

# Entreprise régénérative & mesure d'impact



---

Réalisé par

*Hélène L'Huillier*



## Hélène L'Huillier

Consultante en évaluation de projets à impact social et environnemental

Hélène est devenue praticienne de l'évaluation d'impact social après avoir réalisé une thèse sur **l'impact de projets locaux de RSE sur le développement humain durable** (Université Lille 1).

Elle est diplômée de l'**  cole nationale de la statistique et de l'administration économique** (ENSAE) et de **Sciences Po Paris** et a également travaillé pour l'**ESSEC** dans un programme de recherche sur la contribution des multinationales au développement dans les pays du Sud.

Ses missions actuelles en tant que consultante l'amènent à travailler sur des évaluations quantitatives et qualitatives dans différents domaines (  ducation, lutte contre la précarité, développement, etc.) pour des associations, des entreprises ou des investisseurs à impact.

Elle a animé des **formations sur l'évaluation d'impact social** auprès d'acteurs associatifs, d'investisseurs et d'étudiants à l'ESSEC et à l'EDHEC.



## Un think-and-do-tank

A propos

Lancé en **octobre 2020**    l'initiative du **GROUPE SOS**, d'autres **acteurs de l'ESS** et de **quatre universités** (Sciences-Po, Sorbonne Université, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris Dauphine), l'IMPACT TANK est le **premier think-and-do-tank européen dédié aux initiatives et à l'économie à impact positif**. Il croise expertise académique et expérience de terrain pour favoriser la **mise à l'échelle des innovations sociales les plus prometteuses** et rassembler l'ensemble des acteurs et actrices engagés au service d'une **  conomie plus inclusive et plus durable**.

# INTRODUCTION

Concept phare popularisé par la **Convention des Entreprises pour le Climat**, l'entreprise régénérative a eu le vent en poupe ces dernières années. En témoignent par exemple :

- la publication d'un Livre blanc BPI France – le Lab sur le sujet (octobre 2023),
- celle d'une étude pilotée par LUMIÅ (janvier 2024),
- le lancement de la formation 'Introduction à l'entreprise régénérative' de la Butterfly School,
- ou encore celui de la Fresque de l'entreprise régénérative par Open Landes.

Le potentiel séducteur du concept est tel, qu'un collectif d'entreprises, d'associations et d'activistes publiaient en Août 2023 une tribune dans Le Monde pour alerter : « *Si tout le monde utilise le mot "régénératif", le risque est qu'il se banalise et se vide de son sens* ».

Lors du webinaire de sortie de l'étude LUMIÅ en janvier 2024, Christian Fauré, co-auteur de l'étude, et Elisabeth Laville, signataire de la tribune au *Monde*, faisaient d'ailleurs un parallèle entre le buzz autour du terme régénératif et celui autour du terme d'impact, dont on a tendance à oublier l'origine balistique à force de l'utiliser à tort et à travers.

**Qu'est-ce que la régénération, l'entreprise régénérative ? En quoi une telle approche peut-elle renouveler l'appropriation par les entreprises de la notion d'impact ? Quels sont les défis, les opportunités aujourd'hui pour faire atterrir ce concept, contribuer à le doter d'outils et de critères de mesure adaptés et ainsi lutter contre le risque d'un buzzword dépourvu de sens ? Et enfin, quel rôle peut se donner l'Impact tank dans cette réflexion, à travers le Sommet de la Mesure d'Impact 2024 et le lancement d'un groupe de travail dédié à ce sujet ?**

Cette note vise à apporter des pistes pour répondre à ces questions, et orienter les échanges à venir au sein du Sommet comme du groupe de travail à venir. Elle se compose de trois parties :

- un **cadrage théorique** sur l'entreprise régénérative et les approches régénératives ;
- un **focus sur la mesure d'impact** telle qu'elle est abordée dans deux études de référence
- des **recommandations** (outils, pistes) pour aider les entreprises à se saisir du sujet d'une manière concrète, en accord avec les principes régénératifs, plutôt que de l'afficher comme un simple concept à la mode.

## 1. Cadrage théorique

***Avant le régénératif : prendre conscience de l'impasse où mène le business as usual extractif.***

Les ouvrages, études et articles sur l'entreprise régénérative sur lesquels cette note s'appuie ont en commun de partir d'un état des lieux de la **situation de crises écologiques et sociales**, pour encourager et accompagner les prises de conscience à la fois du mur vers lequel mènent les modèles économiques dominants et de la nécessité de raisonner de façon radicalement différente.

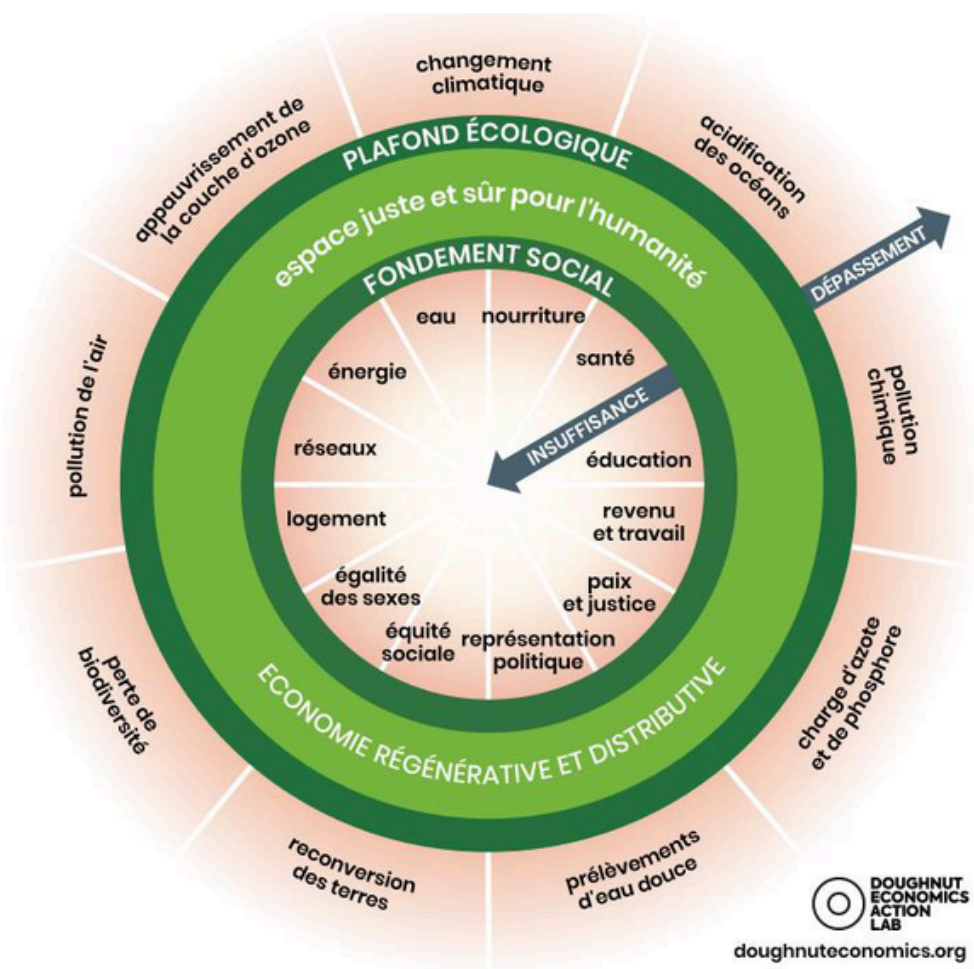
Le cadre principal auquel les travaux sur la régénération font référence pour synthétiser les crises environnementales actuelles est celui des **limites planétaires**, formalisé notamment par Rockström et al. 2009 puis par Steffen et al. 2015 au sein du Stockholm Resilience Center. Ce cadre vise à définir un « espace de fonctionnement sûr pour l'humanité » qui repose sur l'évolution de neuf processus terrestres, complexes et interconnectés.

A ces processus sont associés neuf limites planétaires, seuils au-delà desquels les écosystèmes pourraient basculer dans un état inconnu et probablement défavorable à l'homme. Sur ces neuf limites, six sont déjà officiellement dépassées en 2023.

A l'enjeu écologique de revenir dans l'espace de fonctionnement sûr pour l'humanité, s'articule un enjeu de justice sociale. Les travaux sur l'entreprise régénérative<sup>2</sup> font souvent référence **au cadre du « Donut »**, modélisé par Kate Raworth (2017). L'économiste britannique propose de rajouter au cercle extérieur des limites planétaires à ne pas dépasser, un cercle intérieur, plancher social à assurer pour permettre l'épanouissement de chacune et chacun, qui s'appuie sur les Objectifs de développement durables de l'ONU. Entre les deux cercles du Donut, se trouve « **l'espace juste et sûr pour l'humanité** », dans lequel peut prospérer une économie inclusive et durable et où il s'agit de revenir.

Se référer à ce cadre fait d'autant plus sens, qu'un chapitre entier de l'ouvrage de Kate Raworth (*La théorie du Donut*) est consacré au **design régénératif**. Il s'agit du chapitre 6 : « *Créer pour régénérer. De « la croissance nettoiera tout ça » au design régénératif* ». Le cadre conceptuel du donut de Kate Raworth est donc non seulement compatible avec le pas de côté que requiert l'approche régénérative, mais aussi et surtout pensé comme une brique de cette approche.

Figure 1 – le Donut (source : DEAL, 2023)



<sup>2</sup> Rapport de la CEC, Etude LUMIÀ, Livre blanc de la BPI ou encore article de Sempels et Thuillier notamment.

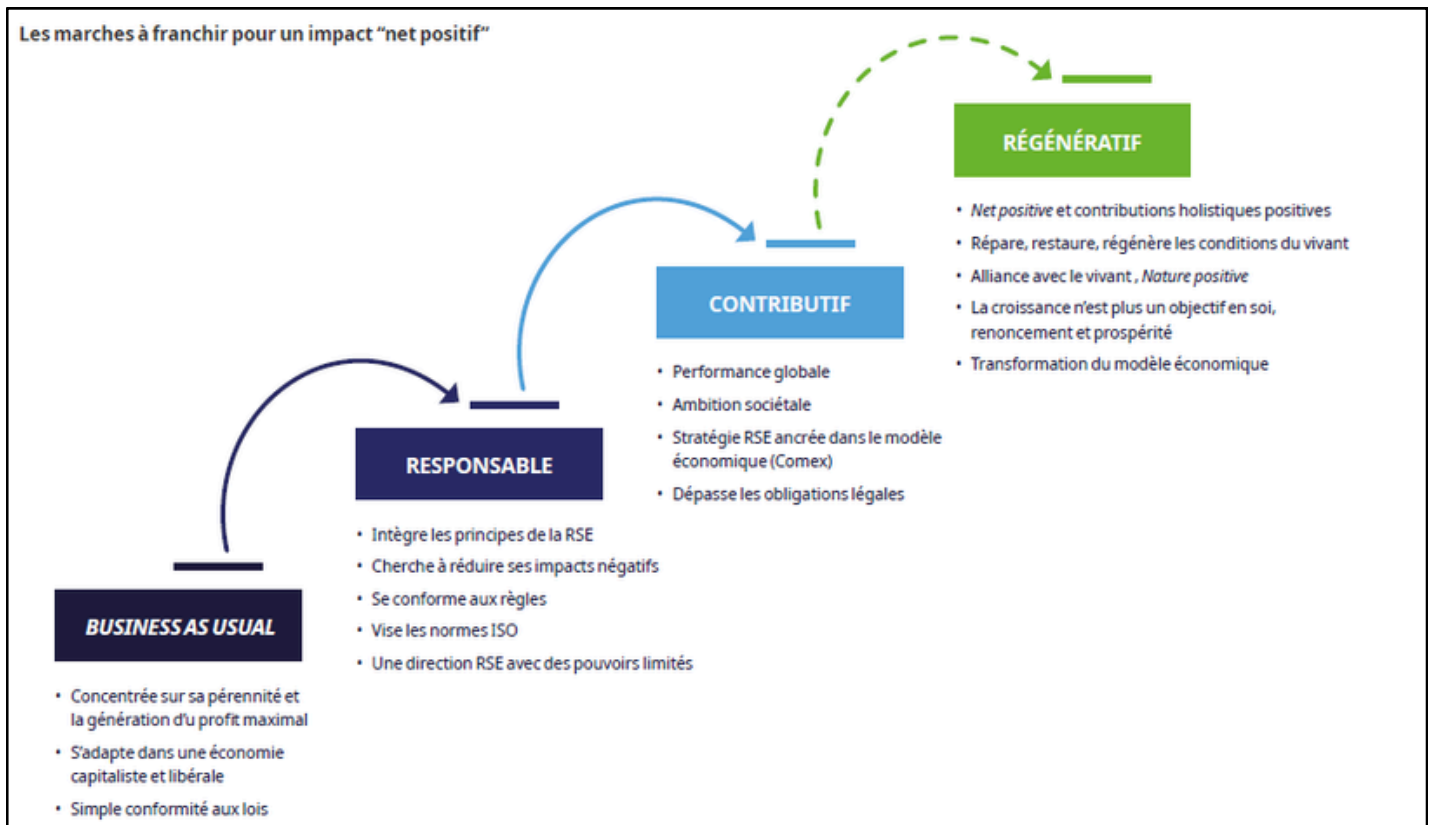
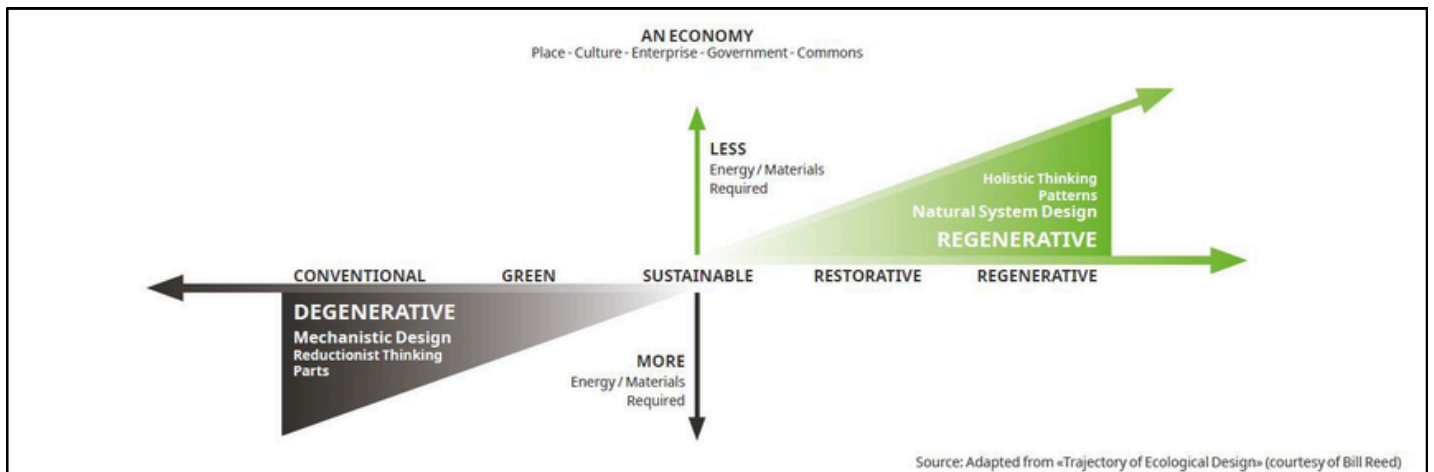
## L'entreprise régénérative : au-delà de l'impact net positif, un concept issu du vivant

L'entreprise régénérative est souvent définie par rapport à d'autres modèles, dont le point de départ est le business as usual qui s'appuie sur des mécanismes extractivistes, dégénératifs, et dont il est urgent de se détacher. Cette opposition apparaît dès l'édito du Rapport final de la CEC (2022) :

« Accélérer la bascule du business-as-usual vers l'entreprise régénérative, c'était l'ambition déclarée de la première Convention des Entreprises pour le Climat (CEC). »

Plusieurs modèles intermédiaires se situent entre le business as usual et l'entreprise régénérative, comme l'illustrent les Schémas reproduits en Figure 2, repris du rapport de la CEC (source initiale : Bill Reed). L'entreprise régénérative se situe une marche au-dessus de l'entreprise contributive, et deux au-dessus de l'entreprise « responsable ». Elle est associée à la recherche d'un impact net positif : « Régénérer, c'est aller au-delà de la réduction d'impacts négatifs ou de leur neutralisation pour s'engager vers la génération d'impacts positifs nets pour les écosystèmes et la société. » (CEC 2022)

Figure 2 : schémas issus du rapport final de la Convention des Entreprises pour le Climat (2022)



Au micro du podcast Reboot business, Christophe Sempels, chercheur et cofondateur de LUMIÀ, avertit toutefois sur l'aspect réductionniste de cette définition.

Le point de départ du concept de régénération est en effet de s'inspirer des systèmes vivants et de les mettre au coeur de chaque action. **La régénération est une propriété exclusive du vivant.**

Issue des sciences du vivant et de la pensée systémique, la notion de régénération désigne la faculté d'un système à se renouveler tout en s'adaptant, grâce à des caractéristiques comme l'apprentissage, l'auto-réparation, l'auto-organisation ou encore le fonctionnement en réseau.

Le chapitre 3 du Livre blanc BPI - le Lab (2023) propose ainsi une incursion par les sciences du vivant :

« Depuis la révolution industrielle et plus largement au cours de la modernité, les logiques productives et organisationnelles se sont davantage attachées à maîtriser le vivant qu'à en comprendre et soutenir les logiques intrinsèques. Le concept de régénération implique un retour à une **relation compréhensive et co-évolutive au vivant**. Les sous-jacents théoriques de la régénération viennent au départ de l'écologie, de la biologie, de la théorie des systèmes vivants, et, de façon plus large, de la pensée systémique. Il reste à mieux connecter ces approches avec la connaissance de ce qui est régénératif pour les systèmes humains aux différentes échelles (individu, famille, groupe, équipe de travail, organisation), par des connaissances issues de la médecine, des sciences de l'homme et de la société. »

« Dans les sciences du vivant, le concept de « régénératif » désigne la faculté des systèmes vivants (cellules, organismes, systèmes vivants, écosystèmes,...) de **se renouveler tout en s'adaptant constamment**.

Dans les années 1960, une nouvelle théorie de l'évolution, remettant en cause et complétant la vision issue des travaux de Darwin, a permis de comprendre cette faculté. Issue de la biologie évolutionnaire et de la systémie, elle vient bousculer notre vision de la sélection naturelle et l'évolution comme "survie du plus apte".

*Apprentissage & auto-crédation, dynamiques fractales, cette nouvelle compréhension systémique du Vivant a permis d'identifier les caractéristiques clefs des systèmes vivants, souvent englobées dans le concept vulgarisé de « régénératif » : [ils sont] auto-générateurs, auto organisés, apprenants (intelligents, créatifs), en réseau, en écosystème. »*

Appliqué à l'entreprise, régénérer revient à recréer les conditions qui permettent à un écosystème (régénération écologique) et/ou à une communauté humaine (régénération sociale) d'**exprimer son potentiel** (C. Sempels). Suivant la définition de Carol Sanford (2017), cette expression de potentiel peut être comprise comme ce qui est réellement unique et singulier chez un être vivant ou un système vivant et à quoi il est essentiel de se reconnecter pour innover vers un changement transformatif :

*'Regeneration is a process by which people, institutions, and materials evolve the capacity to fulfill their inherent potential in a world that is constantly changing around them. This can only be accomplished by going back to their roots, their origins, or their foundations to discover what is truly singular or essential about them. Bringing this essential core forward in order to express it as new capacity and relevance is another way to describe the activity of regeneration. In other words, regeneration is the means by which enlightened, disruptive innovation happens.'*

Dans leur article Qu'est-ce qu'une entreprise régénérative, Sempels et Thuillier (2021) écrivent :

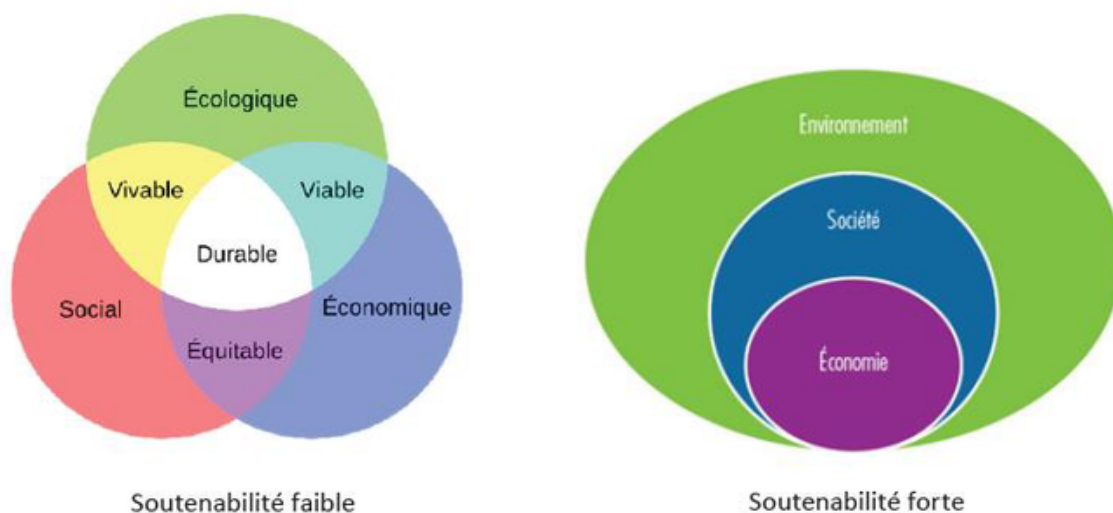
« La régénération socio-écologique consiste à mettre la vie et le vivant au centre de chaque action et décision (Hawken, 2021), à soutenir et à dynamiser la vie sous toutes ses formes (humaine et non-humaine) et à améliorer la capacité des systèmes socio-écologiques à fournir les services écosystémiques dont ils sont porteurs (Casadiago, 2021). »

💡 La distinction entre soutenabilité forte ou faible est un enjeu essentiel sur lequel l'approche régénérative marque une rupture par rapport à d'autres cadres. Cette distinction est résumée comme suit dans l'étude LUMIÀ (2024, p. 25) :

« L'hypothèse de la vision faible est que ces différents capitaux sont parfaitement substituables, la dégradation de l'un ne posant pas de problème en soi s'il est compensé par un autre.

À l'inverse, la vision forte de la soutenabilité, ou soutenabilité forte, représentée par le schéma ci-dessous, considère que la contrainte écologique doit peser de manière forte sur le fonctionnement économique et de nos sociétés. Ce qui signifie qu'elle prône, comme la vision forte de la soutenabilité, une approche de « gestion normative sous contrainte » du fonctionnement social et économique.

Il va sans dire qu'à ce jour, les politiques publiques et le fonctionnement économique s'inscrivent sans réserve dans la vision faible de la soutenabilité, sans néanmoins forcément être conscients de ces implicites. »



La régénération s'inscrit dans une approche de la **soutenabilité forte**, considérant que l'économique est encadré dans le social lui-même encadré dans l'écologique. Ceci a pour conséquence de s'intéresser en priorité à la connexion de l'entreprise au vivant non humain :

« La régénération, nous l'avons vu, est une propriété exclusive du vivant. L'implication directe est que pour activer un potentiel régénératif, il va dès lors falloir reconnecter l'entreprise au vivant, puisque lui seul dispose de capacités régénératives. En tant que collectif humain, l'entreprise est par nature connectée au vivant humain, de sorte que toutes les entreprises peuvent engager un travail de régénération sociale, sans limitation de ses moyens d'actions. Ce n'est hélas pas suffisant.

Comme présenté au chapitre précédent, il faut rappeler que la régénération s'inscrit dans le paradigme de la soutenabilité forte, faisant de la question de la régénération écologique une question première par rapport à la régénération sociale, au travers du réencastrement de l'économique dans le social, lui-même réencadré dans l'écologique. Dit autrement, une entreprise ne pourra jamais être considérée comme régénérative si elle ne s'engage pas en faveur de la régénération écologique. La régénération sociale est donc une condition nécessaire mais non suffisante pour revendiquer un statut d'entreprise régénérative. Et sur ce point, les marges de manoeuvre diffèrent en fonction de la nature des entreprises. Car la régénération écologique est une affaire de connexion au vivant non humain. » (Etude LUMIÀ 2024)

Ainsi, pour opérationnaliser ce concept et l'appliquer à l'entreprise,<sup>3</sup> Sempels et Thuillier proposent de distinguer deux cas de figure : les entreprises en lien étroit avec le vivant non humain (ex : exploitation agricole) et les autres.

— Une **entreprise opérant ses activités en lien étroit avec le vivant non humain**, pour être régénérative, devra « faire évoluer ses pratiques vers des pratiques régénératives, telles que le non-labour des sols, les cultures de couverture, la protection symbiotique des cultures par l'ensemencement de variétés entrant en synergie les unes avec les autres et/ou via l'introduction d'animaux, la mise en oeuvre de pratiques d'agroécologie ou de permaculture, ... Bref, passer de pratiques destructrices des dynamiques propres du vivant et ne s'appuyant pas sur elles à des pratiques dynamisant la vie sous toutes ses formes et bénéficiant des interactions et réciprocitys qu'elle induit.<sup>4</sup>»

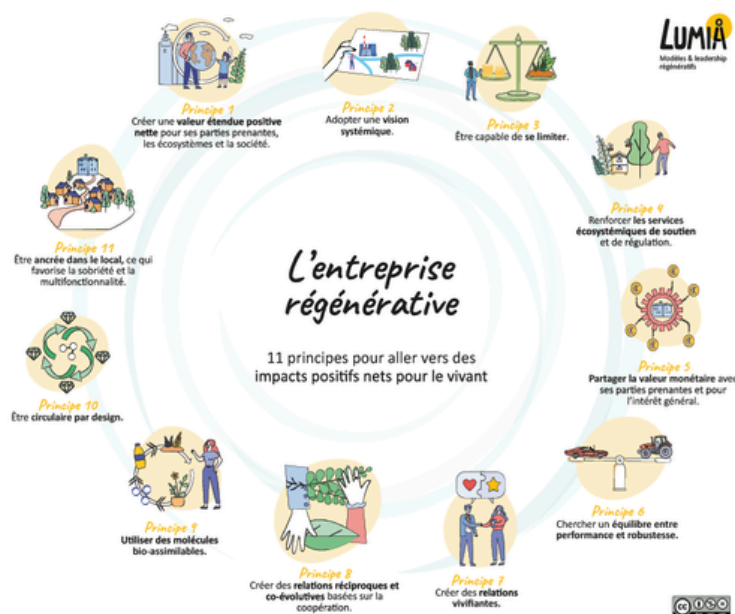
— Pour les **entreprises dont les activités sont plus distantes du vivant**, quatre approches complémentaires sont à envisager :

- « Se reconnecter au vivant via leurs infrastructures, leurs processus et leur sourcing.

- Mener des innovations biotechnologiques ou biomimétiques en matière de conception (entendue ici au sens large et pouvant porter aussi bien sur la conception de produit que de processus ou de fonctionnement plus global et systémique).
- Venir en support à l'adoption de pratiques/usages régénératifs chez ses clients (logique au carré).
- S'inscrire dans un écosystème coopératif à visée régénérative. »

Ces axes directifs sont déclinés en onze principes dans l'étude LUMIA (2024), allant de la création de valeur étendue positive nette à l'ancrage local, en passant par une vision systémique, la capacité à se limiter, le partage de la valeur monétaire, la coopération ou encore la circularité par design, parmi d'autres (voir Figure 3).

Figure 3 : Les principes de l'entreprise régénérative (Etude LUMIA 2024)



<sup>3</sup> L'étude LUMIA (2024) rappelle que « Le concept d'entreprise régénérative est émergent et sa définition n'est pas stabilisée. » Il est ainsi plus juste de parler d'entreprises « à visée régénérative », « d'entreprise contribuant à la régénération socio-écologique » ou « développant un état d'esprit juste et régénératif ».

<sup>4</sup> L'Annexe 1 de l'étude LUMIA est consacrée à un recensement des pratiques agricoles et sylvicoles régénératives, explicitant les concepts d'agroforesterie, permaculture, agroécologie, agriculture régénérative, pâturage tournant dynamique, agriculture de conservation des sols, polyculture, hydrologie régénérative, systèmes et pratiques sylvicoles à visée régénérative, régénération naturelle assistée, futaie irrégulière



Ces différentes approches et principes peuvent sembler assez techniques et complexes, mais, ce qu'il faut garder en tête avant tout pour ne pas risquer de se laisser embarquer par des concepts abstraits ou référentiels techniques, est que l'approche régénérative est avant tout **un changement de paradigme inspiré du vivant** :

*« Si la régénération socio-écologique peut paraître technique sur un plan conceptuel ou méthodologique, ses fondements sont d'une simplicité déconcertante : la décision ou l'action que je m'apprête à prendre va-t-elle dans le sens de la vie et du vivant ? » (C. Sempels)*

Cette simple question peut également servir d'aiguillon, pour identifier - en faisant confiance à son intuition plus qu'à des critères techniques - ce qui relève de réelles démarches vers le régénératif et ce qui alimente un risque nouvellement appelé le « *regen washing* ».

### Le régénératif, un changement de paradigme

Chez Carol Sanford (*The Regenerative Business*, 2017) comme chez Kate Raworth (*La théorie du Donut*, 2017), on retrouve une liste d'étapes jalonnant le « voyage qui mène du design dégénératif au design régénératif ».

Les premières étapes de ce voyage vont du statut quo extractiviste et centré sur la valeur financière, à la limitation des impacts négatifs (« ne pas nuire ») et/ou la recherche de restauration et d'impacts positifs (« faire le bien »).

La dernière étape marque un changement de paradigme par rapport aux précédentes, un « pivot dans le rapport au vivant » (*Livre blanc 2023*). En effet, à propos du schéma de Carol Sanford :

*« Dans le paradigme moderne de la maîtrise du vivant, changer de sens, c'est réparer activement nos milieux de vie, voire la biosphère, comme le montrent les développements importants de la géo-ingénierie. (...)*

*Avec l'approche régénérative, les humains, **sortant de leur posture imaginaire de maîtres et possesseurs de la nature**, reviennent à une posture plus humble de co-évolution avec les autres vivants. Il ne s'agit plus dès lors de chercher à maîtriser ou réparer, mais de prendre soin au quotidien des êtres et des systèmes vivants. D'une approche par optimisation d'indicateurs externes, l'humain passe à une approche par des valeurs incarnées au quotidien dans des pratiques. Ceci marque un changement de paradigme, illustré par le trait vert dans ce schéma de Carol Sanford. Aussi, après les trois étapes précédentes - réduire nos impacts, ne pas nuire, réparer et faire le bien - émerge **la figure plus humble du cultivateur** dont l'action est régénérative, non pas par une action de recreation du vivant, mais parce qu'elle crée les conditions pour que les systèmes vivants activent d'eux-mêmes leurs capacités. **Il aide le vivant à s'épanouir et à pousser** (« Help grow / Regenerate life » et non pas « Do good »). » (*Livre blanc 2023*)*

Figure 4 : Positionnement du paradigme régénératif chez Sanford (2021) et Raworth (2017)



Ce trait pointillé vert se retrouve sous une autre forme dans la liste de Kate Raworth, qui écrit à propos de l'étape Be generous : « *Plus qu'une tâche sur la liste, c'est **une façon d'être au monde** qui pratique la gestion de la biosphère et qui reconnaît notre **responsabilité** de laisser le monde vivant en meilleur état que nous ne l'avons trouvé* » (Raworth 2017). Raworth développe ensuite les travaux de la théoricienne et praticienne du biomimétisme Janine Benyus, qui suggère de prendre « *la nature pour modèle, pour mesure et pour mentor* ».

Ainsi, l'approche régénérative invite à changer de paradigme par rapport aux étapes précédentes et notamment à la volonté de réduire les impacts négatifs ou de « réparer » à travers des approches restauratives. Elle consiste en un « **changement de type 2 dans le rapport au vivant**, puisqu'il s'agit désormais de penser le développement humain en co-développement avec celui de ses milieux de vie. [Note : en approche systémique, un changement de type 2 est un changement qui change les règles du jeu et donc le fonctionnement du système considéré, contrairement à un changement de type 1 qui maintient les grands principes du fonctionnement du système.] » (Livre blanc 2023)

Si les « marches à franchir » de la CEC, présentées en Figure 1 peuvent être rapprochées des étapes de Sanford et Raworth, le nécessaire changement de paradigme qu'implique l'approche régénérative par rapport aux étapes précédentes ne ressort pas aussi nettement dans le rapport de la CEC (2022). Pour certaines entreprises, les témoignages présentés laissent imaginer une réelle prise de conscience et un changement de logiciel de la part de leurs dirigeants. Pour d'autres, il semble plutôt s'agir d'un nouveau nom attrayant pour englober des enjeux liés au développement durable et à la RSE. Ce qui justifie encore une fois la vigilance de mise face aux usages de ce concept.

« *Un point de vigilance quand vous lisez quelque chose, rappelez-vous que la régénération est une propriété exclusive du vivant. Une voiture ne sera jamais régénérative.* » (C. Sempels)

💡 L'entreprise régénérative est donc intrinsèquement liée à la thématique transverse du Sommet 2024 « Changer le système ». Elle s'appuie sur la pensée systémique. Elle embarque différentes catégories de parties prenantes et implique de se situer territorialement. Pour que la logique globale soit comprise par les participants du Sommet non familiers avec cette notion, il est important d'insister sur changement de regard et de paradigme qu'implique cette approche, en rupture avec les modèles dominants y compris la recherche d'impact et la RSE. Sans quoi, elle pourrait être interprétée comme un référentiel comme un autre, associé à un certain nombre de principes, critères et outils, perdant l'esprit même de l'approche.

## 2. Cadrage théorique

### *La notion d'impact dans les travaux sur l'entreprise régénérative*

Le terme « impact » est omniprésent dans les ouvrages et rapports étudiés<sup>5</sup>. La définition ou la schématisation de l'entreprise régénérative font souvent référence, on l'a vu, à la génération d'impacts positifs nets sur les écosystèmes et la société (cf. Figure 1).

L'impact au sens de l'approche régénérative est centré sur le soin au vivant (dont l'entreprise ne dépend pas uniquement mais dont elle fait pleinement partie), et s'éloigne ainsi de la vision classique, réparatrice, qu'une entreprise peut avoir de cette notion :

*« La régénération est souvent comprise comme la génération d'impacts positifs nets sur les écosystèmes et la société. S'il y a une part de vrai dans cette représentation, il ne faut pas pour autant la comprendre comme un ensemble d'actions intentionnelles initiant, accompagnant ou favorisant le rétablissement par exemple d'un écosystème qui aurait été dégradé, endommagé ou détruit. (...) Un cours d'eau qui aurait été pollué par des activités industrielles et qui bénéficie d'actions visant à ramener le milieu à ses conditions écologiques d'avant la pollution relève de cette dynamique de restauration écologique. Cette approche réparatrice maintient une forme de séparation entre les activités humaines et ses milieux, en tolérant les dégradations pour peu qu'elles puissent être réparées. (...) »*

*La régénération diffère dans les modalités de génération d'impacts positifs nets. (...) Il ne s'agit donc pas tant de « réparer » un milieu que de (re)créer les conditions lui permettant de prospérer via sa dynamique propre. Dit autrement, il vise à permettre aux systèmes vivants d'exprimer leur potentiel latent et d'apporter ainsi ce potentiel au monde. Et ce qui vaut pour un écosystème vaut pour une communauté humaine et pour les individus : il s'agit de créer les conditions leur permettant d'exprimer leur potentiel latent.*

*Avec la régénération, le rapport que les humains et les organisations entretiennent avec leurs milieux et leurs communautés est profondément revu par le prisme de la symbiose, des réciprocitys et de la coévolution. Une entreprise deviendra véritablement régénérative quand elle créera les conditions permettant à ses systèmes et sous-systèmes socio-écologiques de prospérer, ce qui lui permettra de prospérer en retour. » (Sempels et Thuillier, 2021).*

C'est d'ailleurs pour cette raison que l'étude LUMIÅ (2024) propose de parler de **valeur étendue positive nette** plutôt que d'impact positif net. Le principe 1 est formulé comme suit :

*« Une entreprise régénérative crée une valeur étendue positive nette pour ses parties prenantes, les écosystèmes et la société. » (LUMIÅ, 2024)*

Cette valeur étendue positive nette implique de pouvoir comparer, pour chaque paramètre sur lequel l'impact est étudié, l'amplitude des impacts négatifs et positifs créés par l'entreprise.

*« Fondamentalement, elle renvoie à une comptabilité assez basique des impacts : pour être positifs nets, les impacts positifs générés sur tel ou tel paramètre doivent excéder les impacts négatifs générés sur ces mêmes paramètres. » (LUMIÅ, 2024)*

Des illustrations de cet exercice comptable sont fournis dans l'étude, par exemple sur les enjeux carbone pour l'entreprise Pochecho ou encore carbone et biodiversité pour l'entreprise Guayaki<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> 268 occurrences dans le rapport de la CEC par exemple, 318 dans l'étude LUMIÅ sur 170 pages.

<sup>6</sup> Ces deux entreprises étaient déjà citées en exemple dans le rapport de la CEC : « L'entreprise américaine Guayaki, qui vend des boissons énergisantes à base de maté, a mise en oeuvre un modèle économique de reforestation de la canopée atlantique, régénératif de la biodiversité et séquestrant une quantité de carbone largement supérieure à celle émise par les activités de l'entreprise, tout en offrant de multiples bénéfices sociaux aux populations locales. Pochecho, entreprise française de production d'enveloppes et sacs en papier, a largement modifié son système de production, ses infrastructures et ses chaînes d'approvisionnement. Substitution des encres et colles à solvant par des alternatives végétales, désartificialisation des sols, végétalisation des toitures, récupération d'eau de pluie, climatisation adiabatique mimant les structures alvéolaires des ruches d'abeille, mise en oeuvre d'une forêt et d'un jardin nourricier sur site, phytoépuration, approvisionnement de papier via les plus hauts standards en matière de forêts durablement gérées... sont autant de pratiques régénératives vertueuses qui s'avèrent être économiquement rentables pour l'entreprise (ROI et payback après 7 ans seulement). »

Deux mouvements concomitants, développés dans les chapitres 4 et 5 de l'étude LUMIÀ, sont nécessaires à l'atteinte d'une valeur étendue positive nette :

- **réduire ses impacts négatifs aux seuils incompressibles** - ce qui implique notamment de repenser les modèles économiques, une voie possible étant les modèles serviciels ;
- **générer des impacts positifs sur les écosystèmes et communautés** au travers de reconnexions au vivant - ce qui, comme évoqué plus haut, se traduit différemment par les entreprises en lien étroit avec le vivant non humain et les autres.

De fait, si la définition se veut englobante - la régénération s'applique aux communautés humaines comme aux écosystèmes -, les exemples donnés et la formulation des différents principes sont plutôt tournés vers des impacts écologiques, et plus encore, vers des impacts écologiques pour lesquelles des normes partagées de mesure existent, comme le carbone. Il est donc utile de s'attarder sur les critères d'impact proposés dans les écrits récents liés à l'entreprise régénérative.

### Examen des critères proposés dans le rapport de la CEC

L'examen des objectifs d'impact listés dans le cadre du rapport de la CEC (partie 3) donne une idée de l'appréhension et l'opérationnalisation de la notion d'impact en lien avec l'entreprise régénérative.

En effet, les « objectifs d'impact mesurables » sont l'un des six « terrains d'exploration » proposés par la CEC aux entreprises participantes. Ils sont définis comme suit dans le modèle de feuille de route :

*« Ces indicateurs sont financiers et extra-financiers, quantitatifs et qualitatifs, mesurables et détaillés avec des échelles de temps.*

### Quelques pistes d'exploration :

- suivi des émissions de CO<sub>2</sub>, engagement sur une trajectoire SBTi ;
- indicateurs qualitatifs sur la biodiversité : préservation et régénération des habitats, des terres et des mers, renoncement à la surexploitation des ressources naturelles, adaptation aux événements climatiques, zéro émission de pollutions, vigilance sur l'introduction d'espèces invasives ;
- objectifs sur le volet humain et social : santé, formation, autonomisation, gouvernance partagée, ... ;
- objectifs de mobilisation et d'engagement des parties prenantes internes et externes : amont, aval de la chaîne de valeur ainsi que nouveaux acteurs ;
- partage de la création de valeur avec les parties prenantes internes et externes. »

Ainsi, dans le cadrage des objectifs d'impact, les enjeux liés à l'impact social ou sociétal (trois derniers tirets) prennent autant d'importance que ceux liés à l'impact environnemental (deux premiers tirets).

Toutefois, dans les exemples cités dans le corps du rapport (voir par exemple les cas de Guayaki et Pochecho cités en page précédente) comme dans les feuilles de route remplies par les entreprises, l'impact environnemental est beaucoup plus développé que l'impact social.

Sur les 150 entreprises ayant rempli ces feuilles de route, 30<sup>7</sup> les ont partagées dans la partie 3 du rapport de la CEC. Ces 30 entreprises ont toutes rempli la partie « objectifs d'impact mesurables », listant entre 2 et 38 objectifs, avec une moyenne de 11 objectifs d'impact par entreprise soit 318 objectifs formulés au total. Une répartition de ces 318 objectifs est présentée dans le tableau 1<sup>8</sup>

Tableau 1 - répartition des objectifs d'impact dans le rapport de la CEC (2021)

	Impact environnemental	Impact social ou sociétal	Autre (dont label ou référentiel)	Total
<b>Nombre d'objectifs</b>	200	48	70	<b>318</b>
<b>Proportion</b>	63%	15%	22%	<b>100%</b>

<sup>7</sup> Il s'agit des entreprises suivantes : AJC, Araymond, Axéo services, Babilou, Bouygues Immobilier, Davidson, Ekimetrics, Epalia, Grenoble école de management, Pierre & Vacances, Rossignol, Haute-Savoie Habitat, Heineken, Kaoukab, Kaporal jeans, Live Nation, Monin, MTB, Mustela, Mylight, ReforestAction, Renault Trucks, Saatchi & Saatchi, Serfim, Singa, Terideal, Tikamoon, Ugitech, Vedettes de Paris, Verdi. Parmi ces trente entreprises, quatre ont plus de 5000 salariés, quinze entre 251 et 5000 salariés, dix entre 11 et 250 salariés, la dernière a moins de 10 salariés.

<sup>8</sup> Ces tableaux sont originaux ; l'analyse qui suit a été réalisée spécifiquement pour cette note. Pour les citer : Hélène L'Huillier & Impact tank (2024).

Ainsi, les deux tiers des objectifs listés dans les feuilles de route sont liés à l'impact environnemental et **seuls 15% sont liés à l'impact social ou sociétal** (au sens large).

Sur les 30 entreprises, huit ne citent aucun objectif lié à l'impact social ou sociétal.

Les objectifs formulés autour des thématiques sociales ou sociétales sont par ailleurs **plus souvent des objectifs de moyens ou de réalisation, que d'impact** (ex : « part de collaborateurs formés », « part du CA donné à des association », « nombre d'heures de bénévolat et mécénat collaborateurs par an »).

Les thématiques ressortant le plus en lien parmi les 48 objectifs catégorisés comme des objectifs liés à l'impact social ou sociétal sont :

- **la formation** (aux enjeux écologiques, au leadership ou encore à l'égalité femmes-hommes) ;
- **la contribution au secteur de l'ESS** (exemples d'indicateurs listés : montant des dons à des associations, taux et temps de bénévolat des collaborateurs, nombre de partenariats ou encore part des approvisionnements auprès d'acteurs de l'ESS) ;
- **la contribution au tissu économique local** (exemples d'indicateurs listés : nombre de partenaires et prestataires locaux, valeur créée sur le territoire, répartition de la marge brute, part des sites proposant une offre de restauration locale et responsable) ;
- **la construction d'outils élargis de mesure d'impact incluant des critères d'impact social** (exemple : indicateurs société à mission, Bcorp, triple comptabilité, « diagnostic social et environnemental de nos activités construit à partir de la théorie du donut », « points d'engagements ODD du portefeuille de Missions clients).

Ressortent également, dans une moindre mesure, des objectifs liés au bien-être des salariés (ex : indice de satisfaction), à l'égalité femmes-hommes (ex : index égalité F/H), à l'inclusion du handicap (ex : nombre de salariés en situation de handicap). Enfin, sont listés de façon plus isolée des objectifs sur l'inclusion et l'insertion de publics fragiles, la diversité socioéconomique, ou encore la gouvernance.

Cette analyse succincte des objectifs d'impact listés par les entreprises elles-mêmes dans le cadre du rapport de la CEC met en avant **un chantier encore important sur le volet impact social**. La définition de la valeur étendue positive nette (comparer, pour un même paramètre, les impacts positifs générés et les impacts négatifs générés) semble plus facile à appliquer à des critères environnementaux tels que l'énergie, le carbone, ou même l'empreinte biodiversité, eau ou matière, qu'à des critères sociaux ou sociétaux. Les objectifs d'impact listés par les entreprises sont pour la plupart des objectifs de moyens, qui ne relèvent pas spécifiquement d'une approche régénérative et que l'on pourrait aussi bien retrouver dans un rapport RSE ou développement durable.

Ainsi, un enjeu semble ressortir autour de l'élaboration de critères et référentiels d'impact social ambitieux, partagés et compatibles avec l'esprit de l'entreprise régénérative.

### Référentiels évoqués dans l'étude LUMIÀ

L'étude LUMIÀ (2024) présente des pistes de travail prometteuses pour répondre à ce chantier, en particulier autour de la **comptabilité multi-capitaux** :

*« La comptabilité multi-capitaux intégrée est encore en chantier. Sa stabilisation et sa normalisation constitueraient un tournant majeur dans la transformation de l'économie à visée socio-écologique. Car les entreprises seraient redevables d'assurer le maintien et le développement des capitaux écologiques ou sociaux au même titre que les capitaux financiers. Ce qui leur imposerait de modifier les modèles économiques et les pratiques créant des pressions ou des dettes intenable sur ces capitaux. »*

Deux outils issus de la comptabilité multi-capitaux sont cités dans l'étude LUMIÀ :


*« La Chaire « Performance globale multi-capitaux » d'Audencia, pilotée par Delphine Gibassier, développe et expérimente la méthode **LIFTS Accounting Model**© (Limits and Foundation Towards Sustainability Accounting Model).*

*Sa méthodologie se fonde sur les limites planétaires et les fondations sociales du Donut, s'inscrit dans la vision forte de la soutenabilité et est philosophiquement totalement alignée avec le socle théorique de la régénération socio-écologique. Ce modèle tente de réconcilier la comptabilité financière et les enjeux environnementaux et socioéconomiques. En intégrant les limites planétaires et les fondations sociales de l'économie du Donut, il détermine la performance multi capitaux grâce à système d'enregistrement comptable des activités en flux physiques, en parallèle de la comptabilité financière. Le budget alloué aux planchers sociaux et environnementaux est ensuite comparé aux activités réelles de l'entreprise pour une période donnée. Le résultat qui en découle présente la performance globale de l'entreprise. Le gros avantage de cette méthode, c'est qu'elle ne repose pas sur la monétisation de l'extra-financier, puisqu'elle traite les différentes variables écologiques ou sociales intégrées en flux physique. Et définit au travers de processus d'allocation, pour celles qui sont intégrées au modèle, des seuils à ne pas dépasser, aligner sur les prescrits de la science. »*

*« Fondé sur une approche différente, la méthode CARE - pour Comprehensive Accounting in Respect of Ecology - identifie les capitaux environnementaux et sociaux impactés par l'entreprise. Un capital est ici entendu comme une « entité » (matérielle ou non, humaine ou non), employée et consommée par l'organisation dans son modèle d'affaires/organisationnels, dont l'existence est indépendante de l'activité de l'organisation et reconnue comme devant être préservée. La dégradation de ces capitaux va ensuite être comptabilisée par le biais d'un calcul du coût de maintien de ces capitaux, selon la méthode du coût historique. En conséquence, le profit ne peut être calculé via la méthode CARE qu'une fois les dettes environnementales et sociales de l'entreprise remboursées, à l'instar de ce qui lui est imposé pour ses capitaux financiers. Cette approche s'inscrit elle-aussi dans le principe de soutenabilité forte fondée sur la non-substituabilité des capitaux, puisque chaque capital doit être préservé dans son intégrité un par un. »*

Ce type de référentiels peut impliquer de suivre certains des indicateurs listés par les entreprises dans leurs feuilles de route, mais en leur **donnant une signification et une portée stratégique compatible avec l'approche régénérative**, et ainsi sortir de la logique RSE.

Notons également que pour élaborer les principes sociaux dans la partie de l'étude présentant les 11 principes de l'entreprise régénérative, ont été mobilisés, en plus de la théorie du donut, des travaux issus de méthodologies d'impact social : le Social Return on Investment (SROI) et l'analyse sociale du cycle de vie (ASCV). Si le donut est pleinement compatible avec la régénération socio-écologique, la question peut se poser pour l'ASCV. Quant à la méthode SROI, elle s'inscrit dans la soutenabilité faible, permettant des équivalences et substituabilité entre les différents capitaux à travers la construction d'un ratio monétaire unique<sup>9</sup>. Cette méthode n'est pas compatible avec l'esprit de la régénération socio-écologique ce qui gagnerait à être posé plus explicitement afin d'éviter de la confusion.

 Le volet « impact social » est celui pour lequel les outils sont les moins avancés dans les écrits sur l'entreprise régénérative et la réflexion autour de la valeur étendue positive nette. Un champ prometteur est celui de la comptabilité multi-capitaux qui couvre les impacts sociaux, environnementaux, et repose sur des principes (dont la soutenabilité forte) cohérents avec ceux de la régénération socio-écologique. Un autre enjeu, auquel pourrait contribuer l'Impact tank via ses travaux, serait d'identifier parmi les outils et référentiels d'évaluation spécifiques centrés sur l'impact social et environnemental, lesquels sont compatibles ou non avec la régénération socio-écologique.

<sup>9</sup> Notons par ailleurs les débats forts intéressants sur la monétarisation du vivant retranscrits dans le chapitre 6 de l'étude LUMIA (2024, p. 102-103). Le passage suivant éclaire notamment les incompatibilités de nature entre régénération socioécologique et financiarisation et pourrait tout autant s'appliquer à une méthode de mesure d'impact social par monétarisation telle que le SROI : « Par ailleurs, le point de départ même du processus de financiarisation est la privation de la qualité d'agent du vivant non humain, pour en faire une commodité cessible sur un marché. Ainsi, la nature perd sa spécificité et son ontologie de vie à travers la mise en oeuvre du processus de financiarisation (Frederiksen, 2007 et Mitchell, 2016 dans Arjalies et Gibassier, 2022). Ce point de départ est philosophiquement antinomique avec la vision socio-écologique du monde prônée par la régénération et la pleine reconnaissance du statut d'agent du vivant sous toutes ses formes, en interrelation vitale avec toutes les formes de vie sur Terre et avec les processus régulateurs des équilibres du système Terre. Nous pouvons donc conclure que la monétisation et plus encore la financiarisation sont incompatibles avec l'idée même de la régénération. Par ailleurs, dans la construction d'une société écologique co-évolutive avec son milieu, l'économisation et la marchandisation du tout font clairement partie du problème bien davantage que de la solution (voir à ce titre l'excellent travail de Timothy Parrique, 2019). »

# 3. Recommandations

## Références et parcours d'accompagnement pour aller vers le régénératif

Les principales références citées dans cette note s'appuient sur les travaux de :

- **Carol Sanford** (entrepreneure et accompagnatrice de dirigeants, fondatrice de la Regenerative Business Development Community), autrice de l'ouvrage The Regenerative Business (2017)
- **Kate Raworth** (économiste, Oxfam), autrice de La théorie du Donut (2017)
- **Christophe Sempels** (chercheur en sciences de gestion, cofondateur de LUMIÅ, impliqué dans le design du parcours de la CEC), co-auteur notamment de l'article Qu'est-ce qu'une entreprise régénérative (2021), du rapport CEC 2022 et de l'étude LUMIÅ 2024
- **Valérie Brunel** (sociologue, impliquée dans le design du parcours de la CEC) et Sarah Dubreil (entrepreneure et investisseuse à impact), rédactrices du Livre blanc BPI - le lab (2023)

Les auteurs et autrices incontournables dont la pensée éclaire les travaux sur la régénération incluent notamment **Denis et Donella Meadows, Janine Benyus, Johan Rockström**.

Pour aller plus loin dans la compréhension de l'approche régénérative et sa mise en pratique, des parcours en français existent sous différents formats, notamment :

- la formation 'Introduction à l'entreprise régénérative' de la Butterfly School en lien avec AXA Climate et LUMIÅ (formation digitale de 40h sur 10 semaines) ;
- la formation Leadership régénératif d'Open Lande sur 3 jours ;
- la formation FocusLab biomimétisme de l'Institut des futurs souhaitables (35h sur 5 jours) ;
- les parcours territoriaux et thématiques de la Convention des Entreprises pour le Climat ;
- les interventions et parcours de LUMIÅ, allant d'une conférence inspirante au parcours REGEN Advance sur plusieurs mois ;
- les programmes Bac+3, Bac+5 et Impact makers de la Regen School (+500h par an) ;

- la mailing list du Regen'Ecosystem pour recevoir les publications et actualités du réseau ;
- ... liste ouverte et à compléter !

## Chantiers de travail à suivre et à poursuivre sur la mesure d'impact social

La partie précédente a illustré un enjeu d'aller plus loin sur l'opérationnalisation des critères d'impact social et sociétal. En reprenant les principes de l'étude LUMIÅ, on peut identifier les chantiers de travail suivant comme des angles morts, thématiques prioritaires que l'Impact tank pourrait contribuer à explorer et poursuivre en faisant le lien avec des travaux en cours ou déjà produits :

- **L'évaluation systémique** - voir la note « Changement systémique et impact social » produite en vue du Sommet de la mesure d'impact 2024, ainsi que les travaux de Cyrille Tassart.
- **La capacité à se limiter** - voir les travaux sur la comptabilité multi-capitaux, qui rejoignent la recommandation 10 des Actes du Sommet 2023 (« Soutenir la recherche sur les méthodologies robustes de mesure d'impact intégrant notamment les exigences de la double matérialité »).
- **Le territoire** - voir les productions du groupe de travail « Engagement des entreprises dans les territoires » et les outils concrets d'évaluation qui en ressortent.
- **L'évaluation de la qualité des relations, du lien social** - voir le groupe de travail « Lien social » en cours de lancement et les outils concrets pouvant en ressortir.

Au-delà de ces thématiques, un chantier pourrait être de distinguer et d'explicitier ce qui dans les référentiels et outil d'évaluation d'impact social est compatible avec la logique de soutenabilité forte.

# CONCLUSION

Lors du Webinaire de sortie de l'étude LUMIÅ (53ème minute), Elisabeth Laville développait ce qui l'avait amenée à écrire et co-signer la tribune d'alerte dans le Monde à l'été 2023 :

*« Quand un concept part de Vandana Shiva et de Patagonia, qui sont des militants dont l'engagement n'est pas à prouver, qui se disent le bio a été récupéré par l'agroindustrie, il faut qu'on aille plus loin en ajoutant des critères sur l'équité sociale, sur le bien-être animal, sur la santé des sols... et que le concept finit chez Cargill, vous pouvez vous dire qu'il s'est passé un truc un peu bizarre en chemin. Et ce qui s'est passé en chemin, c'est que le concept a été repris comme un récit mais totalement vidé du local, du bio, de l'équitable, du bien-être animal... et un peu moins de la santé des sols, parce qu'il y a quand même peut-être des crédits carbone à récupérer : ça a été vidé de toute ce qui faisait son essence. Donc c'est extrêmement important de mettre ça en critères et de se méfier d'une espèce de vision performative du langage. Moi j'entends des gens qui disent « mon département RSE, on va complètement changer, on va l'appeler régénératif, et ça va tout changer ». Ben non, ça va pas changer grand-chose tout de suite, c'est pas parce que vous changez un mot ; ça désigne toujours peu ou prou la même chose. Donc c'est important de mettre tout ça en critères, en exemples. »*

Rendre plus opérationnelle l'approche régénérative en la traduisant en critères, en exemples... Déployer sur une diversité de thématiques ce qui a déjà pu être testé sur le critère « simple » du carbone... Voici une feuille de route motivante et ambitieuse à laquelle le futur groupe de travail de l'Impact tank pourrait contribuer, parmi d'autres acteurs engagés !