉPARTITION PAR RÉGION et progression depuis 2023



La certification B Corp

LES 5 PILIERS B CORP™



Origine

Créée en 2006 par l'ONG B Lab aux États-Unis, la certification B Corp s'est développée internationalement pour devenir un standard reconnu d'entreprises engagées pour le bien commun.



B Impact Assessment

Évaluation rigoureuse de l'impact global de l'entreprise sur ses travailleurs, ses clients, sa communauté et l'environnement. Un minimum de 80 points sur 200 est requis pour obtenir la certification.



Engagement juridique

Modification des statuts pour intégrer l'engagement envers les parties prenantes, garantissant que la mission sociale perdure même en cas de changement de direction ou de propriétaire.



Communauté mondiale

Réseau de plus de 4,000 entreprises certifiées dans 77 pays, partageant bonnes pratiques et opportunités de collaboration pour maximiser leur impact positif.



Measure and manage your company's social and environmental impact

- Answer questions on comprehensive impact standards
- Learn by using credible best practices
- Benchmarking against industry peers
- Set goals to continually improve impact

Pour obtenir la certification B Corp, les entreprises doivent répondre aux **exigences de base** (respecter les règles d'éligibilité, adopter une gouvernance orientée vers les parties prenantes, réaliser une évaluation des risques) et aux **exigences des 7 Thématiques d'Impact** (Action climatique, Justice-Equité-Diversité-Inclusion, Affaires publiques et action collective, Travail équitable, Droits Humains, Gestion environnementale & circularité)

Comparaison des différents cadres

Critère	Société à Mission	B Corp	RSE/ESG
Nature	Statut juridique	Certification privée	Cadre d'évaluation
Exigences	Raison d'être et objectifs statutaires	Score minimum au B Impact Assessment	Reporting sur indicateurs définis
Vérification	Organisme tiers indépendant	B Lab (recertification tous les 3 ans)	Variable selon réglementations
Avantages	Reconnaissance légale, crédibilité	Standard international, communauté	Comparabilité, focus investisseurs (ESG)
Limites	Spécifique à certains pays	Coût, processus exigeant	Risque de greenwashing

Ces différents cadres ne sont pas mutuellement exclusifs et peuvent être complémentaires. De nombreuses entreprises combinent plusieurs approches pour renforcer leur engagement et leur crédibilité.

Les labels généralistes



Les labels sectoriels



Les labels thématiques



Étude de cas : Interface

CETTE ANNÉE, NOUS CÉLÉBRONS LA RÉALISATION DE L'OBJECTIF MISSION ZERO®, MAIS NOUS NOUS ENGAGEONS AUSSI À ALLER PLUS LOIN AVEC NOTRE NOUVELLE MISSION : CLIMATE TAKE BACK™.



Depuis 1996 :

89%

RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION D'EAU
Nous avons diminué la consommation d'eau dans nos sites de fabrication de 89%.

89%

ÉNERGIE RENOUVELABLE (AU NIVEAU MONDIAL)
La quantité totale d'énergie renouvelable utilisée dans nos usines au niveau mondial atteint 89%, avec notamment 100% d'électricité renouvelable.

99%

ÉNERGIE RENOUVELABLE (ÉTATS-UNIS ET UE)
Nous avons atteint 99% d'énergie renouvelable dans nos usines aux États-Unis et en Europe.

96%

MOINS D'ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE
Nous avons réduit les émissions de GES dans nos usines de 96%.

92%

RÉDUCTION DES DÉCHETS MIS EN DÉCHARGE
Nous avons réduit la quantité de déchets mis en décharge pour l'ensemble de notre activité de 92%.

69%

RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE DE NOS MOQUETTES
Nous avons réduit l'empreinte carbone pour toute la durée de vie de nos moquettes de 69%.

46%

RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE
Nous avons réduit la quantité d'énergie que nous utilisons pour fabriquer nos produits de 46%.



3. Les modèles d'affaire circulaires

Les modèles d'affaires circulaires



Les modèles d'affaires circulaires visent à découpler la croissance économique de la consommation de ressources finies. En maintenant les produits et matériaux dans l'économie aussi longtemps que possible, ils créent de la valeur tout en réduisant drastiquement les impacts environnementaux.

Définition et principes de l'économie circulaire

Économie linéaire

Le modèle traditionnel "extraire-fabriquer-jeter" considère les ressources comme illimitées et génère d'importantes quantités de déchets. Il repose sur une logique de consommation à usage unique et d'obsolescence programmée.

Ce système n'est plus viable face aux limites planétaires et à la raréfaction des ressources.

Économie circulaire

L'économie circulaire vise à maintenir les produits, composants et matériaux à leur plus haut niveau d'utilité et de valeur en permanence. Elle s'inspire des cycles naturels où rien n'est gaspillé.

Principes clés :

- Éliminer les déchets et la pollution dès la conception
- Maintenir produits et matériaux en usage
- Régénérer les systèmes naturels

Les piliers de la circularité

Écoconception

Approche qui intègre les considérations environnementales dès la phase de conception pour minimiser l'impact sur l'ensemble du cycle de vie. Elle privilégie la durabilité, la réparabilité, la modularité et la recyclabilité des produits.

Économie de la fonctionnalité

Modèle qui substitue la vente d'un produit par celle de son usage. L'entreprise reste propriétaire du bien et a donc intérêt à maximiser sa durée de vie et son efficacité (ex: Michelin qui vend des kilomètres parcourus plutôt que des pneus).

Réemploi et réparation

Stratégies qui prolongent la durée d'utilisation des produits via la seconde main, la rénovation ou la réparation, créant de nouvelles activités économiques tout en réduisant les déchets.

Symbiose industrielle

Collaboration entre entreprises où les déchets ou sous-produits de l'une deviennent les ressources de l'autre, créant un écosystème industriel qui imite les cycles naturels.

Outils et exemples

Analyse du Cycle de Vie (ACV)

Méthode d'évaluation normalisée (ISO 14040) qui quantifie les impacts environnementaux d'un produit ou service tout au long de son cycle de vie, de l'extraction des matières premières à la fin de vie. Outil essentiel pour identifier les points d'amélioration

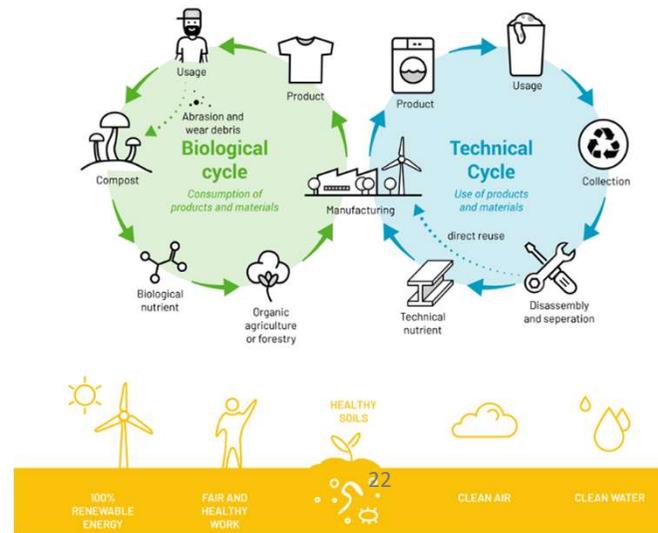


Cradle to Cradle

Approche développée par McDonough et Braungart qui distingue les cycles biologiques (matériaux biodégradables) et techniques (matériaux recyclables à l'infini). Les produits sont conçus pour être des "nutriments" pour ces cycles plutôt que des déchets.

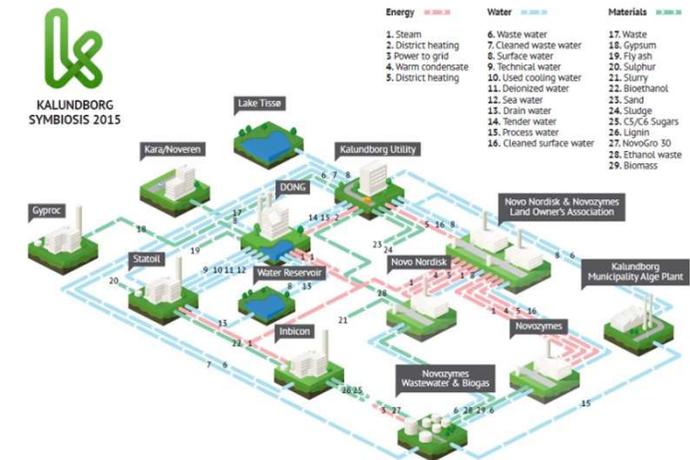
CRADLE TO CRADLE

A concept by Michael Braungart and William McDonough



Kalundborg Symbiosis

Exemple emblématique de symbiose industrielle au Danemark où une centrale électrique, une raffinerie, une entreprise pharmaceutique et d'autres acteurs échangent eau, énergie et matériaux, réduisant considérablement leurs impacts environnementaux collectifs.



Avantages et limites pour l'entreprise

Avantages

- Réduction des coûts matières et énergie
- Sécurisation de l'approvisionnement
- Nouvelles sources de revenus (services, valorisation)
- Relation client renforcée et fidélisation
- Différenciation concurrentielle
- Anticipation des réglementations
- Attractivité pour les talents et investisseurs

Défis et freins

- Investissements initiaux importants
- Complexité des partenariats multi-acteurs
- Adaptation des modèles comptables et financiers
- Résistance au changement en interne
- Manque de compétences spécifiques
- Infrastructures de collecte et recyclage insuffisantes
- Réglementations parfois inadaptées

La transition vers un modèle circulaire représente un changement profond qui nécessite une vision à long terme et une approche systémique. Les pionniers démontrent cependant que les bénéfices économiques peuvent être substantiels.



4. Les modèles d'affaires contributifs

Qu'est-ce qu'un modèle contributif ?

Définition

Un modèle d'affaires contributif repose sur la participation active d'une communauté d'acteurs (utilisateurs, partenaires, citoyens) à la création de valeur. Il favorise l'ouverture, le partage et la gouvernance collaborative plutôt que l'appropriation exclusive.

Caractéristiques clés

- Co-création avec les parties prenantes
- Partage équitable de la valeur générée
- Transparence et ouverture des processus
- Gouvernance inclusive et participative
- Logique d'abondance plutôt que de rareté

Origines

Ces modèles s'inspirent du mouvement open source, des communautés du logiciel libre, de l'économie collaborative et de la théorie des communs. Ils représentent une alternative au capitalisme extractif en privilégiant la création de valeur partagée.



La permaentreprise

L'idée de la permaentreprise est née en 2015 grâce aux débats menés au sein d'un groupe de travail d'employés de l'entreprise française Norsys dont le fondateur est Sylvain Breuzard. Convaincu que les entreprises ont un rôle majeur à jouer dans la construction d'un futur viable, Breuzard a développé ce modèle en s'appuyant sur les principes fondamentaux de la permaculture.

Afin de démocratiser sa vision, Sylvain Breuzard crée un ouvrage « Un modèle viable pour un futur viable, inspiré de la permaculture » puis un collectif. Plus de 150 conférences plus tard, une école est créée afin de prôner l'économie circulaire.



Intérêts et défis

Innovation collective

La diversité des contributeurs et l'intelligence collective favorisent l'émergence de solutions innovantes que des équipes fermées n'auraient pas imaginées.

Engagement communautaire

La participation active des parties prenantes crée un fort sentiment d'appartenance et de loyauté, réduisant les coûts d'acquisition et de fidélisation.

Résilience accrue

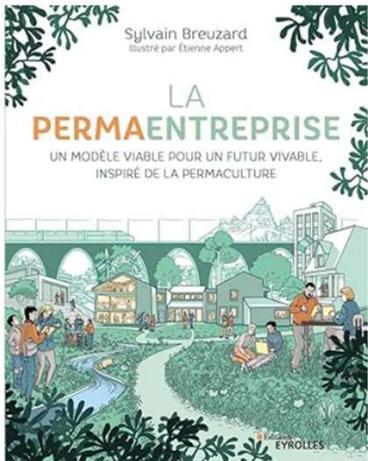
La diversité des contributions et la gouvernance distribuée rendent l'organisation plus adaptable face aux perturbations et aux changements de contexte.

Défis majeurs

Équilibre entre ouverture et viabilité économique, complexité de la gouvernance participative, tension entre rapidité décisionnelle et inclusion, reconnaissance juridique limitée.



Étude de cas : Norsys



Pionnier de la permaentreprise

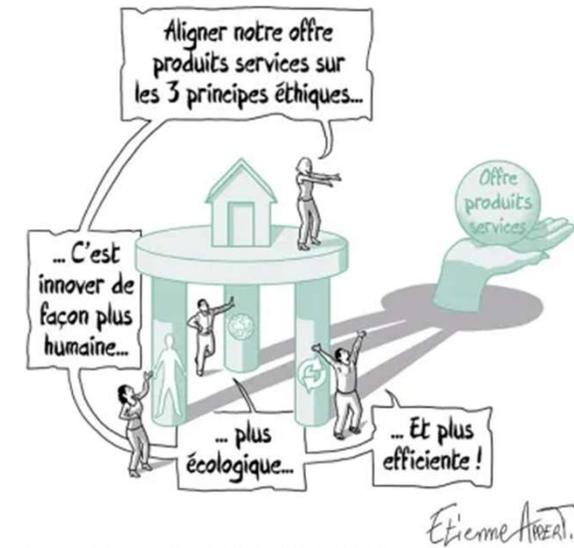
Fondée en 1994 dans le Nord de la France, Norsys est une entreprise de services du numérique dont le fondateur, Sylvain Breuzard, a théorisé le concept de "permaentreprise" inspiré directement des principes de la permaculture

Norsys démontre comment les principes de la permaentreprise permettent de concilier performance économique, impact social positif et régénération environnementale, tout en créant un cadre de travail épanouissant pour ses collaborateurs.



Gouvernance participative

Norsys a mis en place une organisation où la prise de décision est largement distribuée, avec un modèle de management fondé sur la confiance, l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs à tous les niveaux.



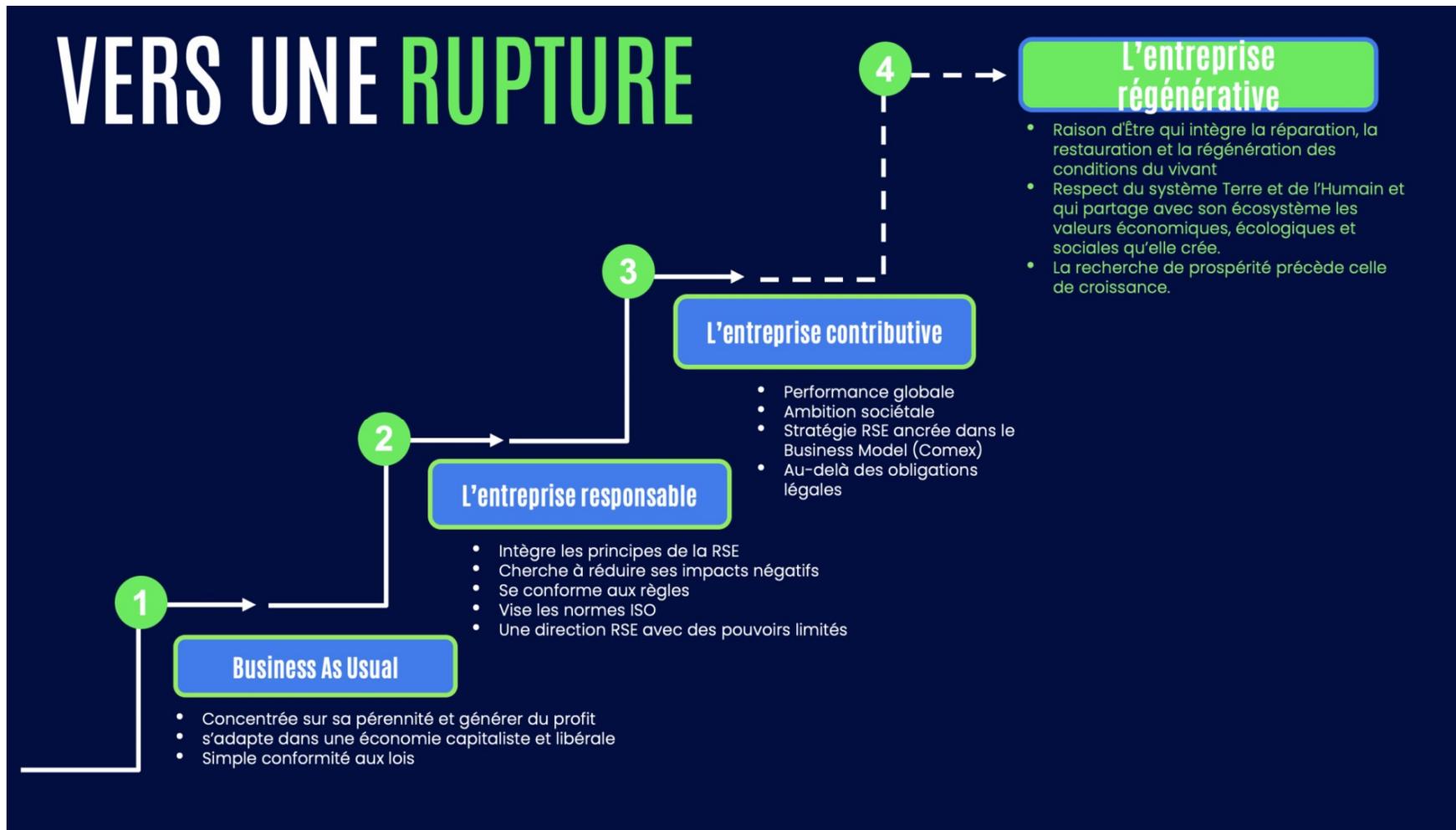
Vers un modèle régénératif

L'entreprise applique les principes de la permaculture au monde des affaires : diversité et complémentarité des activités, valorisation des interactions entre parties prenantes, utilisation responsable des ressources, et contribution positive aux écosystèmes sociaux et environnementaux.

5. Le modèle d'affaires régénératif

Economie régénérative : $1+1 = 3$

Le modèle d'affaires régénératif



Du "soutenable" au "régénératif"

Approche soutenable

L'approche soutenable ou durable vise principalement à **réduire les impacts négatifs** pour atteindre un point d'équilibre où l'activité ne dégrade pas les systèmes naturels et sociaux.

Elle repose sur des principes comme :

- Ne pas prélever plus que ce qui se renouvelle
- Ne pas émettre plus que ce qui peut être absorbé
- Préserver le capital naturel existant

Approche régénérative

L'approche régénérative va plus loin en **cherchant à restaurer et améliorer activement les systèmes dégradés**. Elle vise à **créer un impact net positif** plutôt que simplement neutre.

Elle s'appuie sur des principes comme :

- Restaurer les écosystèmes endommagés
- Augmenter la capacité de résilience des systèmes
- Accroître la biodiversité et la vitalité
- Renforcer les communautés humaines

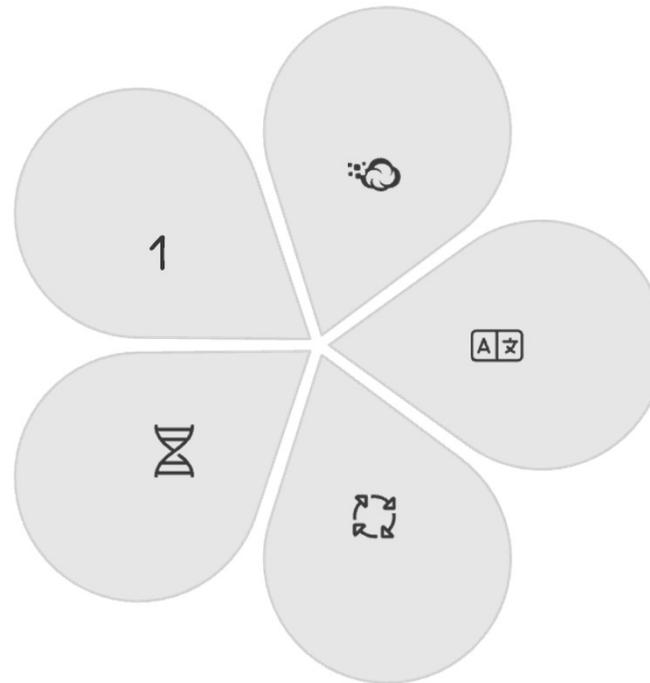
Principes clés du régénératif

Pensée systémique

Comprendre les interconnexions et relations entre tous les éléments d'un système

Évolution permanente

Apprendre et s'adapter continuellement comme un organisme vivant



Diversité et résilience

Favoriser la multiplicité des approches et la capacité d'adaptation

Ancrage territorial

S'intégrer harmonieusement dans les écosystèmes locaux

Cycles fermés

Éliminer la notion de déchet en s'inspirant des cycles naturels

Ces principes s'inspirent directement du fonctionnement des écosystèmes naturels, qui ont développé des stratégies d'adaptation et de résilience sur des millions d'années. L'entreprise régénérative cherche à reproduire cette intelligence systémique dans son modèle d'affaires.

Exemples d'initiatives régénératives



Agriculture régénérative

Pratiques agricoles qui restaurent la santé des sols, augmentent la biodiversité et séquestrent le carbone (non-labour, cultures de couverture, pâturage holistique). Pionniers : Gabe Brown, Allan Savory, Fermes d'Avenir.



Construction régénérative

Bâtiments qui produisent plus d'énergie qu'ils n'en consomment, purifient l'air et l'eau, et favorisent la biodiversité. Exemples : Living Building Challenge, travaux de Bill Reed et Regenesis Group.



Entreprises à visée régénérative

Organisations qui intègrent la régénération dans leur cœur de métier, comme Interface (Beyond Mission Zero), Guayaki (reforestation par la culture de yerba mate), Ecover (produits de nettoyage), New Belgium Brewing Company (brasserie artisanale), NUMI Organic Tea (thés biologiques), etc.

Ces initiatives démontrent que la régénération peut s'appliquer à tous les secteurs d'activité, créant de nouvelles opportunités d'innovation et de différenciation.

Vers une définition et une normalisation...

L'économie régénérative est un modèle d'activités agissant pour l'intégrité du vivant, humain et non-humain, et soutenant la vitalité des écosystèmes écologiques et sociaux avec lesquels il coconstruit, dans une spatialité définie.

Sa création de valeur se caractérise par une prospérité écologique, sociale et économique, en intégrant le renouvellement continu, en qualité et en quantité, des matériaux, de l'énergie, des ressources naturelles et des capacités vivantes humaines et non-humaines.



Principes fondamentaux de l'économie régénérative

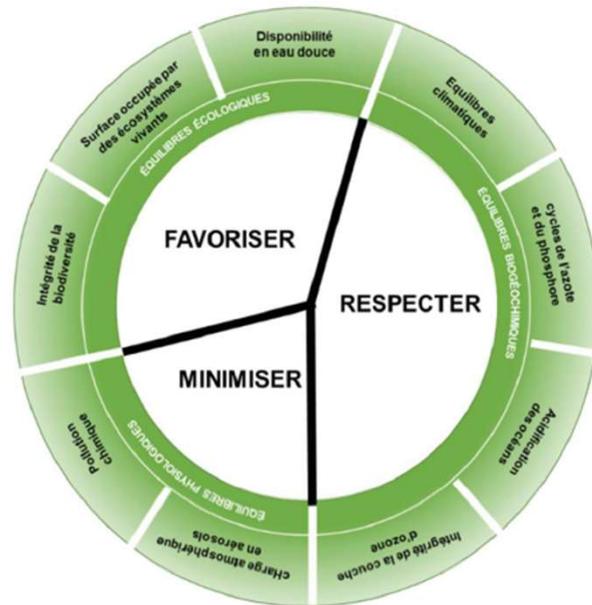


Figure 1 – L'action sur équilibres identifiés par les limites planétaires pour une économie régénérative (Isabelle Delannoy, 2020)

Triple régénération

Écologique, sociale et économique

Coévolution

Interaction mutuellement bénéfique avec le milieu

Ancrage territorial

Valorisation des ressources locales

Renouvellement continu

Des matériaux, de l'énergie et des capacités

L'économie régénérative s'appuie sur des flux d'échanges entre trois sphères : biologique, sociale et technique. Les activités sont considérées selon les écosystèmes dans lesquels elles évoluent, sans jamais oublier que les écosystèmes vivants ont des propriétés uniques qui ne peuvent être substituées par de la technologie.

La régénération écologique favorise les services rendus par les écosystèmes vivants. La régénération sociale améliore l'emploi de qualité et le bien-être des individus. La régénération économique crée les conditions favorisant l'épanouissement des parties prenantes par l'échange ou le partage de la valeur.

Processus de production et d'aménagement régénératifs

Valoriser les flux de ressources du lieu

Approfondir la connaissance du lieu et de sa spatialité

Catalyser la prospérité du milieu

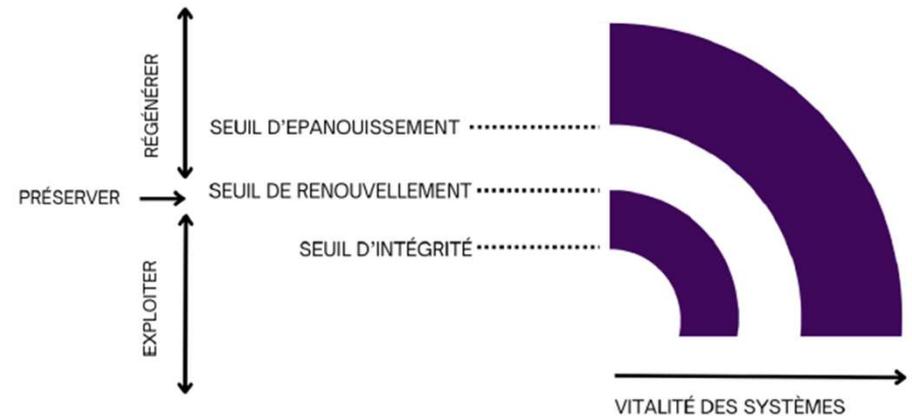
Optimiser le design hydrologique, les sols et la couverture végétale

Adopter une approche itérative

Expérimentation continue et adaptation dynamique

Privilégier le ménagement plutôt que l'aménagement

Se laisser guider par le "prendre soin"



Intégrité : état de quelque chose qui a toutes ses parties, qui n'a subi aucune diminution, aucun retranchement

Renouvellement : remplacement d'une chose par une chose de même espèce dans la spatialité du projet

Epanouissement : accès à son état de pleine réalisation ou de plein développement.

Figure 3 – Méthode de critérisation de l'étendue régénérative d'un projet entre les paradigmes d'exploitation, de préservation et de régénération appliquée aux quatre écosystèmes (L'entreprise symbiotique, 2024)

Les processus de production et d'aménagement régénératifs inscrivent la conception, la mise en œuvre et le pilotage des actions dans un continuum. Le principe de coévolution implique que les entreprises, les communautés et les écosystèmes naturels coexistent et se développent ensemble.

La valorisation des ressources du lieu et des services rendus par les écosystèmes vivants est essentielle. Les pratiques régénératives cherchent à valoriser efficacement les ressources en présence, à générer le maximum de services par unité de surface disponible, et à créer de nouvelles ressources.

Étude de cas : Guayaki

Profil

Fondée en 1996, Guayaki est une entreprise américaine qui commercialise des boissons à base de yerba mate, une plante traditionnelle d'Amérique du Sud.

Certifiée B Corp avec un score exceptionnel de 184/200, l'entreprise a développé un modèle d'affaires régénératif qui restaure la forêt atlantique tout en créant des opportunités économiques pour les communautés locales.

Regeneration

Market Driven Regeneration™ influences the ingredients we source and products we make, distribute, and sell in order to have a positive impact on people and the planet throughout our business. This is a long-term aspiration and a collaborative journey which relies on the principle of interdependence between people and planet that guides all of our actions.



37

Modèle régénératif

- Culture de yerba mate sous couvert forestier, permettant la reforestation de zones dégradées
- Partenariats directs avec les communautés indigènes et paysannes
- Prix équitable garantissant des moyens de subsistance dignes
- Objectif de restaurer 200,000 hectares de forêt et de créer 1,000 emplois à revenus vivables
- Emballages écologiques et compensation carbone



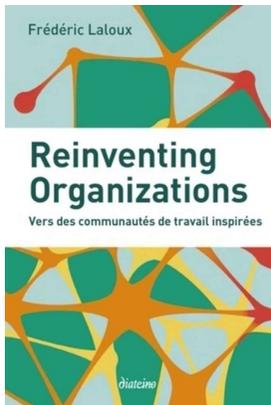
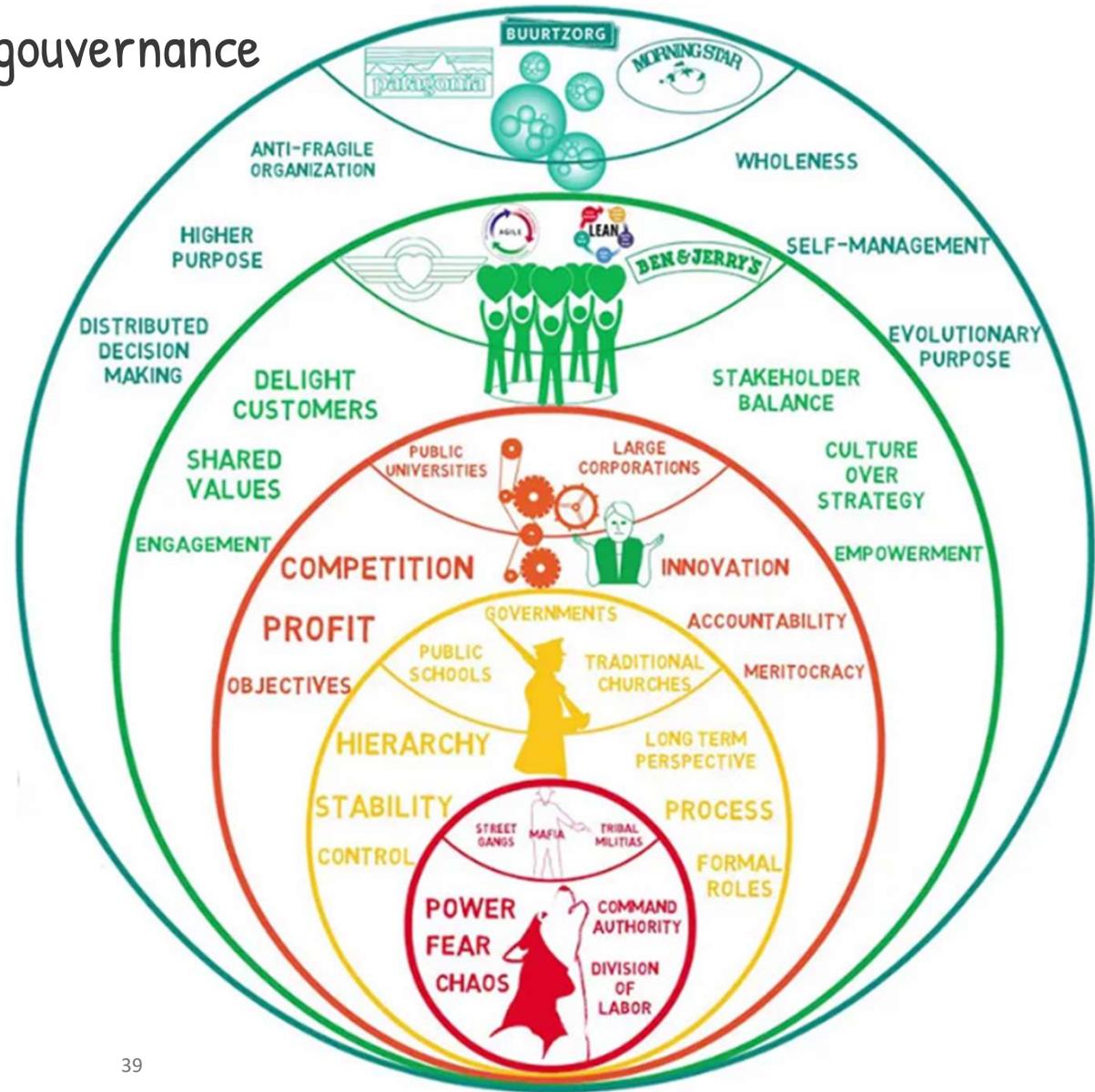
"Notre modèle d'affaires est basé sur la régénération de la forêt atlantique et la création de moyens de subsistance durables. Chaque bouteille de Guayaki contribue directement à ces objectifs." - Alex Pryor, co-fondateur



6. Nouvelles formes d'organisation et de gouvernance

Nouvelles formes d'organisation et de gouvernance

Frédéric Laloux, dans *Reinventing Organizations*, explique que les organisations évoluées fonctionnent selon trois principes clés : l'auto-gouvernance (chaque membre prend des décisions sans hiérarchie), la recherche d'une raison d'être évolutive (l'organisation s'adapte en permanence à son environnement) et la valorisation de l'authenticité individuelle (chacun peut être pleinement lui-même au travail). Il montre que ces principes permettent aux organisations d'être plus agiles, humaines et innovantes.



Nouvelles formes d'organisation et de gouvernance



Au-delà de la hiérarchie

Dépasser les structures pyramidales traditionnelles



Autonomie responsable

Confiance et responsabilisation des équipes

3

Alignement sur la raison d'être

Organisation guidée par une mission inspirante



Gouvernance partagée

Processus décisionnels inclusifs et transparents

Les nouveaux modèles d'affaires durables et régénératifs nécessitent des formes d'organisation adaptées. Les structures hiérarchiques traditionnelles, conçues pour l'efficacité et le contrôle, peinent à soutenir l'innovation, l'agilité et l'engagement nécessaires à la transformation.

Organisation libérée, horizontale, opale

Organisation libérée

Concept popularisé par Isaac Getz, désignant des entreprises où les salariés sont libres et responsables d'actions qu'ils décident eux-mêmes dans l'intérêt de l'organisation.

Principes clés : confiance, autonomie, suppression des contrôles inutiles, transparence, auto-direction.

Organisation opale

Décrite par Frederic Laloux dans "Reinventing Organizations", représente le stade évolutif le plus avancé des organisations.

Caractéristiques : auto-gouvernance, plénitude (être pleinement soi-même au travail), raison d'être évolutive qui guide l'organisation comme un organisme vivant.

Principes communs

- Autonomie et responsabilisation
- Transparence de l'information
- Confiance comme principe fondateur
- Sens et raison d'être partagés
- Développement du potentiel humain



Gouvernance partagée

Sociocratie

Système de gouvernance qui vise l'auto-organisation et la distribution du pouvoir, basé sur :

- Cercles semi-autonomes interconnectés
- Double lien entre les cercles
- Élections sans candidat
- Prise de décision par consentement (absence d'objection raisonnable)

Développée initialement aux Pays-Bas par Gerard Endenburg, elle permet de concilier efficacité et équivalence des voix.

Holacratie

Système formalisé par Brian Robertson, inspiré de la sociocratie mais avec un cadre plus structuré :

- Constitution écrite définissant les règles
- Rôles précis plutôt que descriptions de poste
- Réunions de gouvernance et opérationnelles distinctes
- Processus de traitement des tensions
- Autorité distribuée via des cercles

Adoptée par des entreprises comme Zappos ou Danone.

Enjeux humains et culturels



Leadership transformationnel

Évolution du rôle du leader : de contrôleur à facilitateur, de décideur à créateur de contexte. Développement de compétences comme l'écoute, l'empathie, la capacité à faire émerger l'intelligence collective.



Transformation culturelle

Passage d'une culture de contrôle à une culture de confiance. Valorisation de la transparence, de l'expérimentation, de l'apprentissage continu et de la responsabilité partagée.



Résistances au changement

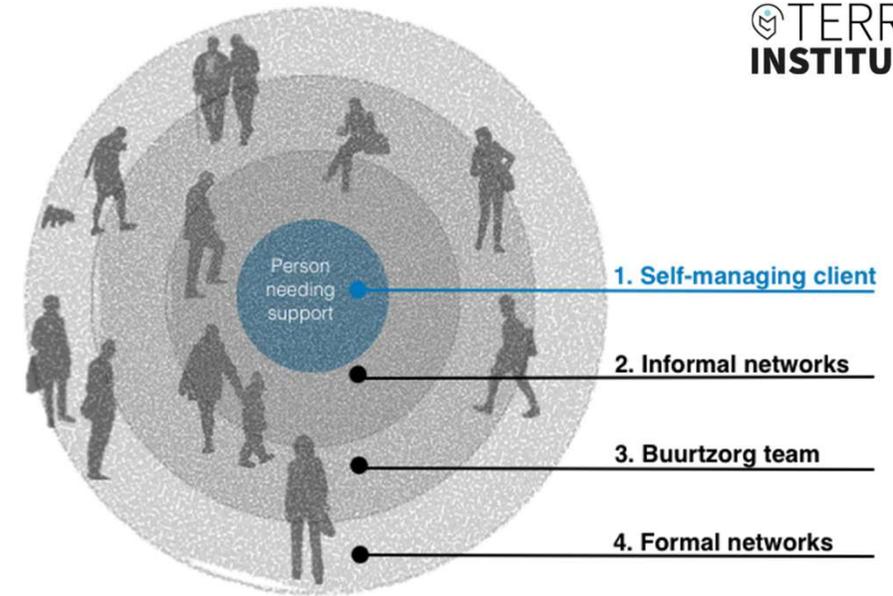
Craintes liées à la perte de pouvoir, à l'incertitude ou au manque de compétences. Habitudes ancrées et confort des schémas connus. Pression court-termiste des actionnaires ou marchés.



Leviers d'adhésion

Implication dès la conception, formation aux nouvelles compétences, célébration des succès, création d'espaces d'expérimentation sécurisés, partage d'exemples inspirants.

Cas concret : Buurtzorg



Modèle innovant de soins

Fondée en 2006 aux Pays-Bas par Jos de Blok, Buurtzorg ("soins de quartier") a révolutionné les soins à domicile avec des équipes auto-organisées de 10-12 infirmières responsables de 50-60 patients dans un quartier.

Auto-organisation

Chaque équipe gère son planning, son recrutement, ses décisions et son budget. Le siège de seulement 50 personnes soutient plus de 15,000 infirmières. Pas de managers, mais des coachs qui accompagnent plusieurs équipes sur demande.

Résultats exceptionnels

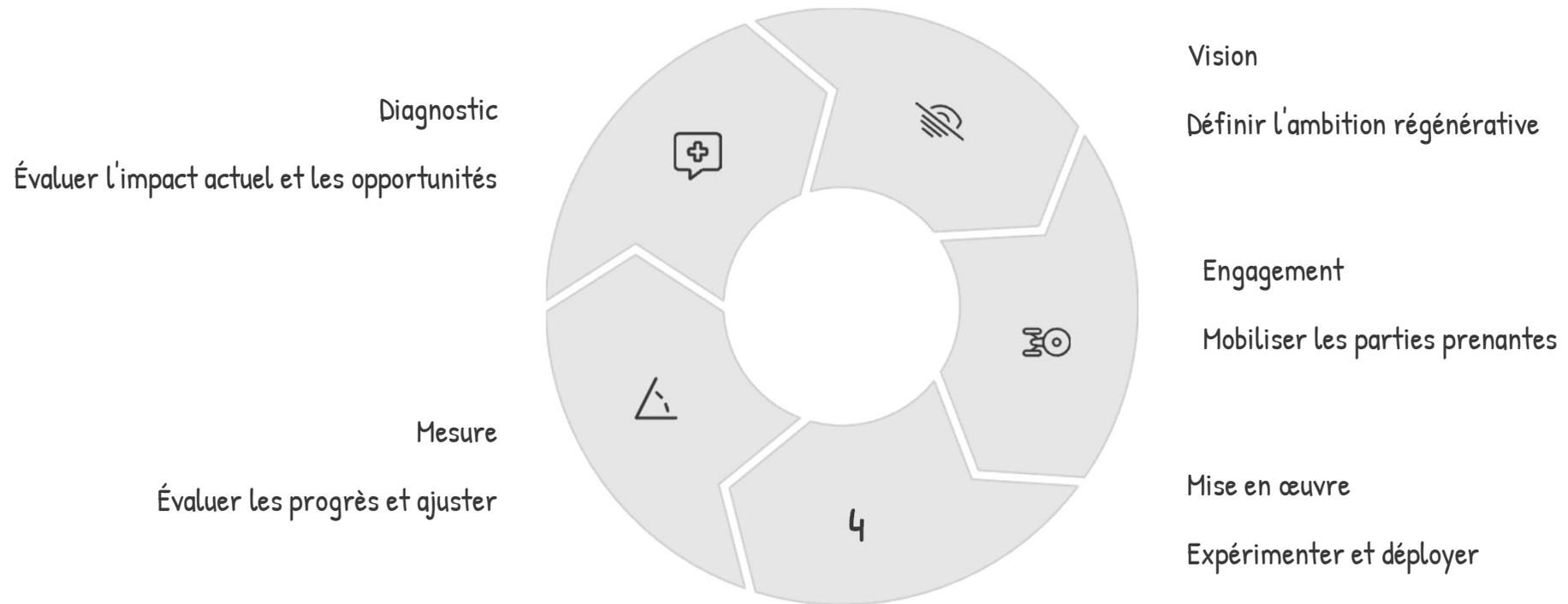
Satisfaction client et employé parmi les plus élevées du secteur. Réduction de 40% des heures de soins par patient grâce à l'approche holistique et préventive. Coûts administratifs réduits à 8% contre 25% pour les concurrents.

Buurtzorg démontre qu'une organisation "opale" peut non seulement être plus humaine et épanouissante, mais aussi plus efficace et économiquement performante, même dans un secteur aussi réglementé que la santé.



7. Méthodes et étapes pour transformer son modèle d'affaires

Méthodes et étapes pour transformer son modèle d'affaires



La transformation vers un modèle d'affaires régénératif est un voyage qui nécessite une approche méthodique et progressive. Cette section présente les étapes clés pour guider cette transition, en s'appuyant sur les expériences d'entreprises pionnières.

Feuille de route du changement

Diagnostic initial

Première étape essentielle pour comprendre le point de départ et identifier les leviers de transformation :

- Cartographie des impacts actuels (positifs et négatifs)
- Analyse de la chaîne de valeur et des dépendances
- Identification des parties prenantes clés
- Évaluation des risques et opportunités
- Benchmark sectoriel et identification des meilleures pratiques

Outils : B Impact Assessment, Future-Fit Business Benchmark, analyse de double matérialité, bilan carbone, etc.

Définir la vision et la raison d'être

Élaboration d'une vision inspirante qui guidera la transformation :

- Clarification de la raison d'être profonde
- Définition d'une ambition régénérative
- Formulation d'objectifs concrets à court, moyen et long terme
- Alignement avec les Objectifs de Développement Durable
- Validation par les instances de gouvernance

Méthodologies : Theory U, Appreciative Inquiry, Future Search, backcasting (partir de la vision future pour définir les étapes).

L'embarquement des parties prenantes



Co-construction

L'implication active des parties prenantes internes et externes est cruciale pour développer des solutions pertinentes et assurer leur adhésion. Méthodes comme le design thinking, les ateliers collaboratifs ou les labs d'innovation permettent de mobiliser l'intelligence collective.



Communication

Une communication transparente et régulière sur la démarche, ses objectifs et ses avancées est essentielle pour maintenir l'engagement. Elle doit être adaptée à chaque audience et éviter le greenwashing en s'appuyant sur des faits vérifiables.



Formation

Le développement des compétences nécessaires à la transformation est un investissement clé. Programmes de sensibilisation aux enjeux, formations techniques spécifiques et accompagnement au changement doivent être déployés à tous les niveaux.



Expérimentation

L'approche par projets pilotes permet de tester des solutions à petite échelle avant déploiement, réduisant les risques et facilitant l'apprentissage. Ces expérimentations doivent être valorisées même en cas d'échec pour leur valeur pédagogique.

Mise en œuvre et pilotage

Choix d'indicateurs pertinents

La mesure de la performance doit intégrer des dimensions multiples :

- OKR (Objectives and Key Results) alignés sur la vision
- KPI extra-financiers (sociaux, environnementaux)
- SROI (Social Return on Investment)
- Analyses de cycle de vie (ACV)
- B Impact Assessment ou équivalent

Méthodes agiles

L'adoption d'approches itératives facilite l'adaptation continue :

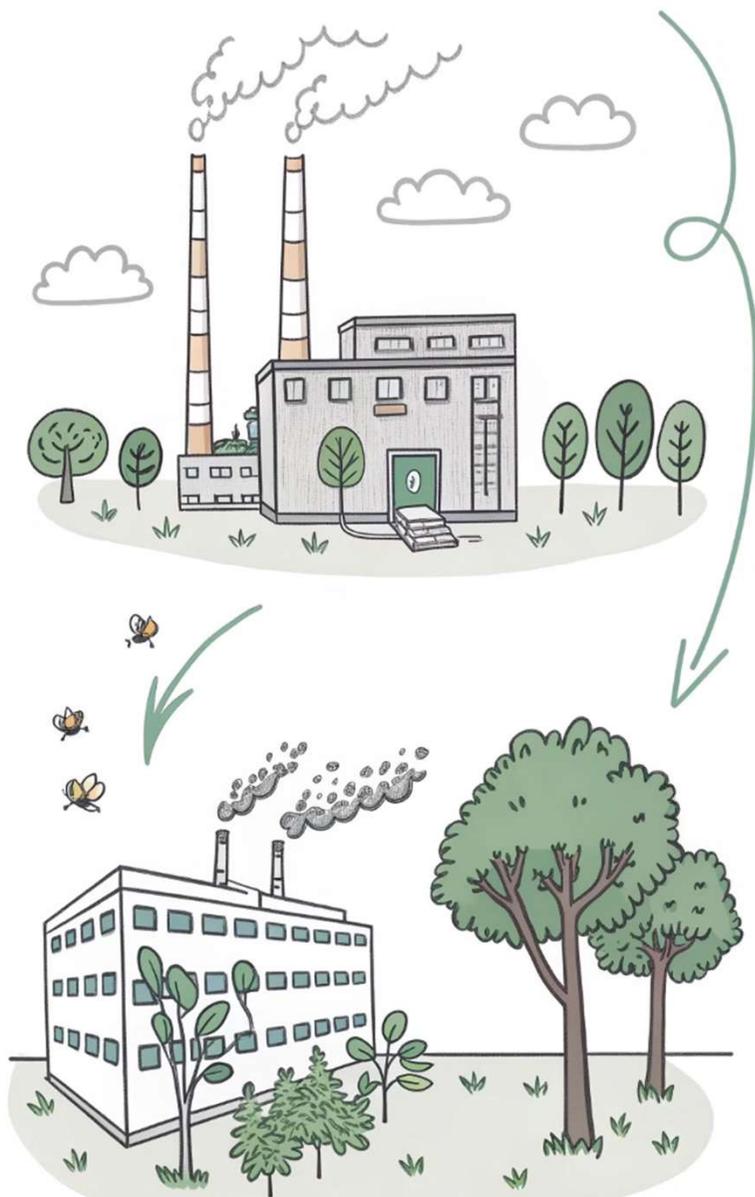
- Cycles courts d'expérimentation
- Rétrospectives régulières
- Ajustements basés sur les retours terrain
- Célébration des succès intermédiaires
- Documentation et partage des apprentissages

Gouvernance de la transformation

Structure dédiée pour piloter le changement :

- Comité de pilotage transversal
- Ambassadeurs dans chaque département
- Reporting régulier à la direction
- Intégration aux processus existants
- Allocation de ressources dédiées

BEFORE DURING AFTER



Synthèse des grandes étapes



Point de départ

Modèle traditionnel

- Diagnostic initial
- Sensibilisation
- Vision partagée



Transition

Phase de transformation

- Expérimentations
- Nouvelles compétences
- Évolution culturelle
- Adaptation structurelle



Cible

Modèle régénératif

- Impact positif mesurable
- Organisation adaptative
- Écosystème collaboratif
- Innovation continue

La transformation vers un modèle d'affaires régénératif est un voyage continu plutôt qu'une destination finale. Chaque organisation doit trouver son propre chemin, adapté à son contexte, son secteur et sa maturité. L'important est de commencer et de maintenir une dynamique d'amélioration constante.



8. Pour suivre...

Pour suivre

Évolutions à venir

Le paysage des modèles d'affaires durables continue d'évoluer rapidement, porté par l'urgence des défis planétaires et les attentes croissantes des parties prenantes. Les entreprises qui anticipent ces tendances seront mieux positionnées pour prospérer dans l'économie de demain.

Cadres réglementaires

Les réglementations se renforcent progressivement pour encourager ou contraindre les entreprises à adopter des pratiques plus responsables. Cette évolution représente à la fois des obligations à respecter et des opportunités à saisir pour les organisations proactives.

Innovations émergentes

De nouveaux modèles et approches continuent d'émerger, repoussant les frontières de ce qui est possible en matière d'impact positif. L'innovation collaborative et l'intelligence collective seront des moteurs essentiels de cette transformation continue.

Tendances et évolutions réglementaires



Taxonomie verte européenne

Système de classification des activités économiques durables qui oriente progressivement les flux financiers vers les entreprises contribuant aux objectifs environnementaux. Les critères techniques définis établissent un standard commun pour évaluer la durabilité des investissements.



Tendances internationales

Montée en puissance des critères ESG dans les décisions d'investissement, développement de cadres juridiques pour les entreprises à mission dans de nombreux pays, et convergence progressive des standards de reporting pour faciliter la comparabilité.



Reporting extra-financier

Renforcement des obligations de transparence avec la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) qui élargit le périmètre des entreprises concernées et standardise les informations à publier sur les impacts environnementaux et sociaux.



Report de deux ans de la mise en oeuvre de La directive CSRD et d'un an de La directive CS3D

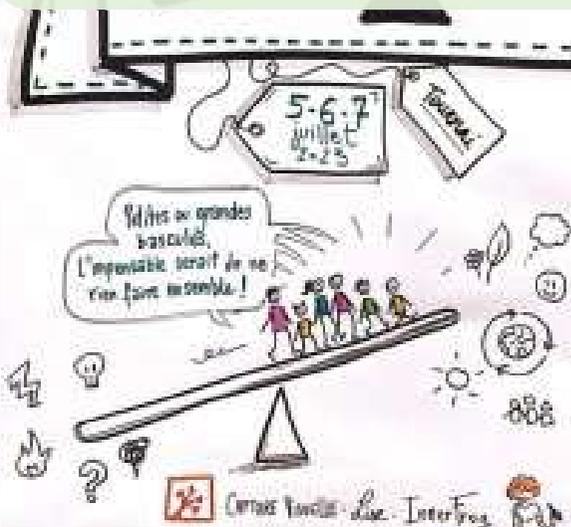


Tarifification du carbone

Extension des mécanismes de tarification du carbone (taxes, marchés de quotas) et ajustement carbone aux frontières, incitant les entreprises à réduire leurs émissions et à repenser leurs modèles d'affaires pour prospérer dans une économie bas-carbone.

La robustesse - Olivier Hamant

La notion de robustesse chez Olivier Hamant désigne la capacité d'un système à résister aux aléas et à s'adapter durablement aux changements, en opposition au modèle classique d'optimisation. Selon Hamant, un système robuste ne cherche pas la performance maximale à court terme, mais privilégie la diversité, l'acceptation de l'erreur et une certaine forme de "lenteur" pour mieux absorber les chocs. Cette approche invite à repenser les organisations et les modèles de développement en misant sur la flexibilité et la résilience plutôt que sur l'efficacité immédiate, afin de mieux faire face à l'incertitude et aux crises.



Appel à l'action / Ressources

Réseaux professionnels

Rejoignez des communautés d'entreprises engagées comme B Lab, le Mouvement des Entrepreneurs à Impact, C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable), ou des initiatives sectorielles spécifiques à votre domaine d'activité, GenAct

Ressources documentaires

Approfondissez vos connaissances avec des ouvrages de référence comme "Régénération" de Paul Hawken, "Reinventing Organizations" de Frederic Laloux, "The Regenerative Business" de Carol Sanford, ou "Doughnut Economics" de Kate Raworth.

Outils en ligne

Utilisez des plateformes comme le B Impact Assessment, le Future-Fit Business Benchmark, ou l'SDG Action Manager pour évaluer votre impact actuel et identifier des pistes d'amélioration concrètes adaptées à votre contexte.

"Le meilleur moment pour planter un arbre était il y a 20 ans. Le deuxième meilleur moment est maintenant."



Merci !