

Louvain School of Management

Économie régénérative : étude exploratoire à travers le cas d'application de l'audit régénératif d'Hutchins et Storm

Auteure : Sophie Beauvin
Promoteur : Vincent Truyens
Année académique 2021-2022
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] : Ingénieur de Gestion

Remerciements

A travers ces quelques lignes, je tiens à adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidée et accompagnée tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma gratitude envers mon promoteur, le Professeur Vincent Truyens, pour son aide, sa disponibilité, ses précieux conseils et sa patience. Tout au long de la rédaction de ma thèse, il a su me guider en me faisant part de ses réflexions constructives et m'encourager.

Ensuite, j'aimerais remercier tous les participants à mes entretiens pour leur temps précieux, leur aide et leurs idées. Ces échanges m'ont apporté une grande motivation, tant sur le plan personnel que professionnel.

Ma reconnaissance va également à André Laloy, pour son soutien et ses conseils, parfois déconcertants, dans les moments de doutes.

Pour terminer, je tenais à remercier mes parents et mes amis qui m'ont soutenue, conseillée et épaulée tout au long de la rédaction de ce mémoire et de mon parcours académique. Et plus particulièrement au cours de cette dernière année si particulière.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PARTIE I : Revue de littérature	3
1. L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE - The New Sustainable	3
1. Contexte	3
1.1. Bref historique du modèle économique traditionnel et de ses limites.	3
1.2. Du développement durable à l'économie régénérative	5
1.2.1. Le développement durable.....	5
1.2.2. Les objectifs de développement durable.....	7
1.2.3. La Responsabilité Sociale des Entreprises	9
1.2.4. L'économie circulaire.....	11
1.2.5. La Théorie du Donut	15
1.2.6. Laloux - Reinventing organizations	18
2. L'économie régénérative.....	22
2.1. Définition	22
2.2. Les piliers	24
2.2.1. Économie relocalisée	24
2.2.2. Économie collaborative	25
2.2.3. Économie fonctionnelle	26
2.2.4. Économie circulaire	27
2.2.5. Économie bio-inspirée	28
2.3. Conclusion - comment mettre en place une économie régénérative	28
2. LEADERSHIP RÉGÉNÉRATIF	30
1. Constat : le processus de séparation	31
2. L'ADN du leadership régénératif	32
2.1. La logique du vivant.....	33
2.2. Les deux dynamiques du leadership régénératif.....	35
2.2.1. Les dynamiques du vivant.....	35
2.2.2. Les dynamiques du leadership	36
2.3. Living System Design	36
2.4. Living Systems Culture	39

2.5. Living Systems Being	41
3. Audit régénératif	42
3.1. La roue du diagnostic de l'ADN.....	43
4. Tableau de synthèse comparatif - Conclusion.....	45
PARTIE II : Analyse qualitative & Conclusions.....	49
3. MÉTHODOLOGIE	49
1. Méthode utilisée	49
2. Échantillon	49
3. Méthode de collecte de données	51
4. Méthode d'analyse.....	52
4. ANALYSE DES RÉSULTATS QUALITATIFS	53
1. Pertinence des concepts abordés dans l'audit régénératif	54
2. Pertinence de l'audit en lui-même	56
3. Potentiel d'innovation	58
4. Motivations à réaliser l'audit.....	60
5. Faisabilité de l'audit et possibilité de créer de l'impact	61
5. CONCLUSION GÉNÉRALE.....	66
1. Objectifs et résultats de la recherche.....	66
2. Conclusion personnelle	67
3. Recommandations.....	68
4. Limites de la recherche.....	69
5. Pistes pour de futures recherches.....	70
BIBLIOGRAPHIE.....	71
ANNEXES	82
Annexe 1 : Statistiques de traitement des déchets	82
Annexe 2 : L'économie Circulaire et ses cercles vertueux.....	83
Annexe 3 : Les sept principes de la théorie du Donut de Kate Raworth	84
Annexe 4 : Tendances socio-économiques et du système terrestre entre 1750 et 2010 ...	85
Annexe 5 : Les bienfaits de l'effet de la nature sur les humains	85
Annexe 6 : Caractéristiques masculines et caractéristiques féminines.....	86

Annexe 7 : Les 4 grandes séparations et le chemin vers la reconnexion.....	86
Annexe 8 : La roue du diagnostic de l'ADN - Questionnaire.....	87
Annexe 9 : Tableau comparatif des cibles des ODDs et des brins d'ADN correspondants..	92
Annexe 10 : De l'économie conventionnelle à l'économie régénérative	93
Annexe 11 : Récapitulatif des intervenants.....	93
Annexe 12 : Guide d'entretiens.....	94
Annexe 13 : Retranscription des interviews	95

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Diagramme de Venn des piliers du développement durable (Roux, 2021)	6
Figure 2 – Les 17 Objectifs de Développement Durable (Latek, 2017).....	7
Figure 3 – Wedding Cake des Objectifs de Développement Durable (Desmet, 2019)	8
Figure 4 – La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises (Carroll, 1979).....	10
Figure 5 – Le Donut des frontières sociales et planétaires (Kate Raworth, 2017).....	16
Figure 6 – Conception et développement régénératif (Mang & Reed, 2013)	23
Figure 7 – ADN du leadership régénératif (Hutchins & Storm, 2019)	33
Figure 8 – Les dynamiques du vivant (Hutchins & Storm, 2019)	36
Figure 9 – Les dynamiques du leadership (Hutchins & Storm, 2019)	36
Figure 10 – La roue du diagnostic de l’ADN (Hutchins & Storm, 2019)	44
Figure 11 – Tableau de synthèse comparatif.....	46
Figure 12 – Évolution de conscience dans les organisations (Hutchins & Storm, 2019)	47

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CMED = Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement

EC = économie circulaire

GIEC = Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat

ODD = Objectifs de développement durable

ONU = Organisation des Nations Unies

RH = ressources humaines

RSE = responsabilité sociale des entreprises

INTRODUCTION

Le 26 avril 2022, une nouvelle étude de Wang-Erlandsson et al. (2022) a révélé qu'une 6^e limite planétaire¹ sur les 9 a été franchie. En février et mars 2022, le Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC) publie ses deux derniers rapports qui font, une fois de plus, le constat alarmant de la responsabilité de l'homme sur le réchauffement de la planète. Changement climatique, inégalités grandissantes, déclin de la biodiversité, pénurie de ressources premières, perte de sens des individus : la situation dans laquelle nous nous trouvons n'a jamais été aussi sombre et compliquée qu'aujourd'hui.

Si la notion de développement durable existe depuis de très nombreuses années, la situation actuelle n'est pas une manifestation de la réussite de son application. Toute une série d'initiatives en rapport avec le développement durable se mettent lentement en place mais quand on regarde l'état du monde actuellement on constate combien ces actions sont insuffisantes. Les entreprises, les organisations, les communautés, en d'autres termes l'Humanité se doit d'être plus que simplement durable, elle doit aller au-delà et être régénérative.

Le terme "régénération" désigne la capacité d'un système vivant à se reconstruire après avoir été partiellement détruit (Derouette, 2021). Sur le plan organisationnel, la régénération vise à créer des conditions propices à davantage de vie en restaurant et régénérant les systèmes vivants (Gibbons, 2020). La régénération est une approche holistique qui permet de redonner du sens à ce que l'on fait et de revenir à l'essentiel en postulant que l'homme fait partie d'un écosystème à la fois interconnecté et interdépendant.

Au détour de mon parcours académique, j'ai découvert le concept d'économie régénérative, beaucoup moins connu et étudié, et sensiblement plus riche, plus complet et globalisant. L'économie régénérative étant considérée comme la prochaine étape de la durabilité voire même le stade ultime de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), cela m'a donné envie

¹ Limites planétaires : seuils qui ne devraient être franchis par l'humanité pour ne pas compromettre les conditions de vie durables et l'écosystème dans lequel elle a évolué jusqu'à présent (Stockholm Resilience Centre, 2022).

d'aller plus loin dans ma réflexion. Qu'est-ce que l'économie régénérative ? D'où vient-elle ? Existe-t-il un outil d'évaluation, pour les entreprises, basé sur ces concepts ?

A travers ce mémoire, nous étudierons en profondeur les concepts de l'économie régénérative, ce qu'elle comprend, et nous ferons une étude exploratoire de la pertinence d'un outil d'évaluation régénératif pour les entreprises et experts dans le domaine.

Ce mémoire est divisé en deux parties.

La première partie sera consacrée à la revue de littérature. Elle débute en se penchant sur l'évolution de la durabilité et de la RSE. Ces points permettront d'introduire le cœur de notre thématique : l'économie régénérative. Une définition approfondie de l'économie régénérative et de ses piliers sera alors présentée. La première partie est ensuite complétée par le concept de leadership régénératif décrit dans le livre d'Hutchins et Storm et nous mettrons en avant et confronterons leur outil d'évaluation régénératif à la théorie que nous aurons développée juste avant.

La seconde partie de ce mémoire sera consacrée à l'étude empirique et plus précisément à l'analyse qualitative. Elle sera réalisée grâce à des entretiens semi-directifs avec des experts et des acteurs impliqués sur le terrain, nous sonderons et approfondirons ce que ces derniers pensent, et comment ils réagissent face à la pertinence de l'audit régénératif et aux concepts plus ou moins novateurs qui le sous-tendent.

Enfin, nous concluons cette étude exploratoire avec une discussion des résultats obtenus, nous indiquerons certaines limites rencontrées dans ce mémoire et nous suggérerons des recommandations d'améliorations de l'audit régénératif.

PARTIE I : Revue de littérature

1. L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE - The New Sustainable

1. Contexte

1.1. Bref historique du modèle économique traditionnel et de ses limites.

La conception du modèle économique traditionnel qui prévaut actuellement dans notre société trouve son origine dans le début de la révolution industrielle et règne en maître sur l'industrie manufacturière mondiale depuis lors (Nguyen, Stuchtey, & Zils, 2018). Ce modèle économique traditionnel repose sur un schéma linéaire à sens unique : on extrait les matières premières nécessaires, on fabrique les biens, on les utilise ou les consomme, et enfin on jette ce dont on n'a plus besoin parce que les biens sont arrivés en fin de vie ou sont remplacés par des versions plus récentes (Sariatli, 2017). Ce sont les matériaux bon marché et abondants, l'énergie fossile disponible à l'infini et le faible coût de la main-d'œuvre qui ont permis le développement industriel et l'atteinte d'une croissance jamais réalisée auparavant (Ellen MacArthur Foundation, 2015 ; Milonton, 2021).

Dans ce modèle économique issu de l'industrialisation seul le travail et le capital étaient reconnus comme ressources principales. Les ressources naturelles quant à elles étaient considérées comme gratuites et indéfiniment disponibles (De Rongé & Mossay, 2021). Parallèlement à cette conception de consommation des ressources, le modèle économique traditionnel a donné naissance à une certaine vision restrictive de la raison d'être des entreprises. En effet, selon Friedman (1970) : « *la responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter ses profits* », et par conséquent de maximiser la valeur pour les actionnaires, mais aucun facteur environnemental ou sociétal n'était pris en compte.

Bien que ce modèle économique ait permis d'assurer le développement technologique, la croissance et l'amélioration du niveau de vie d'une partie de la société en raison d'un meilleur accès aux biens et aux services, il repose toutefois sur un système industriel linéaire qui favorise la surconsommation, la dilapidation des ressources et dont la conception est intrinsèquement dégénérative² (De Rongé & Mossay, 2021 ; Milonton, 2021).

² Le terme "dégénératif" désigne tout ce qui détruit la vie en consommant l'énergie et les ressources à une vitesse supérieure à celle à laquelle elle se régénère. (De Rongé & Mossay, 2021)

De plus en plus, cette approche linéaire de l'économie est mise à mal. Ce modèle est désormais confronté à une série de limitations importantes et entraîne des répercussions négatives que nous expérimentons dès à présent (Collard, 2020).

Collard (2020) explique qu'une des premières limites de l'économie linéaire réside dans le fait qu'elle cherche uniquement à maximiser la production de biens et sa rentabilité en oubliant de prendre en compte l'impact des émissions de gaz à effet de serre en tant qu'externalités négatives ainsi que leurs répercussions sur l'environnement. Aujourd'hui, le problème majeur est que la part d'émissions de CO₂ émise dans la biosphère dépasse largement son potentiel de régénération. C'est pour cela que la taxe carbone ou d'autres systèmes d'échanges d'émissions (i.e. compensation carbone) prennent en considération ces externalités négatives afin de les intégrer aux coûts des entreprises (Collard, 2020).

Ensuite, comme expliqué précédemment, l'économie linéaire repose sur l'hypothèse sous-jacente selon laquelle les ressources naturelles sont indéfiniment disponibles. Cependant, ces ressources naturelles sont bel et bien présentes en quantité limitée et ont un seuil critique d'exploitation. Si ce seuil est dépassé, certaines ressources finiront par s'épuiser. D'autant plus que le système industriel linéaire occasionne beaucoup de gaspillage (Collard, 2020 ; Commission Européenne, 2020).

En effet, toutes les étapes du cycle de vie d'un produit ne sont pas pleinement valorisées lors du processus de production linéaire. Une importante perte de valeur a lieu pendant et après le processus de fabrication du produit, ce qui constitue, d'un point de vue économique, environnemental et social, une opportunité commerciale manquée (Milonton, 2021).

En outre, de nombreuses pertes se situent au sein même de la chaîne de production ; depuis l'extraction de matières premières jusqu'à la fabrication du produit fini. Ces pertes se matérialisent entre autres par : les déchets de fabrication, les prises accidentelles résultant de la pêche, les pertes alimentaires (lors de la récolte, de la transformation ou de la distribution) (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Selon une étude du Sustainable Europe Research Institute (SERI) (cité dans Ellen MacArthur Foundation, 2013), chaque année dans les pays de l'OCDE, la fabrication de biens génère plus de 21 milliards de tonnes de matériaux qui ne sont pas physiquement intégrés dans les produits finis (c'est-à-dire des matières qui n'entreront plus dans le circuit économique).

Enfin, en ce qui concerne la valorisation des déchets en fin de vie, une étude d'Eurostat portant sur les statistiques de traitement des déchets indique qu'en Europe, 2,7 milliards de tonnes de déchets ont été produites en 2010, mais que seulement 40 % ont été réutilisés, recyclés ou compostés (Eurostat cité dans Ellen MacArthur Foundation, 2013) (Annexe 1).

L'économie linéaire semble à bout de souffle, le modèle atteint ses limites et, en l'état, ne peut plus être viable à long terme. Notre société va devoir changer son mode de consommation intrinsèquement dégénératif, pour le bien de l'environnement et pour éviter d'atteindre un point de non-retour. Tous ces nombreux signaux d'alerte ont incité certains acteurs à revoir intégralement les modes de vie, de production, de consommation et de traitement des déchets (Collard, 2020). Tout cela pour amener notre société vers de nouveaux modèles économiques et de consommation.

Enfin, dernier point mais non des moindres, il ne faut pas oublier de prendre en compte l'aspect social dans les limites de notre modèle économique traditionnel. L'épuisement des ressources humaines se fait ressentir dans le monde du travail ; les burnouts, l'absentéisme et la perte de sens pour les employés augmentent un peu plus chaque année (Conseil Supérieur de la Santé, 2017). Plus de la moitié des employés (55%) trouvent que le sens au travail a fortement diminué (Fargues, 2019). D'après l'étude Belstress, 50 à 60% des cas d'absentéisme seraient causés par le stress (Conseil Supérieur de la Santé, 2017). Selon Mohamed Younis, éditeur en chef des études Gallup : « *aujourd'hui, le monde est plus stressé, inquiet, déprimé et en souffrance qu'il ne l'a jamais été auparavant* » (Gallup, 2018). Le nombre de maladies mentales qui explose n'est pas un syndrome de bonne santé globale des ressources humaines. Tous ces résultats scientifiques et ces études nous montrent que quelque chose dysfonctionne dans notre manière de vivre, de travailler et de procéder.

1.2. Du développement durable à l'économie régénérative

1.2.1. Le développement durable

À la fin du 20e siècle, la menace d'une crise écologique est entrée au cœur des préoccupations d'une frange importante de la société mondiale. C'est à la suite de cette prise de conscience que la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) publie, en 1987, le rapport Brundtland, plus communément appelé *Our Common Future*, et que le

concept de développement durable sera évoqué pour la première fois (du Pisani, 2006 ; Greenly, 2021).

Le rapport Brundtland avait pour but d'établir des recommandations pour résoudre les tensions grandissantes entre la croissance économique et la dégradation environnementale (du Pisani, 2006). On y trouve la première définition du développement durable qui deviendra la définition la plus largement citée : « *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.* » (WCED, 1987). De ce fait, le développement durable intègre au développement économique une notion de responsabilité en matière de préservation de l'environnement ainsi qu'une notion de responsabilité sociétale pour mettre fin aux inégalités sociales.

Un autre aspect du développement durable est qu'il s'articule autour de trois piliers. Dans son livre, *Cannibals with Forks*, Elkington (1997) explique sa théorie du "Triple Bottom Line" axée autour de ces trois piliers, à savoir : l'inclusion sociale (l'aspect sociétal), la protection de l'environnement (l'aspect écologique) et la croissance économique (l'aspect économique) (Elkington, 1997 ; United Nations, 2020). La plupart du temps, ces piliers sont représentés selon un diagramme de Venn.

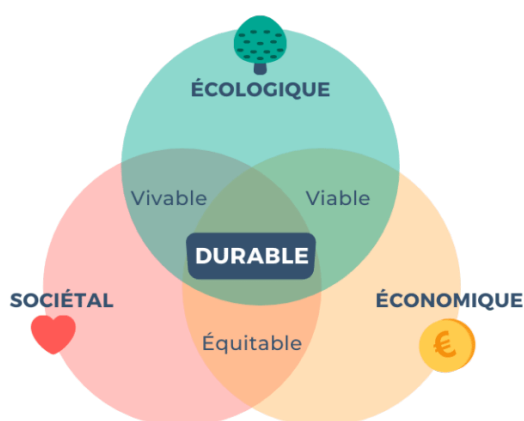


Figure 1 – Diagramme de Venn des piliers du développement durable (Roux, 2021)

Une entreprise répondrait donc à la définition du développement durable lorsqu'elle se situe à l'intersection de ces trois cercles et serait ainsi considérée comme équitable, vivable et viable.

1.2.2. Les objectifs de développement durable

Il est inconcevable de parler de développement durable sans parler de ses objectifs. En 2015, les États Membres de l'ONU adoptent "l'Agenda 2030 pour le développement durable" dans lequel les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) ainsi que leurs 169 cibles sont décrits (Stafford-Smith et al., 2016). Cette résolution est une ligne directrice pour guider les décisions stratégiques durables.

Ces objectifs visent à mettre fin à la pauvreté, à remédier aux inégalités et à préserver l'environnement afin de garantir la paix et la prospérité dans le monde d'ici 2030 (Nations Unies, 2015). De plus, les ODD sont conçus autour des trois piliers du développement durable, mentionnés précédemment, auxquels sont ajoutés deux autres dimensions. Les ODD sont donc classés en cinq dimensions, également connues sous le nom des « 5P » : la planète, le peuple, la prospérité, la paix et le partenariat (Boidin, 2015 ; Desmet, 2019).

Ces 17 objectifs servent de cadre universel à suivre, engageant non seulement les pays en voie de développement mais aussi tous les autres pays, les gouvernements, les entreprises, la société civile et le public car eux aussi sont « en voie de développement durable » (La Meth'ODD, s. d. ; Nations Unies, 2015).

En ce qui concerne le bilan de la réalisation des ODD, une étude de Halkos et Gkampoura (2021) indique que les objectifs de développement durable n° 8, n°9 et n°12, concernant le pilier économique, sont en passe d'être rencontrés. En revanche, l'objectif n°4, n°11 et tout particulièrement l'objectif n°13 nécessitent des progrès très importants pour atteindre leurs cibles et buts respectif d'ici 2030.



Figure 2 – Les 17 Objectifs de Développement Durable (Latek, 2017)

Ensuite, les OOD ont réussi à se faire une place dans le domaine de la durabilité, et ce grâce au large champ d'applications et de l'utilisation universelle de leurs indicateurs pour tous les pays, entreprises et parties prenantes dans le monde (Latek, 2017). Les ODD sont utilisés comme référence pour plusieurs outils d'évaluation durables tels que B Corp, Zei, GRI, etc.. En théorie, la réalisation de ces objectifs de développement durable apporterait une solution aux problèmes sociétaux complexes auxquels nous faisons face aujourd'hui. Atteindre ces objectifs permettrait : de stabiliser les marchés, de consolider les performances économiques des entreprises, de découvrir de nouvelles opportunités commerciales, de limiter les impacts dégénératifs, ... (Saussez, 2021)

Enfin, le concept du "Tripple Bottom Line" d'Elkington illustré par un diagramme de Venn est la représentation des trois piliers du développement durable qui domine largement les esprits depuis plus de quinze ans. Toutefois, cette représentation accepte une existence séparée des trois dimensions. Le diagramme de Venn présuppose que ces entités peuvent exister indépendamment les unes des autres. Le modèle du "wedding cake" des ODD (Figure 3) prend dès lors en compte ce problème. Il suggère une hiérarchisation des ODD et met en avant le caractère interconnecté des trois piliers du développement durable. Le wedding cake ordonne les ODDs, met la problématique de la biosphère en premier lieu et désigne ce premier socle comme étant à la base de tous les ODDs (Obrecht et al., 2021).

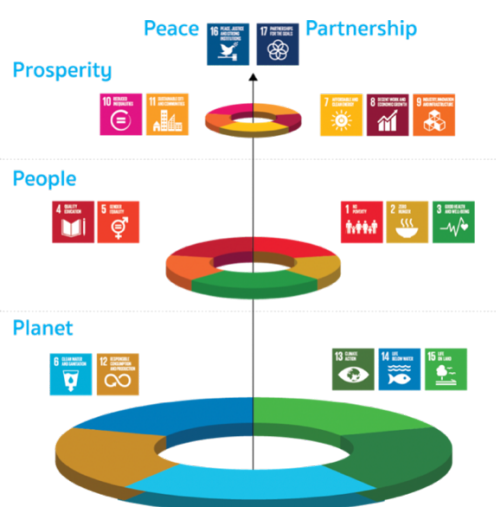


Figure 3 – Wedding Cake des Objectifs de Développement Durable (Desmet, 2019)

1.2.3. La Responsabilité Sociale des Entreprises

« *La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter ses profits* » (Friedman, 1970). Depuis un siècle, les dirigeants d'entreprise ont été animés par ce raisonnement, selon lequel l'objectif principal des entreprises était la recherche du profit maximal afin de maximiser la rétribution aux actionnaires (Stobierski, 2021).

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est pas un nouveau concept. En effet, les préoccupations sociales des sociétés ont été étudiées depuis les années 1930 et 1940. Toutefois, ce n'est que depuis peu que la RSE suscite une attention nettement renforcée (Aguinis & Glavas, 2012 ; Latapí Agudelo et al., 2019).

Depuis un dizaine d'années, toutes les entreprises ou organisations sont amenées à faire face au concept de RSE (Dahlsrud, 2008). De plus, les parties prenantes accordent de plus en plus d'importance à la RSE, une pression croissante est donc exercée sur les entreprises pour qu'elles fassent preuve de considération environnementale et sociétale et, partant, qu'elles génèrent de la valeur de manière durable (Sahed-Granger & Boncori, 2014).

Cependant, un problème important réside dans le fait que les avis sur la définition du concept de RSE ne convergent pas forcément ce qui amène de la confusion, et qui peut freiner l'engagement productif dans les démarches de RSE (Dahlsrud, 2008). Dahlsrud (2008) conclut son étude de 37 définitions de la RSE en affirmant que : « *Le défi pour les entreprises n'est pas tant de définir la RSE que de comprendre comment la RSE est construite socialement dans un contexte spécifique et comment en tenir compte lors de l'élaboration des stratégies commerciales.* [traduction libre] » (Dahlsrud ; 2008).

Une première définition incontournable de la RSE est développée par Archie Carroll (1979), elle est construite autour de quatre catégories : « *La responsabilité sociale des entreprises englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires (philanthropiques) de la société à l'égard des organisations à un moment donné.* [traduction libre] (Carroll, 1979) ». Carroll a ensuite représenté graphiquement les quatre catégories de sa définition de la RSE sous forme d'une pyramide (Figure 4). Le premier palier est celui de la responsabilité économique. Il est à la base de tout car pour perdurer dans le temps, une entreprise doit être rentable. Le second palier traite des aspects légaux et souligne l'obligation légale de

l'entreprise d'obéir à la loi. Ensuite, la responsabilité éthique des entreprises n'est pas impérative mais la société s'attend à ce que l'entreprise fasse ce qui est juste et équitable en toutes circonstances et en veillant à ne pas nuire. Le dernier palier correspond à la responsabilité philanthropique. À ce niveau, la société attend de l'entreprise qu'elle soit une bonne entreprise citoyenne et contribue à l'amélioration de la qualité de vie. (Schwartz & Carroll, 2003 ; Thacker, 2019)

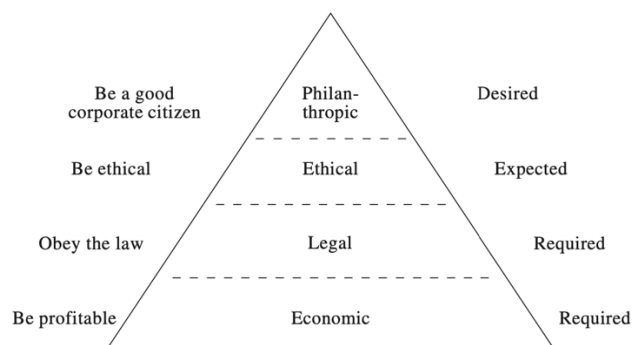


Figure 4 – La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises (Carroll, 1979)

La définition de la RSE de Carroll ainsi que sa représentation pyramidale sera une des théories les plus acceptées et utilisées car elle aide à comprendre que les quatre différentes responsabilités coexistent et sont en perpétuelle tension dynamique les unes avec les autres (Carroll, 1979 ; Schwartz & Carroll, 2003).

La définition de la RSE a évolué depuis lors, et celle qui est la plus couramment utilisée de nos jours est celle proposée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) (Hopkins, 2014). La norme ISO 26000 définit la responsabilité sociale comme : « *La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :*

- *contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. » (ISO, 2010).*

La norme ISO 26000 propose une conception plus large et complète de la définition de la RSE, en tenant compte de l'évolution des différentes significations de la RSE. Dans cette définition contemporaine apparaît la notion de responsabilité légale et éthique de Carroll et Schwartz, la théorie des parties prenantes d'Edward Freeman expliquant que les entreprises sont responsables des répercussions de leurs actions sur de multiples acteurs, ainsi que la notion plus récente du développement durable évoquée dans le rapport Brundtland (Cadet, 2010).

Pour conclure, nous comprenons que la RSE est toujours en constante évolution. Dans son article *"The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business"*, Wayne Visser (2010) explique qu'une évolution de la RSE, la RSE 2.0, est nécessaire pour changer les tendances sociétales et environnementales actuelles qui visent à élaborer un comportement « moins mauvais ». Cinq principes découlent de La RSE 2.0 : la créativité, l'évolutivité, la réactivité, la globalité et la circularité (Visser, 2010). Les deux derniers principes sont particulièrement en phase avec l'idée de régénération et de l'économie circulaire. Ce sont deux concepts qui s'ajoutent à la définition traditionnelle de la RSE et c'est pourquoi nous pensons qu'il est important d'analyser l'économie circulaire dans le point suivant.

1.2.4. L'économie circulaire

Comme expliqué dans la première section de ce travail, plusieurs aspects témoignant des difficultés que rencontrera notre société dans le futur mettent en péril la viabilité du modèle économique linéaire. De nouveaux modèles ont donc vu le jour, dont l'un des plus réputés est l'économie circulaire.

Selon Ellen Mac Arthur, actuellement l'une des plus éminentes spécialistes de l'économie circulaire (EC), *«la vie elle-même existe depuis des milliards d'années et s'est continuellement adaptée à l'utilisation efficace des matériaux. C'est un système complexe mais qui ne produit pas de déchets. Tout est métabolisé [traduction libre] »* (De Rongé & Mossay, 2021). Dans les écosystèmes naturels il n'existe pas de décharges, au contraire, rien ne se perd, tout se régénère. Les humains vont à l'encontre de la nature en adoptant l'idée erronée que les ressources sont illimitées et en appliquant le modèle de production et de consommation « extraire - fabriquer - consommer – jeter ». À l'opposé du modèle de linéarité, l'objectif du modèle d'économie circulaire est de parvenir à une gestion sobre et efficace des ressources (ADEME, s. d.).

La définition la plus répandue de l'EC a été formulée par la Fondation Ellen MacArthur comme suit : « *Une économie circulaire est un modèle industriel qui se veut par définition “réparateur” ou “régénérant”. Il substitue le concept de “fin de vie” par celui de “réparation” ou de “compensation”, il tend vers l'utilisation d'énergies renouvelables, cherche à éliminer les produits chimiques toxiques en favorisant une conception plus élaborée des produits, des matériaux, des systèmes, et plus généralement innove en matière de “business models”* » (Ellen MacArthur Foundation, 2013, p.7).

L'économie circulaire, telle qu'établie par la Fondation Ellen MacArthur, est représentée au travers de cercles vertueux, deux cycles qui se distinguent l'un de l'autre (Annexe 3). Le cycle technique représente la gestion des stocks de produits et composants matériels non-organiques (tels que le plastique ou les métaux) tandis que le cycle biologique concerne la circulation de matériaux non-toxiques, recyclables et biodégradables (Ellen MacArthur Foundation, 2013 ; McDonald et al., 2016).

C'est seulement au niveau du cycle biologique que la consommation a lieu, alors que dans les cycles techniques la notion de “consommateur” est remplacée par celle d’“utilisateur”. Dans les cycles biologiques les matières premières organiques sont régénérées (avec ou sans intervention de la main de l'homme). Tandis qu'au sein du cycle technique, l'intervention humaine est requise pour permettre le partage et la location de matériaux techniques afin de maximiser leur cycle de vie. Le maintien ou l'augmentation du capital revêt donc des sens différents selon les cycles (Ellen MacArthur Foundation, 2013, 2017).

Trois principes fondamentaux sous-tendent l'économie circulaire. Ces principes ont pour but d'établir un éventail d'actions à mettre en œuvre pour répondre aux difficultés auxquelles sont confrontées les économies industrielles modernes (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Le premier principe consiste à **limiter au maximum l'exploitation des ressources naturelles** que ce soit pour produire ou maintenir un produit au sein du système circulaire. Et si l'usage de ces ressources est incontournable, il faut exploiter celles qui sont renouvelables ou ayant un meilleur rendement et les restaurer autant que possible (Collard, 2020 ; Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Le second principe vise à **optimiser l'exploitation des ressources**, en favorisant la prolongation du cycle de vie des produits et des matériaux en circulation à leur niveau d'utilité et de valeur optimal, ce qui est bénéfique pour la vitalité de l'économie. Cela implique qu'il faut intégrer ce principe dès la conception des produits en vue de leur intégration dans la "boucle de réutilisation", qui se fait par le biais de la location, de la réutilisation, de la réparation, de la remise à neuf et enfin du recyclage des matériaux si les autres options ne sont plus envisageables. De plus, dans l'économie circulaire, les cycles courts qui requièrent le moins d'énergie sont privilégiés (Collard, 2020 ; Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Enfin, le dernier principe consiste à **favoriser la mise en place d'un système vertueux** en identifiant et limitant les externalités négatives. Cela suppose d'une part, de limiter les dommages causés dans certains domaines comme l'habitat, l'alimentation ou l'éducation. D'autre part, cela implique de contrôler les externalités négatives telles que la pollution des sols, de l'air et de l'eau (Collard, 2020 ; Ellen MacArthur Foundation, 2017).

L'ADEME (Agence de la Transition Ecologique), quant à elle, propose une définition de l'économie circulaire qui intègre une dimension supplémentaire, un objectif social qui consiste à améliorer le bien-être des individus : « *l'économie circulaire peut se définir comme un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits, vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en **développant le bien être des individus*** » (ADEME, s. d.).

Pour résumer, l'économie circulaire constitue une approche industrielle systémique, basée sur le pouvoir du fonctionnement en cascade (qui fait référence à la diversification de la réutilisation tout au long de la chaîne de valeur), qui vise à utiliser des énergies et ressources 100% durables et régénératives et à résoudre les problèmes liés à la production de déchets (McDonald et al., 2016).

La transition vers un modèle économique circulaire est une solution pour faire face au dysfonctionnement de l'économie industrielle linéaire. Ce changement de paradigme entraîne des bénéfices et permet d'identifier des opportunités dans de nombreux domaines et secteurs différents ; aussi bien l'environnement que les économies, les entreprises et les citoyens.

Premièrement, il est évident que les avantages environnementaux liés au passage vers une économie circulaire sont les premiers qui nous viennent à l'esprit. D'après les recherches de la Fondation Ellen MacArthur (2015), l'adoption de ce système industriel circulaire permettrait d'ici 2030 de réduire de 48% les émissions annuelles totales de gaz à effet de serres et de réduire de 32 % la consommation de ressources naturelles.

En deuxième lieu apparaissent les opportunités économiques telles que l'amélioration de la croissance économique (la création de nouveaux marchés et biens pourrait faire augmenter le PIB de 3,9 %.), la stimulation de l'innovation ou encore le développement de nouveaux emplois. L'évolution vers une économie de type circulaire pourrait créer plus de 700.000 emplois dans l'Union Européenne d'ici 2030 (European Commission, 2014). En effet, l'augmentation de la réparation, le remanufacturing ou le retraitement des biens nécessiteront de créer de nouveaux emplois (Stahel, 2016).

Ensuite, l'économie circulaire repose sur le principe de découplage qui a pour but de dissocier la croissance économique de la consommation des ressources finies et donc des impacts environnementaux négatifs qui lui sont associés (United Nations, 2011). De ce principe naissent des opportunités pour les entreprises qui se reflètent notamment par une diminution de la sensibilité de l'entreprise aux fluctuations du prix des matières premières étant donné que la revente et la récupération des matériaux recyclés est fortement favorisée dans le système circulaire (European Commission, 2014). Ce principe fait également apparaître l'opportunité d'une meilleure relation avec le client ainsi qu'une augmentation de la fidélisation (De Rongé & Mossay, 2021).

Enfin, les citoyens (utilisateurs et consommateurs) bénéficient aussi de cette transition. Les gains se reflètent entre autres par une diminution des prix des biens mais aussi par une diminution de l'obsolescence programmée étant donné que les produits sont réutilisables ou fabriqués pour durer.

Toutefois, il est essentiel de mettre en évidence que l'économie circulaire ne fait pas allusion à un *perpetuum mobile*. Certes, une consommation d'énergie est nécessaire pour faire fonctionner ce processus, les matériaux perdent de la valeur (ex. PET) et des déchets sont tout de même produits suite au recyclage, mais ce processus circulaire est beaucoup moins nuisible

que les systèmes économiques et industriels traditionnels (Arnsperger & Bourg, 2017 ; Bonciu, 2014).

Il existe cependant des limites et des pièges au modèle économique circulaire. Arnsperger et Bourg (2017) ont identifié une confusion entre les impacts micro et macro dans le système circulaire. Des conséquences perverses telles que les "effets rebonds" peuvent transformer une meilleure performance circulaire sur le plan micro en une plus mauvaise méso et macro circularité. Plus particulièrement, l'amélioration de l'efficacité d'une entreprise en termes de circularité au niveau micro peut la rendre aveugle à l'augmentation considérable du flux de consommation de matières naturelles qui se produit au plan macro (Arnsperger & Bourg, 2017).

En outre, Arnsperger et Bourg (2017) remettent en question la vision de l'économie circulaire de la Fondation Ellen MacArthur selon laquelle il est possible de combiner circularité et croissance économique sans avoir recours à davantage de ressources. L'objectif premier de l'EC étant de réduire au maximum l'exploitation des ressources naturelles, il ne peut aller de pair avec une augmentation du PIB car celui-ci implique une augmentation de la consommation. Lorsqu'on envisage le recyclage ou le concept de circularité dans un contexte de croissance, on ne fait que repousser le problème des ressources de 50 à 60 ans (De Rongé & Mossay, 2021).

Enfin, selon De Rongé et Mossay (2021), il existe un autre piège ou limite à l'économie circulaire. Une "stratégie de communication fluide et créative" est nécessaire pour assurer la transition vers une économie circulaire. En effet, les entreprises doivent adopter un positionnement et une approche marketing nouvelle et différente car de nouveaux segments de marché apparaissent (clients intéressés par le local, la réutilisation, upcycling, ect.).

1.2.5. La Théorie du Donut

En 2012, l'économiste anglaise Kate Raworth introduit pour la première fois la notion du "Donut" des frontières sociales et planétaires pour le développement, dans un rapport d'Oxfam. C'est suite à son travail dans l'équipe de recherche d'Oxfam Grande Bretagne pendant 11 ans qu'elle fait face à la réalité des inégalités en Afrique et dans le monde, des anomalies existantes dans les lois du commerce international, et qu'elle développe « la

Théorie du Donut » reflétant la vision de l'organisation pour laquelle elle travaille (Cosperec, 2021 ; Jézéquel, 2019). Kate Raworth estime qu'un nouvel état d'esprit est nécessaire pour relever les défis économiques du 21^e siècle. Cet ouvrage a pour objectif de changer fondamentalement notre façon de concevoir l'économie afin de répondre aux injustices, aux besoins humains fondamentaux et préserver l'environnement (Cosperec, 2021).

Le modèle de Kate Raworth (Figure 5) présente deux cercles concentriques : le plancher social, qui comprend douze éléments issus de normes sociales fondamentales reconnues mondialement, telles que définies dans les Objectifs de Développement Durable de 2015 (il représente la limite où les besoins de base sont satisfaits) et le plafond écologique, qui inclut les 9 limites planétaires³ définies par Rockström et al. (2009). Le trou au centre (limite intérieure) illustre la part d'individus dont les besoins et droits fondamentaux sont en insuffisance, alors que la limite extérieure représente la détérioration critique de l'environnement (Doughnut Economics Action Lab, s. d. ; Jézéquel, 2019). Entre le plancher et le plafond (limites à ne pas dépasser) se trouve le donut, « *un espace sûr et juste pour l'humanité* » dans lequel une économie inclusive, distributive et **régénérative** peut s'épanouir (Cosperec, 2021). D'après Raworth, si on ne veut pas dépasser les limites planétaires et sociales, il faut régénérer, adopter un comportement régénérateur.

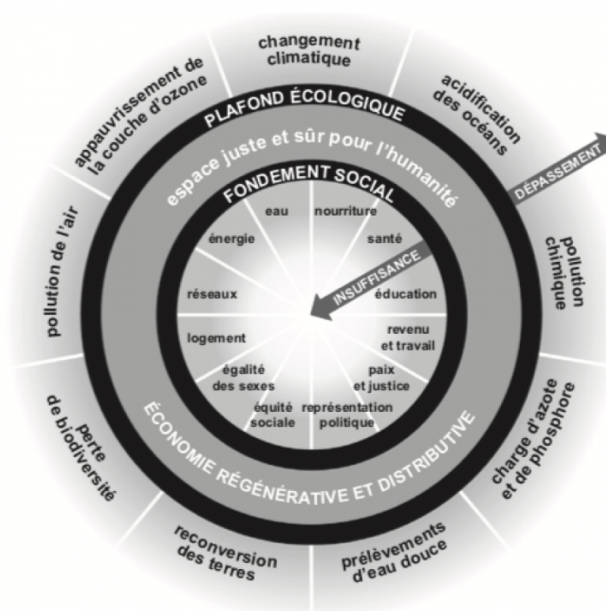


Figure 5 – Le Donut des frontières sociales et planétaires (Kate Raworth, 2017).

³ Depuis avril 2022, 6 des 9 limites planétaires ont été dépassées (Stockholm Resilience Centre, 2022).

Dans son livre, *la Théorie du Donut*, Kate Raworth explique qu'un changement de paradigme économique est nécessaire, et cela débute par une rupture avec le modèle économique fondé sur la croissance constante mesurée par le PIB. L'idée de se concentrer sur la croissance infinie du PIB comme objectif principal est un des nombreux autres exemples qui témoignent du dysfonctionnement du modèle économique et industriel linéaire (Jézéquel, 2019 ; Raworth 2017a).

Sept principes sont donc identifiés pour repenser l'économie au 21^e siècle (voir Annexe 4) (Jézéquel, 2019 ; Lucchese, 2018 ; Raworth, 2017a, 2017b).

- 1. Changer le but.** Depuis le 20^e siècle, les économistes ont privilégié la poursuite de l'objectif faussé de la croissance du PIB conduisant à l'approfondissement des inégalités et au déclin de l'environnement. Un changement de mentalité est nécessaire pour atteindre un but plus vaste : répondre aux besoins de tous dans la limite des moyens de la planète et cela peut se faire au moyen du *Donut* qui génère l'équilibre florissant (Lucchese, 2018 ; Raworth, 2017a, 2017b).
- 2. Voir l'ensemble du tableau.** Ce principe implique que l'on s'éloigne du courant néolibéral instauré au siècle passé afin de rédiger une nouvelle histoire économique adaptée à notre époque. Passer du marché autonome à une économie intégrant une vision globale de la société et de la nature (Lucchese, 2018 ; Raworth, 2017a).
- 3. Cultiver la nature humaine.** L'homme économique rationnel, égoïste, isolé et calculateur dépeint l'humanité sous un jour pitoyable. L'humain est interdépendant, social et dépendant du monde des vivants. Il faut construire une vision plus complexe, riche et profonde de la nature humaine pour que l'humain, adaptable et social, puisse entrer dans l'espace juste et sûr du *Donut* (Lucchese, 2018 ; Raworth, 2017a, 2017b).
- 4. Mieux connaître les systèmes.** Au 19^e siècles, les scientifiques ont voulu trouver des lois économiques extrêmement précises qui décriraient le marché aussi bien que les lois physiques de Newton et ont abouti sur le modèle de l'équilibre économique. Ce modèle faussé ne peut répondre à la complexité du monde réel. C'est pour cela que l'économie, système en constante évolution, doit être vue à travers une optique de pensée systémique (Lucchese, 2018 ; Raworth, 2017a, 2017b).
- 5. Redessiner pour redistribuer.** Le modèle économique du 20^e siècle a poussé à accepter la fatalité des inégalités pour qu'elles puissent un jour s'améliorer grâce à la croissance,

mais c'est une erreur de conception économique. Il faut explorer les manières de concevoir l'économie afin qu'elle répartisse mieux la valeur générée et la redistribution de la richesse (Lucchese, 2018 ; Raworth, 2017a, 2017b).

6. **Créer pour régénérer.** Le système industriel linéaire dégénératif est responsable de la détérioration de l'environnement. Il faut établir une pensée régénérative de l'économie, une économie circulaire, et non plus linéaire, consacrée à la régénération des ressources.
7. **Être agnostique en matière de croissance.** L'économie conventionnelle pousse à atteindre l'objectif de croissance constante mais dans la nature rien ne perdure ni ne croît infiniment. Il faut développer une économie qui permettrait de s'épanouir, que cela implique une croissance ou non (Lucchese, 2018 ; Raworth, 2017a, 2017b).

1.2.6. Laloux - Reinventing organizations

Dans son livre *Reinventing organizations*, Frederic Laloux traite de l'émergence d'un nouveau paradigme de management, d'une nouvelle façon de structurer et gérer les organisations (entreprises, associations, hôpitaux, ect.). Il aborde les organisations d'un point de vue évolutionniste, en s'appuyant sur des concepts de la psychologie du développement, et imagine ce à quoi les organisations futures pourraient ressembler en tenant compte de l'histoire du développement humain (Kwon, 2017). L'auteur s'est rendu compte que la manière dont les entreprises sont gérées actuellement arrive à ses limites. Le système génère beaucoup de frustrations, de jeux de pouvoir et la plupart des employés sont désengagés au travail. Dans les grandes organisations, les leaders veulent donner l'impression d'avoir tout sous contrôle, mais derrière cette façade se cache beaucoup de fatigue et une lourde pression face à la course vers la réussite. De plus, la confiance des clients dans les entreprises, ainsi que la fidélité à la marque, n'ont jamais été aussi faibles (Laloux, 2014). Avec ce nouveau paradigme de management, Laloux prend en compte la régénération de l'humain et des organisations. C'est donc une référence essentielle à considérer dans le périmètre de ce mémoire.

Selon Laloux (2014) « chaque *nouvelle étape de la conscience humaine s'accompagne d'une percée dans notre capacité à collaborer, ce qui donne lieu à un nouveau modèle organisationnel* ». Il a identifié quatre stades clés qui ont conduit à l'établissement d'un cinquième paradigme organisationnel.

- **Stade Impulsif – Paradigme Rouge.** Il y a 10.000 ans on assiste à l'apparition des "chefferies". Les organisations rouges (telles que les gangs de rue et la mafia d'aujourd'hui) fonctionnent de manière similaire aux meutes de loups. Pour conserver sa position, le leader doit continuellement montrer son pouvoir et domine par la peur. Ces organisations évoluent bien dans un milieu chaotique. Et les actions sont encore très réactives et focalisée sur le court-terme. (Banner, 2016 ; Gerndt, 2014 ; Laloux, 2014).
- **Stade Conformiste – Paradigme Ambre.** Dans ces organisations apparues il y a 4000 ans la moralité, l'ordre, la stabilité et la prévisibilité sont les fondements du système. Les gens ont un rôle strictement défini et agissent au sein d'une organisation très hiérarchique (un exemple contemporain serait l'armée ou l'Église catholique). Le leader, paternaliste et autoritaire, donne ses ordres et contrôle depuis le haut du système hiérarchique alors que l'action se fait à la base. Grâce à l'établissement d'une organisation stable, les gens sont capables de se projeter sur le long-terme. Or, c'est cette rigidité qui empêche les organisations "ambre" de s'adapter aux changements. (Banner, 2016 ; Chêne, s. d. ; Gerndt, 2014 ; Laloux, 2014).
- **Stade de la Réussite – Paradigme Orange.** Les objectifs des organisations orange (par exemple, les banques d'investissement et les multinationales) sont de battre la concurrence, de réaliser des bénéfices et de croître. Ces organisations sont axées sur le résultat et l'efficacité et opèrent comme des machines insensibles. Ce paradigme a entraîné trois percées majeures : l'innovation, la responsabilité et la méritocratie (Banner, 2016 ; Chêne, s. d. ; Gerndt, 2014 ; Laloux, 2014)
- **Stade Pluraliste – Paradigme Vert.** L'équité, l'égalité, la communauté, la coopération et le consensus sont fortement valorisés dans ce type d'organisation, qui est vue comme une famille. Les relations sont préférées aux résultats. Dans les organisations vertes l'accent est mis sur la culture, axée sur les valeurs et la responsabilisation pour obtenir une remarquable motivation des employés (Banner, 2016 ; Gerndt, 2014 ; Laloux, 2014). C'est suite à l'apparition de ce genre de structure qu'on voit naître le concept de responsabilité sociale.

Enfin le dernier paradigme est **Le stade Évolutif – les organisations Opale.** Pour Laloux, l'avenir du management se retrouve dans ces organisations Opale (Laloux, 2014). Les organisations Opale apportent une nouvelle façon d'aborder la gestion. Elles sont construites

sur une structure organisationnelle plate et flexible, l'indépendance des employés est généralisée ce qui favorise la créativité et mène à ce que l'autogouvernance remplace la pyramide hiérarchique. Le rôle des managers change, ils sont dorénavant vus comme des coachs et mentors. De plus, ces organisations s'apparentent aux organismes vivants (Borowiecki et al., 2021 ; Wyrzykowska, 2019).

Les organisations qui suivent le paradigme Opale deviennent plus agiles car leurs employés peuvent s'adapter rapidement à leur environnement, et deviennent plus humanistes puisque la dimension humaine est un aspect crucial des principes fondamentaux de ce paradigme (Moreno Romero et al., 2020).

Les études de cas des organisations pionnières du paradigme Opale, menées par Laloux, révèlent trois avancées majeures qui permettent de résoudre la majorité des problèmes organisationnels actuels, notamment la bureaucratie :

- **L'auto-organisation** permet aux organisations d'opérer efficacement en grand groupe sans avoir recours à la hiérarchie pour faire régner l'ordre ou chercher le consensus (Borowiecki et al., 2021). Ce système est basé sur une relation entre pairs, la prise de décision est donc distribuée. Cette avancée est basée sur un système de confiance où le leader laisse la place aux autres pour prendre des décisions. Compte tenu des structures actuelles de gouvernance des entreprises, l'auto-organisation est peut-être la plus difficile à réaliser dans les grandes entreprises (Moreno Romero et al., 2020).
- **L'affirmation de soi (« wholeness »)**. Cette avancée permet aux employés d'être eux-mêmes, de retrouver leur intégrité, de présenter leur personnalité complète sur le lieu de travail et pas seulement leur facette professionnelle. Dans les organisations Opale, les employés sont des personnes à part entière, et les aspects émotionnels, intuitifs et spirituels de chacun sont acceptés, c'est pourquoi la séparation entre vie professionnelle et vie privée n'a plus lieu d'être (Banner, 2016 ; Moreno Romero et al., 2020).
- **La raison d'être Évolutive**. Les organisations Opale sont considérées comme des organismes vivants qui ont un sens de directions à suivre propre à elles-mêmes. Ces organisations ne veulent pas prédire et contrôler l'avenir, au contraire, elles encouragent leurs membres à écouter et à comprendre ce que l'organisation veut devenir, quel objectif elle veut servir, découvrir progressivement sa véritable nature

(Moreno Romero et al., 2020). Dans les organisations Opale, l'objectif n'est pas de battre la concurrence et de performer. Elles recherchent un but qui a une raison d'être pour la société et la planète et cherchent à faire ce qui est juste même si cela implique un risque de croissance moindre (Kwon, 2017). Ces organisations sont plus disposées à collaborer avec d'autres organisations pour atteindre des objectifs similaires grâce aux plateformes de collaboration. Cette coopération pourrait motiver les organisations à se fixer un objectif commun plus élevé, lié à l'objectif de durabilité (Moreno Romero et al., 2020). Les entreprises Opale peuvent se montrer avant-gardistes et innovatrices en surmontant leur peur de perdre le contrôle et en acceptant les imprévus (Kwon, 2017).

Les organisations Opale prennent en compte le bien-être de leurs membres, entre autres par la gestion via l'autogouvernance et l'affirmation de soi. Elles combinent leur raison d'être à la durabilité car les organisations Opale sont interconnectées et vivent en symbiose avec la société et l'environnement naturel.

La mise en place d'une organisation Opale permettrait d'obtenir des résultats surprenants sans devoir faire appel à la gestion hiérarchique. Cela est dû au fait que les membres de l'organisation travaillent au sein d'un environnement de liberté, de confiance, de partenariat et de coopération, ce qui favorise fortement leur efficacité (Banner, 2016).

Dans la version la plus évoluée du type d'organisations de Laloux (les organisations Opale) apparaît une dimension de durabilité forte qui n'est pas forcément exprimée de manière explicite comme le font les auteurs vus précédemment dans ce travail, qui eux traitent clairement de responsabilité sociétale ou de développement durable. Cependant, la conception de l'organisation Opale de Laloux repose sur le concept de la « raison d'être évolutive » qui ne peut exister sans cette dimension de durabilité.

Nous avons décidé d'aborder le sujet des organisations évolutives Opale alors qu'on ne le retrouve pas habituellement dans la littérature classique du développement durable. Mais suite à la lecture de ce livre et des concepts qui en découlent, le lien sous-jacent avec la durabilité est évident. Lorsqu'on regarde aujourd'hui l'évolution du développement durable et de la RSE, ce concept de l'organisation évolutive et collaborative (Opale) développé par Laloux est donc à considérer dans le périmètre de l'approche globale de ce mémoire.

2. L'économie régénérative

Ce chapitre proposera une définition approfondie de l'économie régénérative, de ses piliers et enfin des conditions de la mise en place de celle-ci. Le livre *Sans plus attendre !* (2014) de Guibert del Marmol nous servira principalement de base pour notre réflexion. Le cours *Regenerative Economy* donné par Yves de Rongé et Emmanuel Mossay à la Louvain School of Management ainsi que d'autres articles scientifiques viendront compléter notre analyse.

2.1. Définition

D'après Fullerton (2015), pour établir des économies humaines prospères, l'économie régénérative doit alimenter les réseaux humains dont dépend sa vitalité, tout comme les systèmes vivants sont durables parce qu'ils convertissent la nourriture qu'ils consomment en énergie pour rester en vie.

Dans leur livre, *The Systems View of Life*, Capra et Luisi (2014) définissent le concept de *deep ecology*, qui donne une vision du monde qui ressemble à celle de l'économie régénérative, mais qui s'en distingue légèrement : « *L'écologie profonde ne sépare pas les humains de l'environnement naturel. Elle considère le monde non pas comme une collection d'objets isolés, mais comme un réseau de phénomènes fondamentalement interconnectés et interdépendants. L'écologie profonde reconnaît la valeur intrinsèque de tous les êtres vivants et considère l'homme comme un simple élément de la toile de la vie.* [traduction libre] (Capra & Luisi, 2014) ».

Les économies vertes ou durables permettent de limiter les dommages causés à l'environnement et à la santé des individus en exploitant plus efficacement les ressources. Cependant, la conception d'une économie régénérative va bien au-delà de celle d'une économie durable (Figure 6). Une approche régénérative permet d'élaborer des systèmes humains capables de co-évoluer avec les systèmes naturels qui les entourent et d'inverser les systèmes dégénératifs (Mang & Reed, 2013).

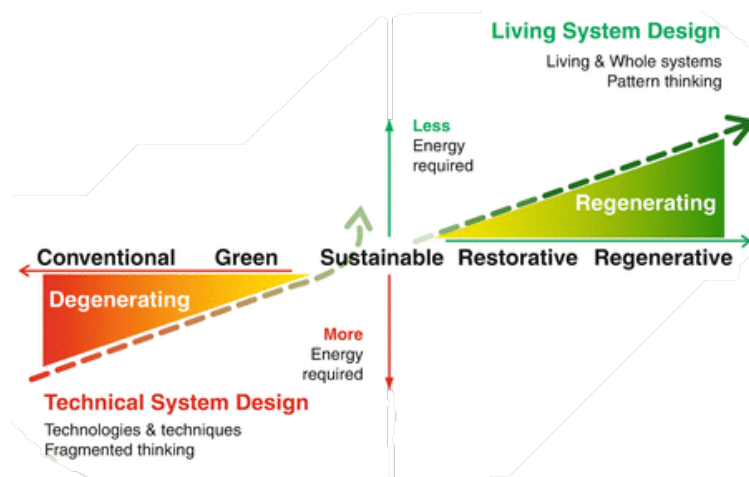


Figure 6 – Conception et développement régénératif (Mang & Reed, 2013)

D'une part, le concept d'économie régénérative est intrinsèquement lié à celui de circularité, comme cela a été souligné précédemment par la définition de l'économie circulaire de la Fondation Ellen MacArthur. De plus, Arnsperger et Bourg (2017) soulignent aussi que le concept de circularité est né de la volonté de créer une économie régénérative basée selon les principes du *regenerative design*, développé par Patrick Geddes au début du 20^e siècle.

D'autre part, le concept d'économie régénérative trouve également sa source dans celui de la *restorative economy* développée il y a vingt ans par Paul Hawken, pionnier de la conscience éco-durable aux États-Unis (del Marmol, 2014a). La *restorative economy* permet la restauration des écosystèmes tout en assurant la prospérité et l'emploi de chacun (Morseletto, 2020). Cette économie repose sur six piliers : (1) privilégier les produits fabriqués localement, (2) prendre en compte les conséquences sur la nature, (3) trouver un financement local ou un autofinancement, (4) soutenir des méthodes de production durables qui tiennent compte des intérêts de toutes les parties prenantes, (5) créer des produits et des services en tenant compte, dès leur conception, de leur impact sur les générations futures, (6) Éduquer les consommateurs à la responsabilité sociétale et à l'impact environnemental (Hawken dans del Marmol, 2014a).

L'économie régénérative et son approche s'inscrivant dans un biomimétisme⁴ profond partagent les mêmes caractéristiques que la *restorative economy*, à savoir : la relocalisation, la collaboration, la fonctionnalité, la circularité et la bio-inspiration. Les piliers de l'économie régénérative seront ainsi qualifiés en employant ces termes.

⁴ "Le biomimétisme est une approche de l'innovation qui cherche des solutions durables aux défis humains en imitant les modèles et les stratégies de la nature qui ont fait leurs preuves." (Biomimicry Institute, 2021)

Enfin, selon Mark Chasan, l'économie régénérative est définie comme un modèle économique fondé sur la promotion de la création de valeur éthique par rapport à l'expansion économique, la collaboration plutôt que la concurrence, la suffisance au lieu de l'avidité, la régénération plutôt que l'extraction, et le partage et non l'accumulation (Mark Chasan dans De Rongé & Mossay, 2021).

2.2. Les piliers

2.2.1. Économie relocalisée

Dans notre monde globalisé, le modèle économique traditionnel dominant repose sur deux piliers : l'optimisation des coûts et de l'efficacité, ce qui a mené à une délocalisation de l'économie. L'apparition de la crise du coronavirus illustre la fragilité de ce modèle économique. Les défaillances de la chaîne d'approvisionnement en masques, vaccins et médicaments ont bouleversé le monde entier et nombreux sont ceux qui demandent la relocalisation des opérations économiques. La résilience devient un nouveau pilier de la réussite de l'entreprise, et sa capacité à relocaliser l'économie renforce la résilience du mode économique (De Rongé & Mossay, 2021 ; Mouhoud, 2020).

E. M. Mouhoud (2020), définit la relocalisation (*next-shoring*) comme : « *le retour dans le pays d'origine d'unités de production, d'assemblage, ou de montage, antérieurement délocalisées dans les pays à faibles coûts salariaux* ». Le concept de délocalisation (*off-shoring*) s'est imposé pendant de nombreuses années au détriment du concept de relocalisation. Le *next-shoring* vise à rapprocher la production de la demande et des acteurs de l'innovation. C'est donc une production dite de proximité, la demande et les fournisseurs sont relocalisés pour que la chaîne d'approvisionnement soit plus courte, ce qui est déterminant pour la compétitivité et le processus d'innovation (del Marmol, 2014a).

D'après Guibert del Marmol, l'économie réelle est intrinsèquement locale. Une économie relocalisée est essentiellement basée sur l'autonomie. Cependant, l'économie relocalisée repose sur le concept *glocal* : une économie connectée au monde qui l'entoure, qui apprend des autres mais qui se veut autonome et relocalisée quant à la production et consommation de fondamentaux locale (i.e. production et consommation alimentaire et énergétique locale, et l'usage de monnaies locales) (del Marmol, 2014a).

Relocaliser la production permet de raccourcir la chaîne logistique et de développer des circuits courts ce qui engendre de nombreux avantages. Des études menées dans le monde entier ont déjà démontré que les achats provenant de productions locales ont un effet multiplicateur ; un euro dépensé dans une entreprise locale génère deux à quatre fois plus d'avantages économiques qu'un euro dépensé dans une entreprise délocalisée. Ces avantages économiques prennent la forme de la création d'emplois (due à la relance des activités industrielles au service de l'écosystème économique local) et des taxes payées localement (del Marmol, 2014a). De plus, selon une étude de l'Institute for Local Self-Reliance, le retour aux entreprises locales entraîne des bénéfices tels que : une augmentation de la création de start-up, une réduction des inégalités, une croissance des revenus, un niveau plus élevé de capital social, d'engagement civique et de bien-être (Mitchell, 2016). La création de valeur est donc relocalisée, captée localement et bénéficie à la communauté locale.

En outre, la relocalisation permet de régler l'incertitude, la vulnérabilité, les problématiques de la monnaie spéculative. L'objectif fondamental de la monnaie dite citoyenne ou locale est de favoriser les dépenses dans les entreprises locales plutôt que dans les grandes chaînes de magasins, encourageant ainsi la propriété locale des entreprises et du capital (Liberto, 2021). En utilisant ces monnaies locales qui sont fondantes et sur lesquelles on ne peut pas spéculer, cela accélère très fortement (fois 3) la vitesse de circulation de la monnaie dans le circuit économique (del Marmol, 2014b).

2.2.2. Économie collaborative

Il n'existe pas une définition unique de l'économie collaborative, c'est un concept ambigu qui est utilisé de manière interchangeable et regroupe plusieurs termes à savoir : l'économie du partage, la consommation collaborative, l'économie participative, l'économie coopérative ou encore l'économie contributive (del Marmol, 2014a ; Gössling & Michael Hall, 2019).

L'économie collaborative vise à faciliter les pratiques d'échange, de partage ou de vente entre individus (*peer-to-peer*) où l'usage d'un bien ou l'accès à un service prévaut sur sa propriété et ce à des fins lucratives et non lucratives (Decrop, 2017). Ces pratiques de consommation et d'échange sont favorisées par des plateformes numériques telles que les pratiques de recirculation de biens (services pour la vente ou le don d'objets d'occasion), des pratiques pour optimiser l'utilisation des biens durables (service de covoiturage comme Blablacar, offres

de logement comme Airbnb, etc.), ou des pratiques d'échange de biens ou de services entre utilisateurs (Lambrecht, 2016).

Cela fait plusieurs années que nous entendons le slogan « La collaboration est la nouvelle concurrence ». Les dirigeants et les organisations reconnaissent que même les meilleurs efforts individuels ne peuvent pas faire le poids face aux problèmes complexes et interconnectés d'aujourd'hui (Hecht, 2013).

de Nanteuil et Zune (2016) distinguent trois formes de l'économie collaborative qui permettent de résoudre ces enjeux. Tout d'abord, la **production coopérative**, comme les systèmes d'*open-source* ou de *crowdsourcing*, est fondée sur la notion d'économie du don. Elle repose sur la collaboration entre utilisateurs leur permettant de participer au développement, à l'amélioration ou à la modification d'un produit pour en obtenir les bénéfices dans un cas ou partager la propriété du produit au public dans un autre (del Marmol, 2014a). Le software de gestion d'entreprise Odoo en est un exemple.

Ensuite, il y a la **production à la demande**, qui met en relation des utilisateurs offrant ou demandant un service via l'utilisation de plateformes. Ces services sont en général dématérialisés et déterritorialisés (de Nanteuil & Zune, 2016).

Enfin, la **consommation collaborative** permet d'exploiter des « ressources dormantes » en utilisant des formes de consommation telles que le troc, le partage, l'emprunt ou l'exploitation. Ces services sont opérés via des plateformes qui jouent le rôle d'intermédiaire de confiance entre les utilisateurs (de Nanteuil & Zune, 2016).

2.2.3. Économie fonctionnelle

Le troisième pilier de l'économie régénérative est une économie fonctionnelle et d'usage plutôt qu'une économie de la possession. Selon del Marmol (2014b) : « *Fondamentalement, nous n'avons pas besoin d'être propriétaire d'un bien, mais nous avons besoin d'en avoir l'usage* ».

L'économie fonctionnelle consiste à optimiser l'utilisation des biens et services plutôt qu'à détenir des droits de propriété pour l'utilisation d'un bien. Son objectif économique est de créer la valeur d'usage la plus élevée possible, en maximisant le cycle de vie du bien tout en consommant un minimum de ressources matérielles et d'énergie (Stahel, 2005).

Si une entreprise décide de suivre les principes sous-jacents de l'économie fonctionnelle, elle devra modifier son comportement stratégique. Comme le fabricant est le seul à être réellement propriétaire du produit, son profit est étroitement lié à l'utilisation fonctionnelle qu'en font les clients (Bourg & Buclet, 2005). Le fabricant (ou distributeur) est responsable de l'ensemble du cycle de vie de son bien, il doit prendre en compte les coûts de fonctionnement, de maintenance ou encore de traitement en fin de vie. Il va devoir favoriser des procédures de conception et de production qui assurent la fiabilité, la durée de vie et la sobriété maximales des produits. Il n'y a donc plus aucune incitation à l'obsolescence programmée (van Niel, 2014). L'économie fonctionnelle s'inscrit dans le principe de développement durable car celle-ci vise donc à réduire la surproduction de produits manufacturés en optimisant l'utilisation des biens (del Marmol, 2014a).

Il est toutefois important de trouver un équilibre dans le contrat d'utilisation entre le fournisseur et le consommateur. Le contrat garantit au consommateur d'avoir accès à un service de qualité. Cependant, le fournisseur doit pouvoir également se protéger des risques de détériorations ou d'usage abusif dans le contrat. Il arrive parfois que la non-possession pousse les clients à se débarrasser de toute responsabilité. Afin d'établir une relation de confiance, les consommateurs doivent changer d'attitude et une certaine responsabilisation doit leur être imposée (del Marmol, 2014a).

2.2.4. Économie circulaire

L'économie circulaire, concept que l'on peut aussi retrouver sous le nom de *cradle to cradle* ou *blue economy* est un modèle économique que nous avons déjà abordé dans ce mémoire. L'économie circulaire adopte une approche plus large des enjeux auxquels notre planète est confrontée. Et selon Guibert del Marmol (2014a) l'EC est un pas de plus vers le biomimétisme.

Comme expliqué précédemment dans l'économie circulaire, les déchets des uns sont source de matières ou d'énergies pour les autres. Elle vise à réutiliser, recycler, réparer pour que le cycle de vie des produits soit maximisé le plus possible. L'économie fonctionnelle est donc un pilier de l'EC car elle favorise l'usage plutôt que la possession et limite la surproduction de produits manufacturés. En outre, il sera nécessaire de résoudre les problèmes relatifs à la formation et à l'information des consommateurs qui n'ont pas une connaissance ou compréhension suffisante des principes et particularités de l'éco-conception. Ils doivent

également adhérer au concept de réutilisation plutôt que de rachat d'objets neufs (del Marmol, 2014a).

Pour conclure, d'après del Marmol (2014a), « *le futur de l'économie circulaire sera vivant, reconnecté avec la nature certes ; mais avant tout, il sera humain* ».

2.2.5. Économie bio-inspirée

Tous les piliers de l'économie régénérative dont nous avons étudié les tenants et aboutissants composent ensemble une économie dite bio-inspirée. La nature prend une place intégrante dans ces modèles. Une économie bio-inspirée va au-delà du biomimétisme et développe des innovations technologiques pour résoudre les enjeux auxquels elle fait face en s'inspirant de la nature et des écosystèmes qui l'entourent.

La collaboration étant la nouvelle compétition, pour développer une économie régénérative, il faut s'éloigner de notre focalisation sur les « choses » seules et plutôt déplacer notre attention sur les relations et les interconnexions entre elles et la nature (del Marmol, 2014a).

Donc, l'économie régénérative est fondée sur des principes d'entreprise bio-inspirés, comme : la résilience (savoir rebondir face à l'imprévu et l'utiliser comme opportunité), l'optimisation, l'adaptation, l'intégration de systèmes, la conviction dans certaines valeurs (de comprendre ce qui est le plus essentiel pour une société et d'agir conformément à ces valeurs) et enfin et surtout la reconnaissance de la centralité de la vie (del Marmol, 2014a).

2.3. Conclusion - comment mettre en place une économie régénérative

Selon Guibert del Marmol (2014b) une économie régénérative ne peut être instaurée sans le développement de deux dimensions : la mise en place de nouveaux indicateurs de création de richesse et le développement d'un nouveau management organisationnel dirigé par des leaders inspirés et inspirants.

Le prix Nobel d'économie, Joseph Stiglitz, estime qu'il faut réviser le principe du PIB. Le PIB prend uniquement en considération la génération de valeur financière et devrait aussi prendre en compte les impacts sociaux comme les inégalités, le progrès social, le manque de résilience, le bien-être des individus et le manque de durabilité (Billing & AFP, 2020). Kate Raworth a développé la *Théorie du Donut*, concept que nous avons analysé précédemment dans ce

mémoire, en réponse à cette même idée de rupture avec le modèle économique basé sur une croissance perpétuelle mesurée par le PIB. De nouveaux indicateurs doivent donc être trouvés pour compléter les défaillances du PIB comme l'Indice de Développement Humain développé par les Nations Unies ou encore l'Indice de Bien-être Économique Durable (del Marmol, 2014a).

Ensuite, la seconde condition pour l'émergence d'une économie régénérative est la mise en place de nouveaux modèles organisationnels impliquant de nouveaux comportements et compétences. Un de ces modèles pourrait être l'approche de Frédéric Laloux et son organisation Opale autogouvernée, que nous avons exploré précédemment dans ce mémoire. Une organisation qui travaille efficacement sans l'utilisation d'une structure hiérarchique, une organisation qui s'apparente au « living system » et dont les dirigeants deviennent des mentors inspirants.

En outre, selon Guibert del Marmol (2014a), pour développer ce nouveau management organisationnel, les organisations auront besoin de leaders authentiques, à l'écoute, inspirés et inspirants. Ces dirigeants seraient inspirés par une compréhension approfondie de leur propre personne, du monde environnant et des responsabilités qui leur incombent. Parce qu'ils agissent en accord avec leurs principes, les leaders inspirés deviennent inévitablement des personnes inspirantes. Pour être une source d'inspiration, il faut comprendre que l'accomplissement personnel n'est possible que par la réussite de tout le monde. La capacité naturelle d'un leader inspirant est aussi de construire un capital affectif autour de lui, qui repose sur trois piliers : l'empathie et la compassion, la diversité, l'humilité. Ces trois piliers sont basés sur des valeurs plus féminines que masculines. Dans la culture actuelle, les valeurs féminines créent des leaders et des stratégies organisationnelles plus performants. L'énergie féminine est donc au cœur de cette économie régénérative qui fait concilier l'économie et l'environnement (del Marmol, 2014a ; Miller, 2021).

Pour conclure, le management des organisations de demain sera alors construit sur un **leadership régénératif** grâce auquel les organisations s'épanouissent, les écosystèmes prospèrent et les gens se sentent vivants.

2. LEADERSHIP RÉGÉNÉRATIF

Dans les chapitres précédents nous avons posé les fondements théoriques de l'économie régénérative. Il existe donc bien une littérature émergente sur l'économie régénérative mais celle-ci reste encore fort limitée. De plus, on trouve une littérature abondante, des outils et guidelines qui aident au développement durable, au développement de la RSE ou au développement d'une économie circulaire. Bien que l'économie régénérative soit un concept englobant, comme nous l'avons démontré dans les chapitres précédents, il existe très peu d'outils qui aient cette vision globale et qui aident les entreprises à appréhender la question de la régénération.

Pour ce chapitre, nous baserons donc notre analyse sur l'ouvrage récent de Giles Hutchins et Laura Storm, *Regenerative Leadership* (2019), qui propose un outil d'évaluation régénératif pour les entreprises, basé sur leur propre approche de l'économie, du leadership et du management régénératif. Hutchins et Storm ont travaillé chacun pendant de nombreuses années dans les domaines de la durabilité, du leadership, de la politique climatique, ainsi que du coaching et du conseil aux dirigeants. Leurs expertises leur ont permis de mettre au point un nouveau paradigme de leadership, qui s'attaque aux problèmes auxquels les dirigeants d'aujourd'hui sont confrontés. Ils ont développé un modèle d'ADN du leadership régénératif qui facilite la transition vers la nouvelle ère de la régénération dans laquelle les objectifs, les personnes, la planète et le profit peuvent prospérer ensemble (Hutchins & Storm, 2019).

Il est important de mentionner que les auteurs du livre ont basé leur conception théorique de l'ADN du leadership régénératif sur une variété de concepts et théories développés par d'autres auteurs qui existent depuis quelque temps ou qui sont plus récents et émergents.

Ci-après, nous allons tout d'abord passer en revue le point de vue des auteurs et comment eux se sont emparés de différents concepts de l'économie régénérative. Nous allons expliquer leur vision théorique et les concepts sur lesquels repose l'ADN du leadership régénératif. Cela nous permettra de mieux comprendre comment Hutchins et Storm ont développé leur outil d'évaluation régénératif. Enfin, nous présenterons cet outil que Hutchins et Storm ont développé ainsi que les objectifs qu'ils veulent poursuivre grâce à cet outil.

1. Constat : le processus de séparation

Dans l'introduction de leur livre Hutchins et Storm font le même constat alarmant que d'autres auteurs sur l'environnement, la gestion de notre planète ainsi que la gestion des ressources humaines. D'une part, nous faisons face au phénomène appelé « la grande accélération » (Annexe 5) qui représente une accélération de la croissance du GDP, de la population, mais aussi une croissance très importante des émissions de dioxyde de carbone, de la déforestation, etc. Le leader régénératif doit être conscient de ce dérèglement climatique. D'autre part, le stress et les maladies mentales se sont énormément intensifiés au cours des vingt dernières années.

Pour Hutchins et Storm (2019) nous en sommes arrivés à cette situation environnementale et sociétale alarmante à cause du processus de séparation que nous avons traversé. Selon Hutchins et Storm, nous, êtres humains, aurions traversé quatre grandes séparations.

La première a été la séparation entre l'homme et la nature, les humains ont voulu avoir le contrôle sur la nature et avoir cette position dominante sur la nature. Nous la considérons comme une ressource à exploiter et à optimiser et comme une marchandise. Seulement la nature est notre habitat naturel, les humains maintenant ont oublié leur connexion avec la nature et beaucoup souffrent de cette absence de connexion. De nombreuses études montrent les bienfaits de l'effet de la nature sur les humains (Annexe 6) (Storm, 2022).

La deuxième est la division et la domination des valeurs masculines sur les valeurs féminines. Cette séparation se manifeste depuis les dernières décennies et surtout dans le monde de l'entreprise où les qualités masculines sont perçues par la société comme supérieures aux qualités féminines, jugées faibles (Annexe 7). Pourtant ces traits féminins sont tout aussi importants et il faut intégrer une union entre les qualités masculines et féminines (Storm, 2022).

La troisième est la séparation entre la connaissance intérieure et les préoccupations extérieures. Depuis les derniers siècles, il y a une préférence et une vision de la vie qui se concentre sur l'extérieur. L'intuition qui est un phénomène mal compris et considéré comme suspect en est un parfait exemple. Même au sein des sujets traitant de la durabilité, nous nous concentrons sur la durabilité extérieure comme les politiques, la technologie et la finance et

nous négligeons les aspects internes à la durabilité comme la santé et le bien-être, la compassion et la conscience, la créativité,... (Hutchins & Storm, 2019).

Le dernier domaine est la séparation entre l'hémisphère droit et gauche du cerveau. L'homme a favorisé les qualités que lui apporte le cerveau gauche comme réfléchir de manière logique, rationnelle et structurée. Il a oublié d'exploiter les qualités du cerveau droit. (Storm, 2022).

D'après Hutchins et Storm, pour faire face au monde complexe dans lequel nous vivons les leaders régénératifs doivent être conscients qu'il faut viser la reconnexion de tous ces aspects plutôt que la séparation et revendiquer un plus grand sens de la plénitude. Le chemin de la régénération est donc un chemin vers la reconnexion (Appendix 8). Tel est le constat que font les auteurs du livre.

2. L'ADN du leadership régénératif

C'est sur base des constats du processus de séparation, de la prise en compte du principe de reconnexion et de l'atteinte d'une certaine conscience du leadership régénératif que Hutchins et Storm ont construit le cadre théorique de l'ADN du leadership régénératif. Les auteurs voient le modèle de l'ADN du leadership régénératif comme une solution à la complexité croissante à laquelle les entreprises et le leadership sont désormais confrontés.

Le modèle de l'ADN du leadership régénératif est un outil de navigation interconnecté et holistique qui aide à la transition vers la régénération des organisations, vers un leadership régénératif, vers une vision de l'organisation comme s'il s'agissait d'un organisme vivant. (Storm, 2022).

Le modèle d'ADN du leadership régénératif (Figure 7) se présente sous la forme de trois éléments principaux, les trois segments de l'ADN : Living System Design, Living System Culture et Living System Being. Une subdivision de 17 brins sont répartis dans les trois segments. Le modèle repose entièrement sur le principe de la *logique du vivant* et il est traversé par deux dynamiques (les dynamiques du vivant et du leadership). Tous ces concepts théoriques seront développés ci-après pour une plus ample compréhension du modèle.

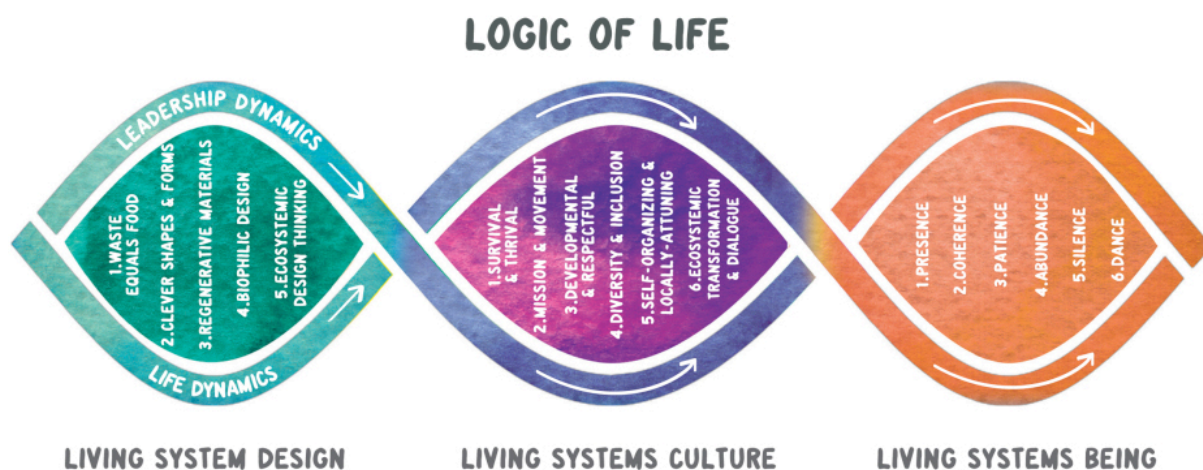


Figure 7 – ADN du leadership régénératif (Hutchins & Storm, 2019)

Hutchins et Storm représentent leur modèle par un gène (un segment d'ADN qui est responsable d'une caractéristique spécifique). Dans le mot *reGENErative* se cache le mot gène. Le gène est ce qui nous définit par essence, c'est ce qu'il y a de plus profondément ancré en nous. Il est donc intéressant de considérer le modèle de l'ADN du leadership régénératif de cette manière.

L'objectif de cette partie du mémoire est donc de voir la façon dont Hutchins et Storm, au sein de leurs trois segments d'ADN (Living System Design, Culture et Being), se sont réappropriés certains concepts que nous avons déjà abordés et définis dans le début de la revue de littérature et de voir si ces auteurs ont fait émerger de nouveaux concepts. Nous allons donc pointer les concepts similaires et illustrer certaines différences dans notre analyse et explication des trois segments de l'ADN.

2.1. La logique du vivant

Le cadre de l'ADN est basé sur la logique du vivant⁵, c'est le fondement sur lequel repose entièrement le modèle. Le concept de la logique du vivant est articulé autour de sept principes :

1. Life-Affirming⁶. La vie par essence crée des conditions propices à son épanouissement. L'écosystème des forêts en est un parfait exemple ; celles-ci recyclent les nutriments et assurent aux espèces la possibilité de vivre, de prospérer et de s'adapter au sein de cet

⁵ "Logic of life" dans le livre *Regenerative Leadership*.

⁶ Peut se traduire par : agissant pour le vivant, favorable au vivant

écosystème. Par ce principe, le leader régénératif ne poursuit que des activités et des résultats qui sont favorables au vivant (life-affirming) et évite tout ce qui peut être toxique ou dégénératif (Hutchins & Storm, 2019).

2. En constante évolution et réactive. Tout dans la vie est changeant et en mouvement. Les organismes sont résilients, s'adaptent aux perturbations et à leur environnement et répondent constamment au changement. La théorie de l'évolution de Darwin représente ce principe ; la survie dépend de l'aptitude des espèces à s'adapter au changement (Storm, 2022).

3. Relationnelle et interconnectée. La vie repose sur des systèmes interdépendants et interconnectés. La reconnaissance de ces interconnexions nous permet de ne plus voir et penser en silos mais en systèmes et de mettre en avant notre vision holistique des choses qui nous entourent. Le leadership régénératif encourage ces interconnexions en stimulant la collaboration ou la co-innovation (Hutchins & Storm, 2019).

4. Synergique et diversifiée. La vie se nourrit de la diversité et de l'évolution des états de tensions vers un état de synergie. C'est par la monoculture agricole que nous générons des écosystèmes meurtris. Alors que la permaculture permet de bénéficier de cette diversité et de l'effet de lisière⁷ (Storm, 2022). Cette même idée peut se répercuter dans le monde de l'entreprise. Le psychologue Henri Mazel a défini le concept de la synergie sociale⁸ après avoir réalisé l'importance des relations synergiques au sein des systèmes organisationnels (Hutchins & Storm, 2019).

5. Cyclique et rythmique. La vie est rythmée par des cycles et des saisons qui se succèdent les unes après les autres. La société a créé la conviction que pour réussir, nous devons constamment être dans le rythme du printemps ou de l'été. Cependant, plus nous parvenons à comprendre les pulsations de la vie, plus nous prenons conscience qu'il faut accepter tous ces différents cycles, embrasser le temps de l'hiver pour prendre le temps de se reposer et

⁷ La plus grande diversité d'espèces se trouve là où deux écosystèmes adjacents, comme lorsque la terre et l'eau ou la forêt et la prairie, se rencontrent (Storm, regenerator 2019).

⁸ « La synergie sociale apparaît lorsque deux ou plusieurs personnes s'associent avec des idées et des points de vue différents, il en résulte quelque chose de plus grand que la somme des parties » (Hutchins & Storm, 2019).

restaurer les énergies. Accepter que la pulsation de la nature puisse se construire sur le long-terme mais aussi au sein même d'une journée (Hutchins & Storm, 2019).

6. Flux d'énergie et de matière Les systèmes vivants, les organismes vivants forment des flux de matières et d'énergies et en dépendent. Les organisations et les communautés constituent et reposent aussi sur des flux d'informations et d'énergie relationnelle et psychologique. Être conscient de l'existence de ces flux de matières et d'énergie permet d'opérer de manière à ne pas nuire aux écosystèmes. (Hutchins & Storm, 2019).

7. Le champ des systèmes vivants. C'est quelque chose qu'on ne peut ni voir ni toucher. C'est quelque chose que l'on ressent. Le champ des systèmes vivants est l'énergie fondamentale de tous les champs d'énergie qui informent la matière de l'univers qui est reliée par des ondes. L'humain a pris ses distances avec la compréhension de l'existence de ce champ omniprésent. Cependant en accédant au niveau de conscience du leadership régénératif permet de ressentir ces interactions et de reconnaître le champ des systèmes vivants et de leurs interconnexions (Hutchins & Storm, 2019).

La logique de la vie permet d'appréhender de manière plus saine les interconnexions, la complexité et les synergies inhérentes aux organisations. Avoir cette conscience du leadership régénératif permet d'optimiser la santé et la vitalité des organisations en fournissant des lieux de travail, des biens et des services qui favorisent la vie (life-affirming) au lieu de la détériorer (Hutchins & Storm, 2019).

2.2. Les deux dynamiques du leadership régénératif

Le modèle d'ADN du leadership et ses trois segments (Design, Culture et Being) sont traversés par deux dynamiques essentielles : les dynamiques du vivant et les dynamiques du leadership.

2.2.1. Les dynamiques du vivant

La dynamique du vivant est une sorte de danse oscillante entre les différentes tensions présentes au sein de tout système vivant, organisations et communautés incluses. Il s'agit plus particulièrement de tensions entre convergence et divergence qui font partie des rythmes et pulsations de la vie.

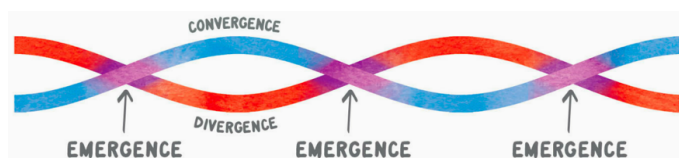


Figure 8 – Les dynamiques du vivant (Hutchins & Storm, 2019)

La divergence représente la vie qui s'épanouit en s'ouvrant et en se diversifiant. Elle représente l'exploration et l'expérimentation de la créativité. Alors que la convergence consiste à maintenir l'équilibre et l'ordre dans la vie en ayant le sens du but, de l'alignement, des limites et de la structure. Il s'agit de consolider, de rassembler, d'ancrer et d'assurer la cohérence. Enfin, les tensions saines entre divergence et convergence créent des conditions favorables à l'émergence : de la vie, de nouvelles idées, nouvelles innovations (Storm, 2022).

2.2.2. Les dynamiques du leadership

Cette dynamique désigne les aptitudes individuelles que les leaders doivent cultiver au quotidien de la vie organisationnelle pour pouvoir être plus à l'écoute, se mettre au diapason, s'adapter et évoluer dans un monde en transformation et rempli de défis. La dynamique du leadership représente une alternance entre une grande **compréhension de soi** et une forte **compréhension systémique** (interconnectée) dont le leader et son organisation font partie. La synergie entre les deux compréhensions permet l'émergence de la conscience du leadership régénératif (Storm, 2022).



Figure 9 – Les dynamiques du leadership (Hutchins & Storm, 2019)

Avoir une forte **compréhension de soi** permet de prendre du recul sur ses pensées, ses actions, ses habitudes. La **compréhension systémique** permet l'épanouissement du leadership par le biais d'une compréhension des interconnexions, des relations et des réseaux existant dans les systèmes vivants (Hutchins & Storm, 2019).

2.3. Living System Design

La nature est source d'inspiration, en y regardant de plus près on peut trouver une variété de solutions pour répondre à divers problèmes. Le *Living System Design* (conception de systèmes

vivants) est le premier segment de l'ADN qui suit des méthodes de conception bio-inspirée telles que le biomimétisme, l'économie circulaire, la conception biophilique, etc.... Ce segment d'ADN traite de la manière dont les leaders régénératifs produisent des biens, des services et des processus en s'inspirant des mécanismes de la nature. (Hutchins & Storm, 2019).

La conception de systèmes vivants reprend les cinq premiers brins d'ADN :

1) Les déchets sont de la nourriture. Dans la nature les déchets de l'un constituent la nourriture de l'autre. En s'inspirant de cette idée, l'objectif de ce brin d'ADN est de considérer toutes les ressources comme des composants importants qui peuvent être recyclés, upcyclés, réutilisés et réintégrés dans la chaîne de valeur. L'application de principes de conception bio-inspirés aux produits, services et systèmes permettrait de pallier la raréfaction des ressources tout en luttant contre l'augmentation de la pollution et des émissions de gaz à effet de serre (Hutchins & Storm, 2019). William McDonough et Michael Braungart (2002) ont développé leur pensée *Cradle-to-cradle* de cette même idée : « déchets = nourriture ». Le fondement de l'économie circulaire, que nous avons développé précédemment, repose aussi sur cette idée. D'après Hutchins et Storm (2019) l'EC est essentielle à la prospérité des organisations à long terme.

2) Formes et structures « vivantes » plus intelligentes. Ce deuxième brin d'ADN a pour but d'identifier des formes, des modèles et des structures retrouvés dans la nature et qui ont fait leurs preuves. Dans la nature, nous pouvons observer ces formes et designs qui sont le résultat de milliards d'années d'adaptation et qui appliquent des principes simples et favorables à la vie, à savoir la réduction des matériaux et la conception intelligente et régénérative (Hutchins & Storm, 2019). La start-up française Eel Energy, utilisant le biomimétisme, s'est inspirée du mouvement d'ondulation des poissons qui remontent le courant pour créer une hydrolienne d'un nouveau genre qui produit de l'énergie renouvelable grâce à une membrane qui ondule avec l'effet du courant (Cherki, 2015). Le leader régénératif doit favoriser un biomimétisme qui est « life-affirming » qui s'aligne sur les principes de l'EC (Hutchins & Storm, 2019).

3) Matériaux régénératifs. Une économie régénérative pousse à recourir à des matériaux et produits qui sont régénératifs dans leur conception. Elle utilise des matériaux biosourcés, réutilisables, biodégradables, facilement recyclables et non toxiques dont la production

nécessite le moins d'énergie possible et qui ne reverse pas de substance toxique causant des dommages environnementaux (Nakamura, 2021). Il faut éviter les matériaux appelés « horrible hybrids » car ils sont composés de multiples matériaux différents qui deviennent impossibles à recycler (McCormick, 2020). Les leaders régénératifs ont la responsabilité de s'informer sur l'existence d'alternatives : des nouveaux matériaux biodégradables ou qui peuvent être recyclés et démontés facilement. Ils voient aussi l'opportunité de la bio-innovation et l'adopte le plus rapidement possible (Hutchins & Storm, 2019).

4) Design biophilique. Ce brin d'ADN a pour objectif de permettre aux gens de se reconnecter avec la nature en eux et autour d'eux. Le design biophilique cherche à relier notre besoin inhérent de contact avec la nature qui nous entoure en concevant des bâtiments, l'urbanisme, l'architecture axés autour de la nature ou qui donnent vue sur la nature (Kellert, 2015). De nombreux articles scientifiques démontrent que le design biophilique et le contact régulier avec la nature contribuent à la santé psychologique, physiologique, et au bien-être des individus, soulage le stress, améliore la créativité et la concentration (Kellert, 2015 ; Keniger et al., 2013). Le leader régénératif doit être conscient de l'impact du design biophilique sur le bien-être général des individus sur les lieux de travail ou dans les espaces publics (Hutchins & Storm, 2019).

5) Pensée de conception écosystémique. Ce dernier brin d'ADN a pour but de faciliter le *flux de vie* dans l'ensemble du réseau des parties prenantes. Le leader régénératif doit avoir une conscience écosystémique et doit penser de manière holistique à chaque étape du cycle de vie des produits ou processus pour comprendre l'impact écosystémique global de ceux-ci sur les parties prenantes. Cela permet de s'assurer que la conception d'un produit ou service n'est pas seulement fonctionnelle, mais aussi vivante. Dans les systèmes vivants (dans la nature ou les organisations), émerge une multitude de relations d'interdépendances avec les clients, les fournisseurs, et même les concurrents. Développer des partenariats entre systèmes vivants est donc un aspect important de la conscience écosystémique. Les organisations doivent chercher des partenariats et collaborations tout au long de leur chaîne de valeur ou lors de la création de nouveaux projets, produits ou services. Lorsque des personnes ou organisations s'associent et collaborent dans une relation win-win, leur partenariat produit un niveau de synergie et de créativité beaucoup plus important (Hutchins & Storm, 2019).

2.4. Living Systems Culture

Les organisations d'aujourd'hui sont gérées au moyen de procédures hiérarchiques rigides et formelles et régies par le stress, la peur et la concurrence. Hutchins et Storm (2019) pensent que ce genre d'organisation ne peut faire face à notre environnement très dynamique qui est en constante évolution.

Living Systems Culture⁹ est le deuxième segment de l'ADN du leadership régénératif. Ce segment d'ADN vise à établir les éléments qui doivent être mis en place pour créer des organisations prospères dotées d'une culture riche et d'un sentiment de pouvoir être des personnes authentiques et complètes au travail (Storm, 2022). On retrouve dans ce segment d'ADN un certain nombre d'écoles de pensée novatrices telles que la théorie des organisations Opale de Laloux et bien d'autres.

Le leader régénératif a le rôle de facilitateur d'écosystème, il facilite le changement de la vision structurelle mécaniste de l'organisation vers celle des systèmes vivants dans le but de créer des organisations saines et performantes (Hutchins & Storm, 2019). Les 6 brins d'ADN du Living System Culture sont les suivants :

6) Survie et Prospérité – Une entreprise qui prospère est celle qui fournit des résultats financiers sains. La conception de la création de richesse est différente pour les entreprises régénératives car elles prennent en compte la vitalité de l'ensemble de l'écosystème (toutes les parties prenante) dans leur processus de développement de la richesse et cela leur permet d'obtenir des résultats financiers impressionnants (Hutchins & Storm, 2019). De plus, de nombreuses études démontrent que les entreprises qui déploient des efforts considérables en faveur de la durabilité réalisent de meilleures performances que leurs pairs (Eccles & Klimenko, 2019).

7) Mission et mouvement. Une entreprise régénérative cherche à contribuer à quelque chose de plus grand que la simple création d'un résultat financier sain. La mission d'une entreprise peut mobiliser un mouvement au sein des individus, des organisations et même au-delà des organisations. La mission et les valeurs organisationnelles et le mouvement plus large véhiculés par les entreprises régénératives entraînent un fort engagement auprès des

⁹ Peut se traduire par : la culture des systèmes vivants

employés (Hutchins & Storm, 2019). De plus, près de 88 % des millennials cherchent à travailler pour une entreprise dont les valeurs en matière de RSE reflètent les leurs (PwC, 2011). Enfin, Ce brin d'ADN renvoie à la caractéristique de la raison d'être évolutive des organisations Opale de Laloux (2014).

8) Développement et respect – Ce brin d'ADN a pour objectif de développer une culture d'entreprise respectueuse pour soi et pour les autres. Les entreprises régénératives adoptent des cultures qui créent un environnement où leurs employés peuvent être fidèles à eux-mêmes, où ils ne se sentent pas obligés de jouer un rôle sur le lieu de travail ; un espace où les gens se sentent en sécurité mais suffisamment téméraires pour explorer, entreprendre des actions et apprendre (Storm, 2022). Cette conception de la culture fait clairement référence l'affirmation de soi (wholeness) ; une des avancées amenées par l'organisation Opale de Laloux (2014).

9) Diversité et inclusion – Les entreprises traditionnelles sont coincées dans leur approche mono-culturelle de l'entreprise. Elles doivent s'en éloigner pour créer des cultures saines et épanouies. Les systèmes vivants se nourrissent et reposent sur une diversité florissante, comme nous l'avons expliqué dans la Logique du vivant. Les entreprises régénératives prônent une culture qui crée un véritable sentiment d'inclusion et d'appartenance, riche en valeurs et où la diversité est encouragée en tout point de vue (Hutchins & Storm, 2019). La diversité est même une priorité stratégique et apporte de nombreux avantages et opportunités. Une culture organisationnelle qui se nourrit d'un éventail de points de vue différents permet aux entreprises de faire preuve d'une plus grande résilience, d'accroître leur capacité d'innovation et de créativité (Tsusaka et al., 2021).

10) Auto-organisation et adaptation locale – Ce brin d'ADN a pour but de rendre les organisations plus résilientes et agiles en utilisant le principe d'auto-organisation de Laloux (2014). L'entreprise Hollandaise Buurtzorg est une parfaite illustration de ce principe d'auto-organisation. Buurtzorg est une entreprise qui propose des soins à domicile pour des patients âgés. Buurtzorg emploie plus de 14 000 infirmières qui travaillent en équipes autogérées de 10 ou 12 et s'occupent de leur propre groupe de patients dans leur propre zone géographique, sans manager qui contrôle au-dessus d'elles. Les coaches ont un rôle de de soutien en cas de problèmes ou conflits mais n'ont aucun pouvoir de décisions sur les équipes d'infirmières (Verweij, 2020). En opérant ce principe d'auto-organisation Buurtzorg est devenu le lieu de

travail le plus prisé aux Pays-Bas et se montre plus rentable et plus efficient que ses concurrents (Storm, 2022).

11) Transformation écosystémiques et dialogue – Selon Hutchins et Storm (2019) la culture des entreprises régénératives veille à prendre en compte et comprendre l'ensemble de l'écosystème dans lequel elles opèrent. Les entreprises régénératives s'assurent que les actions qu'elles réalisent prennent en compte toutes les différentes parties de l'entreprise et les parties prenantes. Elles impliquent aussi les parties prenantes dans la création de collaborations, de partenariats ou le développement d'open-source tout au long de la chaîne de valeurs (Storm, 2022).

2.5. Living Systems Being

Ce dernier segment de l'ADN de l'entreprise régénérative se penche sur les qualités et les pratiques que les leaders régénératifs doivent cultiver en eux et dans leurs entreprises pour pouvoir être plus résilient, s'adapter et s'engager sur la voie de la régénération (Storm, 2022).

Les composantes internes du leadership telles que la nature physiologique, émotionnelle et psychologique ne sont souvent pas abordés dans les cours de gestion ou de leadership standards. C'est un sujet qui est souvent négligé bien que, selon Hutchins et Storm (2019), la clé d'un leadership véritablement exceptionnel réside dans la compréhension intérieure profonde de soi et des autres. Les 6 derniers brins d'ADN sont les suivants :

12) Présence. Ce principe implique de cultiver une véritable connexion avec le moi intérieur et la relation avec les autres et le monde extérieur (Hutchins & Storm, 2019). La sensation de calme et d'être connecté, ouvert, acceptant et détendu, tous ces aspects sont associés au principe de présence (Storm, 2022).

13) Cohérence. Cette qualité concerne le fait d'être en phase avec soi-même et d'agir en accord avec ses valeurs et son système de guidance interne. Il s'agit de savoir quand ce que nous disons et ce que nous faisons correspondent à ce que nous ressentons à l'intérieur de nous-mêmes. La cohérence permet d'exploiter notre intelligence rationnelle, mais aussi notre intelligence intuitive, émotionnelle et somatique (Storm, 2022).

14) Patience. Cela implique d'être à l'aise avec l'inconfort. Le leader régénératif abandonne le besoin de pousser, d'insister ou de forcer les choses et accepte que les choses

ne peuvent pas être précipitées. Il s'agit de comprendre que les choses se produiront naturellement comme elles le devraient (Hutchins & Storm, 2019).

15) Abondance. L'abondance est une certaine manière de vivre, un état d'esprit qui permet de s'éloigner des sentiments de méfiance, de manque, de contrôle ou de pensée à somme nulle. Le principe d'abondance est une approche qui favorise la confiance, curiosité, la compassion, et crée des situations "gagnant-gagnant-gagnant" dans les relations ou organisations (Hutchins & Storm, 2019).

16) Silence. D'après la recherche de Bohn et Short (2012), une personne moyenne est quotidiennement confrontée à l'équivalent de 34 giga-octets d'informations. Selon Hutchins et Storm (2019) créer un espace où nous sommes à l'aise avec le silence permet de nous enrichir, nous et nos relations. Il ne faut pas craindre les moments de silence mais les accepter. Le silence permet à notre corps et notre esprit de se régénérer et de faire face aux obstacles avec lucidité et clairvoyance.

17) Danse. Ce dernier principe permet d'apprendre à suivre et exploiter les rythmes de la vie. En d'autres termes, c'est jongler et vivre avec les polarités de la vie, sa nature changeante et ses tensions. Reconnaître la valeur de chaque phase et de chaque saison permet aussi de développer sa capacité à s'adapter et à apprendre (Hutchins & Storm, 2019).

3. Audit régénératif

Sur base du cadre théorique de l'ADN du leadership régénératif, Hutchins et Storm (2019) ont créé deux outils d'évaluation afin d'aider les entreprises, organisations ou communautés à s'évaluer au regard des concepts issus du leadership régénératif. Ces deux outils sont appelés : la roue du diagnostic de l'ADN et la cartographie des écosystèmes.

Hutchins et Storm ont développé la cartographie des écosystèmes comme étant un outil qui peut être utilisé soit en complément de la roue du diagnostic de l'ADN soit utilisée séparément. La cartographie des écosystèmes a pour objectif de fournir une meilleure vue d'ensemble de l'écosystème d'une organisation, de ses aspects internes et externes et permet de souligner les endroits où une nouvelle croissance et de nouvelles opportunités sont possibles (Storm, 2022).

Dans le cadre de ce mémoire, nous décidons de nous concentrer sur le premier outil, la roue du diagnostic de l'ADN, car nous pensons que celui-ci peut être plus facilement intégré au sein des entreprises et organisations.

3.1. La roue du diagnostic de l'ADN

Cet outil d'évaluation, ou audit régénératif, se compose d'un questionnaire (Annexe 9) et d'une représentation graphique de la roue d'évaluation de l'ADN. Ensemble, ils fournissent un aperçu de la situation actuelle d'une organisation, de ses performances et des domaines auxquels les dirigeants devraient prêter davantage d'attention à l'avenir.

Le questionnaire est un audit régénératif regroupant 39 questions qui couvrent les 17 brins d'ADN que nous avons analysés précédemment. Le questionnaire repose sur un système de points qui permet d'évaluer dans quelle mesure l'affirmation est vraie pour l'organisation évaluée ou non. Pour chacune des questions il faut évaluer la performance de l'organisation en lui attribuant une note de 0 à 3.

En s'octroyant 3 points, l'organisation considère que l'affirmation est vraie, qu'elle lui correspond totalement, qu'elle est très performante et se considère comme véritablement régénérative dans ce domaine. Avec 2 points, l'organisation trouve que l'affirmation est correcte dans une certaine mesure mais qu'il reste encore beaucoup de possibilités d'amélioration. En s'attribuant 1 point, l'affirmation ne représente pas l'organisation et elle considère qu'elle n'aborde pas suffisamment ce domaine. Enfin avec 0 point, l'organisation considère que ses actions sont dégénératives dans ce domaine (Hutchins & Storm, 2019).

Une fois le questionnaire répondu et les points attribués, il faut additionner les points et remplir les brins d'ADN qui correspondent. La roue du diagnostic complétée reflète une image globale de l'organisation (Figure 10).

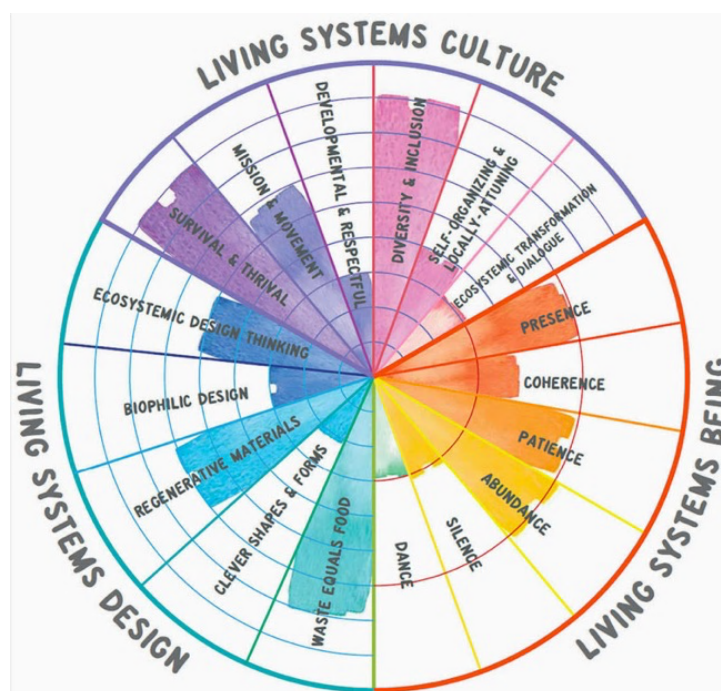


Figure 10 – La roue du diagnostic de l'ADN (Hutchins & Storm, 2019)

L'objectif de la roue du diagnostic de l'ADN est de donner une vue d'ensemble sur l'état actuel de l'entreprise ou de l'organisation et de déterminer où concentrer ses efforts afin d'être mieux armé pour affronter les futurs défis, de produire un impact plus sain et positif, de mettre en place des cultures organisationnelles plus épanouissantes (Hutchins & Storm, 2019). En d'autres termes, les points sur lesquels il faut se concentrer pour pouvoir qualifier les activités de l'entreprise comme étant régénératives.

La roue de l'évaluation de l'ADN est un outil qui donne un aperçu, une image de l'organisation à un moment précis. Hutchins et Storm (2019) conseillent d'ailleurs de réévaluer l'organisation et utiliser la roue tous les trois mois afin de pouvoir mesurer l'avancement des progrès.

De plus, La roue du diagnostic de l'ADN n'est pas un outil qui donne un éventail d'actions réelles et concrètes à entreprendre pour s'améliorer et devenir plus régénératif. Selon d'Hutchins et Storm (2019) leur outil permettrait de lancer des discussions et des pistes de réflexions riches, en interne, entre collaborateurs. C'est aux organisations, à la suite de leur évaluation, de trouver les actions qui conviennent le mieux à leurs activités.

Les outils d'évaluations ou audits traditionnels ont tendance à se concentrer sur de nombreux aspects techniques des activités d'une entreprises qui sont quantitatifs, que les entreprises sont capables de mesurer et vérifier, comme la consommation de ressources ou d'énergie ou

le turn-over. L'outil d'Hutchins et Storm quant à lui aborde une approche qualitative, selon les auteurs leur outil permet d'obtenir une vision plus globale par rapport aux outils d'évaluations traditionnels car il aborde aussi l'évaluation de la culture, de l'atmosphère et du mode d'opération des organisations.

Hutchins et Storm (2019) ne considèrent pas leur outil d'évaluation comme étant la recette miracle ou la solution unique. Au contraire, pour les auteurs, chaque organisation est différente ; considérées comme des systèmes vivants, les entreprises évoluent et changent constamment.

4. Tableau de synthèse comparatif - Conclusion

L'objectif de ce tableau de synthèse comparatif (Figure 11) est de venir confronter le point de vue particulier de L'ADN régénératif d'Hutchins et Storm, et plus particulièrement des 17 brins d'ADN, avec tous les autres concepts que nous avons analysés dans la revue de littérature afin de voir le degré de concordance et le potentiel d'approche englobante que constitue le leadership régénératif.

Lorsque des concepts se croisent, leurs cases sont coloriées dans la couleur du segment d'ADN correspondant. Une couleur plus claire indique que le concept du brin d'ADN qui est comparé n'est pas clairement expliqué mais plutôt sous-entendu.

Tout d'abord, lorsque nous comparons les 17 Objectifs de Développement Durables et leurs 169 cibles avec l'ADN régénératif, nous pouvons observer que les dimensions du Living System Design et Culture sont bien présentes ainsi que le concept de cohérence du Living Systems Being qui est sous-entendu. Un tableau en annexe détaille les différentes cibles en liens avec les différents brins d'ADN (Annexe 10).

Ensuite, l'économie circulaire et la théorie du Donut de Kate Raworth mettent en avant les principes d'une consommation et d'une production responsable et durable que l'on retrouve dans la dimension du Living System Design. Le segment d'ADN Living Systems Culture est un peu moins représenté, mais apparaît tout de même au travers des brins d'ADN : survies et prospérité, mission et mouvement, ainsi que la conception écosystémique. La dimension du Living Systems Being quant à elle n'est pas du tout abordée dans les concepts théoriques de l'économie circulaire et de la théorie du Donut.

		3 piliers du développement durable	17 Objectifs de Développement Durable	Responsabilité Sociale des Entreprises	Économie Circulaire	La Théorie du Donut - Kate Raworth	Organisation Opale - Laloux	Économie Régénérative
Living System Design	1. Les déchets sont de la nourriture							
	2. Fromes et structures plus intelligentes.							
	3. Matériaux régénératifs							
	4. Design biophilique							
	5. Pensée de conception écosystémique.							
Living System Culture	6. Survie et Prospérité							
	7. Mission et mouvement							
	8. Développement et respect							
	9. Diversité et inclusion							
	10. Auto-organisation et adaptation locale							
	11. Transformation écosystémiques et dialogue							
Living System Being	12. Présence							
	13. Cohérence							
	14. Patience							
	15. Abondance							
	16. Silence							
	17. Danse							

Figure 11 – Tableau de synthèse comparatif

En troisième lieu, nous observons que les idées des segments de l'ADN du Living System Design et Culture sont relativement bien présents dans la littérature de la RSE. Alors que pour l'organisation Opale, nous remarquons que les concepts de Laloux se retrouvent dans les caractéristiques du Living Systems Culture puisque Hutchins et Storm s'en sont inspirés. Nous retrouvons aussi des caractéristiques du Living Systems Being dans la description des organisations Opale.

Nous pouvons donc comparer et associer les résultats obtenus par la RSE et l'organisation Opale de Laloux dans le tableau de synthèse au concept de l'évolution de la conscience humaine du psychologue Clare Graves (Figure 12). Hutchins et Storm (2019) identifient un lien direct entre le niveau 2 de conscience (Tier 2) et ce qu'ils ont défini comme la conscience du leadership régénératif ¹⁰. Les auteurs indiquent aussi que le niveau 2 de conscience correspond aux organisations Opale de Laloux (Hutchins & Storm, 2019). Alors que la RSE correspond plutôt au niveau 1 (Tier 1) de conscience. Il y a donc un changement de conscience du niveau 1 (où nous retrouvons la RSE) au niveau 2, caractérisé par les organisations Opale. Cette approche des deux différents niveaux de conscience vient combler un gap dans la compréhension de la RSE car l'organisation Opale de Laloux apporte certaines caractéristiques en plus avec les concepts compris dans le Living Systems Being.

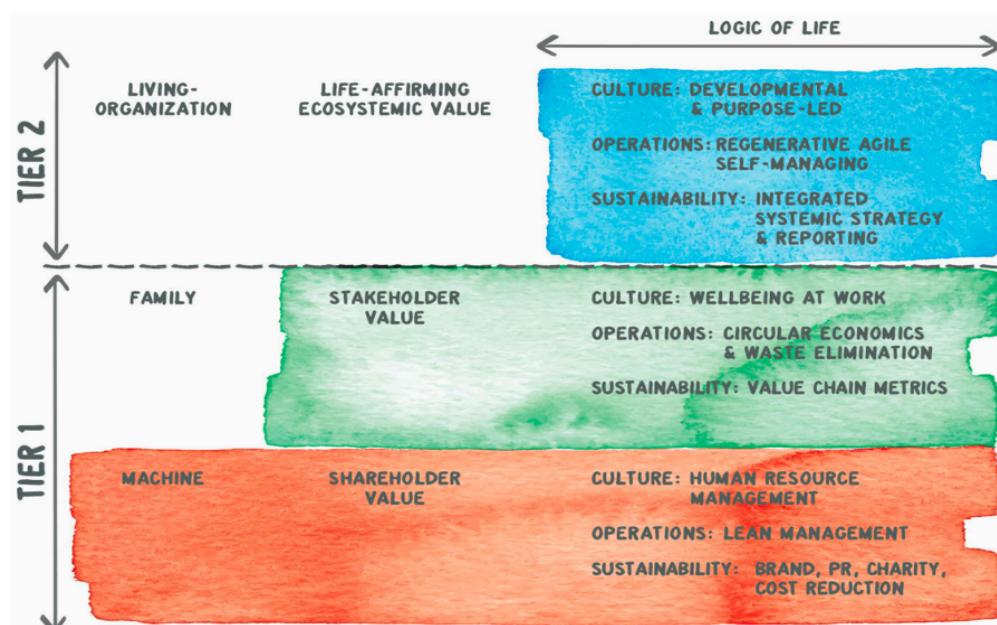


Figure 12 – Évolution de conscience dans les organisations (Hutchins & Storm, 2019)

¹⁰ Le niveau de conscience dont les leaders doivent désormais avoir pour assurer l'épanouissement des organisations vivantes dans les prochaines situations difficiles à prévoir et instables (Hutchins & Storm, 2019).

Enfin, en ce qui concerne l'économie régénérative dans la vision de Guibert del Marmol, nous pouvons observer que les trois segments d'ADN (Living Systems Design, Culture et Being), dont 12 brins d'ADN sur 17, se retrouvent dans sa théorie de l'économie régénérative. Ceci nous démontre à nouveau que le concept de l'économie régénérative va bien au-delà de la durabilité (Annexe 11) et détient un caractère global.

En conclusion, par le biais de ce tableau de synthèse comparatif nous avons voulu montrer que le modèle de l'ADN du leadership régénératif d'Hutchins et Storm couvre en réalité tout ce que les autres auteurs, que nous avons abordés précédemment dans la revue de littérature, ont dit d'important par rapport à la durabilité en général, à la RSE, au nouveau paradigme organisationnel et à la régénération. L'ADN du leadership régénératif est présent dans tous les concepts et théories que nous avons analysés dans la revue de littérature. Le modèle d'Hutchins et Storm est une version complète de l'idée de régénération, cela est prouvé par le fait que les trois segments de l'ADN sont présents dans l'économie régénérative, comme illustré dans le tableau de synthèse.

Un autre constat peut être apporté à la lecture du tableau de synthèse : nous découvrons que les concepts issus du segment d'ADN du Living Systems Being ne sont pas mis en avant dans la revue de littérature, que cette dimension est un facteur manquant et peu étudié. Le modèle de l'ADN du leadership régénératif apporte donc une nouvelle dimension avec le Living Systems Being dans l'approche de l'économie, du leadership et du management régénératif. Par le biais de ce tableau de synthèse comparatif, nous montrons que le modèle d'Hutchins et Storm permet d'avoir une approche "englobante", une vue régénérative globale.

Comme les auteurs ont une vue exhaustive régénérative avec leur conception théorique de l'ADN régénératif et que leur outil d'évaluation est basé sur celui-ci, on est en face d'un outil d'évaluation complet solide et fiable (théoriquement).

La deuxième partie de ce mémoire aura pour objectif de récolter les impressions et opinions non plus théoriques mais pratiques d'acteurs du terrain afin de juger de la pertinence de l'audit régénératif d'Hutchins et Storm.

PARTIE II : Analyse qualitative & Conclusions

Dans la seconde partie de ce mémoire, une étude empirique a été menée afin d'enrichir la revue de littérature en la confrontant à l'expérience d'acteurs de terrain. Tout d'abord nous développerons en détail la méthodologie utilisée pour l'étude empirique. Ensuite, nous analyserons les résultats obtenus.

La méthodologie décrite ci-dessous, vise à récolter les avis et impressions de différents experts et entreprises afin de juger de la pertinence de l'audit régénératif d'Hutchins et Storm.

3. MÉTHODOLOGIE

1. Méthode utilisée

Nous avons décidé de mener une étude exploratoire pour répondre à la question de recherche. En effet, notre travail a pour objectif d'étudier, d'observer et de comprendre des phénomènes à priori peu connus ou qui n'ont pas encore fait l'objet de recherches approfondies jusqu'à présent (Gavard-Perret et al., 2012).

Selon Baumard et Ibert (2014), l'approche qualitative est la méthodologie la plus couramment utilisée dans le cadre d'une étude exploratoire. Nous avons donc décidé de baser notre analyse sur la collecte de données qualitatives. Ces données qualitatives sont des données primaires recueillies au travers d'entretiens semi-directifs.

Cette approche qualitative nous a permis de récolter des informations intéressantes afin de juger de la pertinence de l'audit régénératif lors de son utilisation en situation réelle par des experts et des professionnels.

2. Échantillon

En ce qui concerne le procédé de sélection et de constitution de l'échantillon, nous nous sommes basés sur le principe de diversité de l'échantillon de Roussel et Wacheux (2005). De plus, nous avons établi la sélection de l'échantillon de recherche par *choix raisonné*, cela assure une sélection plus précise des éléments de l'échantillon et donc de les choisir sur la base de critères théoriques établis par le chercheur (Royer & Zarlowski, 2014).

De ce fait nous avons considéré trois catégories pour les intervenants :

- 1) Les experts dans le domaine de la RSE et/ou de l'économie régénérative.
- 2) Petites et moyennes entreprises à impact¹¹ .
- 3) Grandes entreprises.

Il est important de noter que certains profils d'intervenants sont hybrides et peuvent apparaître dans deux catégories à la fois.

Afin d'assurer la sélection définitive de participants pertinente pour notre recherche, tous les intervenants ont été approuvés par le Professeur Vincent Truyens.

Au total, 23 entreprises et experts ont été contactés par e-mail dans le but d'obtenir une interview. Sur les 23 personnes contactées, 8 ont répondu positivement et un entretien a été réalisé avec elles. Une entreprise a refusé car celle-ci était trop sollicitée par des demandes d'étudiants et ne pouvait donc leur accorder davantage de temps. Trois personnes ont répondu positivement, mais l'entretien avec elles n'a finalement pas abouti à cause de problèmes d'agenda. 11 contacts n'ont jamais répondu. Le taux de réponse est finalement de 47,8 %.

Pour la première catégorie d'intervenants, les experts, nous avons interviewé Guibert del Marmol, ancien Professeur d'Économie Régénérative à Louvain School of Management, auteur, conseiller, et conférencier sur l'économie régénérative. Nous considérons Jacques Crahay comme ayant un profil hybride, à la fois expert et représentant de grande entreprise, ancien CEO de l'entreprise Cosucra et ancien président de l'Union Wallonne des Entreprises. Brieuc Saffré est également considéré comme répondant hybride : Professeur et expert en économie circulaire, co-fondateur et CEO de la PME Circulab (réseau international de plus de 100 consultants en économie circulaire et régénérative et concepteur d'outils dans ce domaine).

En ce qui concerne la deuxième catégorie, les petites et moyennes entreprises à impact, nous avons interviewé : Audry Michaux (directeur financier et responsable RSE chez

¹¹ « La notion d'entreprise à impact est utilisée pour qualifier les sociétés qui basent leur modèle économique sur des pratiques qui ont un impact environnemental ou social positif sur leur écosystème. » (Essec Business School, 2021).

Copains.group), Louis Collinet (co-fondateur et CEO de Tapio, une entreprise qui suit les entreprises dans leur chemin vers la neutralité carbone) et Thomas Monarchi (responsable des affaires publiques et responsable RSE chez Ultéria). Enfin, nous avons interviewé deux personnes venant de grandes entreprises : Alain Dupont (spécialiste en environnement et énergie, et responsable RSE à la SNCB) et Thomas Canon (directeur du programme de durabilité chez IBA). Un tableau en Annexe regroupe les personnes ayant participé à la recherche (Annexe 12).

Pour finir, l'échantillon de la recherche se concentre sur des experts et des entreprises venant de la Belgique et la France, afin de préciser les résultats obtenus en adoptant une optique dépassant le cadre belge, ce sont cependant, uniquement des Francophones.

3. Méthode de collecte de données

Dans le cadre de l'analyse qualitative, un large éventail de méthodes de collecte de données est couramment utilisé. La collecte de données peut se faire entre autres par entretien individuel, par groupes de discussion, par observation participante ou non participante (Baumard et al., 2014). Dans le cadre de cette thèse, nous avons décidé de mener des entretiens individuels semi-directifs afin de recueillir des informations auprès des experts et des professionnels.

L'entretien semi-directif est un compromis entre l'entretien directif qui est construit autour de questions prédéfinies et fermées, et l'entretien non-directif (libre) qui n'a pas de questions prédéfinies ni de structure. Ce type d'entretien offre à la fois une certaine flexibilité dans l'interview et permet de recueillir une grande richesse de données (Gavard-Perret et al., 2012).

Dans notre recherche, ce sont des entretiens semi-directifs qui ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien structuré contenant : une mise en contexte afin d'expliquer le sujet à l'interlocuteur, une liste d'une quinzaine de questions, des questions d'investigation afin d'approfondir l'information obtenue et enfin une conclusion suivie de remerciements pour la participation (Baumard et al., 2014).

Tous les entretiens ont été réalisés par Teams en visio-conférence ou par appel téléphonique. La durée des entretiens est comprise entre 32min et 1 heure 15 min. Tous les intervenants

ont donné leur accord pour que les entretiens soient enregistrés, permettant une retranscription des entretiens et ensuite une analyse en profondeur de ceux-ci.

Pendant les entretiens, une introduction sur le sujet de la recherche a d'abord été présentée. Une première question introductive a été posée afin d'évaluer leur connaissance dans le domaine de la RSE et de l'économie régénérative. Ensuite les entretiens se poursuivent en suivant les différentes parties du guide d'entretien (Annexe 13) : la pertinence et la compréhension des concepts utilisés dans l'outil d'évaluation, la pertinence de l'outil en lui-même, ses potentielles perspectives d'innovation, les éventuelles motivations à effectuer cet audit et enfin sa capacité de mise en œuvre et de créer de l'impact.

4. Méthode d'analyse

Il existe trois types de méthodes d'analyse différentes pour dégager et synthétiser les informations intéressantes qui ressortent des entretiens, à savoir : l'analyse thématique, l'analyse interprétative phénoménologique et l'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes. Dans les recherches en Sciences de Gestion, l'analyse de contenu thématique est la méthode d'analyse la plus couramment utilisée (Miles et al., 2003).

Dans notre recherche, nous utilisons la méthode d'analyse thématique car celle-ci nous semble idoine pour analyser des informations qui se dégagent dans les retranscriptions d'entretiens. En effet, l'analyse thématique permet de relier des données (phrases et paragraphes) à des thèmes significatifs, de mettre en évidence des similarités, des oppositions, des avantages, des inconvénients (Miles et al., 2003).

4. ANALYSE DES RÉSULTATS QUALITATIFS

À la fin de la revue de littérature nous avons conclu que l'audit d'Hutchins et Storm était un condensé assez complet de l'évolution de la RSE, une sorte de stade ultime de celle-ci, ainsi qu'un résumé solide et fiable des concepts importants de l'économie régénérative. Mais qu'en est-il dans la pratique ? Quelle perception peuvent en avoir les acteurs du terrain ? C'est pourquoi nous avons voulu recueillir les impressions d'experts et professionnels afin de sonder leurs réactions vis-à-vis de cet outil par rapport à la réalité de leur pratique et de leur expérience. Est-ce un outil qui pourrait être appliqué à plus large échelle et contribuer à la compréhension et diffusion de l'économie régénérative ?

Dans cette section, nous présentons et analysons les différents résultats issus des entretiens semi-directifs. Au cours de notre tâche destinée à synthétiser, agréger, concentrer les opinions recueillies, nous avons voulu cependant garder au maximum la saveur et la richesse de certains extraits « bruts » des interviews.

Nous présentons notre synthèse, au travers des principaux points questionnés au cours des interviews, c'est-à-dire nos différentes hypothèses :

- 1) Les concepts abordés dans cet audit régénératif sont considérés comme pertinents par l'échantillon.
- 2) L'audit régénératif en lui-même est considéré comme pertinent par l'échantillon.
- 3) L'audit régénératif est perçu comme innovant dans son fond et/ou sa forme par l'échantillon.
- 4) L'échantillon perçoit d'éventuelles motivations à effectuer l'audit régénératif
- 5) L'échantillon considère que l'audit régénératif peut être mis en œuvre tel qu'il est et qu'il est capable de créer de l'impact.

1. Pertinence des concepts abordés dans l'audit régénératif

La grande majorité des répondants estime que les concepts abordés par l'audit sont pertinents. Nombreux sont ceux qui considèrent cependant que l'audit est très ambitieux et pointu, qu'il détient un catalogue complet de notions intéressantes mais exigeantes du point de vue de la compréhension, telles que par exemple la biophilie, l'approche écosystémique/holistique. Thomas Monarchi-Comte affirme que le biomimétisme et la conception écosystémique sont des notions qui sont déjà pratiquées au sein de son entreprise et se dit même "heureux" qu'un audit aborde ces notions.

D'autre part, 5 intervenants sur 8 soulignent que l'audit couvre et sensibilise aux notions clés et très avancées de l'économie régénérative ainsi que de la RSE en général. C'est ce qu'affirme notamment Alain Dupont : *« Pour moi, c'est du développement durable, et donc l'audit regroupe bien les piliers sociétaux, économiques et écologiques. Je pense que globalement toutes les sections ont leur place »*. Guibert del Marmol, qui a forgé son expertise en guidant les entreprises à développer leur core business en suivant les principes de l'économie régénérative, estime que *« l'audit donne une bonne compréhension et une bonne synthèse des aspects de l'économie régénérative. L'audit est riche dans le fond et très compréhensible, juste, très puissant et il cerne l'ensemble des choses. »*.

Cependant, au travers des entretiens menés, de nombreux intervenants mettent en relief quelques réserves :

1.1. Formulation des concepts

Pour de nombreux répondants, il apparaît que certains concepts ne sont pas bien formulés et peuvent engendrer une mauvaise compréhension. L'un d'eux signale que : *« les questions au sujet de la transformation écosystémique, le biomimétisme, les matériaux régénératifs ne sont pas toujours très clairs, je ne vois pas trop ce qu'ils veulent dire par là, il faudrait qu'ils donnent plus de détails. »* (Alain Dupont). Ou bien encore : *« les concepts sont souvent trop théoriques. Il faudrait les vulgariser afin de les rendre plus simples et pratiques. »* (Audry Michaux).

1.2. Accessibilité des concepts

Après avoir analysé les entretiens, il semble clair qu'un problème réside au niveau de l'accessibilité des concepts de l'audit. En effet, quasiment toutes les personnes interviewées considèrent que l'audit place la barre très haut avec certaines sections ou angles de vue, comme par exemple les points "les déchets sont de la nourriture", "conception biophilique", "danse", ou encore "abondance", pour ne citer qu'eux.

Ce langage peut être perçu comme impressionnant, étonnant, pointu et potentiellement peu accessible. Brieuc Saffré estime que : « *l'outil est intéressant pour sensibiliser le monde de l'entreprise à des principes. Mais les concepts ne vont parler qu'à une minorité* ».

D'autres intervenants vont encore plus loin et font le constat que les concepts utilisés sont trop éloignés de la connaissance et du vocabulaire économique employé par les entrepreneurs et entreprises lambdas, ce qui demande donc un effort particulier pour apprivoiser et assimiler ce vocabulaire. Jacques Crahay précise que « *pour quelqu'un qui n'est pas familier avec ce genre de termes, cela peut freiner et faire peur* ». Parallèlement, l'un d'eux souligne que « *Pour une entreprise ou un dirigeant qui n'a pas du tout l'habitude de manier ces notions, ça pourrait déconcerter.* » - (Thomas Monarchi-Comte).

Pour Thomas Canon l'audit ressemble à « *un questionnaire de "pleine conscience" plutôt qu'un questionnaire qui s'adresse à un industriel, donc ça peut rebuter* » .

Toujours dans la même veine, certains intervenants estiment que les notions abordées dans la section Living System Being ou Living System Design sont très poussées et sortent de l'ordinaire. C'est une qualité et un atout mais cela pourrait aussi engendrer un rejet des grosses entreprises.

Et se pose pour certains la question de génération : Guibert del Marmol envisage que « *les concepts seront plus compréhensibles pour une génération de dirigeants plus jeunes (maximum 45 ans). Pour ceux de plus 55 ans, il faut d'abord déconstruire les idées préconçues car expliquer ce qu'est l'économie régénérative demande un autre état d'esprit et une approche beaucoup plus holistique.* »

Enfin, pour d'autres, a contrario, si les concepts issus des deux premiers segments d'ADN (Living System **Design** et **Being**) les ont certes surpris, cela a aussi indéniablement attisé leur curiosité et l'envie de la découverte.

2. Pertinence de l'audit en lui-même

2.1. Points forts

L'audit a-t-il certaines qualités qui le distingueraient par rapport à d'autres ?

Les participants repèrent comme premier mérite son originalité : « *L'audit utilise un nouveau concept pour évaluer la responsabilité sociétale. Il aborde les choses d'une autre manière en prenant le vivant comme élément central axé autour de trois piliers.* » - (Alain Dupont).

Parallèlement, Jacques Crahay insiste sur le fait que « *l'audit a une ambition intéressante, il va beaucoup plus loin et est plus avancé que tout ce qui a déjà été fait dans le domaine de l'évaluation de la RSE* ». Il ajoute aussi que l'audit permet d'avancer dans la réflexion sur le but et le fonctionnement de l'entreprise et qu'il s'intéresse à la manière dont est pensée l'entreprise d'un point de vue global.

Une autre constante des commentaires se concentre autour du fait qu'il pourrait générer de nouvelles idées, susciter des réflexions hors des sentiers battus : "*Tiens ça on ne fait pas dans notre entreprise et on pourrait le faire.*" (Audry Michaux).

Pour Guibert del Marmol, un plus de l'audit est le fait qu'il aborde le sujet de l'écologie intérieure et de l'alignement personnel en âme et conscience.

Enfin, Thomas Monarchi-Comte et Audry Michaux considèrent que l'outil est particulièrement polyvalent et complet.

2.2. Problème d'évaluation/cotation

Nous avons identifié que de nombreux intervenants estiment qu'un problème important se situe au niveau de l'évaluation dans l'audit.

Le premier problème relevé est le fait que l'objet analysé par cet audit, c'est l'entreprise dans sa globalité. L'échelle d'analyse est jugée trop large pour certains intervenants. Ils considèrent

que certaines questions sont trop générales et beaucoup trop vagues. Elles ne permettent pas de savoir comment y répondre précisément, ni ce que la question cible exactement.

Thomas Canon pense que l'audit présente le problème d'être plus abstrait que concret et cela peut être rébarbatif pour les utilisateurs de l'outil. Il existe donc une difficulté pour percevoir ce que les questions représentent réellement dans l'entreprise. Jacques Crahay souligne, lui aussi, que l'audit devrait utiliser davantage de termes qui cernent concrètement ce qui est en jeu dans la réalité de l'entreprise.

Un autre problème identifié par certaines personnes interrogées est que le périmètre à prendre en compte dans l'évaluation de l'entreprise est flou. Certains se demandent si toute l'organisation ou seulement une partie devrait être prise en compte dans l'évaluation, un process spécial ou tous. Selon Brieuc Saffré : *« une entreprise peut avoir plusieurs business models bien différents qui produisent des impacts différents, juger de la globalité de l'entreprise ne donnerait pas une image réelle et précise de celle-ci. »*.

D'autres encore considèrent qu'étant donné que certaines questions manquent de précision, cela laisse la place à une auto-évaluation trop subjective. La formulation des questions permet de s'évaluer « un peu comme on veut » et c'est un peu trop laissé au libre-arbitre de celui qui remplit. Deux des intervenants estiment en outre qu'un référentiel est nécessaire afin de pouvoir s'évaluer correctement et de juger si l'entreprise peut se donner un bon score ou non. Par exemple à partir de quel rapport en % on peut se donner 1, 2, ou 3. Selon Thomas Canon et Jacques Crahay, sans ce référentiel, l'évaluation est trop largement laissée à l'appréciation de celui qui y répond et laisse la porte ouverte à des réponses trop optimistes ou pessimistes.

2.3. Point de comparaison et benchmarking manquant

Toujours dans la même problématique de l'évaluation, la moitié des personnes interrogées soulignent qu'il manque un volet benchmarking après avoir réalisé l'audit. Parmi ceux-ci, Alain Dupont affirme que l'audit devrait donner un point de comparaison par secteur d'activité. Cela permettrait de donner une indication aux entreprises afin de savoir où elles se situent par rapport aux autres entreprises du même secteur qui ont déjà réalisé l'audit et ainsi de voir vers quoi elles peuvent tendre. Elles pourraient juger si elles se trouvent au-dessus, en-dessous ou dans la moyenne.

2.4. Publics cibles de l'audit

A qui s'adresse l'audit ? Les intervenants ont des avis divergents sur la question. Pour certains, l'évaluation de l'entreprise au regard des principes de la RSE et de l'économie régénérative s'adresse à toutes les entreprises, peu importe leur secteur et leur taille.

Cependant, certains experts et professionnels ont un avis plus nuancé et estiment que l'audit ou certaines parties de l'audit ne s'adresseraient pas à toutes les entreprises. C'est le cas de Brieuc Saffré qui pense que la section Living System Design de l'audit *« aura plus d'intérêt pour les entreprises où il y a de l'exploitation de matières pour produire un bien, et aura moins d'impact et d'influence dans les entreprises de prestations intellectuelles ou de services »*. Par ailleurs, plusieurs autres intervenants estiment que l'audit s'adresserait sans doute plus à des entreprises qui ont déjà une connaissance de ces notions : selon Thomas Canon et Jacques Crahay, l'audit serait destiné à des entreprises qui ont un business model avancé, à impact, et qui ont ces notions ancrées dans leurs missions et dans leurs cultures dès leur création. Dans cette même perspective, Louis Collinet signale le danger que l'audit *« donne plus facilement des bons scores aux bons élèves, ceux qui sont déjà à la pointe, mais ceux qui sont novices dans le domaine pourraient obtenir peu de points et cela peut les décourager »*. Enfin, Alain Dupont estime que l'audit serait davantage destiné à des grandes entreprises d'un certain rang, employant un grand nombre de personnes, car elles seraient susceptibles d'avoir un impact significatif sur la société.

3. Potentiel d'innovation

La presque totalité des intervenants ont estimé que l'audit était innovant dans son fond, au travers des concepts et notions qu'il aborde, mais que la forme de l'audit, c'est-à-dire le questionnaire avec son système de points en 4 paliers et la roue du diagnostic n'étaient pas particulièrement novateurs.

Plus précisément, sur les 8 personnes interrogées, 4 d'entre elles considèrent que la partie *« Living System Being »* est l'aspect du *« fond »* de l'audit le plus innovant. Pour eux c'est un thème qui est le moins abordé par les différents labels RSE existants car il donne une place particulière à l'humain, son bien-être et ses valeurs. Guibert del Marmol mentionne qu'il est : *« ravi de voir qu'il a y des notions de transformation intérieure et presque de spiritualité avec*

la partie Living System Being. C'est intéressant de voir que cet aspect est potentiellement déployable en entreprises et audit d'entreprise. [...] Le siège de l'intuition est dans l'onde électromagnétique du cœur donc pour moi c'est très puissant de reconnaître cet aspect [Living System Being] dans un audit ». Un autre aspect innovant relevé par Alain Dupont est que l'audit aborde l'entreprise de manière inhabituelle, différente, par exemple en prenant le « vivant » comme élément central. Enfin, trois autres intervenants indiquent que l'audit est innovant dans son fond car il aborde des concepts qui sont très avancés et précis, mais cette qualité est à double tranchant car pour eux c'est en même temps un point faible de l'audit.

En ce qui concerne la forme de l'audit, il semble clair que celle-ci n'est pas considérée comme innovante, 7 sur 8 intervenants ont donné un avis similaire. D'après eux, le système de questionnaire avec une cotation et la représentation des résultats graphiques avec la roue est quelque chose d'assez classique qu'ils ont souvent déjà vu avec d'autres systèmes d'évaluation. Cependant, ils signalent que c'est un système d'évaluation qui fonctionne et qui est facile d'utilisation : « *Il faut que ce soit simple. La forme doit être sans douleur, easy-friendly et ça l'est.* » - (Thomas Monarchi-Comte). La roue du diagnostic quant à elle permet d'avoir une bonne représentation graphique de la situation de l'entreprise et de voir où celle-ci performe ou non (Audry Michaux).

Enfin, afin de d'évaluer la potentielle perspective d'innovation que l'outil représente pour les personnes interviewées, nous avons posé la question suivante : « Dans quelle mesure pensez-vous que cet outil d'évaluation régénératif pourrait devenir le prochain audit de référence en matière de RSE et d'économie régénérative ? ». Les réponses ont été mitigées sans qu'il y ait d'avis complètement positif ou négatif qui en ressortent.

Selon Alain Dupont, l'audit arriverait trop tard par rapport à la concurrence, et ce qui se fait déjà en termes d'outil d'évaluation de la RSE : « *je ne pense pas que l'audit ait la possibilité de devenir l'acteur majeur sur base de sa "particularité"* ». Jacques Crahay considère que l'audit devrait être retravaillé, voir même individualisé, afin qu'il devienne plus accessible aux diverses entreprises et qu'il colle à la réalité de chacune. Audry Michaux ne voit pas l'outil d'évaluation d'Hutchins et Storm comme le prochain audit de référence mais considère que l'audit « *doit être un outil à part, à utiliser pour aller plus au fond des choses* ». D'autres intervenants semblent perplexes et dubitatifs comme Briec Saffré qui déclare qu'il y a un

fossé trop important entre la complexité des concepts (difficilement compréhensibles par les entreprises) et l'ambition de l'audit. En bref, « *tout le monde n'est pas prêt à se lancer dans une démarche aussi avancée.* » - (Thomas Canon).

4. Motivations à réaliser l'audit

Quelles seraient les motivations pour les entreprises à utiliser l'outil d'évaluation d'Hutchins et Storm ? Les réponses se situent à des niveaux très différents.

La première motivation identifiée par plus de la moitié des personnes interviewées est que l'audit permettrait de susciter des idées novatrices et des chemins d'améliorations auxquels les entreprises n'auraient pas forcément pensé. Il y a de la curiosité à la base de la démarche quand on prend la décision de recourir à l'outil. Thomas Monarchi-Comte indique que l'audit permettrait aux cadres dirigeants de s'inspirer de nouvelles pratiques, de creuser des notions plus en profondeur, de découvrir des pistes de réflexion insolites au départ mais débouchant sur une réflexion plus profonde. En d'autres termes, il conviendrait d'utiliser l'audit comme soubassement, comme fondation pour se renseigner davantage (Alain Dupont).

Audry Michaux y voit une double opportunité, financière et économique : d'après lui un système d'évaluation de l'impact RSE pour chaque entreprise permettrait aux banques d'opter en faveur ou en défaveur de l'octroi d'un crédit. Par ailleurs, dans le cadre de marchés publics, certains appels d'offres qui font l'objet d'une cotation sur 100 points accordent déjà 25 points pour le critère "attention environnementale".

Une autre motivation à réaliser cet audit viendrait de la pression des parties prenantes. Comme nous l'avons indiqué dans la partie revue de littérature, les parties prenantes accordent de plus en plus d'importance à l'engagement RSE des sociétés (Sahed-Granger & Boncori, 2014) En effet, selon Jacques Crahay, une entreprise qui ne prend pas au sérieux les enjeux écologiques et qui ne cherche pas à progresser dans ce sens, s'expose au risque que ses consommateurs s'en détournent.

La possibilité d'attirer des jeunes talents est une autre motivation identifiée par l'un des intervenants. La stratégie RSE des entreprises devient un critère appréciable de sélection pour la jeune génération lors de la recherche d'emploi. Comme le souligne Jacques Crahay: « *Si je*

n'évolue pas, une partie des jeunes talents ne vont pas se tourner vers ma société, parce que je ne prends pas au sérieux la situation écologique. ».

Louis Collinet et Audry Michaux voient comme motivation le fait que l'audit puisse motiver et de fidéliser les employés : *« cela offre plus de sens aux employés. On voit que cela [l'audit] va dans le sens du bien-être. [...] On peut l'utiliser pour voir comment on va se débrouiller pour se développer tout en restant une équipe qui a les pieds sur terre, qui délivre et qui est heureuse. »*
- (Louis Collinet).

Pour Thomas Canon, une des raisons d'utiliser cet outil d'évaluation régénératif c'est qu'il permet d'aller plus loin par rapport à des audits renommés comme B Corp. Pour lui, cet audit représente le stade ultime de la RSE, il indique le bout du chemin et laisse entrevoir ce que pourrait être l'excellence.

Pour Guibert Del Marmol, *« cet audit est fantastique pour ce genre d'entreprise qui veulent passer au stade supérieur et transformer une crainte en outil de performance »*. En résumé, pour cet expert, il y a, en matière de durabilité, grosso modo deux types d'entreprises : les réactives et les proactives. Les premières vont vers la durabilité parce que la contrainte environnementale, sociétale et même fiscale devient trop forte. Ces entreprises vont vers la durabilité avec un retour sur investissement en point de mire. Les entreprises, proactives, au lieu de de subir les contraintes environnementales et fiscales, considèrent la crise qui arrive comme une opportunité d'innover, de contribuer au bien social tout en garantissant la pérennité du modèle d'entreprise. C'est un niveau stratégique : avec l'aide de l'audit régénératif, on peut remettre cette démarche de durabilité au cœur de la raison d'être de l'entreprise et on revisite tous les processus avec ce filtre-là.

5. Faisabilité de l'audit et possibilité de créer de l'impact

5.1. Mise en œuvre de l'outil d'évaluation au sein des entreprises

5.1.1. Avant sa réalisation

L'outil d'évaluation d'Hutchins et Storm est-il utilisable tel quel, et sinon comment favoriser son utilisation ?

Selon la presque totalité des personnes interrogées, l'audit est certes utilisable mais il nécessite une préparation, une introduction, une sorte d'avant-propos.

D'une part, il faut au préalable une sensibilisation substantielle aux enjeux écologiques et sociétaux et une prise de conscience au sein de l'entreprise. C'est ce qu'exprime Audry Michaux : *« C'est une question de culture de l'entreprise. [...] Sans volonté, sans attrait à ces concepts, l'audit ne parlera pas aux gens. Cela demande un changement important au niveau de l'ADN de l'entreprise. Il faut d'abord un changement culturel et une manière de penser pour après seulement présenter cet audit. »*. Brieuc Saffré rajoute un élément important : *« Aujourd'hui, en règle générale, il manque la prise de conscience que le modèle actuel ne peut pas se prolonger. Une fois la prise de conscience réalisée, toutes les pistes d'améliorations peuvent être abordées et mises en place. C'est sur la prise de conscience qu'il faut aussi travailler. »*. De plus, Guibert del Marmol précise que pour aider à aller dans cette direction de régénération, la prise de conscience peut et doit arriver via le leadership résolu du dirigeant, démontrant en interne que l'entreprise *« fait partie d'un tout plus large »*. Jacques Crahay va dans le même sens estimant que cela nécessite un dirigeant d'entreprise qui pousse le projet, qui motive.

D'autre part, il ressort des entretiens que pour que l'audit soit réalisable il faut absolument introduire le sujet, travailler le terrain, faire comprendre la philosophie sous-jacente et les concepts de l'audit en lui-même. Pour certains, il faudrait vulgariser l'outil, et même y ajouter un glossaire afin d'expliquer le vocabulaire spécifique et compliqué repris dans l'audit. C'est ce que synthétise Louis Collinet : *« Il serait intéressant de faire une introduction aux concepts sous-jacents qui permettrait d'avoir une grille de lecture afin de comprendre pourquoi on se lance dans cette façon de voir les choses. Ça permettrait de mieux appréhender l'audit. »*.

5.1.2. Pendant sa réalisation

Nous avons ensuite demandé aux intervenants comment ils mettraient en œuvre l'outil d'évaluation d'Hutchins et Storm.

Parmi les 8 personnes interviewées, 4 d'entre elles considèrent que l'audit devrait être réalisé par les responsables aux plus hauts niveaux, qui ont un pouvoir de décision important au sein de l'entreprise. Brieuc Saffré pense qu'il faudrait le présenter aux décisionnaires car : *« le salarié ne va pas pouvoir, lui tout seul, changer la culture ou le savoir être d'une entreprise. Toutes les notions abordées ce seront les décisionnaires qui auront le dernier mot. Donc par les questions posées, ça impose que l'audit soit proposé au décisionnaire. »* Thomas Monarchi-

Comte est du même avis et estime que l'audit devrait être administré par quelqu'un qui a une fonction transversale : *« il faut le travailler surtout au C-level, au niveau des cadres supérieurs car c'est eux qui ont la vision la plus globale de l'entreprise. En plus, un avantage de ton audit, c'est qu'il n'y a pas de données à sortir donc c'est simple pour eux et ils ne doivent pas aller chercher l'information dans les différents départements »*. Jacques Crahay signale lui qu'il faudrait que ce soit adressé au conseil d'administration ou au CEO car *« La personne responsable de la durabilité va peut-être répondre comma ça l'arrange le mieux »*. Enfin Guibert del Marmol estime qu'il est plus facile d'instaurer l'audit lorsque le dirigeant est actionnaire ou que l'entreprise appartient à une famille car dans ce cas ils ont une vision long-terme, une finance moins centrale, peuvent peut-être plus facilement adhérer aux concepts.

En revanche, Thomas Canon et Alain Dupont font le constat que l'audit devrait être réalisé par plusieurs département différents. Alain Dupont ferait circuler le formulaire à plusieurs services, plus précisément celui des ressources humaines (RH), de la finance, et de la RSE pour pouvoir avoir une réponse détaillée à chaque question. Pour la suite, il indique que le travail peut se faire en groupe et chacun travaille en fonction de sa spécialité et traite des questions qui sont en rapport avec son domaine de compétence. Toutefois Alain Dupont précise qu'il serait intéressant que les personnes des différents départements participent ensemble à toutes les sections de l'audit afin qu'ils soient impliqués et se sentent impliqués. Thomas Canon, quant à lui, diviserait le travail : les questions du Living system Being seraient répondues par le département des ressources humaines (RH), celles du Living system Desing au product management et celles du Living system Culture à l'équipe management et RH. Il précise qu' *« il faudrait travailler par process dans l'entreprise en fonction des questions. Puis la personne du département en charge du process répondrait à la question. »*

Enfin, Audry Michaux a un avis différent, qui s'oppose à celui de Briec Saffré. Pour lui : *« C'est la personne en charge de la RSE qui doit remplir l'audit. Je ne pense pas que les responsables de différents départements comme la RH ou Product Manager doivent remplir cet audit car ils sont les moins bien placés pour s'auto-évaluer. Je préfère avoir finalement quelqu'un de plus neutre dans l'entreprise qui l'évalue. »*

5.2. Possibilité de déclencher des changements ou actions concrètes

Les avis des répondants sont mitigés quant à la possibilité que l'audit puisse directement conduire les entreprises à mener des actions tangibles.

Certains ont un avis plus ou moins positif, comme Thomas Monarchi-Comte qui considère qu'il est tout à fait possible que : *« cet audit encourage les décideurs qui le suivront à mettre en œuvre des actions concrètes. C'est plus fastidieux que d'autres labels car moins dirigiste. Il faut être en capacité de rebondir sur les notions abordées dans le questionnaire pour ensuite décider une position puis un plan d'action lié à ces idées. »*.

D'autres estiment que l'outil en lui-même ne mènera pas à des démarches concrètes dans le chef des entreprises. Selon Audry Michaux l'audit donnerait des idées intéressantes à mettre en place ou du moins amènerait inévitablement à un questionnement, mais : *« Si le but du questionnaire est d'interpeller, alors dans ce cas ça fonctionne très bien. Si en plus d'interpeller l'audit veut amener des gens à l'action, là il manque une partie. »*. Thomas Canon est du même avis et développe : *« je vois plus l'outil dans une démarche de prise de conscience des enjeux, de formation sur des grandes thématiques, et sur appropriation d'un vocabulaire. [...] Pour moi c'est un outil de réflexion et pas d'action. J'utiliserais l'audit comme carte, pense bête, mais il n'aide pas et ne va pas concrètement pousser à l'action. »*.

Enfin, certains se sont exprimés quant à des manquements dans l'audit qui empêchent de déclencher des actions concrètes :

Selon Jacques Crahay l'audit n'évoque pas d'aspect lié à la monétisation, donc ça ne pousse à pas l'action. Ce manque de ROI empêche de pousser réellement au changement et à l'action. Thomas Monarchi-Comte est du même avis et estime que *« le ROI de l'audit régénératif n'est pas assez puissant pour pousser à de réelle prise d'action. Il faudrait que l'audit régénératif montre qu'il y a un intérêt (presque économique) à être bon dans tous les points, alors dans ce cas les entreprises se mettraient à agir. »*

Par ailleurs, le manque de reconnaissance officielle, de certification, a aussi été relevé : *« Aujourd'hui les entreprises capitalisent énormément sur la médiatisation du label ou Certification (« je suis certifié ISO 26000 ») en termes de visibilité marketing c'est plutôt*

pertinent d'obtenir ce genre de label comme B Corp ou Iso26000. Il n'y a pas de médaille avec ton audit. » - Thomas Monarchi-Comte.

Enfin, la plupart des personnes interviewées déplorent le manque d'exemples à suivre et de pistes d'actions possibles suite à la réalisation de l'audit. C'est l'avis de Thomas Monarchi-Comte, qui, une fois l'audit réalisé, se demande : « *et maintenant, que faire ?* ». Alain Dupont estime que sans pistes concrètes, on ne peut pas tenter un plan d'actions et que l'audit devrait fournir une sorte de charte. Enfin, selon Audry Michaux et Thomas Canon, l'audit devrait donner, pour chaque question, des exemples de ce que font d'autres entreprises afin de guider l'action.

5. CONCLUSION GÉNÉRALE

1. Objectifs et résultats de la recherche

Ce mémoire avait pour objectif d'une part de mettre en lumière et d'étudier le concept récent et encore trop peu connu de l'économie régénérative et ses caractéristiques, d'autre part d'analyser un audit régénératif à travers une étude exploratoire.

Pour y parvenir, nous avons commencé par mettre en exergue les concepts théoriques qui sous-tendent l'économie régénérative, cela nous a permis de comprendre ses fondements. Ensuite, nous nous sommes concentrés sur l'approche du management régénératif et plus précisément du leadership régénératif décrit par Hutchins et Storm, pour comprendre la théorie derrière l'outil d'évaluation régénératif qu'ils ont développé. Nous avons alors confronté cet audit régénératif à la fois à la théorie et à la pratique en réalisant une analyse qualitative grâce à des entretiens semi-directifs qui nous ont permis d'analyser le regard qu'ont certains experts et professionnels sur cet audit régénératif, de recueillir leurs impressions et réactions vis-à-vis de cet outil par rapport à la réalité de leur pratique et de leur expérience.

Si la taille de notre échantillon (huit intervenants) ne nous permet pas d'avancer des conclusions généralisées, notre analyse qualitative nous a permis, néanmoins, de recueillir des apprentissages intéressants. Nos principales découvertes sont les suivantes.

Tout d'abord, l'audit permet de générer de nouvelles idées, susciter des réflexions hors du commun. Il indique le bout du chemin dans le parcours vers la régénération, montre ce que pourrait être le stade ultime en matière de RSE, et sensibilise aux notions clés et très avancées de l'économie régénérative.

Toutefois, il est apparu que l'audit pêche dans sa formulation (vocabulaire et concepts pointus et peu accessibles) et dans le public d'entreprises ciblées. L'audit s'adresse à tous les types et tailles d'entreprise, mais il est apparu qu'elle ne peut s'adresser qu'aux entreprises qui produisent, et non au secteur des services. De plus l'audit ne parle qu'à un public averti, c'est-à-dire des entreprises déjà rodées aux notions de RSE. Par ailleurs, l'échelle d'analyse semble trop large, ce qui empêche de s'évaluer correctement. Et une fois l'audit réalisé, il manque un aspect benchmarking, qui permettrait aux entreprises de se situer par rapport aux autres entreprises dans cet environnement régénératif.

L'aspect innovant de l'audit réunit l'unanimité des participants à notre recherche : l'audit révèle nombre d'aspects novateurs, créatifs et disruptifs. Il aborde des concepts complets et très avancés comme le biomimétisme, la conception écosystémique, il est axé autour du Vivant, avec sa dimension Living System Being qui ramène les valeurs humaines et le bien-être au centre des entreprises.

Les intervenants ont relevé plusieurs facteurs qui pourraient motiver les entreprises à se lancer dans l'audit : les nouvelles idées qu'il apporte, les potentielles opportunités économiques ou financières, l'opportunité d'attirer des jeunes talents, et enfin la motivation et fidélisation du personnel de l'entreprise.

Quant à la capacité de mise en œuvre de l'audit au sein des entreprises, il en ressort que l'audit nécessite une préparation en amont avant sa réalisation afin de sensibiliser aux enjeux écologiques et sociétaux, et d'introduire les concepts et la philosophie sous-jacente pour le rendre plus compréhensible. Les avis divergent sur les personnes qui doivent répondre à l'audit : dirigeants, une seule personne transversale ou différents départements.

Enfin, la dernière question de notre travail était la suivante : l'audit est-il un moteur de changements capable de déclencher des actions concrètes ? La grande majorité des intervenants sont mitigés voire même pessimistes sur cette question. Il en ressort que l'audit est considéré comme un outil, qui amène à des questionnements et génère des réflexions, plutôt qu'un outil qui mène à des actions concrètes, car l'audit manque, entre autres, d'exemples à suivre pour guider l'action.

2. Conclusion personnelle

Au travers de nos recherches et des interviews menées, nous nous sommes rendu compte qu'en théorie les concepts de cet audit sont très intéressants, voire séduisants, et innovants, notamment le concept de *Living Systems Being* qui est très rarement abordé dans la littérature. Toutefois, en pratique, il apparaît qu'il y a un gap entre la réalité du terrain et l'ambition de l'audit. Effectivement, l'outil est ambitieux car il va très loin dans les concepts qu'il aborde. Sa théorie est trop souvent éloignée de la connaissance des entreprises, qui ne s'y retrouvent pas et sont dès lors effrayées. Il est donc clair que les entreprises qui ont déjà pris le chemin vers la durabilité à un stade avancé, auront plus de facilités à appréhender cet audit.

L'outil d'évaluation d'Hutchins et Storm vise le stade ultime dans la voie vers la régénération, il est d'ailleurs adoube par un expert en la matière (Guibert Del Marmol) mais entre la théorie et la pratique, il y a du chemin. Il nous semble que cet audit est une première étape dans le long processus de changement, et le monde des entreprises ne peut arriver directement à ce stade ultime.

Comme le disent les auteurs eux-mêmes, l'objectif de l'audit régénératif est de s'évaluer en regard des principes de l'économie et du leadership régénératif. Toutefois, nous avons voulu pousser le raisonnement plus loin afin de voir si cet outil serait assez puissant pour permettre aux entreprises de mettre en œuvre des actions concrètes. Nous en avons conclu que l'audit en lui-même ne peut pas pousser à l'action. Il stimule la réflexion, la remise en question, et à ce titre, il est plus une boîte à idées plutôt qu'une boîte à outils.

3. Recommandations

Nous pensons que tel quel l'outil présente des limites qui l'empêchent d'être suffisamment performant. En effet, nous estimons que pour que l'audit devienne plus pertinent, ait réellement de l'impact, qu'il passe d'une boîte à idées à une boîte à outils, il conviendrait de l'améliorer à plusieurs égards.

Tout d'abord, nous recommanderions de prévoir une séance d'information afin de rendre l'audit plus compréhensible. Cette séance d'information pourrait prendre la forme d'un workshop introductif pour toutes personnes souhaitant réaliser l'audit et n'ayant pas de connaissance suffisante sur le sujet. Ce workshop aurait pour but de sensibiliser aux enjeux écologiques et sociétaux pour amener à une prise de conscience, d'expliquer les caractéristiques et fondements de l'économie régénérative, et ensuite la philosophie du leadership régénératif d'Hutchins et Storm, en donnant des exemples concrets d'application de chaque brin d'ADN.

Il faudrait également joindre un glossaire à l'audit pour expliquer les termes particuliers et généralement peu connus.

Ensuite, nous pourrions également imaginer d'adapter l'outil à chaque secteur cible interrogé, construire des questionnaires d'audits différents en fonction de la taille et du secteur des entreprises qui se livrent à l'exercice, à l'image de ce que fait B Corp.

Enfin, une dernière recommandation qui permettrait à l'audit de devenir une boîte à outils serait de guider les entreprises dans les actions à engager, en leur fournissant des exemples de changements opérés par certaines entreprises (après avoir réalisé l'audit), et en indiquant quel brin d'ADN a motivé ce changement.

Dans notre esprit, il faudrait appliquer toutes ces recommandations sans dénaturer l'outil et sa philosophie sous-jacente, car nous pensons que cet outil est un apport très intéressant dans l'indispensable chemin vers la régénération.

4. Limites de la recherche

Notre mémoire présente certaines limites.

La première limite concerne les participants aux entretiens que nous avons réalisés. Il nous semble important de mentionner que tous les intervenants ont pris connaissance de l'outil d'évaluation d'Hutchins et Storm par notre demande d'entretien. Ils ont donc donné leurs impressions et jugé cet outil d'évaluation sans aucune connaissance préalable de celui-ci. De plus, tous les intervenants n'ont peut-être pas une connaissance des outils d'évaluation existant de la RSE.

De plus, leurs jugements sont purement subjectifs et spontanés, et basés sur leurs expériences personnelles et professionnelles. Il est donc essentiel de garder à l'esprit que la véracité des déclarations des répondants ne saurait être pleinement assurée bien qu'ils aient une expertise globale en matière de RSE et d'économie régénérative.

La deuxième limite porte sur notre échantillon. La taille de notre échantillon est certes modeste et aurait pu être plus importante. Au total nous avons interviewé 8 personnes. Il est vraisemblable que tous les points de vue ne soient pas représentés, et que les données récoltées pourraient être étoffées par davantage d'intervenants.

Enfin, il existe un biais par rapport à notre échantillon, la grande majorité des participants sont soit experts en matière de RSE et d'économie régénérative soit venant d'entreprises à impact, seuls deux participants viennent de grandes entreprises fonctionnant sur un système d'économie traditionnel et linéaire. Plus de participants venant de ces grandes entreprises traditionnelles auraient apporté un retour plus complet.

5. Pistes pour de futures recherches

Notre mémoire constitue une entrée en matière, un préambule sur le sujet de l'économie régénérative et des outils d'évaluation qui en découlent et mérite d'être approfondi par d'autres recherches dans le domaine.

Il serait intéressant, pour compléter notre recherche, que de futures études se concentrent sur les potentielles améliorations identifiées dans ce travail en les incorporant dans l'audit. Ces futures recherches devraient également prévoir de tester sur le terrain la mise en opération de l'outil d'évaluation, en accompagnant les entreprises dans l'exercice de réponse à l'audit.

Enfin, nous avons trouvé très peu d'articles scientifiques traitant du benchmarking des différents outils d'évaluations durables. La littérature était encore plus rare en ce qui concerne les outils régénératifs. Par conséquent, nous recommanderions aux futurs chercheurs de poursuivre l'analyse sur les différents audits durables ou régénératifs existants, de les comparer en identifiant les critères qui rendent l'outil encore plus pertinent, dans le but d'aider les entreprises à choisir celui qui leur correspond le mieux.

BIBLIOGRAPHIE

- ADEME. (s. d.). *Nos expertises, Économie circulaire*. Consulté le 7 janvier 2022, à l'adresse <https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Arnsperger, C., & Bourg, D. (2017). *Écologie intégrale : Pour une société permacirculaire*. PUF.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. *Méthodes de recherche en management*, 261-296. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0261>
- Baumard, P., & Ibert, J. (2014). Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ? *Méthodes de recherche en management*, 105-128. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0105>
- Billing, M. A. & AFP. (2020, 19 juin). Débarrassons-nous du PIB ! plaide Joseph Stiglitz. *La Tribune*. Consulté le 6 mars 2022, à l'adresse <https://www.latribune.fr/economie/international/debarrassons-nous-du-pib-plaide-joseph-stiglitz-850683.html>
- Biomimicry Institute. (2021). *What is biomimicry*. Consulté le 19 janvier 2022, à l'adresse <https://biomimicry.org/what-is-biomimicry/>
- Bohn, R., & Short, J. (2012). Measuring Consumer Information. *International Journal of Communication*, 6, 980-1000. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/viewFile/1566/743>
- Boidin, B. (2015). Éditorial - Les Objectifs du développement durable : une inflexion majeure pour l'aide au développement ? *Développement durable et territoires*, Vol. 6, n°3. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.11008>
- Bonciu, F. (2014). The European Economy : From a Linear to a Circular Economy. *Romanian Journal of European Affairs*, 14(4), 78-91. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2534405
- Borowiecki, R., Olesinski, Z., Rzepka, A., & Hys, K. (2021). Development of Teal Organisations in Economy 4.0 : An Empirical Research. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XXIV(Issue 1), 117-129. <https://doi.org/10.35808/ersj/1953>

- Bourg, D., & Buclet, N. (2005). L'économie de fonctionnalité. Changer la consommation dans le sens du développement durable. *Futuribles*, 313, 27-38. <https://doi.org/10.1051/futur:200531327>
- Cadet, I. (2010). La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux. *Revue internationale de droit économique*, t.XXIV(4), 401-439. <https://doi.org/10.3917/ride.244.0401>
- Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *The Systems View of Life*. Cambridge University Press.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Chêne, A.-C. (s. d.). *L'essentiel des pratiques organisationnelles innovantes*. Reinventing Organizations. Consulté le 14 janvier 2022, à l'adresse https://www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/21988088/chene_synt_hese_laloux2014.pdf
- Cherki, M. (2015, 29 septembre). Une hydrolienne très prometteuse. *LEFIGARO*. Consulté le 3 février 2022, à l'adresse <https://www.lefigaro.fr/sciences/2015/09/29/01008-20150929ARTFIG00211-une-hydrolienne-tres-prometteuse.php>
- Collard, F. (2020). L'économie circulaire. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2455–2456(10). <https://doi.org/10.3917/cris.2455.0005>
- Conseil Supérieur de la Santé. (2017). *Burnout et travail* (Avis n° 9339). https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/css_9339_burn_out_a4_28092017.pdf
- Converge. (s. d.). *Reinventing Organizations - Summary*. https://media1-production.mightynetworks.com/asset/3514238/REINVENTING_ORGANIZATIONS_FEATURES.pdf
- Cosperec, M. (2021, 8 novembre). *Qu'est-ce que la Théorie du Donut de l'économiste Kate Raworth ?* Oxfam France. Consulté le 3 janvier 2022, à l'adresse <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined : an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

- Decrop, A. (2017). Introduction. La consommation collaborative : reflets et enjeux de la nouvelle société du partage. *La consommation collaborative*, 11-29. <https://doi.org/10.3917/dbu.decro.2017.01.0011>
- del Marmol, G. (2014a). *Sans plus attendre !* [E-book]. Ker.
- del Marmol, G. [TEDx ; Talks]. (2014b, juillet 10). *Vers l'économie régénératrice | Guibert Del Marmol | TEDxVaugirardRoad* [Vidéo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=ri_JmBhF53c&t=763s&ab_channel=TEDxTalks
- de Nanteuil, M., & Zune, M. (2016). Éditorial : Économie collaborative et (in)justice sociale. *Revue Française de Socio-Économie*, 17(2), 5. <https://doi.org/10.3917/rfse.017.0005>
- de Rongé, Y., & Mossay, E. (2019). *Regenerative Economy* [Diapositives]. Louvain School of Management. <https://www.dropbox.com/sh/vkf8itob2oudmz0/AAAOxELe1Jr-6ufikJWtBlyja?dl=0>
- Derouette, P. (2021, 22 mars). *De la durabilité à la régénération*. Institut du Numérique Responsable. Consulté le 3 mai 2022, à l'adresse <https://institutnr.org/de-la-durabilite-a-la-regeneration>
- Desmet, C. (2019). *Corporate Social Responsibility* [Diapositives]. Louvain School of Management. <https://uclouvain.be/en-cours-2021-llsms2098>
enlever le liens dans la biblio
- Doughnut Economics Action Lab. (s. d.). *About Doughnut Economics*. DEAL. Consulté le 3 janvier 2022, à l'adresse <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>
- du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, 3(2), 83-96. <https://doi.org/10.1080/15693430600688831>
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019, juin). *Shareholders Are Getting Serious About Sustainability*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks*. Capstone. <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>
- Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy Vol. 1 : an economic and business rationale for an accelerated transition*. Consulté le 4 décembre 2021, à l'adresse <https://emf.thirdlight.com/link/x8ay372a3r11-k6775n/@/preview/1?o>
- Ellen MacArthur Foundation. (2015, 9 décembre). *Towards a Circular Economy : Business rationale for an accelerated transition | Shared by Business*. Consulté le 15 janvier

2022, à l'adresse <https://emf.thirdlight.com/link/ip2fh05h21it-6nvypm/@/preview/1?o>

Ellen MacArthur Foundation. (2017). *Économie circulaire : Principes*. Consulté le 9 janvier 2022, à l'adresse <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire/principes>

Essec Business School. (2021, 20 mai). *Entreprises à impact : le MOOC des Belles Histoires*. ESSEC Impact Initiative. Consulté le 25 avril 2022, à l'adresse <https://impactinitiative.essec.edu/index.php/belles-histoires-d-entreprises-a-impact/>

European Commission. (2014, 2 juillet). *Environment : Higher recycling targets to drive transition to a Circular Economy with new jobs and sustainable growth*. Consulté le 11 janvier 2022, à l'adresse https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_14_763

European Parliament. (2021, 3 mars). *Circular economy : definition, importance and benefits*. Consulté le 8 janvier 2022, à l'adresse <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>

Fargues, H. (2019, 18 avril). *Le brown-out, ce nouveau fléau dans l'entreprise*. Harvard Business Review. Consulté le 3 mars 2022, à l'adresse <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/04/25392-le-brown-out-ce-nouveau-fleau-dans-lentreprise/>

Friedman, M. (1970, 13 septembre). *A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

05/12/2021

Fullerton, J. (2015, avril). *Regenerative Capitalism : How Universal Principles And Patterns Will Shape Our New Economy*. Capital Institution. Consulté le 18 janvier 2022, à l'adresse <https://capitalinstitute.org/wp-content/uploads/2015/04/2015-Regenerative-Capitalism-4-20-15-final.pdf>

Gallup. (2018). *Global Emotions Report 2018*. https://www.gallup.com/file/analytics/241961/2018_Global_Emotions_Report_9_14.pdf

- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2e éd.). Pearson Education.
- Gerndt, U. (2014, mars). *Frederic Laloux - « Reinventing organizations »* [Diapositives]. Change Factory.
https://www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/21988088/140305_laloux_reinventing_organizations.pdf
- Gibbons, L. V. (2020). Regenerative—The New Sustainable ? *Sustainability*, 12(13), 5483.
<https://doi.org/10.3390/su12135483>
- Gössling, S., & Michael Hall, C. (2019). Sharing versus collaborative economy : how to align ICT developments and the SDGs in tourism ? *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 74-96.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560455>
- Greenly. (2021, 20 octobre). *Les 3 piliers du développement durable en entreprise*. Consulté le 17 décembre 2021, à l'adresse <https://www.greenly.earth/blog/3-piliers-developpement-durable>
- Halkos, G., & Gkampoura, E. C. (2021). Where do we stand on the 17 Sustainable Development Goals ? An overview on progress. *Economic Analysis and Policy*, 70, 94-122.
<https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.02.001>
- Hecht, B. (2013, 10 janvier). *Collaboration Is the New Competition*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2013/01/collaboration-is-the-new-compe>
- Hopkins, M. (2014). What is CSR all about ? *Aspirare*, 1, 1-21.
https://www.researchgate.net/publication/272832575_What_is_CSR_all_about
- Hutchins, G., & Storm, L. (2019). *Regenerative Leadership : The DNA of life-affirming 21st century organizations*. Wordzworth Publishing.
- ISO. (2010). *ISO 26000 - Guidance on social responsibility*.
<https://www.iso.org/fr/standard/42546.html>
- Jézéquel, M. (2019). On a lu pour vous - La théorie économique du donut, de Kate Raworth. *Gestion*, 44(2), 46. <https://doi.org/10.3917/riges.442.0046>
- Kate Raworth. (2020, 30 septembre). *What on Earth is the Doughnut ?* Kate Raworth | Exploring Doughnut Economics. Consulté le 3 janvier 2022, à l'adresse <https://www.kateraworth.com/doughnut/>

- Kellert, S. R. (2015, 26 octobre). *What Is and Is Not Biophilic Design?* Metropolis. Consulté le 27 février 2022, à l'adresse <https://metropolismag.com/projects/what-is-and-is-not-biophilic-design/>
- Keniger, L., Gaston, K., Irvine, K., & Fuller, R. (2013). What are the Benefits of Interacting with Nature ? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(3), 913-935. <https://doi.org/10.3390/ijerph10030913>
- Kwon, C. K. (2017). Book review : Reinventing organizations : A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. *Management Learning*, 49(5), 628-630. <https://doi.org/10.1177/1350507617738652>
- La Meth'ODD. (s. d.). *Les 17 Objectifs de Développement Durable*. Consulté le 19 décembre 2021, à l'adresse <https://www.methodd.fr/les-17-objectifs-de-developpement-durable/>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations : A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness* (1st éd.). Nelson Parker.
- Lambrecht, M. (2016). L'économie des plateformes collaboratives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2311-2312(26), 5-80. <https://doi.org/10.3917/cris.2311.0005>
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Latek, M. (2017, 14 novembre). *Understanding Sustainable Development Goals*. European Parliament. Consulté le 19 décembre 2021, à l'adresse [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2017/608819/EPRS_ATA\(2017\)608819_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2017/608819/EPRS_ATA(2017)608819_EN.pdf)
- Liberto, D. (2021, 20 septembre). *Community Currency Definition*. Investopedia. Consulté le 23 janvier 2022, à l'adresse https://www.investopedia.com/terms/c/community_currencies.asp
- Lucchese, V. (2018, 2 décembre). *Kate Raworth : « Nous devons briser notre dépendance à la croissance »*. Usbek & Rica. <https://usbeketrica.com/fr/article/kate-raworth-theorie-donut-croissance>
- Mang, P., & Reed, B. (2013). Regenerative Development regenerative development and Design. *Sustainable Built Environments*, 478-501. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5828-9_303

- McCormick, E. (2020, 23 septembre). « Horrible hybrids » : the plastic products that give recyclers nightmares. *The Guardian*. Consulté le 15 février 2022, à l'adresse <https://www.theguardian.com/environment/2020/apr/20/plastic-products-recyclers-single-use>
- McDonald, M., Normandin, D., & Sauvé, S. (2016). *L'économie circulaire*. Presses de l'Université de Montréal (PUM). <https://doi.org/10.4000/books.pum.4151>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Rispal, M. H., & Bonniol, J. J. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.
- Miller, K. (2021). The Era of New Leadership. *Theories of Change*, 413-422. https://doi.org/10.1007/978-3-030-52275-9_24
- Milonton, J. (2021, 16 février). *Linear vs. circular, History and context*. EDMIRE | Circular Design. Consulté le 12 décembre 2021, à l'adresse <https://edmire.design/blog-x/circular-economy-history-and-context>
- Mitchell, S. (2016, 8 janvier). *Key Studies : Why Independent Matters*. Institute for Local Self-Reliance. Consulté le 22 janvier 2022, à l'adresse <https://ilsr.org/key-studies-why-local-matters/>
- Moreno Romero, A., Uruburu, N., Jain, A. K., Acevedo Ruiz, M., & Gómez Muñoz, C. F. (2020). The Path towards Evolutionary—Teal Organizations : A Relationship Trigger on Collaborative Platforms. *Sustainability*, 12(23), 9817. <https://doi.org/10.3390/su12239817>
- Morseletto, P. (2020). Restorative and regenerative : Exploring the concepts in the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*, 24(4), 763-773. <https://doi.org/10.1111/jiec.12987>
- Mouhoud, E. M. (2020, 26 mai). *Relocaliser l'économie : changer les règles du jeu*. Attac France. Consulté le 20 janvier 2022, à l'adresse <https://france.attac.org/nos-publications/les-possibles/numero-24-ete-2020/dossier-la-transformation-du-systeme-productif/article/relocaliser-l-economie-changer-les-regles-du-jeu>
- Nakamura, M. (2021, 14 décembre). *How Regenerative Materials Will Heal an Overextended Planet*. SAP Insights. Consulté le 1 février 2022, à l'adresse <https://insights.sap.com/how-regenerative-materials-will-heal-an-overextended-planet/>

- Nations Unies. (2015, 21 octobre). *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030* - A/RES/70/1. https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F
- Nguyen, H., Stuchtey, M., & Zils, M. (2018, 11 décembre). *Remaking the industrial economy*. McKinsey & Company. Consulté le 5 décembre 2021, à l'adresse <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/remaking-the-industrial-economy>
- Obrecht, A., Pham-Truffert, M., Spehn, E., Payne, D., de Bremond, A., Altermatt, F., Fischer, M., Passarello, C., Moersberger, H., Schelske, O., Guntern, J., Prescott, G., & Geschke, J. (2021). Achieving the SDGs with Biodiversity. *Swiss Academies Factsheets*, 16(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.4457298>
- PwC. (2011). *Millennials at work : Reshaping the workplace*. PricewaterhouseCoopers. Consulté le 23 février 2022, à l'adresse <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
- Raworth, K. (2017a). *Doughnut Economics : Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist* [E-book]. Random House Business.
- Raworth, K. (2017b, avril 7). *Seven ways to think like a 21st century economist*. openDemocracy. Consulté le 4 janvier 2022, à l'adresse <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/seven-ways-to-think-like-21st-century-economist/>
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines-9782804147112.htm>
- Roux, J. (2021, 21 février). *Objectifs de développement durable (ODD) : comment agir ?* We Act 4 Earth. Consulté le 18 décembre 2021, à l'adresse <https://weact4earth.fr/objectif-developpement-durable-odd/>
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 8. Échantillon(s). *Méthodes de recherche en management*, 219-260. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0219>
- Sahed-Granger, Y., & Boncori, A. L. (2014). La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes. *Management & Avenir*, 68(2), 73-91. <https://doi.org/10.3917/mav.068.0073>

- Sariatli, F. (2017). Linear Economy Versus Circular Economy : A Comparative and Analyzer Study for Optimization of Economy for Sustainability. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 6(1), 31-34. <https://doi.org/10.1515/vjbsd-2017-0005>
- Saussez, C. (2021). *Corporate Activism : The ultimate stage of CSR?* Louvain School of Management. <https://go.exlibris.link/WQNvpwf5>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility : A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
- Stafford-Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F., Reyers, B., Kanie, N., Stigson, B., Shrivastava, P., Leach, M., & O'Connell, D. (2016). Integration : the key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability Science*, 12(6), 911-919. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0383-3>
- Stahel, W. (2005). The functional economy : Cultural and organizational change. *The Industrial Green Game : Implications for Environmental Design and Management*, 1. https://www.researchgate.net/publication/284411129_The_functional_economy_Cultural_and_organizational_change
- Stahel, W. R. (2016). The circular economy. *Nature*, 531(7595), 435-438. <https://doi.org/10.1038/531435a>
- Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O., & Ludwig, C. (2015). The trajectory of the Anthropocene : The Great Acceleration. *The Anthropocene Review*, 2(1), 81-98. <https://doi.org/10.1177/2053019614564785>
- Steffen, W., Crutzen, P. J., & McNeill, J. R. (2007). The Anthropocene : Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature. *AMBIO : A Journal of the Human Environment*, 36(8), 614-621. [https://doi.org/10.1579/0044-7447\(2007\)36\[614:TAAHNO\]2.0.CO;2](https://doi.org/10.1579/0044-7447(2007)36[614:TAAHNO]2.0.CO;2)
- Stobierski, T. (2021, 8 avril). *Types of Corporate Social Responsibility to Be Aware Of*. Harvard Business School Online. Consulté le 20 décembre 2021, à l'adresse <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>
- Storm, L. (2022). *Regenerative Leadership Journey (12 months)* [Diapositives]. Regenerators Academy. <https://www.regenerators.academy/courses/regenerative-leadership-journey>

- Sustainable Development Goals Belgium. (2016, septembre). *Objectifs de Développement Durable - Transformer notre monde*. Consulté le 6 mai 2022, à l'adresse https://www.sdgs.be/sites/default/files/content/brochure_sdgs_fr.pdf
- Tepper, T. (2020, 16 septembre). Milton Friedman On The Social Responsibility of Business, 50 Years Later. *Forbes Advisor*. Consulté le 5 décembre 2021, à l'adresse <https://www.forbes.com/advisor/investing/milton-friedman-social-responsibility-of-business/>
- Thacker, H. (2019, 12 novembre). *Understanding the Four Levels of CSR*. The CSR Journal. Consulté le 28 décembre 2021, à l'adresse <https://thecsrjournal.in/understanding-the-four-levels-of-csr/>
- Tsusaka, M., Krentz, M., & Reeves, M. (2021, 3 juin). *The Business Imperative of Diversity*. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2019/winning-the-20s-business-imperative-of-diversity>
- United Nations. (2020, 7 juillet). *The Sustainable Development Agenda*. United Nations Sustainable Development. Consulté le 18 décembre 2021, à l'adresse <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
- van Niel, J. V. (2014). L'économie de fonctionnalité : principes, éléments de terminologie et proposition de typologie. *Développement durable et territoires*, 5(1). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10160>
- Verweij, J. (2020, août 3). *The outrageous success of "Buurtzorg" is easy to explain and hard to replicate — and there is still plenty of (spectacular) potential!* LinkedIn. Consulté le 24 février 2022, à l'adresse <https://www.linkedin.com/pulse/outrageous-success-buurtzorg-easy-explain-hard-still-jorn/>
- Visser, W. (2010). The Age of Responsibility : CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), 7-22. <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i3.185>
- Wang-Erlandsson, L., Tobian, A., van der Ent, R. J., Fetzer, I., te Wierik, S., Porkka, M., Staal, A., Jaramillo, F., Dahlmann, H., Singh, C., Greve, P., Gerten, D., Keys, P. W., Gleeson, T., Cornell, S. E., Steffen, W., Bai, X., & Rockström, J. (2022). A planetary boundary for green water. *Nature Reviews Earth & Environment*. <https://doi.org/10.1038/s43017-022-00287-8>

WCED. (1987). *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development.* Oxford University Press.

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

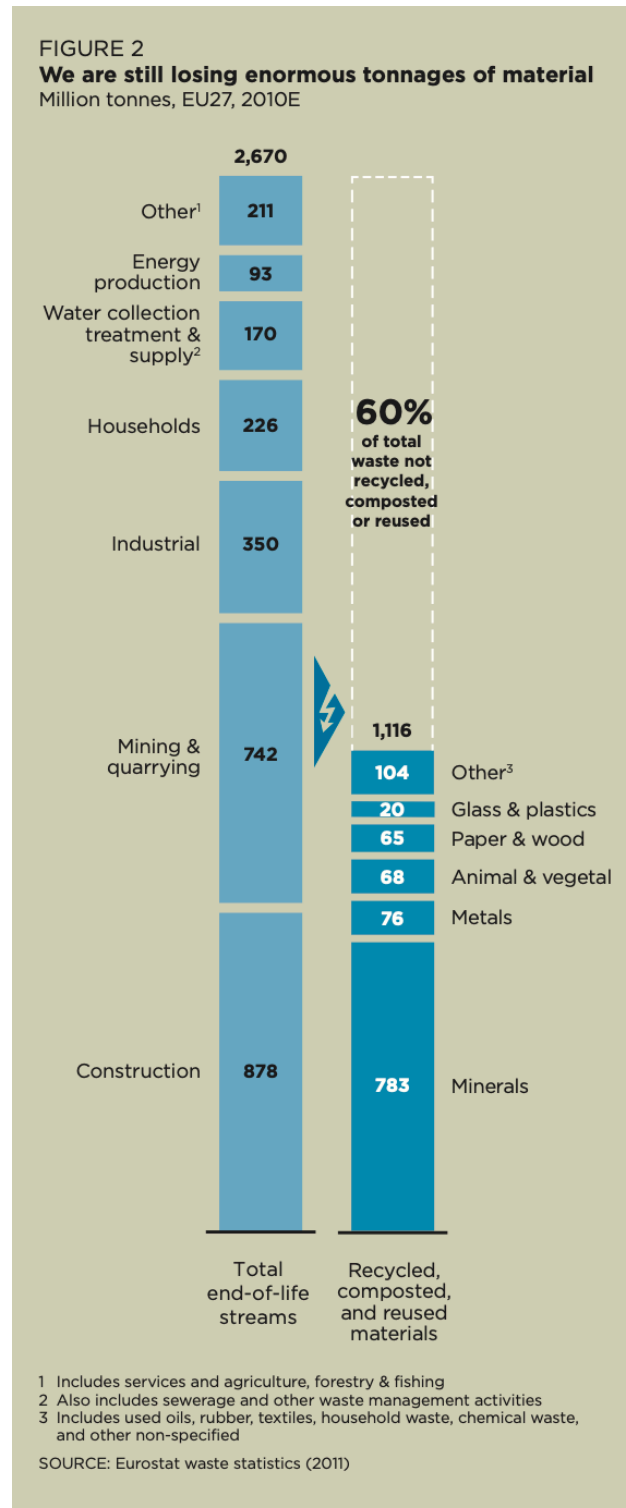
Wyrzykowska, B. (2019). Teal Organizations : Literature Review and Future Research Directions. *Central European Management Journal*, 27(4), 124-141.

<https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.12>

ANNEXES

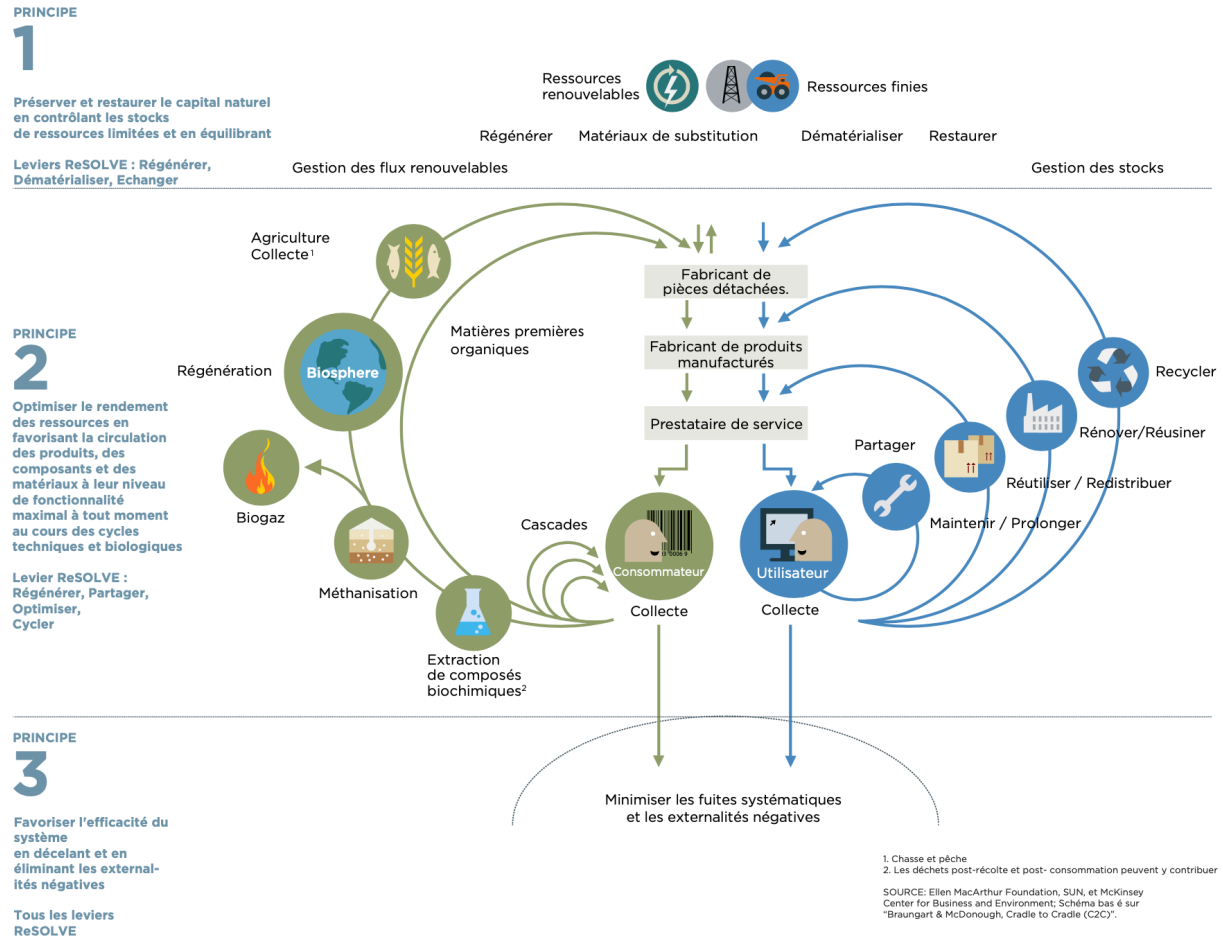
Annexe 1 : Statistiques de traitement des déchets

Source : Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy Vol. 1 : an economic and business rationale for an accelerated transition.*



Annexe 2 : L'économie Circulaire et ses cercles vertueux.

Source : Ellen MacArthur Foundation. (2013). Towards the Circular Economy Vol. 1 : Consulté le 4 décembre 2021, à l'adresse <https://emf.thirdlight.com/link/x8ay372a3r11-k6775n/@/preview/1?o>

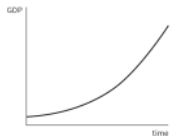

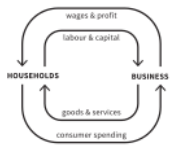



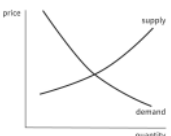
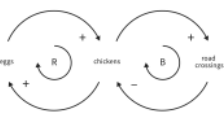

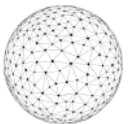

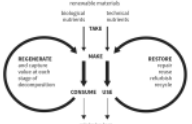
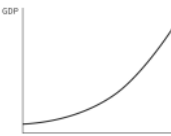
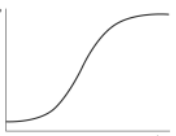


Annexe 3 : Les sept principes de la théorie du Donut de Kate Raworth.

Source : Doughnut Economics Action Lab. (s. d.). About Doughnut Economics. DEAL. Consulté le 3 janvier 2022, à l'adresse <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>



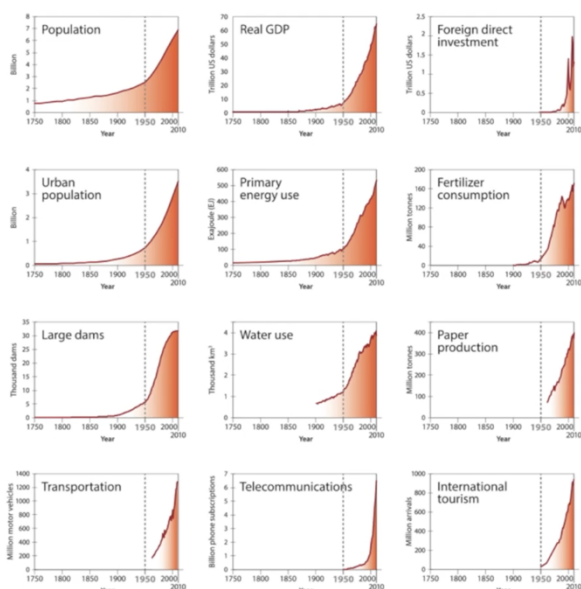
Seven ways to think like a 21st century economist

Seven Ways to Think:	From 20th-Century Economics	To 21st-Century Economics
1. Change the Goal	 <p>GDP</p>	 <p>the Doughnut</p>
2. See the Big Picture	 <p>self-contained market</p>	 <p>embedded economy</p>
3. Nurture Human Nature	 <p>rational economic man</p>	 <p>social adaptable humans</p>
4. Get Savvy with Systems	 <p>mechanical equilibrium</p>	 <p>dynamic complexity</p>
5. Design to Distribute	 <p>growth will even it up again</p>	 <p>distributive by design</p>
6. Create to Regenerate	 <p>growth will clean it up again</p>	 <p>regenerative by design</p>
7. Be Agnostic about Growth	 <p>growth addicted</p>	 <p>growth agnostic</p>

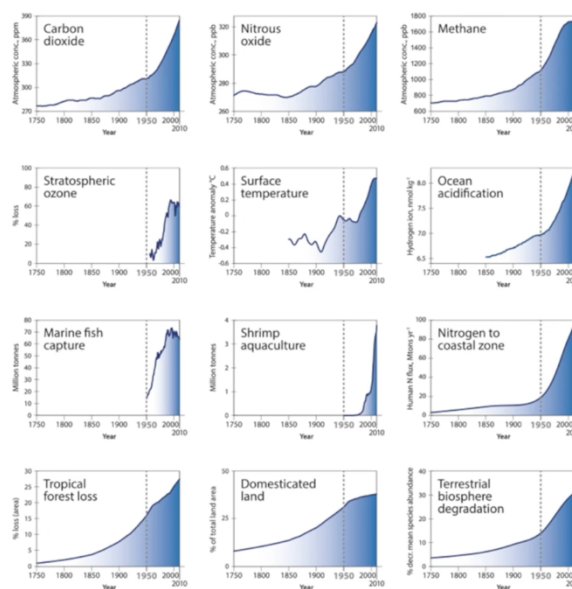
Annexe 4 : Tendances socio-économiques et du système terrestre entre 1750 et 2010.

Source : Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O., & Ludwig, C. (2015). The trajectory of the Anthropocene : The Great Acceleration. *The Anthropocene Review*, 2(1), 81-98. <https://doi.org/10.1177/2053019614564785>

Socio-economic trends



Earth system trends



Annexe 5 : Les bienfaits de l'effet de la nature sur les humains.

Source : Storm, L. (2022). *Regenerative Leadership Journey (12 months)* [Diapositives]. Regenerators Academy. <https://www.regenerators.academy/courses/regenerative-leadership-journey>

NATURE IS OUR NATURAL HABITAT

Yet many suffer from nature deficiency

- Improve moods + job satisfaction (*Colarelli SM, O'Brien K, Boyajian ME, 2016*)
- Reduces pulse rate, blood pressure, and cortisol levels (*Chiba University*)
- Increases creative problem-solving ability by 50% (*Atchley et al, 2012*)
- Exposure to natural daylight improves concentration and productivity (*California Energy Commission*)
- People feel more connected (*Terhaar, 2009*)
- Improves memory by up to 20% (*Berman et al. 2008*)
- People are more considerate and compassionate when exposed to nature (*Ryan, Weinstein, 2009*)
- People who spend 15 min each day in nature develop a more positive outlook (*Mayer et al., 2009*)

REGENERATORS

Annexe 6 : Caractéristiques masculines et caractéristiques féminines.

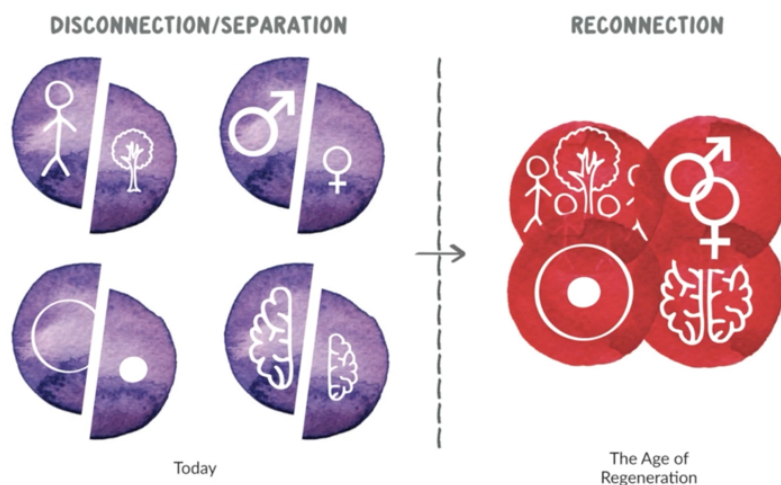
Source : Hutchins, G., & Storm, L. (2019). Regenerative Leadership : The DNA of life-affirming 21st century organizations. Wordzworth Publishing.

MASCULINE TRAITS	FEMININE TRAITS
focus on own needs	compassion toward others
competitive	collaborative
assertive	receptive
protective	nurturing
goal-oriented	relationship-oriented
rational thinking	intuitive feeling
independence	interdependence
mono-task	multi-task
bias for action	bias for flow

Annexe 7 : les 4 grandes séparations et le chemin vers la reconnexion.

Source : Hutchins, G., & Storm, L. (2019). Regenerative Leadership : The DNA of life-affirming 21st century organizations. Wordzworth Publishing.

4 MAIN AREAS OF SEPARATION



Annexe 8 : La roue du diagnostic de l'ADN - QUESTIONNAIRE (traduction FR)

Source : Hutchins, G., & Storm, L. (2019). Regenerative Leadership : The DNA of life-affirming 21st century organizations. Wordzworth Publishing.

LIVING SYSTEMS DESIGN – (Conception de Systèmes Vivants)

1. LES DÉCHETS SONT DE LA NOURRITURE

Considérer toutes les ressources comme des nutriments précieux à recycler, upcycler, à réutiliser et à réintégrer dans la chaîne de valeur.

- a) Du berceau au berceau : Mon organisation adhère aux principes de l'économie circulaire et de la conception du berceau au berceau (ou à une mentalité de recyclage, de réutilisation et de conception pour le désassemblage).
- b) Évaluations du cycle de vie : Nous disposons de rapports sur l'impact social et environnemental à l'échelle de la chaîne de valeur et d'une "empreinte de la chaîne de valeur" détaillée par produit/service (il pourrait s'agir, par exemple, d'évaluations du cycle de vie de tous les produits et services).
- c) Stratégie pour un impact positif net : Nous disposons d'un plan opérationnel clair pour parvenir à un « impact négatif zéro » et, au-delà, à un « impact positif net » pour tous les produits/services/opérations.

2. MATÉRIAUX RÉGÉNÉRATIFS

Utiliser des matériaux et des produits régénératifs dans toutes les conceptions et tous les achats.

- a) Expertise en matière de conception de matériaux régénératifs : Nos concepteurs de produits et de services ont des connaissances sur les matériaux toxiques non biodégradables et nous utilisons principalement des matériaux et des ressources biodégradables non toxiques dans notre production et notre développement.
- b) Savoir-faire et sensibilisation de l'organisation : Dans notre organisation, nous avons mis en place des procédures pour garantir un comportement régénérateur en matière de consommation de ressources.
- c) Approvisionnement en ressources : Nous avons mis en place des politiques et/ou des procédures strictes d'approvisionnement en produits et services régénératifs et/ou durables, ainsi qu'en fournitures de bureau, comme les produits de nettoyage, le papier d'impression, les couverts de cantine, les uniformes d'usine, etc.

3. DES FORMES INTELLIGENTES

Inspirez-vous des formes et des structures éprouvées de la nature.

- a) Biomimétisme : nos designers et partenaires utilisent activement le biomimétisme ou l'innovation bio-inspirée dans la conception de leurs produits ou services - ou nous nous procurons des produits et services bio-inspirés.

- b) La nature comme source d'inspiration : C'est un comportement encouragé dans notre organisation d'appliquer l'inspiration de la nature dans nos ateliers et nos sessions de brainstorming.
- c) La nature comme modèle et mentor : Nous avons l'habitude de nous tourner vers la nature pour obtenir des conseils de conception durable sur les modèles, les structures, les formes et les solutions que nous intégrons dans nos systèmes, nos produits et nos processus de conception.

4. CONCEPTION BIOPHILIQUE

Concevoir de manière à permettre aux gens de se reconnecter à la nature qui les entoure et qui les habite, et donc d'améliorer leur bien-être.

- a) Accès à la nature direct ou indirect : notre environnement bâti (bureaux, usines et autres bâtiments) encourage un lien avec la nature, par exemple un lien direct avec la nature (accès à des zones extérieures dans la nature pour organiser des réunions ou à des zones intérieures où poussent des plantes dans des parterres ou des plantes en pot sur les bureaux, présence d'eau qui coule) ou un lien indirect (vues sur la nature à travers des fenêtres, images de la nature sur les murs, sons ambiants de la nature en arrière-plan, etc.)
- b) Une décoration intérieure inspirée de la nature : Notre environnement de bureau dispose d'une lumière naturelle abondante, de flux d'air naturels, de textures naturelles, de couleurs naturelles et de motifs naturels.
- c) Sensibilisation à la biophilie : Nos principaux décideurs, architectes et designers sont conscients des effets psychologiques et physiologiques de la biophilie et des principes du design biophilique dans le cadre de l'approche de base de la conception des produits/services/lieux pour l'organisation,

5. LA PENSÉE DE CONCEPTION ÉCOSYSTÉMIQUE

Faciliter le flux de vie à travers le réseau de parties prenantes et penser de manière holistique à chaque étape du processus de conception, en percevant l'ensemble de la dynamique évolutive en jeu.

- a) Prise de conscience de l'impact de la conception écosystémique : La culture de notre organisation consiste à toujours garder à l'esprit l'ensemble de l'écosystème lors de la conception de produits et/ou de services. Nous tenons compte de l'effet de nos conceptions au-delà de leur utilité immédiate.
- b) Partenariats avec les systèmes vivants : Nous recherchons activement des partenariats à travers la chaîne de valeur pour aider à relever les défis écosystémiques auxquels l'organisation est confrontée, et pour la mise en œuvre de nouvelles initiatives, de nouveaux projets et de nouveaux produits.
- c) Intégration organisationnelle des perspectives écosystémiques : Nos concepteurs et nos dirigeants prennent régulièrement le temps de s'éloigner de l'immédiateté de la tâche pour adopter une perspective écosystémique et puiser dans le champ des parties prenantes potentiellement affectées ou influencées par la conception de nos produits et/ou services.

LIVING SYSTEMS CULTURES – (Cultures des Systèmes Vivants)

6. SURVIE ET PROSPÉRITÉ

Pour prospérer, l'entreprise doit fournir des résultats financiers sains.

- a) Rentabilité : Notre organisation a un P&L sain et/ou des prévisions financières saines permettant d'investir dans la culture et les propositions de valeur de l'entreprise.
- b) Priorité aux investisseurs/actionnaires à long terme : Notre organisation a une volonté proactive d'engager des investisseurs/actionnaires à long terme qui ont un intérêt dans la durabilité et la prospérité de l'organisation, tout en éliminant progressivement les investisseurs à court terme (si vous n'avez pas d'investisseurs/actionnaires, évaluez si vous vous concentrez principalement sur les gains à court terme ou si vous donnez la priorité au succès à long terme de votre organisation).
- c) Préparé pour le succès à venir : Notre organisation oriente déjà ses offres vers un marché où les clients sont de plus en plus conscients, où les matières premières sont plus chères, où les conditions de travail sont plus strictes, où l'approvisionnement éthique est durable, etc.

7. MISSION ET MOUVEMENT

Assurez-vous que l'organisation contribue à quelque chose de plus grand qu'elle.

- a) Organisation motivée par un but : Notre organisation est animée par un sens aigu de la finalité qui va au-delà de la réussite financière de l'organisation.
- b) Valeurs vécues : La mission de notre organisation est soutenue par un ensemble de valeurs organisationnelles fortement vécues.
- c) Des employés engagés : La majorité des employés sont fortement engagés et passionnés par la mission de l'organisation et par le mouvement plus large que nous cherchons à mobiliser.

8. DÉVELOPPEMENT ET RESPECT

Maintenir un espace pour soi-même et pour les autres afin d'apprendre, de grandir et de se développer de manière respectueuse.

- a) Culture d'ouverture et de partage : Notre culture organisationnelle célèbre une vulnérabilité saine, le partage des leçons apprises, et c'est la norme d'aider les autres à apprendre et à se développer.
- b) Une culture de développement dédiée : Nous avons mis en place des processus dédiés au développement continu, tels que le feedback à 360°, l'apprentissage entre pairs, le coaching et les contrôles pour offrir un retour d'information et des conseils - pas seulement annuellement mais régulièrement dans le cadre de notre travail et de notre collaboration.
- c) Une culture de la globalité : Notre organisation est une organisation où chacun est encouragé à être lui-même - en arrivant au travail et en se sentant à l'aise sans avoir besoin de se durcir, de porter un masque ou de jouer un rôle pour s'intégrer.

9. DIVERSITÉ ET INCLUSION

Valoriser la diversité des origines et des perspectives dans le cadre d'une culture inclusive riche en valeurs.

- a) La diversité est une priorité : Dans notre organisation, la diversité est une priorité stratégique. Cela influence toutes les décisions concernant les nouvelles recrues, l'équipe de direction, le conseil d'administration, les partenaires et les experts externes.
- b) Célébration des différences : dans notre organisation, nous célébrons et respectons les différences de compétences, de talents, de parcours, de perspectives, de culture, de nationalité, d'âge et de sexe.
- c) Un fort accent sur l'inclusion : Dans notre organisation, nous avons un fort sentiment d'appartenance et d'inclusion dans l'ensemble de la culture organisationnelle - il n'y a pas de cercle fermé, de "réseaux de vieux garçons" et de plafonds de verre qui excluent certains mais pas d'autres, tous sont les bienvenus partout.

10. AUTO-ORGANISATION ET ADAPTATION LOCALE

Débloquer la résilience et l'agilité grâce aux principes d'auto-organisation.

- a) Leadership distribué : Dans notre organisation, la prise de décision est caractérisée par un niveau sain de leadership distribué où les personnes à tous les niveaux peuvent prendre des décisions appropriées sans avoir besoin de l'approbation du sommet.
- b) Équipes auto-organisées : Dans notre organisation, il existe de nombreux exemples d'équipes interfonctionnelles non hiérarchiques qui travaillent sur des défis et des projets dans des modes d'auto-organisation. Les employés ne sont pas enfermés dans certaines équipes ou départements mais peuvent facilement travailler ensemble.
- c) Implication de tous dans l'organisation : Dans notre organisation, les personnes de tous les niveaux de l'organisation sont régulièrement impliquées dans les décisions clés, que ce soit par le biais d'ateliers, de dialogues ou d'off-sites. Les décisions stratégiques sont rarement prises par quelques personnes à huis clos, puis diffusées de haut en bas dans la hiérarchie.

11. TRANSFORMATION ÉCOSYSTÉMIQUE ET DIALOGUE

Attention et compréhension de l'ensemble du système dans lequel l'organisation opère.

- a) Prise en compte de l'écosystème dans les processus décisionnels : Dans notre organisation, toutes les parties de l'écosystème de l'entreprise et les parties prenantes sont régulièrement connectées par le biais d'ateliers, d'initiatives interentreprises, etc. afin de s'assurer que les décisions prises dans un secteur de l'entreprise n'affectent pas un autre secteur sans que toutes les parties soient impliquées ou prises en compte.
- b) Exploiter les connaissances de l'écosystème élargi : Dans notre organisation, nous impliquons souvent des parties prenantes extérieures à l'organisation - fournisseurs, clients, experts, groupes de pression, représentants de la communauté - dans des ateliers de collaboration avec les parties prenantes ou des ateliers de recherche pour explorer collectivement le potentiel futur.
- c) Partenariats et dialogue avec les parties prenantes : Notre organisation a mis en place un certain nombre de partenariats et de collaborations tout au long de la chaîne de valeur où les avantages économiques, sociaux et environnementaux de chaque partenariat créent des situations gagnant-gagnant qui sont connues et communiquées de manière transparente à chaque partie.

LIVING SYSTEMS BEING – (Systèmes Vivants « Être »)

12. PRESENCE

Nourrir une relation profonde avec votre moi intérieur (nature intérieure) et votre relation avec les autres et le monde (nature extérieure).

Dans notre organisation, nous avons une culture où le temps de réflexion, de pause, de méditation, de promenade ou de pause pour se ressourcer entre les tâches et les réunions est encouragé.

13. COHÉRENCE

Être aligné avec son moi authentique et agir en accord avec son propre système de guidance interne.

Dans notre organisation, nous encourageons un environnement où chacun prend le temps de sentir si ses actions, ses comportements et ses décisions sont en accord avec qui il est. Nous pratiquons la conscience de soi, en nous mettant constamment à l'écoute de nous-mêmes pour remarquer quand nous sommes décentrés.

14. PATIENCE

Être à l'aise et ouvert au déroulement de la vie, ne pas être réactif, sur la défensive, insistant ou jugeant.

Dans notre organisation, nous encourageons la patience par l'attention, les pauses, la détection du moment où il faut agir et celui où il faut attendre. L'attente est encouragée dans les processus de prise de décision.

15. SILENCE

Permettre à l'espace du silence de vous nourrir et de nourrir vos interactions.

Dans notre organisation, il est considéré comme une pratique normale de s'accorder au silence plusieurs fois par jour, peut-être dans une pièce réservée à cet effet, et/ou en commençant et en terminant chaque réunion par un moment de silence.

16. ABONDANCE

Un état d'esprit qui vous ouvre aux riches possibilités de la vie, vous gardant curieux, créatif et compatissant.

Dans notre organisation, nous croyons aux scénarios gagnant-gagnant-gagnant - notre culture n'est pas dominée par un esprit de compétition, de pénurie et de somme nulle.

17. DANSE

Exploiter le rythme de la vie - son caractère ludique, son changement, sa saisonnalité, sa profondeur et son émergence.

Dans notre organisation, nous reconnaissons pleinement que tout va et vient et à un rythme naturel - nous ne poussons pas les choses pour qu'elles s'adaptent à des calendriers trépidants et nous veillons à garder collectivement de l'espace pour les hivers réparateurs.

Annexe 9 : Tableau comparatif des cibles des ODDs et des brins d'ADN correspondants

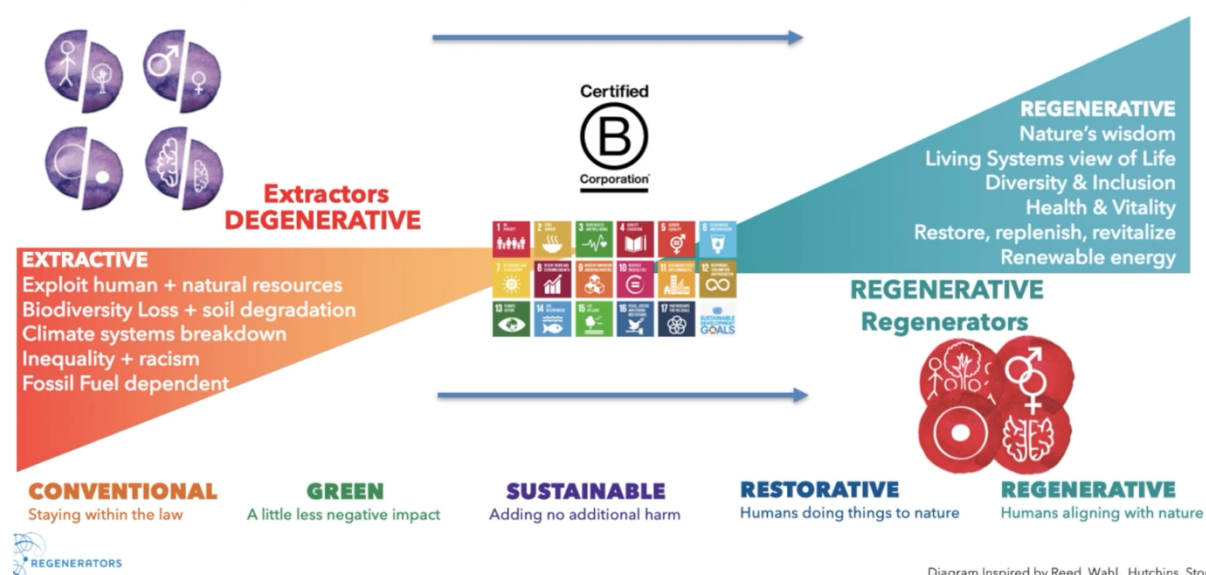
Source : Sustainable Development Goals Belgium. (2016, septembre). Objectifs de Développement Durable - Transformer notre monde.

https://www.sdgs.be/sites/default/files/content/brochure_sdgs_fr.pdf

Cible	Extrait des différentes cibles	Brins d'ADN
4.3	« D'ici à 2030, faire en sorte que les femmes et les hommes aient tous accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable ».	9
5.5	Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique.	9
8.4	Améliorer progressivement, jusqu'en 2030, l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales du point de vue de la consommation comme de la production et s'attacher à ce que la croissance économique n'entraîne plus la dégradation de l'environnement , comme prévu dans le cadre décennal de programmation relatif à la consommation et à la production durable, les pays développés montrant l'exemple en la matière.	6
10.2	D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre.	9
12.4	D'ici à 2020, instaurer une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie, conformément aux principes directeurs arrêtés à l'échelle internationale, et réduire considérablement leur déversement dans l'air, l'eau et le sol, afin de minimiser leurs effets négatifs sur la santé et l'environnement.	5
12.5	D'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation.	1 et 3
12.6	Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité.	6 et 7
17.14	Renforcer la cohérence des politiques de développement durable.	13
17.16	Renforcer le Partenariat mondial pour le développement durable, associé à des partenariats multipartites permettant de mobiliser et de partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières, afin d'aider tous les pays, en particulier les pays en développement, à atteindre les objectifs de développement durable.	11

Annexe 10 : De l'économie conventionnelle à l'économie régénérative

Source : Storm, L. (2022). Regenerative Leadership Journey (12 months) [Diapositives]. Regenerators Academy. <https://www.regenerators.academy/courses/regenerative-leadership-journey>



Annexe 11 : Récapitulatif des intervenants

N°	Prénom, Nom	Catégorie	Pays
1	Guibert del Marmol	Expert	Belgique
2	Jacques Crahay	Expert / Grande entreprise	Belgique
3	Brieuc Saffré	Expert / PME à impact	France
4	Alain Dupont	Grande entreprise	Belgique
5	Thomas Canon	Grande entreprise	Belgique
6	Thomas Monarchi-Comte	PME à impact	France
8	Louis Collinet	PME à impact	Belgique

Annexe 12 : Guide d'entretiens

Introduction :

- Comment estimez-vous vos connaissances dans le domaine de la RSE et de l'économie régénérative ?
- Quelle a été votre impression globale après avoir parcouru, effectué cet audit ?

I. Connaissance et compréhension des concepts abordés par l'audit.

1. Dans quelle mesure avez-vous trouvé que les concepts abordés dans l'audit sont compréhensibles ou non ?
2. Quels sont les concepts/idées/notions dont vous n'avez jamais entendu parler/dont vous n'avez pas connaissance ? Exemples ? Quel effet cela a-t-il eu sur vous ?

II. Pertinence de l'audit.

3. Il y a-t-il des points spécifiques ou sections qui, selon vous, n'ont pas leur place / ne sont pas pertinentes dans un audit durable dédié aux entreprises et pourquoi ?
4. Des aspects ou sections dont la présence est particulièrement pertinente ? Pourquoi ?
5. Quid du système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" ?
6. Selon vous, comment amélioreriez-vous cet outil d'évaluation ?
7. Quels sont les éléments/aspects/ spécificités manquants dans cet outil ? Pourquoi ? Si aucun aspect manquant, pourquoi ?
8. Quelles sont les limites, les points faibles et les points forts de cet outil ?
9. Voyez-vous des secteurs auxquels cet audit ne s'appliquerait pas et/ou justement certains secteurs où il serait plus pertinent d'appliquer cet audit ?
10. Selon vous, serait-ce un outil à recommander à d'autres entreprises ? Pourquoi ?

IV. Motivations

11. Quelles pourraient être les motivations pour les entreprises à se lancer dans cet audit ? (Motivation intrinsèque)
12. Quelles opportunités ou intérêts voyez-vous dans l'évaluation d'une entreprise à travers cet audit ? (Motivation extrinsèque)

III. Perspective d'innovation

13. Selon vous, quels pourraient être les aspects innovants dans cet audit, sur le fond (càd les thématiques abordées) et sur la forme (le questionnaire en lui-même) ? Ou au contraire, rien de bien nouveau et pourquoi ?
14. Dans quelle mesure pensez-vous que cet outil d'évaluation régénératif pourrait devenir le prochain audit de référence en matière de RSE et d'économie régénérative ?

V. Capacité de l'audit à déclencher l'action/ créer de l'impact

15. La réalisation de l'audit avec son système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" donne une image de l'entreprise qui permet de déclencher suffisamment de prise de conscience/ réflexions/actions/incite au changement ?
16. Selon vous, comment et pourquoi cet audit permettrait aux entreprises de passer à l'action afin d'organiser leur entreprise de manière plus régénérative ? **SI NON** : Que manquerait-il pour que les entreprises passent à l'action et adoptent les pistes d'amélioration identifiées par l'audit régénératif ?
17. Mise en œuvre/opérationnalisation : Comment mettriez-vous en œuvre cet audit ? À qui adresseriez-vous cet audit au sein de l'entreprise et dans quelles conditions ?

Annexe 13 : Retranscription des interviews

• Interview 1 : Alain Dupont

Quel est votre statut/rôle dans votre entreprise ? Comment estimez-vous vos connaissances dans le domaine de la RSE et de l'économie régénérative ?

Je fais partie de l'équipe CSR (anciennement division environnement et énergie), j'ai travaillé essentiellement dans le domaine de l'environnement puis de l'énergie quand celle-ci a commencé à prendre plus d'ampleur. Mes connaissances au niveau CSR sont limitées mais on y travaille, on a appris pas mal de choses ces derniers temps. Donc connaissance oui mais peut-être pas parfaite.

Quelle a été votre impression globale après avoir parcouru, effectué cet audit ?

Qu'il y a des questions pas bizarres mais en tout cas qui sortent du lot. Ça parle du mimétisme vis-à-vis de la nature, ça va un peu loin, ce n'est pas positif ni négatif mais c'est une autre manière d'aborder les choses qui n'est pas banale. Il y a souvent des questions qu'on doit relire plusieurs fois pour pouvoir comprendre. Ce n'est pas toujours explicite, il faut parfois réfléchir longuement avant de savoir ce qu'on va répondre.

Dans quelle mesure avez-vous trouvé que les concepts abordés dans l'audit sont compréhensibles ou non ?

On peut encore faire mieux pour rendre ça plus évident, plus compréhensible.

Quels sont les concepts/idées/notions dont vous n'avez jamais entendu parler/dont vous n'avez pas connaissance ? Exemples ? Quel effet cela a-t-il eu sur vous dans la réalisation de l'audit ?

Les questions au sujet de la transformation écosystémique, le biomimétisme, les matériaux régénératifs, ne sont pas toujours très claires, je ne vois pas trop ce qu'ils veulent dire par là. Il faudrait qu'ils donnent plus de détails. Ça ne m'a pas bloqué, cela a attisé ma curiosité mais je n'ai pas cherché à me renseigner et à faire plus de recherche sur le sujet non plus.

Il y a-t-il des points spécifiques ou sections qui, selon vous, n'ont pas leur place et pourquoi ? Des aspects ou sections dont la présence est particulièrement pertinente ?

De mémoire pas vraiment, pour moi c'est du développement durable donc l'audit regroupe les piliers sociétaux, économiques et écologiques. Donc c'est pertinent. Je pense que globalement toutes les sections ont leur place. C'est une autre manière d'aborder certains aspects, surtout du côté RH, et développement personnel. Pour la partie investisseurs, toutes les sociétés n'ont pas forcément d'investisseurs, il existe aussi des entreprises publiques donc ce point n'est pas pertinent pour toutes les entreprises. Et la question de rentabilité n'est pas l'objectif premier d'une entreprise publique.

Quid du système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" ?

(L'intervenant n'a pas pu répondre à cette question car il n'a pas pris le temps de relire l'audit).

Selon vous, comment amélioreriez-vous cet outil d'évaluation ?

Je suis désolé, je n'ai pas investi beaucoup temps, je ne connais pas l'outil super bien, ce serait délicat pour moi de le critiquer. Mais je pense qu'il faudrait rendre les questions plus claires. L'audit devrait donner une indication pour savoir si l'entreprise se situe mieux que les autres, si elle est dans la moyenne ou en dehors, ça permettrait de dégager des pistes pour s'améliorer. Par secteur d'activité, donner un score moyen qui permettrait aux firmes qui se lancent dans cet audit de se comparer aux entreprises du même secteur. L'audit deviendrait un outil d'aide à la décision qui aide à savoir comment se place une entreprise sur base des résultats des autres entreprises du même secteur.

Quels sont les éléments manquants dans cet outil ? Pourquoi ? Si aucun aspect manquant, pourquoi ?

Pour ce qui est du living system Design, l'audit n'aborde pas tout ce qui touche à l'énergie, ce qui je pense est très important dans le cadre des évaluations de ce styles. Pareil pour l'utilisation de l'eau. C'est très axé « bio », bio-mimétisme dans le design et la conception. En tant que scientifique, je trouve qu'il manque des questions où on donne des chiffres, des questions quantitatives car pour moi on peut plus facilement voir où l'on se situe quand on évalue des chiffres et qu'on suit des KPIs.

Quelles sont les limites, les points faibles et les points forts de cet outil ?

Les points forts : L'audit utilise un nouveau concept pour évaluer la responsabilité sociétale. Il aborde les choses d'une autre manière en prenant le vivant comme élément central axé autour de trois piliers. L'audit peut peut-être générer de nouvelles idées, de nouvelles manières de considérer les choses. C'est un nouveau concept, pas juste un nouveau concept de plus, qui ne sert à rien. Son point fort est son originalité. Son point faible est pour moi la clarté des questions posées. Certaines questions vont chercher un peu loin.

Selon vous, serait-ce un outil à recommander à d'autres entreprises ? Pourquoi ?

C'est un audit qu'on peut aborder au sein de l'équipe CSR, passer en revue rapidement les éléments de l'audit et voir ce que ça évoque pour les autres membres de l'équipe. Mais je ne me vois pas contacter d'autres entreprises comme par exemple la STIB ou Bpost pour leur dire « eh regardez on a fait cet audit... » je n'irai pas jusque-là. Ce n'est pas un outil qui m'a époustoufflé au point d'en faire la pub autour de moi.

Voyez-vous des secteurs auxquels cet audit ne s'appliquerait pas et/ou justement certains secteurs où il serait plus pertinent d'appliquer cet audit ?

Je ne vois pas particulièrement des secteurs où cela ne s'appliquerait pas parce que la RSE concerne tous les secteurs. Par contre, **toutes les entreprises ne pourraient pas se sentir directement concernées par toutes les questions.** Toutes les questions qui touchent à la culture d'entreprise, l'humain et l'économie dans la section Living System Culture est un canvas standard qui va toucher tout le monde. Le Living System Design qui est axé plus environnement peut-être un peu moins. Mais je pense que les PME seraient peut-être moins intéressées à répondre à cet audit. Je pense qu'il est plus destiné à des grandes entreprises d'un certain rang, qui emploient beaucoup de personnes, qui sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur la société.

Quelles pourraient-être les motivations pour les entreprises à se lancer dans cet audit ?

D'une part la curiosité, le fait de voir en quoi consiste cet audit, ce qu'il est capable de leur apporter. Et puis, si je me mets à la place d'un dirigeant, d'une entreprise, ce qui m'intéresserait ce serait l'aspect benchmarking. Je voudrais savoir comment je me compare/situe à d'autres entreprises du même secteur. Une deuxième opportunité serait que faire cet audit permettrait à l'entreprise d'identifier des choses auxquelles elle n'aurait pas pensé et cela pourrait générer de la réflexion, ça encouragerait l'entreprise à se renseigner plus et sûrement d'approfondir le sujet afin de voir s'il n'y a pas de réelles opportunités pour l'entreprise.

Selon vous, quels pourraient être les aspects innovants dans cet audit, sur le fond et sur la forme ? Ou au contraire, rien de bien nouveau et pourquoi ?

FORME : la roue est une visualisation du résultat, c'est toujours intéressant mais ça n'est jamais rien de plus qu'une représentation graphique du score, donc ça n'a rien d'innovant. Et le questionnaire avec son système de point est quelque chose de très standard. Je ne vois pas ce que les auteurs pourraient faire de plus. FOND : ce qui est innovant c'est cet aspect axé sur le vivant.

Dans quelle mesure pensez-vous que cet outil d'évaluation régénératif pourrait devenir le prochain audit de référence en matière de RSE et d'économie régénérative ?

Je n'ai pas énormément de recul, donc c'est difficile d'évaluer le marché. Mais je ne pense pas qu'ils aient la possibilité de devenir l'acteur majeur sur base de leur « particularité », ils arrivent un peu tard par rapport à la concurrence et ce qu'on fait déjà en termes d'audit RSE, ça me paraît compliqué.

La réalisation de l'audit avec son système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" donne une image de l'entreprise qui permet de déclencher suffisamment de prise de conscience/réflexions/actions/incite au changement ?

J'aurais tendance à dire que non, parce que ça ne me paraît pas suffisamment clair. Si la société se fixe un objectif, qu'elle en fait une évaluation régulière, elle sait où elle se situe par rapport à son objectif donc elle sait tout de suite si elle est dans le rouge ou le vert. Ici avec cette représentation, ça ne me paraît pas assez clair. Une fois qu'on remplit la roue on se demande concrètement « et maintenant quoi ». Donc je ne pense pas que cette représentation permet de pousser /d'inciter le changement.

Selon vous, comment et pourquoi cet audit permettrait aux entreprises de passer à l'action afin d'organiser leur entreprise de manière plus régénérative ? Si non: Que manquerait-il pour que les entreprises passent à l'action et adoptent les pistes d'amélioration identifiées par l'audit?

Il manque des KPIs. Peut-être qu'il manquerait un système de recommandations en fonction de la situation de l'entreprise dans l'échelle de cotation. En fonction de son score, de la situation de l'entreprise dans le domaine abordé, il faudrait peut-être lui dire si elle se situe dans la norme, supérieur ou inférieur et à chaque fois associer des recommandations pour pouvoir améliorer la situation. Si je sais que pour une certaine question ou un certain domaine je sais que je me situe très bas, qu'est-ce qui va m'inciter à relever le niveau, à aller plus loin ? Je ne sais pas si les entreprises vont voir ce que ça leur apporte d'améliorer un aspect s'ils ne savent pas réellement où ils se situent par rapport aux autres et ce que ça va leur rapporter s'ils investissent du temps et de l'argent pour améliorer un aspect.

Comment mettriez-vous en œuvre cet audit ? À qui adresseriez-vous sur cet audit au sein de l'entreprise et dans quelles conditions ? Pensez-vous que les entreprises ont les compétences en interne pour mettre en œuvre l'audit et instaurer les pistes d'actions qui auront été identifiées ? Ou besoin d'une aide externe pour être accompagné ?

Il faudrait faire circuler le formulaire à plusieurs services pour pouvoir avoir une réponse détaillée à chaque question. Plus précisément, il y a 3 domaines clés : les RH, Finance, CSR avec spécialistes de l'énergie, de l'environnement et du design de la construction. Il faudrait que toutes ces personnes soient réunies dans un premier temps pour leur exposer les grands principes de l'audit. Pour la suite, ça peut se passer en groupe ou chacun travaille en fonction de sa spécialité et traite des questions qui sont en rapport avec son domaine de compétence. Et même si, par exemple, le département RH ne concerne pas directement celui de la RSE, il serait peut-être intéressant pour que les personnes des différents départements qui réalisent l'audit soient impliqués et se sentent impliqués, que tout le monde participe ensemble à toutes les sections de l'audit. A priori, les entreprises sont capables de réaliser l'audit en interne mais ça dépend de la volonté du management. Si le management ne pousse pas et ne donne pas des objectifs allant dans ce sens aux personnes concernées, ça risque de freiner et il faudra peut-être avoir recours à une aide externe. Je pense que ça dépend vraiment de la volonté de l'entreprise. Aussi peut-être que les petites entreprises n'ont pas de département dédié à ça et devront peut-être demander de l'aide externe.

- **Interview 2 : Jacques Crahay**

Quelle a été votre impression globale après avoir parcouru, effectué cet audit ?

L'audit a une ambition intéressante, il va beaucoup plus loin et est plus avancé que tout ce qui a déjà été fait dans le domaine de l'évaluation de la RSE. Je pense que l'audit est plus facilement applicable pour des entreprises à impact qui au départ ont cette notion ancrée dans leur mission et dans leur culture. Par contre, j'ai remarqué qu'il n'y a pas de référentiel pour savoir comment on s'apprécie/s'évalue, à quel point on est bon ou pas, rapport en %, c'est à l'appréciation de chacun. Par rapport à quoi on s'évalue, on se juge ? Il n'a pas de référence aux Objectifs de Développement Durable. Je me suis demandé si le biomimétisme était applicable dans toutes les activités de l'entreprises ?

Dans quelle mesure avez-vous trouvé que les concepts abordés dans l'audit sont compréhensibles ou non ?

Pour un entrepreneur standard non, c'est trop éloigné du vocabulaire standard, ça demandera un effort particulier pour comprendre les termes. L'audit ne s'adresse pas à tout le monde. Le vocabulaire utilisé n'est pas accessible à la population lambda des entreprises. Vocabulaire pointu, donc pas trop compréhensible, ce vocabulaire ne fait pas parti du vocabulaire économique standard. Il faudrait faire une formation/workshop avant ou faire un glossaire avec des explications des notions utilisées. Certaines formulations de question sont beaucoup trop vagues, on ne voit pas comment y répondre on ne voit pas quoi cibler. Il faudrait que l'audit utilise des termes qui cernent concrètement ce que représente la question dans l'entreprise.

Quels sont les concepts/idées/notions dont vous n'avez jamais entendu parler/dont vous n'avez pas connaissance ? Exemples ? Quel effet cela a-t-il eu sur vous dans la réalisation de l'audit ?

Oui, les notions pointues peuvent avoir un effet bloquant lorsqu'on répond aux questions, pour quelqu'un qui n'est pas familier avec ces genres de termes. L'audit va tellement loin en dehors de la zone de confort et la zone de connaissances des entrepreneurs à moins qu'ils ne soient sensibilisés au défi de la compréhension de la conception écosystémique et de l'importance du vivant et le rapport de l'entreprise à son environnement.

Il y a-t-il des points spécifiques ou sections qui, selon vous, n'ont pas leur place et pourquoi ? Des aspects ou sections dont la présence est particulièrement pertinente ? Non tout a sa place.

Selon vous, comment amélioreriez-vous cet outil d'évaluation ?

En le soumettant à une population d'entrepreneurs qui ont un certain niveau de connaissance (plus avancé que la moyenne et qui peuvent comprendre l'audit) et voir leurs réactions.

Quels sont les éléments manquants dans cet outil ? Pourquoi ? Si aucun aspect manquant, pourquoi ?

Non l'audit est assez complet et couvre 3 thèmes. Je ne suis pas assez expert pour dire s'il manque quelque chose, mais je suis certain que l'audit va beaucoup plus loin que ce qui a déjà été fait. Surtout la partie Living System Being. La réalisation de cet audit amène à d'autres réflexions en fonction de la culture d'entreprise.

Quels sont les points faibles et les points forts de cet outil ?

Le point fort c'est que l'audit qui va aussi loin et est avancé dans la réflexion du but et du fonctionnement de l'entreprise. Le point faible c'est que si c'est aussi avancé, ça peut freiner et faire peur. L'audit nécessite un niveau de sensibilisation élevé de la situation écologique actuelle pour s'engager dans ce genre d'audit. Donc on ne peut pas proposer l'audit sans avoir un contexte avant. Ou alors ça ne pose pas de problèmes si c'est poussé par le dirigeant de l'entreprise. Et aussi, l'audit pas suffisamment praticable

Voyez-vous des secteurs auxquels cet audit ne s'appliquerait pas et ou justement certains secteurs où il serait plus pertinent d'appliquer cet audit ?

Je pense que ça pourrait être plus difficile pour une société de services de savoir comment se positionner. La partie Living System Design est plus compliqué pour ceux qui ne produisent pas

Quelles pourraient-êtré les motivations pour les entreprises à se lancer dans cet audit ?

Si je ne change pas, une partie des jeunes talents ne vont pas se tourner vers ma société parce que je ne prends pas au sérieux la situation écologique. Même chose pour la pression des consommateurs.

Selon vous, quels pourraient être les aspects innovants dans cet audit, sur le fond et sur la forme ? Ou au contraire, rien de bien nouveau et pourquoi ?

Dans le fond c'est innovant car les concepts vont loin mais donc ça demande un niveau de compréhension et de sensibilisation importante en amont. Et dans la forme, la roue donne une bonne idée graphique de là où on est mais ce n'est pas quelque chose de fondamentalement innovant. On aimerait bien se comparer, voir où on en est par rapport aux autres et vers quoi on peut tendre.

Dans quelle mesure pensez-vous que cet outil d'évaluation régénératif pourrait devenir le prochain audit de référence en matière de RSE et d'économie régénérative ?

Il mérite d'être retravaillé pour qu'il soit plus accessible. L'audit va loin et profondément dans l'ADN de l'entreprise en elle-même c'est comme ça qu'il va loin. Mais l'audit ne parle pas d'aspects liés à la monétisation, donc ça ne guide pas l'action. Il y a un manque de ROI pour que ça pousse réellement au changement et à l'action. Ou il faudrait une pression légale comme une norme pour que ça pousse les gens à agir.

La réalisation de l'audit avec son système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" donne une image de l'entreprise qui permet de déclencher suffisamment de prise de conscience/réflexions/actions/incite au changement ?

Une fois l'audit réalisé, ça ne laisse pas indifférent. Si on a fait l'effort de faire l'audit c'est qu'on est intéressé de voir comment on peut s'améliorer. Mais ça ne guide pas l'action. Le Living System Being est moins accessible et sera perçu comme hors de portée du rôle de l'entreprise, car elle sort complètement de l'ordinaire, je n'ai jamais vu ça. Pour le Living System Design, les entreprises lambdas pourraient obtenir peu de points et donc c'est décourageant. Pour moi c'est un audit de sensibilisation et de prise de conscience, pour se rendre compte du chemin à faire.

Comment mettriez-vous en œuvre cet audit ? À qui adresseriez-vous sur cet audit au sein de l'entreprise et dans quelles conditions ? Pensez-vous que les entreprises ont les compétences en interne pour mettre en œuvre l'audit et instaurer les pistes d'actions qui auront été identifiées ? Ou besoin d'une aide externe pour être accompagné ?

Je le présenterai aux plus hauts niveaux : au Conseil d'administration ou au dirigeant en fonction de la taille de l'entreprise. La personne responsable de la durabilité va peut-être répondre comme ça l'arrange le mieux alors que le CA non. Je pense que les compétences en interne sont suffisantes mais l'audit doit être guidée au départ par un workshop pour faire comprendre le changement fondamental qui doit s'opérer sur la culture d'entreprise et sur les personnes en elles-mêmes.

- **Interview 3 : Briec Saffré**

Comment estimez-vous vos connaissances dans le domaine de la RSE et de l'économie régénérative?

J'ai une bonne connaissance de la RSE mais je pense que j'ai toujours et encore des choses à apprendre. Je promeus depuis des années les principes de l'économie circulaire qui est une forme d'économie régénérative donc je sais de quoi on parle.

Quelle a été votre impression globale après avoir parcouru, effectué cet audit ?

Je me demande qui sont les destinataires de cet audit. Je pense que cet outil est intéressant pour sensibiliser à des principes. Mais, je pense que le cadre est très conceptuel et que pour des gens qui connaissent un peu le sujet alors ceux-ci vont bien sûr globalement tout comprendre. Mais pour le grand public, les gens dans les entreprises, leur parler d'économie régénérative c'est déjà quelque chose d'ambitieux. Je ne sais pas si c'est suffisamment pratique. Juger l'organisation dans sa globalité ce n'est pas évident. On peut supposer qu'une entreprise ait plusieurs activités et qu'il y ait des questions qui s'appliquent pour certaines de ses activités mais pas pour toutes. Aussi, par exemple pour le point 3, Les formes intelligentes ce n'est pas parce que ça inspire du biomimétisme que l'intention est bonne derrière. Par exemple en Allemagne on utilise beaucoup de biomimétismes à des fins productivistes. Donc il faut garder en tête que le biomimétisme est un moyen et que ce n'est pas parce qu'on fait du biomimétisme qu'on est un Saint. Donc j'aurai tendance à faire attention et bien repartir de la raison d'être de l'entreprise. Pour moi la raison d'être est d'autant plus important que les moyens utilisés. Il y a sûrement des entreprises qui ne font pas du biomimétisme mais qui ont une raison d'être qui les pousse à avoir un impact positif. Les moyens d'y arriver peuvent être assez variés et c'est tant mieux, mais l'intention initiale est importante et c'est aussi représenté dans le point 6 (survie et prospérité) : il y a une notion de rentabilité certes, mais elle n'est pas exclusive, il faut aussi une performance sociale et environnementale qui soient bien ancrées.

Dans quelle mesure avez-vous trouvé que les concepts abordés dans l'audit sont compréhensibles ou non ?

Tout ça est très clair pour moi et bien expliqué. Mais je pense que malheureusement, aujourd'hui, 95% des entreprises ne sont pas rendues là. Quand on parle d'entreprises horizontales ou les responsabilités sont distribuées, la plupart du temps les gens vont avoir des préjugés dessus. Pareil avec le biomimétisme par exemple, ce concept là aussi ça va parler à une minorité, c'est ça qui m'interpelle.

Quels sont les concepts/idées/notions dont vous n'avez jamais entendu parler/dont vous n'avez pas connaissance ? Exemples ? Quel effet cela a-t-il eu sur vous dans la réalisation de l'audit ?

Comme l'objet analysé par l'audit c'est l'entreprise dans sa globalité j'aurais tendance à dire que c'est hyper dur. Par exemple une entreprise qui produit des matelas et oreillers et couettes, peut-être que pour faire ses matelas elle va le produire avec des matières issues du pétrole mais peut-être que pour les coussins, elle fait 100% plumes de canards issues de déchets. Le fait de s'intéresser à toute l'entreprise et regarder dans sa globalité dans le cas de mon exemple elle pourrait se dire que c'est négatif et négatif pour tout alors que l'idée c'est que ce soit plus pratique et qu'ils puissent modifier ça au fur et à mesure. Pour moi l'échelle d'analyse est trop large. C'est à dire que souvent on part de l'analyse d'un produit, peut-être qu'on pourrait partir de l'analyse d'une équipe mais avec moins de questions. Nous dans notre outil, on parle plus à l'échelle du business model. Parce qu'une entreprise peut avoir plusieurs business models mais au moins ça deviendra plus pratique, plus facile de repenser le business model plutôt qu'à chaque fois repartir sur une échelle hyper large parce que c'est trop imposant et on n'arrive pas à régler les choses. Donc pour moi, cet outil manque de prise sur le réel.

Il y a-t-il des points spécifiques ou sections qui, selon vous, n'ont pas leur place et pourquoi ? Des aspects ou sections dont la présence est particulièrement pertinente ?

Non moi je trouve que beaucoup de points sont pertinents. Après, je pense que certains points comme par exemple les points 12, 15, 17, pour moi c'est des choses qui me parlent et je suis tout à fait ouvert à ça. Mais je pense que la plupart des gens avec qui je travaille se demanderaient ce que c'est ce truc de hippie. Est-ce qu'il faut aller aussi loin, ou continuer à suivre l'idée des auteurs jusqu'au bout. J'ai peur que ce soit trop ambitieux par rapport aux interlocuteurs, à la majorité des entreprises.

Quid du système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" ?

Selon vous, comment amélioreriez-vous cet outil d'évaluation ?

Peut-être qu'il faudrait différents niveaux. Un outil de sensibilisation, un niveau d'auto-évaluation avec un tier des questions pour dire voilà, est-ce que par rapport à tout ça vous vous en sortez ? Puis faire un autre niveau où on forme les gens pour aller plus loin et donc là il y aurait plus de questions comme l'audit régénératif. Donc le deuxième niveau serait l'audit régénératif. Donc il faudrait en aval préparer le terrain, faire une introduction, ou un pré-questionnaire qui amorce la chose pour présenter les idées de l'audit pour que ce ne soit pas trop impressionnant.

Quels sont les éléments manquants dans cet outil ? Pourquoi ? Si aucun aspect manquant, pourquoi ?

Non pour moi il est plutôt complet mais avant de faire cette évaluation et ce diagnostic, il faudrait que les gens soient ouverts à ce genre de concepts et tout ce qui se passe à ce niveau-là.

Quelles sont les limites, les points faibles et les points forts de cet outil ?

Les points faibles : 1) le fait que le champ d'analyse est trop large, 2) les entreprises, en général, ne sont pas assez ouvertes aux concepts évoqués dans cet audit. Son point fort c'est que l'audit résume assez bien l'aspect purement théorique de l'économie régénérative

Selon vous, serait-ce un outil à recommander à d'autres entreprises ? Pourquoi ?

Pour moi et les entreprises avec lesquelles je travaille, je pense que l'audit va beaucoup plus loin qu'où ils en sont réellement. Il y a un gap entre la compréhension des entreprises à propos de ces sujets et l'ambition de l'outil. Il y a là un gap énorme.

Voyez-vous des secteurs auxquels cet audit ne s'appliquerait pas et ou justement certains secteurs où il serait plus pertinent d'appliquer cet audit ?

Non, dans les faits ça peut s'appliquer à tout mais il y aura plus d'intérêt pour les entreprises où il y a de l'exploitation de matières pour produire un bien, et il aura moins d'impact et d'influence dans les entreprises de prestations intellectuelles ou de services. Donc comme elles auront moins d'impact l'outil aura moins d'influence sur eux.

Quelles pourraient-être les motivations pour les entreprises à se lancer dans cet audit ?

Je ne sais pas. Je pense que cet outil peut intervenir après une prise de conscience des dirigeants des entreprises en se disant qu'il faut faire autrement.

Selon vous, quels pourraient être les aspects innovants dans cet audit, sur le fond et sur la forme ? Ou au contraire, rien de bien nouveau et pourquoi ?

Dans le fond, l'aspect purement théorique de l'économie régénérative, c'est ça le côté innovant. Je ne suis pas impressionné par la forme mais ça fonctionne bien.

La réalisation de l'audit avec son système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" donne une image de l'entreprise qui permet de déclencher suffisamment de prise de conscience/réflexions/actions/incite au changement ?

Je ne sais pas, ça fait 10 ans qu'on essaye de faire en sorte que les entreprises se bougent, je ne suis pas sûre qu'un questionnaire fasse bouger les choses. Ou alors, il faudrait que l'outil ait une incidence légale pour forcer les choses. En plus c'est un questionnaire qualitatif donc chacun aura sa perception sur chacune des questions. Donc ce qui peut nous paraître aberrant, pour le chef d'entreprise puisque son regard est biaisé, il dira que c'est tout à fait bon. Je ne pense pas qu'on puisse avoir des chocs et prise de conscience à la suite du remplissage d'un questionnaire qualitatif en termes de prise de conscience. Les notions abordées sont les bonnes mais l'exercice de faire un questionnaire pour moi n'amènerait pas assez d'actions.

Comment mettriez-vous en œuvre cet audit ? À qui adresseriez-vous sur cet audit au sein de l'entreprise et dans quelles conditions ? Pensez-vous que les entreprises ont les compétences en interne pour mettre en œuvre l'audit et instaurer les pistes d'actions qui auront été identifiées ? Ou besoin d'une aide externe pour être accompagné ?

Il faut une dimension préliminaire avant de réaliser l'audit et se plonger dedans, parce que tout ce qui est Living system Being je pense que c'est trop ambitieux, à chaud, pour une première partie. En fait, le levier le plus intéressant pour changer les entreprises c'est les modèles mentaux, c'est toute la partie being et culture. Mais le problème c'est que les gens se limitent à ce qu'ils savent faire et ça c'est la partie design. Et donc je pense qu'il devrait y avoir une première partie axée design et culture qui ferait que les gens pourraient s'intéresser au sujet. Puis, pour aller plus loin, ils auraient l'audit complet comme vous me l'avez présenté. Mais pour moi présenter l'audit complet comme il l'est aujourd'hui c'est trop ambitieux à moins que les entreprises soient dans une dimension avancée. Mais combien d'entre elles se considèrent comme avancées ? Je pense qu'on peut les compter sur les doigts d'une main. Pour moi, je présenterai cet audit aux décideurs. Le salarié ne va pas pouvoir, lui tout seul, changer la culture ou le savoir être d'une entreprise. Toutes les notions abordées ce seront les décideurs qui auront le dernier mot, donc par les questions posées par l'audit, ça impose que l'audit soit proposé aux décideurs. Il y a un tel décalage entre les cultures et les modèles mentaux qui fait que malheureusement le décalage est trop grand pour que ce soit correctement utilisé.

• Interview 4 : Thomas Monarchi-Comte

Comment estimez-vous vos connaissances dans le domaine de la RSE et de l'économie régénérative?

La RSE c'est une de mes fonctions chez Ultéria, donc j'ai touché à pas mal d'indicateurs extra financiers, j'ai mené l'évaluation B Corp pour certaines de nos entreprises. Donc j'imagine bien tous les aspects qui peuvent rentrer dans la RSE. J'ai une notion des bilans carbone. La RSE c'est quelque chose que j'ai découvert chez Ultéria de par mon poste. Mais au niveau de l'économie régénérative, je n'avais pas du tout de connaissances théoriques mais je me suis rendu compte, de par l'audit que tu m'as présenté, qu'en fait on faisait déjà pas mal de choses à ce niveau-là dans notre entreprise.

Quelle a été votre impression globale après avoir parcouru, effectué cet audit ?

Ça m'a pris 25min de le faire, je l'ai trouvé plutôt clair. Je l'ai trouvé intéressant parce qu'à la différence d'autres audits où des données extra-financières sont souvent demandées, ton audit régénératif prend beaucoup en compte la manière d'être, notamment la 3e partie (Living system being) qui est vachement intéressante. Mais même sur les 2 autres premières parties, c'était beaucoup l'humain. J'ai noté qu'ils s'intéressaient beaucoup plus à l'organisation qu'au business model, même s'il est un peu question d'économie dans la partie living system culture. J'ai trouvé que l'audit s'intéresse beaucoup à l'organisation, au sens de l'organisation à l'entrepreneuriat, à la culture d'entreprise. Pour moi il y a seulement la partie « déchets sont de la nourriture » qui se focus sur ce que tu vends au niveau du produit et service. Et ça aurait été intéressant de creuser un peu plus cet aspect produit.

Dans quelle mesure avez-vous trouvé que les concepts abordés dans l'audit sont compréhensibles ou non ?

Pour moi, tous les concepts comme biomimétisme, conception écosystémique, ce sont des choses qu'on pratique chez Ultéria. On essaie de penser notre entreprise comme un écosystème. On est en train de travailler sur comment utiliser le biomimétisme dans les affaires, dans le design d'un produit, et donc toutes ces notions, même si je ne suis pas un expert sur le sujet, me parlent un peu. Donc je n'ai pas eu d'incompréhensions au niveau du sens. Même au contraire j'étais content qu'un audit aborde ces notions.

Quels sont les concepts/idées/notions dont vous n'avez jamais entendu parler/dont vous n'avez pas connaissance ? Exemples ? Quel effet cela a-t-il eu sur vous dans la réalisation de l'audit ?

Peut-être que pour les gens qui n'ont pas de connaissances, là ce serait intéressant d'inclure des définitions pour enrichir le questionnaire. Peut-être qu'un peu de pédagogie en plus pourrait être utile mais pas tellement non plus parce que pour moi le langage utilisé est clair.

Il y a-t-il des points spécifiques ou sections qui, selon vous, n'ont pas leur place et pourquoi ? Des aspects ou sections dont la présence est particulièrement pertinente ?

J'ai moins compris le Point « présence » de la partie Living System Being. Peut-être parce qu'on n'instaure pas assez les points qui sont présents dans cette section chez Ultéria. Par exemple le point « danse » ça m'a surpris. C'est la partie Living System Being qui m'a fait m'intéresser à cet audit parce que justement c'est un thème qui est le moins abordé parmi tous les thèmes abordés par les différents labels RSE existants. Parce que le reste des parties sont des points qui sont souvent abordés comme l'aspect économie circulaire, la culture de l'entreprise, la diversité ect. Mais je trouve que le prisme que prend l'audit est extrêmement crédible et pas souvent vu.

Quid du système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" ?

Le système de points est pas mal parce qu'il est facile à comprendre et assez lisible. Je me suis dit qu'il fallait peut-être le nuancer ou trouver un moyen de l'affiner sans complexifier les choses. Je comprends

quand tu te donnes 3 points c'est que c'est excellent. Et quand on se donne 2 points cela veut dire (on est bon dans une certaine mesure mais encore beaucoup de place pour l'amélioration) cette phrase est trop vague que pour s'avoir s'évaluer correctement : est-ce qu'on est presque bon, mais s'il y a encore beaucoup de place pour l'amélioration on n'est en fait pas tellement bon. Mais le système de cotation en 3 points est bon. Il faudrait juste mieux spécifier ce à quoi équivaut la cotation pour pouvoir s'évaluer au mieux. La roue est intéressante mais après qu'est-ce qu'on en fait, comment on interprète ça ? Ce serait aussi plus pratique de remplir la roue en ligne, avec le comptage de point qui se fait automatiquement, au lieu de devoir l'imprimer et colorier. L'humain est fainéant, ça rendrait la chose plus user-friendly parce que le temps c'est de l'argent.

Selon vous, comment amélioreriez-vous cet outil d'évaluation ?

Pour moi, il faudrait améliorer la partie « produits et services » qui n'est pas assez présente. N'oubliez pas que l'essence de l'entreprise c'est de créer de la richesse et je pense que votre audit devrait s'intéresser plus à la manière dont est fait, vendu et à l'impact sur la société et l'environnement de ce produit ou service. Pour cet aspect-là poser encore quelques questions en plus.

Quelles sont les limites, les points faibles et les points forts de cet outil ?

Le point fort est que l'audit approche une logique organisationnelle, il s'intéresse à la manière dont est pensée l'entreprise. Les points faibles : l'audit ne prend pas assez en compte cet aspect produit et service. Aussi, certaines questions manquent de finesse et finalement permettent de répondre un peu comme tu veux. Comment on prouve ce qu'on répond ? Quand on se donne une certaine note par exemple un P&L sain, comment est-ce que je le prouve ? J'aurais mis 3 ou 1 qu'est ce qui te permet toi de juger et de vérifier ça. Il y a un problème au niveau de l'auto-évaluation.

Selon vous, serait-ce un outil à recommander à d'autres entreprises ? Pourquoi ?

Oui parce qu'il est court, il prend 30min quand tu connais bien ton entreprise. L'audit donne des idées et s'intéresse plus à l'enveloppe d'une entreprise, c'est ça qui est intéressant et différent.

Voyez-vous des secteurs auxquels cet audit ne s'appliquerait pas et ou justement certains secteurs où il serait plus pertinent d'appliquer cet audit ?

Les questions sont très larges, ce qui permet à n'importe quelle entreprise de se placer sur la grille. B Corp lui calibre le questionnaire en fonction du business model de l'entreprise et donc il l'affine en fonction de l'entreprise. Avec ton audit et ton questionnaire, je le trouve très polyvalent. Mais il faudrait ajouter 2,3 questions sur les produits et services et de veiller à ce que ça reste assez général pour qu'une entreprise qui produit des meubles et une entreprise de conseils qui produit de la matière intellectuelle puissent répondre aux mêmes questions et qu'on puisse comparer et faire des statistiques. Et en conclure en disant : en moyenne les PME de tels secteurs en sont là et les cabinets de conseils en sont là. L'avantage de cet audit est que c'est sur une base commune alors que B Corp est difficilement comparable dans la globalité.

Quelles pourraient-être les motivations pour les entreprises à se lancer dans cet audit ?

C'est le dirigeant ou les cadres dirigeants qui ont envie de s'inspirer de nouvelles pratiques, peut-être creuser pour découvrir des choses auxquels l'entreprise n'aurait pas pensé. Comme par exemple le biomimétisme, il faut y penser, ça donne des pistes de réflexions. C'est un audit à recommander si on veut s'inspirer, donner des pistes avant une réflexion plus profonde. L'audit fait découvrir ce qu'est le biomimétisme, le fonctionnement en écosystème puis ça me donnera peut-être envie après d'aller creuser plus en profondeur ces notions et de se demander concrètement comment les appliquer à mon entreprise. Par contre l'audit ne donne pas un plan d'action, c'est plus une boîte à idées, alors que les bilans carbone et B Corp sont des boîtes à outils. Aujourd'hui les entreprises capitalisent énormément sur la médiatisation du label ou de la certification (« je suis certifié ISO 26000 »), en

termes de visibilité marketing c'est plutôt pertinent d'obtenir ce genre de label comme B Corp ou Iso26000. Mais ton audit régénératif ne démontre pas le retour sur investissement du temps passé.

Selon vous, quels pourraient être les aspects innovants dans cet audit, sur le fond et sur la forme ? Ou au contraire, rien de bien nouveau et pourquoi ?

Pour le fond, le Living system being est très innovant, on revient sur le bien-être humain, ça touche aux valeurs. Le point patience, c'est incroyable que dans une entreprise on puisse encourager les pauses. Le point Living system culture est assez classique lui par contre. Quant à la forme, c'est pas mal, ce n'est pas compliqué donc compréhensible et facile d'utilisation. Il faut que ce soit simple et ça l'est. Le fond peut être complexe mais la forme doit être sans douleur, user-friendly et ça l'est. Il faut penser en termes de retours sur investissements, et le seul que je vois avec l'audit régénératif serait de nourrir intellectuellement l'entreprise. Mais pour 30min de réalisation ça donne pas mal d'idées et de sujets de réflexions. Mais après avoir fait l'audit qu'est-ce qu'on en fait ?

Dans quelle mesure pensez-vous que cet outil d'évaluation régénératif pourrait devenir le prochain audit de référence en matière de RSE et d'économie régénérative ?

Le problème c'est qu'il y a un blocage après la réalisation de l'audit. On peut situer l'entreprise mais que fait-on après ? Il faudrait animer une communauté autour de l'audit comme le fait B Corp pour faire grandir l'audit.

La réalisation de l'audit avec son système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" donne une image de l'entreprise qui permet de déclencher suffisamment de prise de conscience/réflexions/actions/incite au changement ?

Ça dépendra du dirigeant. Comme j'ai dit le ROI pour ton audit régénératif est pas assez puissant pour pousser à de réelles prises d'actions. Il n'y a pas de médaille avec ton audit. L'audit en lui-même n'aide pas au développement des actions des entreprises. Il faudrait que l'audit régénératif montre qu'il y a un intérêt (presque économique) à être bon dans tous les points, alors dans ce cas les entreprises se mettraient à agir. Cet audit encourage les décideurs qui le suivront à mettre en œuvre des actions concrètes. C'est plus fastidieux que d'autres labels car moins dirigiste. Il faut être en capacité de rebondir sur les notions abordées dans le questionnaire pour ensuite décider une position puis un plan d'action lié à ces idées. Il est tout à fait possible que cet audit encourage les décideurs qui le suivront à mettre en œuvre des actions concrètes. C'est plus fastidieux que d'autres labels car moins dirigiste. Il faut être en capacité de rebondir sur les notions abordées dans le questionnaire (Cradle-to-Cradle, biomimétisme, mais aussi sur les pauses ou la pratique de la danse en entreprise) pour ensuite décider une position puis un plan d'actions liés à ces idées. Les changements générés seront selon moi au niveau du bien être des salariés, où d'ailleurs réside selon moi la plus-value de cet audit : il s'intéresse à ce sujet et peut donc déclencher des actions en ligne. S'il n'y a pas de manquement à proprement parler, on pourrait imaginer que le questionnaire donne quelques pistes d'actions à la suite de la question ou à l'issue du questionnaire, pour aiguiller celui qui vient de la passer, ne serait-ce que dans sa réflexion qui sera sans doute "et maintenant, que faire ?".

Comment mettriez-vous en œuvre cet audit ? À qui adresseriez-vous sur cet audit au sein de l'entreprise et dans quelles conditions ? Pensez-vous que les entreprises ont les compétences en interne pour mettre en œuvre l'audit et instaurer les pistes d'actions qui auront été identifiées ? Ou besoin d'une aide externe pour être accompagné ?

Je le ferai faire par quelqu'un qui a une fonction transversale comme la mienne. Mais surtout au C-level, au niveau des cadres supérieurs car c'est eux qui ont la vision la plus globale de l'entreprise. L'avantage de ton audit, c'est qu'il n'y a pas de données à sortir donc c'est simple. Et je ne pense pas qu'il y ait besoin de personnes en externe pour réaliser cet audit. Mais l'après réalisation c'est flou. L'audit est différents parce qu'il est qualitatif et pas quantitatif.

- **Interview 5 : Guibert del Marmol**

Quelle a été votre impression globale après avoir parcouru, effectué cet audit ?

C'est un audit qui est juste et très puissant. L'audit qui a été créé par Hutchins est une synthèse de beaucoup de choses que j'ai lu de lui et c'est ce qui est le plus accessible de ce qu'il a écrit. Je vais en parler autour de moi. Je suis enthousiaste parce que l'audit donne une bonne compréhension et une bonne synthèse des aspects de l'économie régénérative. L'audit est riche dans le fond et très compréhensible, juste, très puissant et il cerne l'ensemble des choses. Un plus de cet audit c'est qu'il parle de l'écologie intérieure et de l'alignement intérieur. Il permet d'avoir une vision globale et une feuille de route pour définir une direction à prendre en matière de durabilité. La clé du changement c'est les processus intérieurs, c'est que les convictions émergent de l'intérieur des dirigeants. Bien sûr, une entreprise doit être rentable pour être viable mais avant tout l'entreprise doit être là pour respecter l'écosystème humain et créer de l'abondance partagée. Votre audit permet de définir un cadre pour que ces principes de l'économie régénérative soit au cœur des processus de l'entreprise. On peut définir l'économie régénérative mais ça nécessite une autre posture philosophique, organisationnelle et managériale dans l'entreprise et votre audit aborde bien ceci.

Dans quelle mesure avez-vous trouvé que les concepts abordés dans l'audit sont compréhensibles ou non ?

Pour moi c'est très compréhensible. L'audit cerne l'ensemble des choses. L'audit sera plus compréhensible pour une génération de dirigeants plus jeunes de max 45ans. Pour ceux de plus de 55 ans il faut d'abord décoloniser leurs esprits car on peut expliquer ce qu'est l'économie régénérative mais ça demande un autre mindset et une approche beaucoup plus holistique. La dimension de régénération est aussi bien accueillie par les femmes : il faut voir l'origine du mot économie (οἶκία = la maison, νόμος = loi) et par définition la femme est la maîtresse du foyer et la notion de caring elle l'a depuis la nuit des temps par sa nature à donner la vie. Il y a une étude de McKinsey qui dit que les femmes sont mieux préparées neurologiquement pour le management du futur, car on évolue vers un monde multitâche.

Il y a-t-il des points spécifiques ou sections qui, selon vous, n'ont pas leur place et pourquoi ? Des aspects ou sections dont la présence est particulièrement pertinente ?

J'ai été ravi de voir qu'il y a des notions de transformations intérieures et presque de spiritualité avec le Living System Being. C'est intéressant de voir que cet aspect est potentiellement déployable en entreprises et audits d'entreprises. Le Living System Being est l'aspect le plus innovant de l'audit. Le siège de l'intuition est dans l'onde électromagnétique du cœur donc pour moi c'est très puissant de reconnaître cet aspect dans un audit.

Selon vous, comment amélioreriez-vous cet outil d'évaluation ? Quels sont les éléments/aspects/spécificités manquants dans cet outil ? Pourquoi ? Si aucun aspect manquant, pourquoi ?

Si j'étais un dirigeant, je le prendrais comme base de travail avec mes équipes. Je prendrais l'audit comme une colonne vertébrale et j'adapterais le questionnement au travers de ma réalité en tant qu'entreprise, de ma culture d'entreprise et du contexte dans lequel l'entreprise se trouve. Ça dépend d'une culture d'entreprise à l'autre. Si je voulais que mon entreprise soit performante sur le sujet de l'économie régénérative : 1) je regarderais l'approche B Corp, 2) je prendrais les questions de votre audit et sur base de ça en équipe (intelligence collective) je dessinerais le questionnaire d'audit qui convient à mon entreprise.

Quelles sont les limites, les points faibles et les points forts de cet outil ? Je ne pourrais pas répondre à cette question.

Selon vous, serait-ce un outil à recommander à d'autres entreprises ? Pourquoi ? Oui.

Voyez-vous des secteurs auxquels cet audit ne s'appliquerait pas et ou justement certains secteurs où il serait plus pertinent d'appliquer cet audit ?

Non la régénération est un sujet qui s'applique à tous.

Quelles pourraient-être les motivations pour les entreprises à se lancer dans cet audit ?

Il y a deux types d'entreprises. Celles qui vont vers la durabilité parce que la contrainte environnementale, sociétale et même fiscale deviendra trop forte. Ce sont des entreprises réactives. Ces entreprises vont vers la durabilité parce qu'elles voient aussi un ROI, et enfin pour l'image d'entreprises car il y a une pression des parties prenantes pour que les entreprises soient durables donc elles doivent communiquer là-dessus. Les autres entreprises passent de réactives à proactives, de subir des contraintes environnementales et fiscales à voir la crise qui arrive comme une opportunité d'innover, de contribuer au bien social tout en garantissant la pérennité du modèle d'entreprise. C'est un niveau stratégique où on remet cette démarche de durabilité au cœur de la raison d'être de l'entreprise et qu'on revisite tous les processus avec ce filtre-là. Et là intervient votre audit, que j'accompagnerais avec un autre type d'audit qui va plus en profondeur (comme B Corp ou ISO). Puis les entreprises qui, au travers de leur mission, contribuent à un monde meilleur (proactive). Cet audit est fantastique pour ce genre d'entreprise qui veut passer au stade supérieur et transforme une crainte en outil de performance.

Dans quelle mesure pensez-vous que cet outil d'évaluation régénératif pourrait devenir le prochain audit de référence en matière de RSE et d'économie régénérative ?

(L'intervenant n'a pas vraiment répondu à la question) Avec votre audit avec les questions qu'il pose ça fait émaner de la joie, et ça, ça génère l'engagement et la loyauté.

La réalisation de l'audit avec son système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" donne une image de l'entreprise qui permet de déclencher suffisamment de prise de conscience/réflexions/actions ? Comment mettriez-vous en œuvre cet audit ? À qui adresseriez-vous sur cet audit au sein de l'entreprise et dans quelles conditions ? Pensez-vous que les entreprises ont les compétences en interne pour mettre en œuvre l'audit et instaurer les pistes d'actions qui auront été identifiées ? Ou besoin d'une aide externe pour être accompagné ?

Pour moi ça dépend de là où en sont les entreprises. Pour aider les entreprises à aller dans cette dimension de régénération, la prise de conscience qui peut arriver par contrainte (dirigeant se rendant compte qu'ils font partie d'un tout plus large). La première chose à faire c'est du story telling : des gens qui sont passés par le même chemin, qui expliquent la conviction profonde d'aller vers cette dimension régénérative. Il faut développer une conviction intérieure au niveau des éléments clés d'une entreprise (dirigeants, actionnaires et employés) puis construire là où ils veulent aller et quels sont les outils à disposition pour y arriver et là arrive votre audit. Il faut raconter une histoire qui explique qu'on a la capacité de construire un modèle de société plus durable, dont fait partie l'économie régénérative, et expliquer pourquoi ça fait sens et qu'il faut y aller. Pour que cet outil crée réellement de l'impact, il faut, en amont, dresser le contexte et introduire le sujet. Il faut développer un capital affectif puissant. Quand on arrive à déconstruire les croyances qu'on nous enseigne de la posture de l'entreprise, une fois que c'est fait, la majorité des gens sont connectés à cette vision de régénération. Il faudrait faire intervenir quelqu'un dans un workshop, créer de la conviction intérieure, puis créer une conversation en interne et puis créer des groupes de travail pour définir la direction à prendre dans l'économie régénérative : savoir de quel outil on a besoin.

Selon vous, comment et pourquoi cet audit permettrait aux entreprises de passer à l'action afin d'organiser leur entreprise de manière plus régénérative ? Si non : Que manquerait-il pour que les entreprises passent à l'action et adoptent les pistes d'amélioration identifiées par l'audit ?

Avec cette direction que prend l'audit on modifie l'ADN de l'entreprise, la raison d'être de l'entreprise. Qu'est-ce qu'on fait, pourquoi on le fait, comment on le fait et prendre cette compréhension holistique. Quand on modifie l'ADN on change les repères, et donc les gens ont besoin de guides pour les aider et là intervient ton audit. C'est plus facile d'instaurer ça quand le patron est actionnaire, quand l'entreprise est dans l'actionnariat familial, a une vision long-terme, et un financement moins central. Ceux-là peuvent peut-être plus facilement adhérer aux concepts de l'audit. Toutes les entreprises ne sont pas capables de l'entendre et de se lancer dans de tels changements organisationnels et de raison d'être. Mais il y a une urgence d'entendre où veut aller la jeune génération. L'aspect personnel et développement intérieur est le plus important, ça demande une remise en question personnelle.

- **Interview 6 : Audry Michaux**

Comment estimez-vous vos connaissances dans le domaine de la RSE et de l'économie régénérative?

J'évaluerais mes connaissances à 5 sur 10. Je suis responsable financier pas responsable RSE à la base, alors on le fait avec tout le bon sens du monde mais je n'ai pas de connaissances approfondies dans le domaine.

Quelle a été votre impression globale après avoir parcouru, effectué cet audit ?

L'audit est très sympa. Je trouve qu'en le lisant il y a quand même des choses où je me dis, tiens ça on ne le fait pas et on pourrait le faire. Je trouvais qu'il y avait des choses qui avaient beaucoup de sens. Si je dois juste avoir deux points un peu plus interrogatifs sur la chose c'est : 1) je trouve que c'est souvent très théorique, je comprends bien la philosophie qu'il y a derrière mais j'ai l'impression qu'en entreprise c'est difficilement applicable. On pourrait le rendre plus pratique, que ça parle un peu plus aux gens. Donc que ce soit plus clair et concret ? On est souvent dans de la définition théorique et il y a des choses qui me parlaient beaucoup moins et je ne comprends pas ce qu'on veut dire.

Dans quelle mesure avez-vous trouvé que les concepts abordés dans l'audit sont compréhensibles ou non ?

Globalement c'est assez compréhensible. Mais je n'ai pas trop compris certaines questions, donc il faudrait peut-être vulgariser ça un peu et le rendre plus pratique.

Quels sont les concepts/idées/notions dont vous n'avez jamais entendu parler/dont vous n'avez pas connaissance ? Exemples ? Quel effet cela a-t-il eu sur vous dans la réalisation de l'audit ?

Par exemple, moi j'ai plus adhéré à la partie Living System Being. Tu vois chez nous on s'appelle Copain parce qu'on accorde beaucoup d'importance à tout ce qui est relations humaines, développement personnel, et autonomie et donc c'est vraiment pour moi par exemple typiquement des concepts qui me parlent plus. Je reviens avec celui-là mais le concept de « la conception des systèmes vivants » où là c'est très théorique pour moi et j'adhère moins.

Il y a-t-il des points spécifiques ou sections qui, selon vous, n'ont pas leur place et pourquoi ? Des aspects ou sections dont la présence est particulièrement pertinente ?

De nouveau je reviens sur le point précédent, moi j'aime bien la dernière partie « système vivant être ». La 2e partie, culture des systèmes vivants, je la trouve globalement pas mal aussi, avec beaucoup de choses utilisables et cetera. La première partie, « conception de systèmes vivants », là je vais me répéter maintenant mais j'ai un peu de mal, c'est la manière dont c'est présenté sur laquelle j'ai le plus de mal.

Quid du système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" ?

Là c'est marrant c'est justement un point que je m'étais noté. En fait je trouve surprenant le fait que tu aies des sections de 9 points qui sont plus importantes dans le day-to-day d'une entreprise. De manière générale tout est bien tourné, mais il y a des questions qui je trouve ont plus de valeurs et plus de sens dans les entreprises que d'autres et du coup je trouve que mettre 3 points par question c'est dommage. Je me demande s'il n'y a pas une autre pondération à appliquer. Bien sûr je n'ai pas la réponse de la pondération qu'il faut appliquer mais je trouve que mettre autant de points à toutes les questions, pour moi ça doit être changé. Il faudra peut-être pondérer en fonction des questions. Peut-être que je ne suis pas objectif parce qu'il y a des questions qui me parlent plus que d'autres. Mais je trouve qu'il y a des choses qui sont plus facilement applicables dans certaines sociétés et qui doivent valoir plus de points que d'autres.

Selon vous, comment amélioreriez-vous cet outil d'évaluation ?

Si demain je devais le faire chez nous, je voudrais un truc de nouveau peut être plus simple et plus vulgarisé, plus facile à mettre en place chez nous. Aussi, en fait souvent quand je lis les questions je me dis : tiens quels sont les critères qui font que je peux m'attribuer 3 ou 2. C'est méga subjectif hein, pour certaines questions peut être que moi je vais dire je pense qu'on vaut 3. Mais peut-être que si je pose la même question à quelqu'un de l'entreprise, elle va me dire peut-être 1. Je trouve que parfois l'audit manque de matière pour dire OK là je peux m'attribuer 3 alors que ça ne vaut que 1. Je trouve que c'est un peu trop laissé au libre-arbitre de celui qui le remplit. C'est un peu trop subjectif du coup il faudrait essayer d'élaborer des critères, mais je me rends compte que ce n'est pas facile pour tous sachant que chaque entreprise est différente.

Quels sont les éléments manquants dans cet outil ? Pourquoi ? Si aucun aspect manquant, pourquoi ?

Écoute il me semble que ton audit couvre assez bien les différents plans donc pour moi, franchement c'est très okay, très complet.

Quelles sont les limites, les points faibles et les points fort de cet outil ?

Le point fort c'est que je trouve qu'il est un méga complet. Pour les points faibles, donc j'ai relevé 3 points : 1) je trouve que c'est souvent théorique et donc pour ma part j'aurais souhaité quelque chose d'un peu plus pratique et vulgarisé, 2) je trouve qu'avec la manière dont on se note ce serait bien d'avoir des échelles ou quelque chose sur lequel tu peux un peu te guider par rapport à ça et 3) je trouve que dans la cotation des questions je trouve que toutes les questions ne doivent pas avoir les mêmes rapports de points

Selon vous, serait-ce un outil à recommander à d'autres entreprises ? Pourquoi ?

Je le recommanderai parce que je trouve que quand t'es dans une entreprise un peu de d'amélioration, je trouve que c'est un chouette outil puisque tu fais une photo à un certain moment de ta situation et tu te dis tiens en fait dans tous les plans, quels sont les plus importants pour moi et quels sont ceux où je peux encore m'améliorer ? La roue à la fin donne une bonne vision donc oui je le recommanderai pour ça en tout cas pour ceux qui veulent continuer à s'améliorer tout le temps.

Voyez-vous des secteurs auxquels cet audit ne s'appliquerait pas et ou justement certains secteurs où il serait plus pertinent d'appliquer cet audit ?

Je pense que si tu vas avoir un gros industriel avec ce questionnaire il va t'envoyer à la gare. Pourtant ça a beaucoup de sens pour lui de le faire aussi. Mais c'est des choses auxquelles je pense peu vont s'intéresser. C'est plutôt au niveau de la culture de l'entreprise je trouve, au bout d'un moment quand tu ne fais pas de pas dans cette direction-là, tu ne peux pas adhérer à un outil comme ça. Parce que si tu n'as pas la volonté d'y aller, l'audit ne parlera pas aux gens. Ça demanderait un changement trop important au niveau de l'adn de l'entreprise. Je pense qu'il faut d'abord un changement culturel et une manière de penser pour après seulement présenter cet audit.

Quelles pourraient-être les motivations pour les entreprises à se lancer dans cet audit ?

C'est marrant parce qu'en fait tu sens que les choses bougent un peu dans le monde des entreprises aujourd'hui à ce niveau-là. Je te donne 2 exemples. Chez nous donc dans le cadre de notre activité on a 2 canaux de clients : c'est principalement les grandes distributions et les collectivités. La plupart des collectivités ça marche avec des marchés publics et donc en gros qu'est-ce que ces gens-là, ils veulent un prix quoi. Et en novembre de l'année passée on a reçu un premier appel d'offres dans lequel pour une fois sur 100 points ils accordaient 25 points à l'attention environnementale. Donc on sent que ça bouge ce niveau-là, ça c'est le premier point. Le 2e point, le secteur bancaire parle de plus en plus de mettre en place un système de cartes vertes pour les entreprises dans lesquelles on évaluerait l'impact de la RSE et que sur base de ça cela donne à peu près des critères favorables ou défavorables dans le

cadre d'un crédit. Si ça se met en place un jour dans les banques, toutes les entreprises vont devoir s'adapter. Il y aurait donc un intérêt économique et une pression d'une partie prenante qui a énormément de poids.

Selon vous, quels pourraient être les aspects innovants dans cet audit, sur le fond et sur la forme ? Ou au contraire, rien de bien nouveau et pourquoi ?

Pour le fond, le point 3 (des formes intelligentes), je n'ai jamais eu de notion là-dessus au niveau de la RSE c'est nouveau pour moi. La partie Living Sistem Being pour moi de manière générale c'est celle qui m'a plus parlé et je pense que peu de gens le font. Pour la forme, le fait de rappeler l'objectif à chaque fois c'est pas mal, c'est une bonne chose. Et au niveau de la roue, j'ai déjà vu ça mais pour moi ça fonctionne très bien, ça permet de bien se situer et voir où on est moins bon ou très bon.

Dans quelle mesure pensez-vous que cet outil d'évaluation régénératif pourrait devenir le prochain audit de référence en matière de RSE et d'économie régénérative ?

Je crois que c'est un bon système de mesure pour donner une image de l'entreprise. Pour moi les questions de B Corp sont plus ou moins larges alors que toi avec l'audit, tu cibles des choses précises. Pour moi ton audit ne doit pas faire partie d'un outil global, ça doit être un outil à part que tu utilises pour aller plus au fond des choses.

La réalisation de l'audit avec son système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" donne une image de l'entreprise qui permet de déclencher suffisamment de prise de conscience/réflexions/actions/incite au changement ?

Oui je pense que l'audit peut créer des actions concrètes au sein de l'entreprise. Il n'en sera peut-être pas pareil pour tout le monde mais dans le pire des cas, l'audit amène inévitablement des questionnements. En passant le questionnaire en revue, pour moi il y a plein de points où je me suis dit : « ça on ne fait pas et ça serait intéressant de le mettre en place ou du moins y réfléchir ». Tu as deux possibilités, soit le but du questionnaire et d'interpeller, alors dans ce cas ça fonctionne très bien. Soit en plus d'interpeller tu veux amener des gens à l'action et là il manque une partie. Et il faudrait alors proposer des pistes de solutions et d'actions par rapport aux questions. Si à une certaine question tu t'es mis 0 ou 1 quels sont les possibles améliorations à mettre en place et là il y a peut-être des canevas un peu plus théoriques et généraux à mettre en place.

Comment mettriez-vous en œuvre cet audit ? À qui adresseriez-vous sur cet audit au sein de l'entreprise et dans quelles conditions ? Pensez-vous que les entreprises ont les compétences en interne pour mettre en œuvre l'audit et instaurer les pistes d'actions qui auront été identifiées ? Ou besoin d'une aide externe pour être accompagné ?

Je pense que tu as quand même des domaines variés là-dedans, entre le point 1 et le point 3 pour moi ce n'est pas forcément des choses qui doivent être dans les mains de la même personne. Dans le cadre de la réalité de l'entreprise ce n'est pas le CEO qui doit s'amuser à remplir ça. Il doit avoir une vue là-dessus si le domaine de la RSE l'intéresse donc je pense que ça serait intéressant pour lui qu'il sache où l'entreprise se situe. Mais c'est la personne qui est en charge de la RSE qui doit remplir l'audit. Je ne pense pas que les responsables de différents départements comme la RH ou Product Manager doivent remplir cet audit non plus car ils sont les moins bien placés pour s'auto-évaluer. Je préfère avoir quelqu'un finalement de plus neutre dans l'entreprise qui l'évalue.

- **Interview 7 : Thomas Canon**

Comment estimez-vous vos connaissances dans le domaine de la RSE et de l'économie régénérative?

J'ai une bonne connaissance de la RSE, mais pour l'économie régénérative j'ai une connaissance du terme mais je ne suis pas un expert.

Quelle a été votre impression globale après avoir parcouru, effectué cet audit ?

L'audit est ambitieux, très pointu. Il détient un catalogue complet qui utilise plein de notions (biophilie, approche systémique/holistique). J'ai l'impression que cet outil demande d'avoir un minimum de notions et connaissances dans le domaine. Le vocabulaire est impressionnant, et je pense qu'il est potentiellement peu accessible. Globalement le questionnaire est fort pointu, c'est plutôt un questionnaire de pleine conscience qu'un questionnaire qui s'adresse à un industriel, donc ça peut rebuter. B Corp pose des questions plus directes mais qui correspondent plus à la réalité des entreprises actuelles (ex : comment vous traitez la question du packaging). Il faut aussi laisser la place à des choses plus concrètes si on ne veut pas décourager les personnes qui réalisent l'audit. Je trouve que le système de cotation manque un stade (on est conscient, c'est important pour nous mais on n'a encore rien fait, on ne peut pas encore agir là-dessus pour le moment).

Dans quelle mesure avez-vous trouvé que les concepts abordés dans l'audit sont compréhensibles ou non ?

Je le trouve globalement compréhensible. Le point 17 (Danse), place la barre très haut avec ce genre de concept qui est peut-être plus difficile à comprendre. Certaines questions sont trop générales, cela peut être dangereux parce qu'on ne sait pas trop comment s'évaluer et se donner une cote. C'est fort imagé. On doit prendre le temps à chaque question pour comprendre ce que ça représente réellement dans l'entreprise. Je trouve parfois que certaines notions sont « too much, buzzwords ». Aussi, je pense que l'audit s'adresserait peut-être à des gens qui ont déjà un peu de connaissances de ces notions. Pour moi, il est indispensable de donner un bon contexte, expliquer les idées derrière et les théories de l'audit, d'où il vient, avant que quelqu'un se lance dans le questionnaire. Pour que ce soit pertinent il faut : 1) un contexte et puis faire l'audit, 2) une conclusion qui explique où se situe l'entreprise et qui explique : dans votre secteur c'est normal, ou pour votre taille d'entreprise vous êtes en dessous. Je pense que l'audit est orienté pour des entreprises qui ont un business model avancé, à impact, qui va dans le sens de l'audit. Ce serait plus compliqué pour des entreprises industrielles. Je trouve que l'audit est très qualitatif mais aussi exigeant.

Quels sont les concepts/idées/notions dont vous n'avez jamais entendu parler/dont vous n'avez pas connaissance ? Exemples ? Quel effet cela a-t-il eu sur vous dans la réalisation de l'audit ?

Je trouve que le rappel avec l'objectif au début pour les 17 points c'est bien. Il faut accepter que l'audit soit très figuratif et ça peut être rebutant pour beaucoup de gens. Je pense aussi qu'il y a une difficulté de faire coller ça à ce qui se passe réellement dans l'entreprise. Il y a aussi un problème pour s'auto-évaluer, il y a une tendance à se donner une cote à la hausse ou au contraire à la baisse. Aussi, est-ce qu'on prend en compte toute l'organisation ou une partie, un process spécial ou tout ? Il faudrait préciser le périmètre à prendre en compte dans l'évaluation de l'entreprise.

Il y a-t-il des points spécifiques ou sections qui, selon vous, n'ont pas leur place et pourquoi ? Des aspects ou sections dont la présence est particulièrement pertinente ?

Le point living system being est le plus étonnant/bizarre par rapport à la réalité d'une organisation je trouve.

Quid du système de points et sa représentation par la “roue du diagnostic” ?

La roue est intéressante, elle donne une bonne représentation. Mais comme je l’ai déjà dit, il y a un problème avec le système de points. Il faudrait peut-être garder la même échelle de points mais mieux qualifier ce qu’elle représente.

Selon vous, comment amélioreriez-vous cet outil d’évaluation ?

J’améliorerais le système de points. Il faut aussi mettre un contexte pour rendre les termes familiers, puis l’après réalisation : qu’est-ce que ça veut dire si je me situe là, comment je me situe par rapport aux autres, dans mon environnement ? Dire par exemple que les meilleurs se situent là avec autant de points.

Quels sont les éléments manquants dans cet outil ? Pourquoi ? Si aucun aspect manquant, pourquoi ?

Il y a un problème de pondération dans la cotation. Par exemple : on a un rapport sur l’impact et l’empreinte de notre chaîne de valeurs à hauteur de combien de % et en fonction de ça comment je me donne une note. Ça laisse la porte ouverte à des réponses optimistes ou pessimistes.

Quelles sont les limites, les points faibles et les points forts de cet outil ?

Le point fort de cet audit c’est qu’il est un rappel utile de notions intéressantes et très avancées. L’audit place la barre très haute, l’audit apprend des choses. Et le point faible est le même que le point fort car ses notions sont tellement avancées que ça peut rebuter. Aussi, s’il n’y a pas de points de comparaison et pas de certification, alors il n’y a pas de carottes et les gens se lanceront moins dedans. Aussi je me répète mais la pondération de l’évaluation. On répond par rapport à quoi, % de produit/région/... ? Et parfois les questions sont trop figuratives et ça ouvre la porte à différentes interprétations.

Selon vous, serait-ce un outil à recommander à d’autres entreprises ? Pourquoi ?

Je ne le recommanderais pas vraiment. Par curiosité peut-être ? Je trouve que c’est plus un outil d’informations qu’un outil d’actions.

Quelles pourraient être les motivations pour les entreprises à se lancer dans cet audit ?

Une motivation serait d’aller plus loin par rapport à B Corp. C’est un audit qui montre le stade ultime de la RSE, et qui montre le bout du chemin.

Selon vous, quels pourraient être les aspects innovants dans cet audit, sur le fond et sur la forme ? Ou au contraire, rien de bien nouveau et pourquoi ?

Le fond est innovant parce que ça va très loin et sur la forme elle n’est pas si innovante mais ça fonctionne et la roue donne une bonne représentation mais c’est des choses qui se font déjà.

Dans quelle mesure pensez-vous que cet outil d’évaluation régénératif pourrait devenir le prochain audit de référence en matière de RSE et d’économie régénérative ?

Il n’est pas aussi user-friendly que B Corp donc je ne pense pas, tout le monde n’est pas prêt à faire cette démarche qui va aussi loin. Il n’y a pas de feedback de retour non plus.

La réalisation de l’audit avec son système de points et sa représentation par la “roue du diagnostic” donne une image de l’entreprise qui permet de déclencher suffisamment de prise de conscience/réflexions/actions/incite au changement ?

Je le vois plus dans une démarche de prise de conscience des enjeux, de formation sur des grandes thématiques, et sur appropriation d’un vocabulaire. Pour moi c’est un outil de réflexion et pas d’action. J’utiliserais l’audit comme cadre, pense bête, mais il n’aide pas et ne va pas concrètement pousser à l’action directement. Il peut être un support de workshop sur la réflexion.

Que manquerait-il pour que les entreprises passent à l'action et adoptent les pistes d'amélioration identifiée par l'audit ?

Il faudrait que l'audit donne un feedback de la situation de l'entreprise par rapport aux autres. L'audit devrait donner pour toutes les questions des exemples de ce que font d'autres entreprises pour justement guider et ça aiderait à pousser à l'action.

Comment mettriez-vous en œuvre cet audit ? À qui adresseriez-vous sur cet audit au sein de l'entreprise et dans quelles conditions ? Pensez-vous que les entreprises ont les compétences en interne pour mettre en œuvre l'audit et instaurer les pistes d'actions qui auront été identifiées ? Ou besoin d'une aide externe pour être accompagné ?

Je ferai faire la partie Living system Being à la RH, celle du Living system Desing au product management et celle du Living system Culture à la Management team + HR. Il faudrait aussi peut-être travailler par process dans l'entreprise en fonction des questions, puis la personne du département en charge du process répondrait à la question.

- **Interview 8 : Louis Collinet**

Quelle a été votre impression globale après avoir parcouru, effectué cet audit ?

Pour moi c'est une super intro pour aller dans le chemin de la régénération, mais ça reste une intro parce qu'on ne sait pas quoi faire après, bon maintenant « what's next ». Les thèmes sont bien mais super orientés donc difficiles à appréhender. Je trouve que l'audit a un côté très nombriliste, je trouve que ce n'est pas encourageant pour les boîtes qui n'ont pas ce mindset régénératif et donc l'impression que ça me donne c'est que soit tu scores partout soit tu scores nulle part. Aussi je trouve que l'audit est déconnecté des réalités des entreprises et des PME qui ont 20 ans.

Je me dis aussi que ce serait un questionnaire intéressant pour une boîte de consultance dans la durabilité qui veut évaluer son client pour voir s'il est durable. Il permet de se poser des questions sur la durabilité de manière plus structurée. Et dans ce cadre-là c'est plus pertinent et intéressant.

Dans quelle mesure avez-vous trouvé que les concepts abordés dans l'audit sont compréhensibles et pertinents ou non ?

Les concepts sont déjà très pointus donc ça veut dire que la plupart des entreprises à qui tu vas parler vont rien comprendre de ça, sauf les entreprises qui sont déjà bons dans le sujet et donc l'audit va peut-être donner des bons scores à des bons élèves ceux qui sont déjà à la pointe, mais ceux qui sont novices dans le domaine pourraient obtenir peu de points et cela peut les décourager et je ne suis pas sûr que ce soit le but. Pour les gens qui ont intégré ces concepts, c'est déjà une boîte qui est poussée, avancée et on n'en rencontre pas beaucoup. Mais ça n'enlève pas le fait que c'est intéressant. Pareil pour le biomimétisme, les boîtes qui intègrent ça c'est pour moi les leaders. J'ai vu beaucoup de boîtes mais j'ai vu aucun qui intégrait ce principe. Est-ce que le but est de faire rayonner les boîtes qui ont des bons scores ou est-ce que le but est d'évaluer tout le scope de la chaîne alors c'est super difficile.

Quid du système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" ?

Je trouve ça pas mal, manière graphique d'analyser un résultat et c'est top, mais c'est quelque chose qui se fait beaucoup. Faut faire attention parce que plus tu obtiens des points plus tu as l'impression que c'est important.

Selon vous, comment amélioreriez-vous cet outil d'évaluation ?

Il faudrait tourner les questions d'une manière à ce qu'elles soient cohérentes par rapport à la réalité. Quand je vois, patience, silence, abondance, dance, je trouve que ce n'est pas connecté au day-to-day des entreprises.

Quels sont les points faibles et les points forts de cet outil ?

Point Fort : Ils vont à fond dans leur sujet, il est pointu et utilise des concepts précis mais c'est aussi leur point faible donc ils perdent beaucoup de gens en route. Par exemple, pour moi pour que ce soit lisible, il faut que ma maman, personne lambda le comprenne. Donc ce problème de concept pointu et presque inaccessible peut être contrebalancé par une introduction plus généraliste qui peut emmener dans le sujet et donner une grille de lecture pour ne pas être perdu.

Selon vous, serait-ce un outil à recommander à d'autres entreprises ? Pourquoi ?

Pour moi, je ne verrai pas une valeur à remplir ce questionnaire, je pense que j'ai d'autres challenges à régler avant de me poser les questions abordées par l'audit.

Voyez-vous des secteurs auxquels cet audit ne s'appliquerait pas et ou justement certains secteurs où il serait plus pertinent d'appliquer cet audit ?

Nous on est une entreprise de services donc de ce que je vois on va être déconnecté du point Living System Design. J'ai l'impression que cette partie est très axée pour les entreprises qui produisent.

Je trouve ça bizarre que l'audit aborde des sujets aussi précis dès le départ, tu perds beaucoup de monde quand tes premières questions sont non pertinentes. Par exemple le point « les déchets sont de la nourriture » je trouve que ça ne s'applique pas directement à mon organisation, par exemple je peux recycler mes déchets mais c'est peu pertinent pour moi parce que ça n'intervient pas dans mon business. B Corp eux utilisent des chemins de questions qui dépendent du type d'entreprise que tu es. Et ça permet d'avoir des audits pertinents par rapport aux différents types d'entreprise. Avec ton audit, ce sera peut-être pertinent pour une entreprise qui fait de l'upcycling mais non pertinent pour Solvay. Donc il faut se poser la question de à qui c'est adressé. En ayant qu'un seul questionnaire qui s'applique à toutes les entreprises du monde, forcément c'est ultra généraliste. En contraste tu as B Corp qui a des années de travail et qui a sûrement des milliers de questions pour tous les styles d'entreprises différentes.

Quelles pourraient-être les motivations pour les entreprises à se lancer dans cet audit ?

Le premier que je vois c'est que ça offre plus de sens aux employés. On voit que ça va dans le sens du bien-être, si mon équipe augmente de 15 à 30 employés, on peut l'utiliser pour voir comment on va se débrouiller pour rester une équipe qui a les pieds sur terre, qui délivre mais qui est heureuse. Et pourquoi on a envie que notre équipe soit heureuse ? Parce que quand on est heureux on délivre et donc faut arriver à ce que tout le monde soit content de bosser donc là ton audit s'inscrit pas mal là-dedans.

Selon vous, quels pourraient être les aspects innovants dans cet audit, sur le fond et sur la forme ? Ou au contraire, rien de bien nouveau et pourquoi ?

Les entreprises qui en arrivent à se poser ces questions-là elles se sont déjà pas mal posé de questions. Donc est-ce que je dois d'abord avoir un business models pour que celui-ci soit durable ou est-ce que je dois d'abord être durable avant d'avoir un business model, c'est la question. Mais la boîte qui se pose ces questions-là et qui score elle est innovante par rapport à ses pairs.

Dans quelle mesure pensez-vous que cet outil d'évaluation régénératif pourrait devenir le prochain audit de référence en matière de RSE et d'économie régénérative ?

Aujourd'hui toutes les boîtes sont tournées vers le CSR donc le fait d'être très fort ou perçu comme très fort dans ce domaine-là, ça va te permettre d'avoir plus facilement accès aux capitaux, d'avoir plus de clients, d'avoir un bon rayonnement. Je sais qu'il y a des entreprises qui viennent nous voir parce qu'elles doivent faire une levée de fond et que sans avoir une vision claire sur l'impact environnemental ils lèveront moins facilement de fond, ils attireront moins facilement des talents ou des clients. Et potentiellement demain, je pense que les gens pourraient aussi se poser les mêmes questions à propos des sujets sociétaux et du bien-être des employés et donc les gens auront envie de d'acheter un produit ou service d'une entreprise qui traite extrêmement bien ses employés et l'environnement. Mais c'est tôt.

Quel est le but ? Si c'est un outil à utiliser dans des workshops pour amener les entreprises à se poser des questions et avoir un regard sur elles-mêmes avec une nouvelle focale, je trouve ça intéressant. Si c'est un audit généraliste pour que la majorité des entreprises dans 10 ans aient fait cet audit, je trouve ça utopique. Essayer d'appliquer des concepts hyper précis à tout le monde en 39 questions, il y a un décalage entre le but et le moyen.

La réalisation de l'audit avec son système de points et sa représentation par la "roue du diagnostic" donne une image de l'entreprise qui permet de déclencher suffisamment de prise de conscience/réflexions/actions/incite au changement ?

Pour moi c'est la première étape d'un long process. En 20 min je fais mon évaluation ça me donne une bonne photographie de mon entreprise mais je ne pense pas que ce soit suffisant que pour créer de l'impact. D'abord il faut que je croie aux concepts : Est-ce que je crois que les entreprises sont des systèmes vivants. C'est peut-être intéressant à utiliser dans un workshop pour avoir une nouvelle focale d'analyse. Mais c'est court et facile de répondre, c'est que de l'évaluatif, tu ne dois pas aller sortir des chiffres pour justifier, c'est au feeling de la personne qui répond. D'autres audits vont demander des documents pour prouver tes réponses. Pour moi c'est intéressant comme introduction, comme base de réflexion. Le questionnaire me semble léger pour modifier le cap d'un bateau. Ce n'est pas parce que je me donne une cote de 2 que je vais forcément changer du tout au tout, ça demande un changement total dans la culture de l'entreprise et ça se travaille sur le long-terme. Donc l'audit n'est que le début. Pour les entreprises qui à la base n'ont pas la même vision que l'audit, elles vont surement moins scorer partout et donc à la fin quand elles auront réalisé l'audit, elles seront perdues parce qu'elles ne sauront pas par où commencer. Si tu veux que l'audit crée de l'impact il faut l'intégrer dans un plan d'action.

Comment mettriez-vous en œuvre cet audit ? À qui adresseriez-vous sur cet audit au sein de l'entreprise et dans quelles conditions ? Pensez-vous que les entreprises ont les compétences en interne pour mettre en œuvre l'audit et instaurer les pistes d'actions qui auront été identifiées ? Ou besoin d'une aide externe pour être accompagné ?

Il serait intéressant de faire une introduction aux concepts sous-jacents qui permettrait d'avoir une grille de lecture afin de comprendre pourquoi on se lance dans cette façon de voir les choses. Ça permettrait de mieux appréhender l'audit. Je pense aussi que l'audit devrait être fait de manière unilatérale et adressé à une personne mais je vais peut-être demander à une personne spécifique de répondre à une question précise. Mais c'est une base pour instaurer des changements alors il faut que tout le monde soit au courant. Si je veux radicalement faire changer les choses dans ma boîte et que les gens n'ont pas l'information, ils vont être complètement perdus.

Résumé :

Changement climatique, inégalités grandissantes, déclin de la biodiversité, pénurie de ressources premières, perte de sens des individus : la situation dans laquelle l'humanité se trouve n'a jamais été aussi sombre et compliquée qu'aujourd'hui. L'une des manières de remédier à ces défis est de se tourner vers une économie régénérative.

Dans le cadre de ce mémoire, au travers d'une revue de littérature et d'une analyse exploratoire, nous allons étudier en profondeur les concepts de l'économie régénérative, ce qu'elle comprend et ses fondements. La revue de littérature sera complétée avec le concept de leadership régénératif décrit dans le livre d'Hutchins et Storm et nous mettrons en avant et confronterons leur outil d'évaluation régénératif à la théorie que nous aurons développée dans la revue de littérature. Ensuite, nous effectuerons une recherche qualitative, réalisée par le biais de huit entretiens semi-directifs avec différents experts et professionnels actifs sur le terrain, afin de recueillir leurs impressions, et leurs réactions face à la pertinence de l'audit régénératif et aux concepts plus ou moins novateurs qui le soutendent.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm