

Louvain School of Management

**Étude de la mise en place d'une
économie régénératrice et d'un
modèle d'organisation évolutif-
opale au sein d'une entreprise.
Quels sont les pratiques mise en
place chez Patagonia ?**

Auteur : Courtois Lucas
Promoteur(s) : Lambrecht Philippe
Année académique 2019-2020

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur de mémoire, Monsieur Philippe Lambrecht, pour son encadrement, son aide avisée, le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de ce mémoire et sa réactivité à me relire et me répondre.

Je souhaite remercier mes proches, que ce soit la famille ou les amis, pour leur soutien et les bons conseils qu'ils ont pu me donner.

Enfin, je tiens à remercier mes relecteurs pour avoir passé un temps précieux sur ce travail, me permettant de pouvoir me trouver dans les meilleures conditions pour le finaliser.

Table of Contents

| | |
|--|------------|
| Table of Contents | iii |
| Introduction | 1 |
| Partie 1 - Cadre théorique : l'économie régénératrice | 4 |
| 1. Chapitre 1 : Contexte | 4 |
| 1.1. Modèle économique linéaire : avantages, désavantages, limites | 4 |
| 1.2. Transition écologique et émergence de l'économie régénératrice..... | 6 |
| 1.3. Contraintes transformées en opportunités pour les entreprises | 7 |
| 2. Chapitre 2 : L'économie régénératrice | 8 |
| 2.1. Définition du concept d'économie régénératrice | 8 |
| 2.2. Piliers de l'économie régénératrice | 10 |
| 2.2.1. L'économie relocalisée..... | 10 |
| 2.2.2. L'économie collaborative et de partage..... | 12 |
| 2.2.3. L'économie de la fonctionnalité ou d'usage | 13 |
| 2.2.4. L'économie circulaire..... | 16 |
| 2.2.5. L'économie bio-inspirée | 17 |
| 2.3. Conditions de succès à la mise en œuvre d'une économie régénératrice..... | 18 |
| 2.3.1. Les indicateurs endogènes | 19 |
| 2.3.2. Les indicateurs exogènes | 20 |
| 2.3.3. Un leadership inspiré et inspirant | 20 |
| 2.4. Incitants à la mise en place de l'économie régénératrice au sein d'une entreprise..... | 22 |
| 2.4.1. Incitants externes | 22 |
| 2.4.2. Incitants internes..... | 27 |
| 2.5. Freins à la mise en place d'une économie régénératrice au sein d'une entreprise..... | 28 |
| 2.6. Conclusion | 32 |
| Partie 2 : Modèles organisationnels et nouveaux indicateurs | 34 |
| 3. Chapitre 3 : Mise en place d'un modèle organisationnel efficace | 34 |
| 3.1. Contexte : paradigmes et modèles organisationnels traditionnels..... | 34 |
| 3.1.1. Impulsivité-rouge | 35 |
| 3.1.2. Conformisme-ambre..... | 35 |
| 3.1.3. Réussite-orange | 36 |
| 3.1.4. Pluralisme-vert | 37 |
| 3.2. Le nouveau modèle organisationnel : évolution-opale | 38 |
| 3.2.1. Mise en place efficace du modèle organisationnel évolutif-opale | 39 |
| 3.2.2. Conditions nécessaires..... | 47 |
| 3.3. Conclusion | 48 |
| 4. Chapitre 4 : Nouveaux indicateurs | 48 |
| 4.1. Indicateurs économiques <i>GRI</i> | 48 |
| 4.2. Indicateurs environnementaux <i>GRI</i> | 49 |

| | |
|---|----|
| 4.3. Indicateurs sociaux <i>GRI</i> | 51 |
| <i>Partie 3 - De la théorie à la pratique : l'économie régénératrice et l'organisation évolutive-opale chez Patagonia</i> | 56 |
| 5. <i>Chapitre 5 : Patagonia</i> | 57 |
| 5.1. Présentation de Patagonia | 57 |
| 5.2. L'économie régénératrice et le modèle organisationnel de Patagonia..... | 58 |
| 5.2.1. Les pratiques régénératrices de Patagonia..... | 58 |
| 5.2.2. Les pratiques évolutives-opales de Patagonia | 65 |
| 5.2.3. Culture de Patagonia..... | 70 |
| 5.2.4. Leadership et actionnariat de Patagonia | 71 |
| 5.3. Indicateurs de performance de Patagonia | 73 |
| 5.3.1. Indicateurs économiques de Patagonia..... | 73 |
| 5.3.2. Indicateurs sociaux et environnementaux de Patagonia | 73 |
| <i>Conclusion générale</i> | 78 |
| 6. <i>Bibliographie</i> | 80 |
| 7. <i>Annexes</i> | 89 |

Introduction

Tous les experts s'accordent à dire que nous vivons aujourd'hui une crise globale et mondiale qui menace de plus en plus l'humanité et la planète. Cette crise est polymorphe : financière, économique, climatique, démographique, morale, etc. Du rapport Meadows (2004) aux rapports réguliers du GIEC (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat), les conclusions se rejoignent : la croissance a des limites, le climat se détériore ; continuons à travailler, à nous organiser, à produire, consommer et mesurer comme nous le faisons et nous courrons à la catastrophe (Annexe 1).

Bien que l'homme ait toujours eu besoin de la planète et de ses ressources pour survivre, nous consommons, produisons et détruisons l'environnement sans réellement nous soucier des conséquences. Cela fait longtemps que notre système économique extrait les ressources de la planète sans rien lui rendre en retour. Aujourd'hui, cette dette que nous avons contractée occasionne d'importants dégâts et promet bien pire si nous ne réagissons pas immédiatement. En effet, il n'est plus possible d'ignorer et de nier les problématiques environnementales majeures auxquelles nous faisons face, telles que le changement climatique, la raréfaction des ressources premières, l'anéantissement de la biodiversité et donc la destruction de notre écosystème. Il est désormais déterminant de considérer ces problématiques dans les prises de décisions publiques et privées, et de relever de nouveaux défis mondiaux se basant sur la préservation de la planète et de ses habitants. Afin d'éviter la destruction, l'extinction à moyen terme de l'espèce humaine, voire de toute forme de vie sur la planète, et donc de changer le système actuel pour réparer les dégâts causés, nous devons changer radicalement notre approche de produire, consommer et jeter. Nous devons prendre conscience des conséquences de cette crise et des conditions d'une réussite à long-terme, et commencer à nous inquiéter de ce qu'il va advenir pour repenser une nouvelle forme d'économie.

Le système économique actuel, linéaire et capitaliste, prônant la maximisation du profit, montre de plus en plus de signes de fébrilité et semble atteindre ses limites. Les multiples crises, depuis la crise bancaire et financière de 2008, en sont la preuve. L'économiste Boulding affirme même que « celui qui croit qu'une croissance exponentielle peut continuer indéfiniment dans un monde fini est soit un fou, soit un économiste » (Boulding dans Uldrich, 2008).

Des chercheurs et scientifiques se sont intéressés à l'organisation de la production et du travail, sans réel progrès, jusqu'à l'arrivée de Taylor. L'ingénieur sera le promoteur de l'organisation scientifique du travail qui décompose les phases successives du travail, en cherchant les gestes les plus efficaces et en adaptant les outils. Ses études (1911), permettront d'importants gains de productivité, une diminution du prix des produits industriels ainsi qu'une augmentation des effectifs et salaires (Taylor, 1911). Cependant, le principe fondateur réside dans la division verticale (hiérarchie) et horizontale (parcellisation des tâches) du travail, qui va peu à peu entraîner une dépossession de l'expertise et des compétences des ouvriers et employés. Cet enseignement est encore largement présent dans de nombreuses organisations. Les travailleurs ne travaillent plus que pour subvenir à leurs besoins et n'ont pas d'opportunité d'épanouissement, d'accomplissement, de reconnaissance ni de finalité (Mousli, 2006).

L'utilisation exclusive de certains indicateurs tels que le PIB ou le capital ne suffisent plus à mesurer la richesse d'un pays ou d'une entreprise. La croissance de ces indicateurs est parfois corrélée à des externalités négatives comme le développe Paul Hawken dans son livre *Natural Capitalism* (1999). De plus, ces indicateurs ne prennent pas en compte toutes les externalités relatives.

L'économie régénératrice pourrait être une solution aux enjeux sociétaux cités ci-dessus. Elle permettrait une transition vers un modèle de développement durable, régénérant. L'économie régénératrice va plus loin que certaines économies innovantes, telles que l'économie circulaire, développée pour répondre aux besoins actuels sans compromettre les besoins de générations suivantes et ce en fermant les cycles de production et de consommation. En effet, l'économie régénératrice, cherche à régénérer ce que la société et son système utilise car la durabilité n'est plus suffisante pour résoudre tous les maux sociétaux.

Quel est le concept de l'économie régénératrice ? Qu'apporte-t-elle de plus qu'une autre ? Comment la mettre en place et quelles sont les conditions de succès ? Quels sont les incitants et les freins à sa mise en place ? Quel modèle organisationnel mettre en place ? C'est à travers ces questions que se précise une question de recherche : « Étude de la mise en place d'une économie régénératrice et d'un modèle d'organisation évolutif-opale au sein d'une entreprise. Quelles sont les pratiques mises en place chez Patagonia ? ».

L'objectif de ce mémoire est d'étudier les interactions entre les pratiques de l'économie régénératrice et le modèle organisationnel évolutif-opale émergeant, en particulier dans le cas de Patagonia. Nous pourrions ainsi mieux comprendre les opinions divergentes des entreprises quant à la mise en place d'une telle économie. Des éléments de réponse apparaîtront lorsque les concepts seront définis, les facteurs identifiés et les outils de mesure des performances présentés.

Ce mémoire se composera de trois parties. La première sera consacrée au cadre théorique de l'économie régénératrice. Tout d'abord, nous poserons le contexte dans lequel celle-ci a émergé. Ensuite, nous entrerons dans le vif du sujet en définissant précisément le concept d'économie régénératrice, ses piliers, les conditions de succès théoriques ainsi qu'en identifiant des incitants et des freins à sa mise en place au sein d'une entreprise.

La deuxième partie portera en premier lieu sur les modèles d'organisations et plus particulièrement sur le modèle évolutif-opale, supposé favorable à une économie régénératrice. Ensuite, nous décrirons de nouveaux indicateurs de performance économique, sociale et environnementale. Cette seconde partie théorique nous permettra d'analyser correctement l'entreprise choisie dans la troisième partie.

En troisième partie, afin d'appliquer la théorie à la pratique, nous nous pencherons sur le cas de l'entreprise Patagonia. D'abord, nous présenterons l'entreprise afin de comprendre la raison de ce choix. Cette analyse sera basée sur plusieurs études de cas, de livres, d'interviews menés par des journalistes et le site internet de l'entreprise. Ensuite, nous identifierons les pratiques régénératrices et évolutives-opales de Patagonia afin de nous assurer que l'entreprise a bel et bien intégré les deux modèles. Enfin, nous décrirons les nouveaux indicateurs de performance économique, sociale et environnementale que Patagonia a développés.

Partie 1 - Cadre théorique : l'économie régénératrice

Nous avons décrit les enjeux sociétaux et environnementaux que la société pourrait résoudre à l'aide de la mise en place d'une économie alternative au sein des entreprises. L'économie régénératrice semble proposer un modèle de production, de consommation, de conception, d'échanges commerciaux, de financement, alternatif à l'économie linéaire et capitaliste.

Premièrement, nous allons définir le concept d'économie linéaire et le contexte dans lequel il existe afin de déterminer ses avantages, ses limites et les conséquences qui ont mené à la perspective d'un changement nécessaire. En effet, l'analyse de l'économie linéaire conduira à l'évidence d'un besoin de transition écologique, et donc à l'émergence du développement durable et plus particulièrement de l'économie régénératrice dans ce contexte. Ensuite, nous pourrons présenter comment les contraintes du modèle linéaire deviendraient des opportunités du modèle régénérateur.

Deuxièmement, nous pourrons définir en profondeur l'économie régénératrice, ses concepts, les piliers qui la composent et ses conditions de succès théoriques. Nous terminerons cette partie et le chapitre de l'économie régénératrice, en présentant des incitants ainsi que des freins à la mise en place de ce modèle au sein des entreprises.

1. Chapitre 1 : Contexte

1.1. Modèle économique linéaire : avantages, désavantages, limites

Notre société, encore aujourd'hui, est basée sur des modèles de production classiques dominés par ceux datant de l'époque de la deuxième révolution industrielle. Le processus de fabrication de produits manufacturés de l'ère industrielle fait appel à des techniques permettant une puissante productivité de travail et une production de masse (Taylor, 1911). Le système de production artisanal et manuel s'est vu remplacé par une production recourant de plus en plus à l'énergie fossile. Ces modèles de production actuels se réunissent autour du modèle économique de production et de consommation linéaire. Ce modèle linéaire se déroule en quatre étapes principales à savoir : (1) l'extraction de ressources naturelles (2) la transformation en produits consommables, commercialisés et distribués, (3) la consommation par les consommateurs (4) la mise au rebut des produits en fin de vie. Tout au long de ce processus,

de l'énergie est consommée. Bien que ce modèle reflète surtout la production de masse, les secteurs tels que l'agriculture, le digital ou les services sont intimement liés à cette production de masse. L'auteur Rémy Le Moigne (Annexe 2) résumait de manière lapidaire l'économie actuelle dans son ouvrage (2018) intitulé « L'Économie circulaire » : « Notre économie est ainsi basée sur le modèle linéaire qui se résume à 'extraire-fabriquer-consommer-jeter', qui consomme des ressources naturelles et de l'énergie pour fabriquer des produits qui deviendront, en fin de compte, des déchets » (Le Moigne, 2018). Il est de plus en plus de conscience commune, en regardant les conséquences environnementales causées, que le modèle linéaire n'est ni durable, ni envisageable sur le long-terme et qu'il est intrinsèquement dégénératif. Le modèle linéaire a été établi sur la croyance que les besoins anthropiques ne peuvent épuiser les ressources naturelles. Or, plusieurs scientifiques, chercheurs, experts, et auteurs, dont le GIEC, ont étudié les impacts environnementaux de la consommation illimitée des ressources naturelles pourtant épuisables, de la consommation d'énergie fossile et de la production de déchets, et ont conclu qu'il est nécessaire de passer à un modèle économique plus respectueux de l'environnement, dans le but, notamment, de contrer le réchauffement climatique (Annexe 3). Ce modèle fait référence au développement durable qui a été introduit et défini dans le rapport (1987) de Brundtland. « Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1987).

Il est clair que le modèle économique actuel ne correspond pas à celui du développement durable. Un signe que notre modèle compromet la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins est le *Earth overshoot day* ou jour du dépassement de la Terre. « Ce jour marque la date à laquelle la demande de l'humanité en ressources et services écologiques au cours d'une année donnée dépasse ce que la Terre peut régénérer cette année-là. » (Earth Overshoot Day, s. d.). En conséquence, 80% de la population mondiale vit dans des pays en déficit écologique (Champagne, s. d.). En 2019, ce jour est tombé le 29 juillet alors qu'il tombait le 29 décembre en 1970. Cela signifie qu'en 7 mois, l'humanité a épuisé les ressources naturelles que la planète est capable de générer en un an et consomme donc l'équivalent de 1.75 terres (Annexe 4) pour répondre à sa demande écologique. Les prévisions concernant l'empreinte écologiques futures s'accordent à dire qu'en 2050, l'humanité consommera l'équivalent de 2.5 terres. En utilisant plus de ressources écologiques que la planète est capable de régénérer en une année, nous vivons à crédit et compromettons la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins.

Nous pouvons, dès lors, avancer que le modèle linéaire n'est pas durable et qu'un changement est crucial pour sauver l'avenir de l'humanité et de la terre. L'auteur Richard Heinberg disait que si le XXe siècle avait été celui de la croissance pour pratiquement tous les paramètres significatifs, le XXIe siècle promettait d'être celui des déclin pour ces mêmes paramètres accompagnés d'évènements météorologiques catastrophiques (Heinberg dans Hopkins, 2010).

Le modèle linéaire a permis de développer rapidement notre société, de faire croître les rendements de production, de faire évoluer la technologie et de faciliter l'accessibilité aux biens de consommation débouchant sur le niveau de prospérité actuel. Néanmoins, de plus en plus de signes, tels que, la proportion grandissante de déchets générés par la production, le gain d'efficacité de production industrielle marginale, l'affaiblissement du rendement de l'agriculture due à l'infertilité des sols, usés et non-régénérés, ainsi que l'écart entre les classes sociales montrent que le modèle atteint ses limites d'efficacité.

1.2. Transition écologique et émergence de l'économie régénératrice

C'est dans le contexte de transition écologique et économique et donc de développement durable, que le concept d'économie régénératrice émerge. En effet, les conséquences environnementales causées par le modèle linéaire nécessitent un changement urgent. De plus, les limites évoquées précédemment menacent la croissance de certaines entreprises se basant sur le modèle linéaire. La transition écologique va entraîner l'évolution du modèle linéaire vers un modèle économique plus soucieux de l'environnement et du social, un modèle du développement durable qui repense notre façon de produire, de consommer, de jeter et de vivre en société. Ce modèle d'économie régénératrice répondra aux enjeux environnementaux tels que le changement climatique, la raréfaction des ressources naturelles, l'énergie fossile, l'infertilité des sols, l'effet de serre et l'émission de dioxyde de carbone, la pollution des déchets, la perte de la biodiversité, le gaspillage alimentaire, catastrophes naturelles, etc. Ces enjeux ont déjà été la cible de certains modèles ayant émergé dans le même contexte, tels que l'économie circulaire. Cependant, il est essentiel mais insuffisant de minimiser ou de neutraliser l'impact humain. C'est pourquoi il n'y a plus d'autre choix que d'aborder la régénération des moyens étant donné que les dégâts causés par le modèle actuel ne permettent plus de n'être que durable et de ne se contenter que de minimiser notre impact environnemental et sociétal (del Marmol, 2014).

Selon Guibert del Marmol (2014), responsable de la Chaire en économie régénératrice de l'Université Catholique de Louvain, l'enjeu majeur auquel l'économie régénératrice doit pouvoir répondre est l'autonomie. La crise globale et mondiale serait fortement due à la perte de pouvoir de décision et de choix politique liée à la dépendance à une chaîne logistique extérieure qui contrôle la population. La mise en place d'une autonomie permettrait une résilience au niveau des structures locales, sans perdre pour autant la connexion avec le monde, qui est indispensable pour l'échange d'idées et de savoirs. Cette autonomie concerne principalement l'alimentation et l'énergie, qui ne devraient pas autant dépendre d'un pouvoir distant. Une dépendance à des approvisionnements aussi vitaux conduirait la population à perdre toute indépendance, opportunité d'essor et de développement de démocratie. Le prérequis à l'implantation du modèle économique régénérateur serait de rétablir ces approvisionnements au cœur des communautés et des peuples. Il s'agirait de développer un modèle « glocal », qui combine l'autonomie alimentaire et énergétique, et une ouverture sur le monde pour échanger les savoirs et développer la conscience collective (del Marmol, 2014).

1.3. Contraintes transformées en opportunités pour les entreprises

Les contraintes du modèle linéaire et l'enjeu de l'autonomie des systèmes alimentaires et énergétiques actuels pourrait devenir des opportunités pour les entreprises désireuses d'intégrer un modèle de développement durable et plus précisément d'économie régénératrice. En effet, les limites évoquées, communes aux systèmes actuels, telles que l'utilisation et la distribution de ressources naturelles et d'énergie dans la production industrielle et la consommation privée, la génération de déchets et la perte de rendement en agriculture dû à l'usage intensif des sols, ont toujours été interprétées comme le début de l'effondrement de la société (Holmgren, 2009).

Or, ces contraintes pourraient surtout amener la société à s'adapter et évoluer vers un modèle de développement plus que durable, que l'économie régénératrice propose. Plus précisément, les entreprises auraient l'opportunité de bénéficier de ces contraintes tout en améliorant la société. En effet, les entreprises pourraient repenser leur manière d'utiliser et d'avoir accès aux ressources naturelles et à l'énergie, et ainsi économiseraient, deviendraient plus indépendantes et autonomes tout en faisant du bien à la planète et à ses populations. Par ailleurs, revaloriser la fin de la chaîne de production et les déchets pourrait permettre aux entreprises d'économiser et collaborer tout en évitant de polluer et d'extraire inutilement les ressources naturelles et énergétiques de la planète. Enfin, par toutes ces initiatives de consommer, de produire, de se

débarrasser et d'échanger différemment, les entreprises jouiraient d'une image plus responsable au niveau économique, sociétal et environnemental.

Il serait donc possible, pour les entreprises, de bénéficier des contraintes du système actuel sur le plan économique, sociétal et environnemental. L'économie régénératrice pourrait en être la preuve, bien que certains n'en sont pas encore convaincus.

2. Chapitre 2 : L'économie régénératrice

Pour ce chapitre, consacré à la définition du concept d'économie régénératrice, de ses piliers, des conditions de succès théoriques ainsi que des incitants et freins à sa mise en place, nous avons décidé de baser principalement notre recherche sur le livre « Sans plus attendre ! » du spécialiste Guibert del Marmol (2014). Nous compléterons cette source avec le cours *Regenerative Economy* donné à la *Louvain School of Management* (2019) dans lequel intervient Emmanuel Mossay, expert en *Regenerative Economy*, ainsi qu'avec des revues de littérature et d'avis d'experts en économies composant l'économie régénératrice.

2.1. Définition du concept d'économie régénératrice

Le concept d'économie régénératrice est inspiré de deux sources de réflexion pragmatique. D'une part, le concept de « économie symbiotique » développé par Isabelle Delannoy (2012), et de l'autre, le concept de « *restorative economy* » développé par Paul Hawken (1993).

L'économie symbiotique est caractérisée par une croissance mutuelle de la rentabilité économique, de la restauration des écosystèmes et de la résilience sociale (Delannoy, 2017 ; « Notes de lecture », 2017). L'économie symbiotique a comme principes fondamentaux :

- L'appui sur l'intelligence des écosystèmes et les services rendus par la nature ;
 - La parcimonie en matière et en énergie ;
 - La collaboration et la mutualisation ;
 - La diversification, afin de permettre un cycle où les déchets de l'un deviennent la nourriture de l'autre ;
 - La relocalisation, afin de limiter la dépendance logistique et de faciliter le cycle de réutilisation ;
 - L'économie non polluante, se réintégrant aux cycles naturels de la planète.
- (Delannoy, 2017)

Ce système est fondamentalement biomimétique, c'est-à-dire qu'il mime la nature puisque celle-ci fonctionne selon ces principes.

La *restorative economy* se définit par l'ambition de restaurer les écosystèmes tout en garantissant à tous prospérité et emploi (Natural Life Magazine, s. d.). Ce modèle profondément biomimétique repose sur six piliers :

- Privilégier les produits fabriqués localement ;
- Prendre en compte les conséquences sur le monde naturel ;
- Pouvoir se financer localement ou en autofinancement ;
- Promouvoir des méthodes de production durables ;
- Créer des produits et services qui intègrent dès leur conception leur impact sur les générations futures ;
- Éduquer les utilisateurs et consommateurs à la responsabilité sociétale.

(Hawken dans del Marmol, 2014).

Les modèles ont en commun la relocalisation, la collaboration, la fonctionnalité, le circulaire qui définissent l'économie régénératrice et son approche biomimétique¹ (Fullerton, 2015). Ces mots-clés vont nommer les piliers qui composent l'économie régénératrice.

Par ailleurs, nous pouvons également mentionner « *The Doughnut Economy* » inventée par Kate Raworth (2017), une économiste britannique. L'image du Donut fait référence aux frontières sociales et planétaires (Annexe 5) entre lesquels un espace écologiquement sûr et socialement juste permet à l'humanité de prospérer (Raworth, 2017). L'outil fonctionne comme une boussole avec neuf limites planétaires, telles que définies par Johan Rockström et al. (2009) (Annexe 6), ainsi que douze dimensions du fondement social. Au-delà de ces frontières planétaires, une dégradation environnementale inacceptable et des points de basculements potentiels dans les systèmes terrestres surviendront (Raworth, 2017). En-dessous des frontières sociales, les normes sociales minimales convenues au niveau international par les gouvernements, dans les Objectifs de Développement Durables, ne seront pas respectées (Raworth, 2017).

¹ Le biomimétisme est une pratique qui apprend et imite les stratégies trouvées dans la nature pour résoudre les problèmes de conception humaine (Biomimicry.org, s. d.).

L'économie régénératrice cherche la création de valeur partagée entre toutes les parties prenantes et la réconciliation de l'économie, de l'écologie et du sens (del Marmol, 2014). Elle vise autant à inverser la dégradation des systèmes naturels de la planète qu'à concevoir des systèmes humains qui co-évoluent avec ces systèmes naturels. Cette évolution génère des avantages mutuels et une résilience du vivant (Champagne, s. d.). « Une économie globale qui crée plus de valeur qu'elle n'en consomme » (del Marmol, 2017). Mark Chasan, « *regenerative developer* », définit l'économie régénératrice comme « fondée sur l'importance de la création de valeur éthique par rapport à l'expansion économique, de la collaboration par rapport à la concurrence, de la suffisance par rapport à la cupidité, de l'extraction régénératrice et du partage par rapport à la thésaurisation » (Chasan, 2014).

2.2. Piliers de l'économie régénératrice

2.2.1. L'économie relocalisée

Selon del Marmol (2014), l'économie serait fondamentalement locale car celle-ci est fortement liée à son écosystème avec lequel elle échange et est interdépendante. La relocalisation de l'économie possède deux niveaux de compréhension. Au sens strict, la relocalisation concerne le retour dans le pays d'origine des activités économiques délocalisées dans les pays à faibles coûts salariaux (Mouhoud, 2017). Au sens large, elle vise la remise en cause des décisions de délocalisation vers les pays à faibles coûts salariaux afin de ralentir la tendance (Mouhoud, 2017). Il y a donc un besoin de rééquilibrer l'économie en augmentant les flux de produits et d'énergies locaux mais également les flux financiers, d'information et de communication globaux (Regenerative Economy, 2019).

Les entreprises qui s'inscrivent dans ce mouvement rejoignent le localisme². Ces dernières se regroupent pour former des coopérations économiques qui préfèrent un emploi local et durable. L'économie locale incarne le sens étymologique de l'économie, c'est-à-dire la gestion d'une maison, d'un État (Le Robert, s. d.). Une gestion saine, locale dans laquelle les acteurs ont un sentiment de responsabilité et de propriété.

C'est comme cela que le concept de *next-shoring* est apparu pour les grandes entreprises manufacturières qui, pendant longtemps, préféraient le principe d'*off-shoring*³. Ce concept, dont l'idée est de relocaliser la production à proximité de la demande et des acteurs de

² Mode de vie qui privilégie la consommation de produits locaux (Le Robert, s. d.).

³ Délocalisation de la production pour des raisons de coûts de production liés au coût de main d'œuvre (del Marmol, 2014).

l'innovation, est né du fait d'un changement de contexte : l'augmentation des salaires dans les pays dont la classe moyenne se développe ainsi que l'avènement des innovations technologiques (Mouhoud, 2012). La proximité physique de la demande et des fournisseurs, qu'offre le *next-shoring*, est déterminante dans le processus d'innovation et dans la compétitivité. Cette relocalisation s'accompagne d'une modification de la gestion interne des entreprises. La création de nouveaux emplois et la mise en réseaux des activités afin de servir l'écosystème économique local, sont liées au retour des activités manufacturières.

Cette démarche locale doit être adaptée lorsqu'on l'applique à une plus grande échelle. En effet, selon le secteur d'activité, l'économie locale a des répercussions pratiques très différentes. Il faut garder une vue globale et se concentrer sur le changement plutôt que le résultat car une approche locale doit également prendre en compte les aspects humains au-delà des aspects écologiques. De plus, le but ne serait pas de cantonner l'ensemble de la chaîne dans un rayon illusoire mais de le restreindre à un niveau notable. Cependant, le principe resterait une économie propulsée par sa communauté, propriétaire de sa production, et dans laquelle les décisions importantes sont prises par toutes les parties prenantes (del Marmol, 2014).

Le mouvement local perdurera selon des études de l'*Institute for Local Self-Reliance* (2016), mettant en avant les avantages des entreprises locales : création de start-ups, réduction des inégalités, rendement économiques supérieurs dû à l'effet multiplicateur local (AMIBA, 2012 ; cabinet Utopies, 2016), création d'emploi et rétention d'employés, croissance des revenus et des avantages sociaux plus élevée, niveau de capital social, d'engagement civique et bien-être supérieur, recettes fiscales plus élevées et à moindre coût. Les études de l'ILSR (2016) démontrent également les désavantages des grandes entreprises non-locales : l'échec de production de réels avantages économiques pour les communautés par les subventions publiques massives octroyées, effets négatifs sur le nombre et la vitalité des entreprises locales à proximité, et prix et services pas toujours avantageux. (Mitchell, 2016)

Le local concerne également la monde de la finance. En effet, des méthodes de financement alternatives émergent telles que le *crowdfunding*⁴. Le système bancaire subit des changements avec la création de micro-banques coopératives, locales et conscientes des besoins spécifiques de clients issus des communautés. Celles-ci seraient plus résilientes aux crises car elles ne

⁴ Financement participatif faisant appel à la participation du public, notamment sur Internet (Le Robert, s. d.).

prennent pas de risques comparables aux institutions financières nationales et internationales (del Marmol, 2014). La crise engendre une vulnérabilité de la monnaie. C'est dans ce contexte qu'apparaît une alternative aux monnaies mondiales, globales, continentales, nationales : une monnaie entièrement locale. Le principe est de comprendre à nouveau le rôle et l'utilité de la monnaie, et lui rendre le rôle d'accord communautaire, un moyen d'échange qui représente la santé de l'économie qu'est la circulation efficace et rapide de la monnaie (del Marmol, 2014). Les communautés auraient tendance à rester fidèle aux commerçants adhérents, ce qui permet à la monnaie de circuler plus vite qu'une monnaie globale d'échange classique. Cependant, la monnaie locale complète et ne remplace pas une monnaie globale d'échange classique, utile pour les échanges en dehors des communautés locales.

Enfin, la relocalisation économique concerne également la relocalisation des moyens de production d'énergie. Les sources d'énergie renouvelable sont naturellement préférées au vu de leur relative facilité à être implantées localement. La propriété de sources énergétiques renouvelables (solaire, éolien, hydraulique, biomasse) permet de sécuriser l'approvisionnement énergétique, tout en réduisant l'impact environnemental de la consommation. Cependant, la production des installations d'énergie propre doit encore être développée afin de réduire son coût environnemental. Par ailleurs, la quantité et la disponibilité au niveau local des sources d'énergie renouvelable permet une rentabilité sur le long-terme.

2.2.2. L'économie collaborative et de partage

L'économie collaborative ou de partage défend le passage d'une économie de la compétition à une économie de la coopération, de l'échange et du partage, dans le passage « d'égo citoyen à éco citoyen », comme l'exprime Joël Rosnay (2009).

L'économie collaborative regroupe l'économie coopérative, l'économie contributive et l'économie du partage, avec comme principe commun de favoriser les échanges de personne à personne (Bauwens & Kostakis, 2017). L'idée de collaboration est de remettre le produit au centre des toutes les réflexions de sorte que tout le monde travaille au service du produit. Il s'agit de considérer les retours d'expérience des clients et d'adapter toute la gestion et le développement en fonction des conclusions récoltées. Le produit étant central, l'innovation est de mise. Toutes les parties prenantes doivent collaborer et amener leurs idées afin de concevoir le meilleur produit possible. La vision est de passer d'un système fournisseur-client à un système de partenariat co-innovant (del Marmol, 2014). Cela amène de nouveaux défis juridiques pour la protection de l'innovation et conduit au partage de la propriété intellectuelle

plutôt qu'à la remise de l'ensemble de la propriété au client par le fournisseur. La confiance et la loyauté sont nécessaires dans ce système de partenariat. Dans une approche basée sur l'expérience du client, la proximité entre le client et l'entreprise est inévitable. Cela permet une nouvelle collaboration, un partage d'expérience, et implique de nouvelles formes juridiques, contractuelles pour régler la répartition de propriété, d'usage et de réalisation entre le client et le fournisseur.

La logique d'économie collaborative s'adresse aussi bien aux citoyens consommateurs qu'aux entreprises (Bauwens et al., 2012). En effet, selon Mathieu de Nanteuil, Marc Zune (2016) et Michel Bauwens et al. (2012), l'économie collaborative possède trois formes. La production collaborative est basée sur le don d'expérience et de compétence comme dans les mécanismes de *crowdsourcing*⁵ et d'*open-source*⁶ favorisant l'intelligence collective, l'accès à la propriété, l'altruisme, la mise à disposition gratuite et le don réciproque (Bauwens et al., 2012). La production à la demande mettant en relation, via des plateformes, souvent dématérialisées et déterritorialisées, des « offreurs et demandeurs de services », repose sur des besoins spécifiques individuels (de Nanteuil & Zune, 2016). Enfin, la consommation collaborative repose sur l'activation de « ressources dormantes », comme le troc, le partage, l'emprunt et l'exploitation via des plateformes assurant la confiance des deux parties (Bauwens et al., 2012 ; de Nanteuil & Zune, 2016). Cette dernière forme de collaboration permet de satisfaire des besoins sans devoir en être propriétaire tout en évitant le gaspillage, en partageant les surplus tels que des employés, des places de parking, des bureaux, etc. (Bauwens et al., 2012).

Comme dans le cas de la propriété intellectuelle, une relation de confiance entre les entreprises est primordiale car, dans le cadre des échanges *B2B*, la question de sécurité et de confidentialité est centrale. Néanmoins, il est dans l'intérêt de ces entreprises d'être de bonne volonté car avec les outils et les moyens de communication modernes, une mauvaise réputation n'est plus dissimulable.

2.2.3. L'économie de la fonctionnalité ou d'usage

Le principe d'économie fonctionnelle, de la fonctionnalité ou d'usage, est de fournir un accès à l'utilisation d'un produit plutôt qu'un droit de propriété (Sempels & Hoffman, 2013).

⁵ Le futur consommateur potentiel participe au développement du produit avec l'espoir de participer aux bénéfices et/ou partager la propriété de produit avec le fabricant (del Marmol, 2014).

⁶ Principe fondamental de collaboration permettant à chacun de modifier, d'améliorer un produit à condition de partager ensuite ce qu'il a réalisé avec l'ensemble de la communauté (del Marmol, 2014).

Dans un modèle économique classique, une entreprise peut augmenter ses bénéfices en réduisant la cycle de vie des produits ou en programmant leur obsolescence afin que les consommateurs soient contraints d'en racheter de nouveaux (Sempels & Hoffman, 2013). À l'opposé, dans un modèle économique fonctionnel, il est dans l'intérêt du fournisseur d'un produit ou service de maximiser le nombre d'utilisations de son offre et donc d'augmenter la durée de vie de ses produits pour qu'ils deviennent durables. Tant que le produit résiste et survit, l'entreprise pourra faire payer son utilisation jusqu'au moment où il faudra le remplacer ou le réparer. L'économie fonctionnelle a une perception différente de l'estimation de la valeur, de la propriété et du rapport au temps.

On devine naturellement que ce modèle entretient le principe de développement durable. En effet, l'économie fonctionnelle apporte des éléments de réponse à la raréfaction des ressources naturelles et aux difficultés du traitement de déchets. Le principe est de réduire la surproduction des produits manufacturés en valorisant ceux-ci par la commercialisation de leurs utilisations. L'utilisation des produits doit donc être maximisée et le produit doit être conçu pour durer et ainsi permettre au fournisseur le mettant en service, de maximiser ses profits. Stratégiquement, les entreprises de l'économie fonctionnelle, cherchent à attirer le plus d'utilisateurs possible (del Marmol, 2014).

Lorsqu'un produit est hors d'usage, qu'il a atteint la limite de son cycle de vie, il est possible d'étendre la durabilité des biens qui le composent en les recyclant ; c'est-à-dire de transformer ce qui était considéré comme déchet en composant utile si le produit a été conçu de sorte qu'on puisse le moduler et le faire évoluer (Sempels & Hoffman, 2013). D'une part, cela permettra à l'entreprise de réaliser un meilleur retour sur investissement et donc une meilleure rentabilité. D'autre part, cela permettra de réduire considérablement l'impact environnemental de la production.

La particularité de l'économie fonctionnelle est que les producteurs ou fournisseurs restent propriétaires ou responsables des biens offerts. C'est le non-transfert des droits de propriété qui garantit la maximisation des revenus du prestataire de services, tout en lui permettant une meilleure gestion de l'ensemble des coûts du cycle de vie des produits (Boughnim & Yannou, 2006 ; del Marmol, 2014). Le producteur ou fournisseur devient responsable de toutes les conséquences économiques (coûts d'énergie, dépenses liées à la maintenance, l'entretien et la

destruction) et environnementales (traitement des déchets) durant le cycle de vie du produit. Afin de rendre cette approche possible, l'entreprise doit considérer ses produits comme des actifs et assurer un entretien régulier pour pouvoir compenser les coûts d'exploitation de ceux-ci et soutenir l'investissement (Boughnim & Yannou, 2006). De plus, l'avantage, pour le fournisseur, de rester propriétaire du produit jusqu'à la fin de son cycle de vie, est qu'il a la possibilité de réincorporer une fraction du capital dans le système fermé de production et donc de renouveler l'offre à moindre coût. Contrairement aux fournisseurs, les clients ne supportent pas l'investissement initial et bénéficient d'une offre personnalisée tenant compte de leurs besoins (Boughnim & Yannou, 2006). Ce mécanisme permet de limiter les offres surdimensionnées et leurs prix souvent exorbitants.

Dans l'économie de la fonctionnalité, le contrat passé entre le vendeur et le consommateur diffère sur la durée et l'engagement. En effet, le consommateur achète un droit d'utilisation limité dans le temps et le fournisseur s'engage dans un contrat à long-terme et garantit au client un accès au service, avec un niveau de qualité prédéfini pour assurer ses besoins et le fidéliser (Boutillier & Vaileanu-Paun, 2012). Un contrat équilibré et conditionné permettra au fournisseur de se protéger d'un usage abusif ou de risques de détérioration, car la non-possession du bien déresponsabilise le client. Encore une fois, un changement d'attitude et une part de responsabilité du consommateur permettront d'assurer une relation de confiance. C'est une condition de succès de la *sharing economy*, l'économie de partage, qui repose sur l'échange et qui permet de gagner de l'argent en prêtant ou louant à petit frais ce que l'on possède déjà. Le principe fonctionne et se professionnalise avec l'émergence de nombreux intermédiaires centralisateurs organisant le marché sur Internet. Cependant, de nouvelles règles sont nécessaires car au niveau des intermédiaires, on ignore la TVA, le droit du travail, le code du commerce, les assurances, la sécurité et les vols (del Marmol, 2014). Avec des intermédiaires solides et fiables, l'économie de la fonctionnalité pourrait se développer sur des bases saines, légales et durables.

Les conséquences de la mise en place d'une économie fonctionnelle sont perturbantes. D'abord, le non-transfert des droits de propriété peut déstabiliser les consommateurs qui accordent des valeurs affectives et émotionnelles aux biens possédés. Ensuite, une adaptation est nécessaire pour s'habituer au passage d'un régime de consommation de masse à un système de consommation lié à la durabilité du produit. Enfin, les métiers des entreprises spécialisées dans la production et la vente de marchandises sont redéfinis.

2.2.4. L'économie circulaire

L'économie circulaire, *blue economy* (Pauli, 2010), ou *cradle to cradle* (Braungart & McDonough, 2011), mime un peu plus la nature et permet de s'attaquer aux défis qui menacent la planète. En effet, comme la nature, les déchets des uns nourrissent les autres dans un cycle global et permanent (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Cette économie a révolutionné le modèle linéaire qui est d'extraire-fabriquer-consommer-jeter. Selon l'ADEME, l'économie circulaire se définit comme « un système d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien-être des individus » (Annexe 7) (ADEME, s. d.). L'idée est de limiter au maximum l'extraction de matières premières et la production de déchets en favorisant une économie de la fonctionnalité, qui rend accessibles des biens durables et répare plutôt que remplace. Pour cela, il a fallu modifier l'ensemble de la chaîne de fabrication afin d'intégrer un maximum d'éléments biodégradables et pour ceux qui ne le sont pas, les amener à pouvoir les réutiliser au fil du temps dans différents produits. Les produits sont donc conçus pour être désassemblés et facilement réparables.

L'idée est de restreindre au maximum l'extraction de matières premières et l'incinération des déchets, tout en favorisant l'emploi d'énergies renouvelables et non fossiles (Murray, Skene & Haynes, 2015). Les déchets inévitables après utilisation doivent être pensés pour un recyclage facile et ou pouvoir être réutilisés au lieu d'être incinérés ou enfouis. Gunter Pauli (2010) encourage également l'utilisation d'énergies renouvelables, financées par les surplus générés par la réduction des coûts d'extraction de matières premières.

L'objectif du modèle circulaire est de créer des produits et services innovants limitant l'épuisement des ressources naturelles et la génération de déchets tout en permettant une croissance économique. C'est ce que l'écoconception⁷ fait en prenant en compte l'ensemble du cycle de vie du produit, depuis sa conception, évitant autant que possible les produits toxiques, et prévoyant les réparations et le recyclage, jusqu'à la communication vers le consommateur, qui doit être mis au courant de la démarche et y participer (del Marmol, 2014). En effet, ce

⁷ « Intégration systématique des aspects environnementaux dès la conception et le développement de produits (biens et services, systèmes) avec pour objectif la réduction des impacts environnementaux négatifs tout au long de leur cycle de vie à service rendu équivalent ou supérieur. Cette approche dès l'amont d'un processus de conception vise à trouver le meilleur équilibre entre les exigences, environnementales, sociales, techniques et économiques dans la conception et le développement de produits » (éco-conception.fr, s. d.).

dernier doit être formé et informé pour connaître et comprendre les principes et modalités de l'écoconception, ainsi qu'accepter l'idée de réutiliser au lieu de racheter, afin de faire primer la fonction sur la possession.

En plus de favoriser l'économie fonctionnelle, l'économie circulaire conduit à une économie collaborative qui renforce l'économie locale plutôt qu'à la compétition. En effet, des accords de participation entre les entreprises et des synergies sont nécessaires pour favoriser un fonctionnement optimal du recyclage des objets usés et optimiser les flux des matières. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la fondation « *Ellen McArthur, Circular Economy 100* », regroupant les géants de l'industrie, est née. Ceux-ci voient dans l'économie circulaire une solution durable aux problèmes planétaires qui menacent la fin du modèle actuel.

Bien que ce modèle prometteur fonctionne, il faut garder à l'esprit que biologiquement et physiquement, à chaque fois que la nature est exploitée, on diminue sa capacité à se régénérer (del Marmol, 2014). Même en comptant sur un approvisionnement naturel comme les énergies renouvelables, les effets risquent de devenir sensibles. La seule solution est de consommer responsablement en prenant conscience de nos besoins sans excès, en se reconnectant au vivant et en se resynchronisant avec la biosphère (Murray, Skene & Haynes, 2015). L'économie circulaire doit également prendre ce facteur en compte, en plus du recyclage efficace des déchets pour qu'elle perdure.

2.2.5. L'économie bio-inspirée

Tous les piliers composant l'économie régénératrice présentés dans ce chapitre se rapportent à chaque fois à la nature. On constate donc que le modèle en est inspiré car, comme elle, il est local (énergie, alimentation), collaboratif (coopération, diversité, symbiose), fonctionnel (parcimonie) et circulaire (recyclage, excès de production limité, réintégration des déchets). Ces principes sont la raison pour laquelle notre écosystème a toujours su faire face aux crises et catastrophes engendrées de manière anthropique.

L'idée est de rendre à la nature son rôle de modèle, de mesure et de mentor, et de s'en inspirer pour nos organisations humaines. On dénombre de plus en plus d'innovations technologiques fondées sur l'observation de la nature. Celles-ci sont plus que biomimétiques: elles sont bio-inspirées.

Une prise de conscience est nécessaire pour se dégager de notre vision centrée sur les choses et se reconcentrer sur les relations qu'elles nouent entre elles et avec la nature. Individuellement, les éléments ont peu d'intérêt, mais ensemble, ils font émerger une intelligence collective surpassant leur simple addition (del Marmol, 2014).

Contrairement à la vision de la nature de Darwin, dans laquelle la compétition, la survie des meilleurs au détriment des moins bons, étaient les principes, celle de l'économie bio-inspirée envisage la collaboration et la disparition de ceux qui ne collaborent pas. Selon del Marmol, « L'économie du futur sera basée sur les principes entrepreneuriaux de la nature, à savoir : la résilience (savoir utiliser le changement et l'imprévu comme une opportunité plutôt que comme une menace), l'optimisation (adapter la forme à la fonction et non l'inverse, créer de la complexité avec des choses simples), l'adaptation (profiter des retours sur expérience à tous les niveaux, anticiper et intégrer les processus cycliques), l'intégration des systèmes (encourager les synergies, penser à un recyclage global), la croyance en certaines valeurs (savoir ce qui compte réellement pour une communauté, et diriger son action en fonction de ces valeurs) et la reconnaissance de la place centrale de la vie (favoriser la communication, l'innovation plutôt que l'énergie et les matériaux, penser des produits recyclables, etc.). » (del Marmol, 2014, p.153).

2.3. Conditions de succès à la mise en œuvre d'une économie régénératrice

Selon Guibert del Marmol (2014) et le cours *Regenerative Economy* (2019), la mise en œuvre d'une telle économie n'est possible que par le développement de nouveaux indicateurs de création de richesse et l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel.

Comme mentionné précédemment et comme l'a avancé Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie en 2001, il serait impératif de développer d'autres indicateurs que le PIB, qui ne calcule que la création de valeur financière sans prendre en considération les répercussions sociales et environnementales. En effet, le PIB ne suffit plus et il faut y ajouter des indicateurs capables d'évaluer le bien-être des individus et le progrès social.

De nouveaux indicateurs macro-économiques tels que le Bonheur National Brut utilisé par l'Organisation de Coopération Économique, l'Indice de Développement Humain, établi par le Programme des Nations Unies pour le Développement, ainsi que des concepts comme l'Indice de Santé Sociale et l'Indice de Bien-Être Durable, renforcent le concept de *Genuine Progress Indicator (GPI)* ou Indicateur de Progrès véritable (IPV), créé par *Redefining Progress*. Celui-

ci mesure le progrès de l'ensemble du système plutôt qu'uniquement la création de valeur en termes de monnaie, en considérant la consommation personnelle soustraite de l'ajustement économique, social et environnemental, et additionnée des ajustements bénéfiques (SEN-ENS, 2008). Il a déjà été démontré que l'augmentation phénoménale du PIB dans le monde occidental s'était accompagnée d'une augmentation de l'armement ou d'une baisse de bien-être (del Marmol 2014 ; Hawken, 1999). Ces nouveaux indicateurs macroéconomiques complètent l'insuffisance du PIB.

La modification et le développement de nouveaux indicateurs macroéconomiques impliquent de réviser les indicateurs microéconomiques, c'est-à-dire, la manière de mesurer l'activité des acteurs qui produisent nos biens de consommation, produits et services. La raison d'être d'une entreprise ne peut plus reposer uniquement sur la maximisation du profit ; elle doit favoriser la création de valeurs partagées pour toutes ses parties prenantes.

2.3.1. Les indicateurs endogènes

Les indicateurs de performances d'une entreprise ont principalement été basés sur les chiffres comptables, l'évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité. L'objectif étant de maximiser ces chiffres, la valorisation de l'entreprise, lors d'une transaction, n'est souvent plus qu'un multiplicateur d'un indicateur de performance financière. Ces indicateurs ne prennent pas en compte des facteurs tel que l'impact environnemental, la santé physique et mentales des parties prenantes, etc.

Dans le monde de l'entreprise, des indicateurs complexes, dits endogènes, permettraient de mesurer des paramètres intangibles qui constituent les vrais indicateurs de sa santé, de sa capacité à se maintenir et à se développer de façon durable. De plus en plus d'organisations et de consultants développent de nouveaux modèles permettant d'évaluer les performances d'une entreprise en intégrant tous les facteurs indispensables à la pérennité de l'entreprise. La rentabilité devient un prérequis plutôt que l'élément principal. Ces modèles consistent en une série de questions clés destinées aux principaux publics cibles de l'organisation, c'est-à-dire, les actionnaires, les dirigeants, les managers, les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, les fédérations professionnelles, les groupes de pression, les médias et même les concurrents. L'enquête permet de dresser un bilan détaillé de la santé de l'entreprise. Par conséquent, le bilan met en évidence tant les points forts que les points de tension et permet d'évaluer la capacité d'une organisation à gérer de façon équilibrée toutes les forces internes et externes grâce auxquelles elle évolue. Les modèles permettent la transparence et l'objectivation de

points de tensions souvent dissimulés dans la vie de l'entreprise. De tels indicateurs bouleversent l'approche et la manière de diriger une entreprise, ce qui peut déplaire à certains propriétaires et décisionnaires.

2.3.2. Les indicateurs exogènes

Les indicateurs exogènes ont pour objectif de mesurer la création ou la destruction de valeur pour toutes les parties prenantes, et d'intégrer cette information dans toutes les décisions stratégiques et opérationnelles de l'organisation. Comme pour les modèles d'indicateurs endogènes, certaines approches se concentrent d'abord sur l'une ou l'autre des parties prenantes : environnement, impact social ou sociétal de l'entreprise. Ces indicateurs peuvent être très techniques (*ISO*) ou plus généralistes (*Global Reporting Initiatives*). D'autres modèles ont été mis en place par des groupes conscients des attentes et des besoins citoyens de leurs clients permettant de mesurer leur impact social et environnemental. Ces entreprises qui atteignent ce niveau de conscience en mettant leur force de création au service de mesures plus vastes que la simple rentabilité, symbolisent le credo du « dirigeant chevalier » décrit par Danah Zohar (2005) : « les entreprises ont le pouvoir et l'argent de transformer le monde et de s'aider autant que les autres et doivent développer une dimension morale dans la société en s'orientant vers le service à la communauté plutôt que vers le pouvoir et vers la création de valeur pour tous et en abaissant les barrières entre privé et public » (Zohar dans del Marmol, 2014, p.165-166).

2.3.3. Un leadership inspiré et inspirant

La deuxième condition de succès de l'économie régénératrice, serait le développement de nouvelles compétences et comportements managériaux. Les entreprises ont besoin d'un leadership authentique, de dirigeants au service plutôt qu'au pouvoir, de responsables inspirés et inspirants (del Marmol 2014). Ils seraient inspirés par la connaissance d'eux-mêmes, du monde et de leurs responsabilités. Pour cela, ils devront répondre clairement à des questions profondes comme ce qui donne du sens à leur vie, leurs valeurs inviolables, leurs talents et vocations, leur raison d'être, etc. En vivant en accord avec leurs convictions, ils deviendraient naturellement inspirants ; c'est-à-dire qu'ils feront preuve de courage et d'intégrité en ne violant pas leurs valeurs, en s'exposant, en prenant des risques et en favorisant l'intérêt général. Être inspirant serait également avoir la capacité naturelle à créer un capital affectif autour de soi, reposant sur trois piliers:

- L'empathie et la compensation : avoir un attrait pour l'humain et la vie. Être juste et équitable dans le traitement de chacun avec comme première responsabilité la pérennité de l'ensemble.

- La diversité : la création de valeur par la mise en commun des différences.
- L'humilité : la conscience que la réussite appartient au groupe et que l'échec est la responsabilité du chef.

(del Marmol, 2014 ; Girardot, 2019).

Selon del Marmol, les leaders éclairés, sensés, avisés incarnent l'âme de l'organisation et lui permettent d'avancer correctement. Ils ont conscience que la « clé du succès commun passe par l'authenticité, la confiance qu'ils inspirent et le sens de ce qu'ils font au quotidien. Ils font preuve de compétence, de compassion et de cohérence. Ces hommes et ces femmes ne cherchent pas à être des vedettes mais savent que l'intégration du profit, de la planète et des humains engendrent le véritable progrès. Pour mettre les employés en mouvement, ces leaders éclairés comprennent qu'il faut également leur parler au cœur. Un mélange de raison et d'émotion. » (del Marmol, 2014, p.169).

Enfin, ces personnes engagées au service du monde, possèderaient, en général, quatre talents clés :

- Un bon quotient intellectuel accompagné d'un aspect pratique offrant un savoir-faire spécialisé ;
- Un excellent quotient émotionnel permettant d'interagir avec tout le monde grâce à une écoute empathique ;
- Un quotient spirituel élevé appuyé sur des valeurs vécues et fortes, et sur une vision inspirante pour eux et pour les projets dont ils ont la responsabilité.
- Un quotient systémique affûté, une intelligence des systèmes, la capacité à percevoir et gérer l'organisation d'une façon holistique.

(del Marmol, 2014 ; *Regenerative Economy*, 2019 ; Sisodia, 2009).

Ces quatre talents relèveraient plus de valeurs féminines que masculines. Les femmes auraient une capacité empathique plus développée, une meilleure capacité à collaborer et à s'investir dans des projets pour le bien commun ainsi qu'un tempérament moins égoïste que les hommes (Navarre, 2017). Il ne serait pas étonnant que l'énergie féminine se retrouve comme dirigeante de cette économie régénératrice qui réconcilie économie et écologie, qui, étymologiquement, signifient respectivement la gestion de la maison et l'étude de la maison.

2.4. Incitants à la mise en place de l'économie régénératrice au sein d'une entreprise

Les enjeux économiques, environnementaux et sociétaux mènent à un besoin de changement de notre modèle économique. Il est évident que la régénération des ressources utilisées dans notre société est indispensable et que la simple durabilité n'est plus suffisante. Bien que la société actuelle semble s'accorder sur cette idée, celle-ci a besoin des entreprises pour réorienter le système vers l'économie régénératrice, et il est donc essentiel qu'elles y trouvent leur intérêt (Perret et al., 2014). Quels sont les incitants à la mise en place de l'économie régénératrice au sein des entreprises ? Ceux-ci peuvent provenir d'une volonté interne à l'entreprise, et peuvent également survenir de l'extérieur, si l'environnement dans lequel les entreprises opèrent influence leur volonté à repenser leurs organisations.

2.4.1. Incitants externes

2.4.1.1. *Incitants économiques*

Approvisionnement

Dans l'économie régénératrice, l'enjeu majeur de l'autonomie des ressources naturelles est à l'origine de l'incitant à anticiper des problèmes d'approvisionnement liés au contexte géopolitique mondial incertain (Cpcp, 2015 ; SPF, 2014). En effet, les matières premières utilisées au début de la chaîne de valeur de notre mode de production linéaire sont présentes en quantités limitées et réparties inégalement, ce qui rend l'accès de plus en plus difficile, entraînant des coûts considérables et même excessifs. Les entreprises font face à une perte de décision et de pouvoir liée à cette dépendance à la chaîne logistique extérieure.

À titre d'exemple, la Commission Européenne a dressé une liste de 27 matières premières jugées critiques pour l'UE, présentant un risque élevé de pénurie d'approvisionnement et exerçant un impact supérieur sur l'économie, auxquelles l'accès fiable et sans entrave constitue un enjeu pour l'industrie européenne et les chaînes de valeur. En effet, leur disponibilité varie en fonction des flux commerciaux ou de l'évolution politique des pays exportateurs. Cette liste est un instrument destiné à renforcer la compétitivité de l'industrie européenne en accord avec la stratégie industrielle (investissement en industrie intelligente, innovante et durable) pour l'Europe (Commission Européenne, 2017). À terme, cette liste aiderait à développer la production locale de matières premières critiques en intensifiant le recyclage ou la substitution. De plus, elle permettrait de sécuriser l'approvisionnement de ces matières en diversifiant le portefeuille à partir de plusieurs sources géographiques. (Commission Européenne, 2017).

L'économie régénératrice apporterait aux entreprises, dépendantes de ressources critiques, un moyen de se prémunir d'éventuelles pénuries d'approvisionnement en démontrant l'intérêt de s'orienter vers des pratiques efficaces d'utilisation de ressources, plus locales, durables, recyclables, diversifiées et substituées.

Avantage compétitif et rentabilité

Les entreprises entreprenant une stratégie régénératrice bénéficieraient dans de nombreux cas d'une rentabilité supérieure, d'un avantage compétitif dégagés des économies et de l'efficacité productive du système de production et n'encourraient pas de risque d'être dépassé technologiquement et légalement.

La fondation Ellen MacArthur, Sun et McKinsey estiment que le système de production actuel coûte 7200 milliards d'euros aux pays européens dans les secteurs de la mobilité, de l'alimentation et de l'environnement bâti. En adoptant les principes de l'économie circulaire et les technologies innovantes, l'UE pourrait générer un bénéfice net de 1800 milliards d'euros d'ici 2030, soit 900 milliards d'euros de plus qu'en suivant le modèle de production linéaire (Annexe 8) (Elle MacArthur Foundation, s. d.).

De plus, deux études (2008 et 2014) menées sur l'impact économique de pratiques circulaires (conception et réparabilité) et fonctionnelles ont démontré que, premièrement, 83% des entreprises sondées ont dégagé un bénéfice net relatif aux produits éco conçus, supérieur ou égal aux profits provenant de produits conçu traditionnellement (Lanoie & Normandin, 2015). Deuxièmement, une entreprise dans le secteur du pneumatique a pu récupérer les matières premières et baisser ses coûts d'approvisionnement tout en fidélisant sa clientèle (Lanoie & Normandin, 2015).

Selon une étude (2014) sur la profitabilité de l'écoconception menée sur des entreprises et des consommateurs engagés dans les produits éco-conçus, pour le Pôle d'éco-conception et l'Institut de Développement de Produits, « [...], la recherche de nouveaux marchés ou la recherche d'économies » est la troisième raison pour laquelle les entreprises se lancent dans une démarche d'éco-conception (Haned et al., 2014). De plus, 96% des entreprises sondées ont attesté d'un maintien ou d'une augmentation des profits. Enfin, les produits écoconçus de ces entreprises présentent un écart de marge bénéficiaire plus élevé de 12% en moyenne (Haned al., 2014).

Pour finir, selon une étude (2014), à travers une démarche circulaire (réparabilité), une société de transport ferroviaire a réalisé une économie de 22 millions d'euros par train et 1 million d'euros en coût sociaux en conservant près de 80% des matériaux (Bonet, Petit & Lancini, 2014).

2.4.1.2. Incitants cognitifs : Changement de comportement d'achat des consommateurs

La tendance nouvelle du changement de comportement d'achat des consommateurs offre aux entreprises des opportunités de marché encore très peu exploitées. En effet, les produits et services issus d'une économie régénératrice, gagneraient en popularité au niveau des consommateurs plus soucieux de l'environnement et de la responsabilité sociétale. La notion de « consommateur 2.0 » est évoquée par del Marmol (2014) ainsi que le changement du rôle de consommateur vers celui d'utilisateur dans l'article de Nguyen, Stuchtey et Zils (2014). Ces « nouveaux » consommateurs responsables soutiennent le développement durable et ont changé de mentalité en faisant confiance et en délaissant leur droit de propriété (del Marmol, 2014). Les consommateurs ont un rôle central dans les démarches écologiques et économiques de l'économie circulaire (Dubuisson-Quellier, 2014). En effet, la manière de consommer a évolué ces deux dernières décennies avec un enthousiasme croissant pour une consommation plus responsable de la part d'acteurs et associations (Dubuisson-Quellier, 2014 ; Lambert & Georgeault, 2014).

L'étude (2014) sur la rentabilité de l'écoconception démontre que les acheteurs de ce genre de produits sont le plus souvent assez sensibles à la question environnementale (2.2 sur une échelle de 1 à 3). C'est la raison pour laquelle 91% des entreprises ayant répondu à l'enquête communiquent à propos des attributs environnementaux (énergie, durabilité, recyclabilité) de leurs produits et sensibilisent les consommateurs (Haned al., 2014). En effet, les comportements et décisions d'achat des consommateurs évoluent vers une demande de produits et services intégrant une réduction de l'impact environnemental. De plus, l'étude (2014) révèle que la deuxième motivation à entreprendre une démarche d'écoconception pour les entreprises est la recherche de nouveaux marchés (Haned al., 2014). En outre, la Commission Européenne soutient et promeut une meilleure communication entre les entreprises et les consommateurs (Potocnik, 2014).

Il est clair qu'il est dans l'intérêt des entreprises de repenser leur mode de production et d'y intégrer une approche soucieuse de l'environnement afin d'accéder à de nouveaux marchés à la demande des nouveaux comportements d'achat des consommateurs.

2.4.1.3. *Incitants réglementaires : influence gouvernementale*

Que ce soit pour inciter les entreprises à produire et distribuer localement ou à repenser la conception des produits dans une approche circulaire, et donc à mettre en place une économie régénératrice, les gouvernements nationaux et supranationaux auraient un rôle à jouer (del Marmol, 2014). D'ores et déjà, des mesures au niveau mondial ont été mises en place pour soutenir et promouvoir le développement durable.

En effet, les autorités détiennent les outils et instruments pour stimuler et soutenir le développement durable et les pratiques associées (Cpcp, 2015 ; Potocnik, 2014). Cependant, une collaboration étroite entre les niveaux de pouvoir, les acteurs du secteur privé et public, et les pays sera nécessaire pour une meilleure efficacité des pratiques (Ccpc, 2015 ; Lévy & Aurez, 2014). De plus, en réformant les systèmes fiscaux et financiers, la réglementation ou la structuration des réseaux, les gouvernements peuvent réviser le système des amortissements, interdire l'obsolescence programmée ou renforcer le tri des déchets (Cpcp, 2015).

Par exemple, les Nations Unies ont élaboré un programme de développement durable avec 17 objectifs pour l'horizon 2030, ou encore l'Alliance du G7, avec l'aide de la Commission Européenne, fait la promotion d'une utilisation efficace des ressources et souligne les avantages économiques et environnementaux. Avec la mise en place par l'UE d'un plan d'action en faveur de l'économie circulaire (Commission Européenne, 2017), en plus du programme Horizon 2020 visant à la recherche et l'innovation financé de près de 80 milliards d'euros (Commission Européenne, 2014), les entreprises jouissent d'un soutien gouvernemental, une motivation supplémentaire à repenser leur organisation pour y mettre en place une économie circulaire.

En effet, la Commission Européenne souhaite créer les conditions favorables permettant la prospérité de l'économie circulaire et la mobilisation des ressources. Le soutien à la recherche et à l'innovation pour créer de nouvelles technologies, procédés, services et modèles économiques jouera un rôle important dans le changement systémique et la transition. En outre, des indicateurs significatifs basés sur des données fiables sont nécessaires afin de suivre et évaluer les progrès accomplis sur la voie d'une économie circulaire, et l'efficacité de l'action de l'UE (Commission Européenne, 2019).

2.4.1.4. *Incitants fiscaux : tarification*

Selon l'auteur et économiste de Perthuis (2014), l'expansion de l'économie circulaire doit s'accompagner d'une tarification de la pollution. En effet, la gratuité de l'usage du capital naturel causerait son exploitation excessive. Il s'agirait d'intégrer le capital naturel dans le système de production, en plus du capital humain et physique. Pour cela, il faudrait évaluer les coûts issus des modes de fonctionnement et les impacts environnementaux des acteurs économiques. Ensuite, il faudrait intégrer ces coûts dans les prix pour inciter le changement de comportement d'achat des consommateurs (de Perthuis, 2014). L'auteur Sana (2014) rejoint l'économiste en proposant l'adoption de politiques d'incitation dans lesquelles la taxation impacterait directement les matières premières et non les produits finis. Il faudrait donc réorganiser le système de prix, de marché et de fiscalité afin de rentabiliser économiquement les ressources circulaire davantage que l'utilisation de ressources primaires (Sana, 2014). De plus, exprimer mieux les coûts réels d'exploitation des ressources renforcerait la rentabilité (Potocnik, 2014).

En résumé, de Perthuis (2014) relève trois leviers fiscaux pour amener les entreprises vers une économie circulaire. Premièrement, il s'agirait d'inclure le coût de l'intégralité des dégâts environnementaux dans les prix ou les coûts de production par des contraintes fiscales ou des permis négociables, afin de conscientiser les entreprises. Deuxièmement, la tarification à l'usage des pratiques fonctionnelles permettraient des bénéfices écologiques ou générant des conséquences positives pour la classe sociale à faibles revenus, bénéficierait d'un rapport qualité/prix plus intéressant que les biens de premier prix. Troisièmement, l'instauration d'une tarification à chaque étape du cycle de vie du produit inciterait les utilisateurs à optimiser son usage. À ce propos, une tarification des déchets et leur rejet en décharge seraient à l'étude. Ces tarifications permettraient aux consommateurs de s'informer sur le montant payé, prenant en compte la quantité de déchets engendrée. (de Perthuis, 2014).

2.4.1.5. *Incitants sociaux : emplois*

Une économie régénératrice impliquerait une relocalisation restreinte des activités et offre une opportunité de création d'emplois non-délocalisables, selon les études sur l'économie circulaire et locale du Ccpc (2015) et de l'ILSR (2016). Pour Nguyen, Stuchtey & Zils (2014), l'économie circulaire deviendra un catalyseur d'innovation, de création d'emploi et de croissance durant ce siècle. SPF (2014) indique que la proximité des flux générateurs ou des clients avec les emplois rendrait cette relocalisation possible et durable.

2.4.2. Incitants internes

2.4.2.1. *Incitants cognitifs et organisationnels : Valeurs propres de l'entreprise et des dirigeants*

Il peut également exister une motivation interne à l'entreprise d'entreprendre une démarche régénératrice. En effet, les dirigeants d'entreprises n'ont pas forcément besoin d'être influencés par l'environnement dans lequel l'entreprise opère pour décider d'évoluer vers des pratiques plus respectueuses des sphères de la société. Néanmoins, la preuve de l'amélioration des performances économiques couplée aux externalités positives engendrées sur l'environnement, la société et l'entreprise (relation, responsabilité, finalité, etc.), inspire et convainc de plus en plus de décideurs managériaux et dirigeants.

La gouvernance d'entreprise serait fondamentale pour la mise en place des pratiques de l'économie régénératrice. L'implication et la conviction des dirigeants joueraient un rôle clé dans la mise en place de la stratégie (Adoue al., 2014). L'étude sur la profitabilité de l'écoconception (2014) montre que 74% des entreprises, ayant répondu à la question de la raison première à mettre en place une démarche d'écoconception, assure que c'est « les convictions personnelles du dirigeant » (Haned al., 2014). Ce chiffre prouve la prise de conscience croissante des dirigeants des enjeux de la société et de la planète. Comme expliqué dans la section des conditions de succès théoriques, il serait primordial, pour l'entreprise et ses parties prenantes, que les cadres dirigeants soient convaincus du bienfait du modèle afin d'inspirer l'ensemble de l'organisation de la même manière qu'ils l'ont été (del Marmol, 2014). L'engagement et la certitude du leadership affirmé joueraient un rôle souvent moteur dans des démarches comme l'économie circulaire (Adoue al., 2014).

L'innovation serait également une raison pour laquelle les organisations prennent la décision de changer de stratégie. En effet, la transition relevant de l'innovation peut être un déclencheur d'énergie, de créativité et d'implication des collaborateurs dans l'organisation. Celle-ci peut être de diverses formes (organisationnelle, stratégique, technologique, etc.) et être organisée en interne ou en externe (défis, partenariats). La recherche de compétences ou d'innovation dans les compétences maîtrisées est également associée à l'innovation (Adoue al., 2014).

2.5. Freins à la mise en place d'une économie régénératrice au sein d'une entreprise

Bien que l'économie régénératrice montre des leviers et motivations à implémenter ses pratiques au sein d'une entreprise, certains freins retiennent toujours les cadres dirigeants à la mettre en place. Une transition réaliste doit prendre en compte les limites et obstacles que le nouveau modèle présente. « Il est tout aussi important de lever les obstacles que de prévenir les risques » (SPF, 2014, p.28).

2.5.1. Freins économiques

Comme expliqué dans les conditions de succès théoriques, la rentabilité économique est un prérequis indispensable à la pérennité d'une entreprise (del Marmol, 2014). La perspective économique d'une entreprise ne doit pas souffrir de l'implémentation d'un modèle limitant la création de richesse. C'est la raison pour laquelle une économie régénératrice doit créer de la valeur économique, environnementale et sociale (Adoue al., 2014).

Surcoût : Il est possible que les particularités organisationnelles d'une entreprise ne correspondent pas à la stratégie régénératrice et que celle-ci cause et apporte des coûts de production supplémentaires alors qu'en général, elle les diminue. Cela peut être dû au fait que les matières recyclées sont parfois plus coûteuses que les matières premières pures. Cet état de fait apparaît lorsque la valeur des matières premières est relativement faible et que les coûts de recyclage sont plus élevés que les coûts d'extraction et de transformation, ou que les matières ne sont pas encore assez compétitives comparées à d'autres matériaux. Néanmoins, une expertise dans le domaine permet d'éliminer ou réduire ce frein économique (Adoue al., 2014). Il sera rentable d'entreprendre la démarche si le coût de préservation des matières (recyclées) en circuit est inférieur au coût des matières premières (Kampelmann, 2016).

Investissement : Les stratégies régénératrices entraînent des investissements (R&D) constituant un frein au développement de certaines pratiques pour les entreprises. Par exemple, lorsque la marge entre les matières pures et recyclées est trop faible, en raison de la valeur relativement peu élevée des ressources, la rentabilité de l'investissement ne peut pas systématiquement être assurée. Cependant, une stratégie bien établie permet de réaliser des économies d'échelle ou d'améliorer la profitabilité d'une infrastructure (Adoue al., 2014).

Demande faible : Bien que l'économie régénératrice présente un incitant de création de valeur, la faible demande des consommateurs finaux pour des produits et services de l'économie régénératrice et les marchés parfois trop restreints constituent un frein à la

démarche régénératrice. Effectivement, la commande publique⁸ inclut encore trop peu souvent de critères du développement durable ou d'économie régénératrice dans ses appels d'offres. De plus, la taille restreinte de certains marchés est également due à la faible demande des entreprises elles-mêmes (Adoue al., 2014).

Marginalité au linéaire : Les éléments de l'économie régénératrice, comme l'économie fonctionnelle, impliquant le recours à des systèmes fermés et la création de nouveaux modèles d'affaire, sont encore trop marginaux par rapport au modèle linéaire selon certaines entreprises (Adoue al., 2014).

2.5.2. *Freins organisationnels*

La plupart des entreprises actuelles sont encore organisées de manière linéaire. À la base de la création de richesse, les acteurs de l'économie linéaire ont toujours comme processus l'extraction, la production, la distribution, l'utilisation et l'élimination. Bien qu'il existe un nombre croissant d'entreprises innovantes, leaders des stratégies circulaires ou même régénératrices, celles-ci cohabitent encore avec un modèle d'organisation traditionnel linéaire qui constitue un frein au développement complet des stratégies (Adoue al., 2014).

Linéarité des métiers et processus : Les métiers et processus qui structurent les entreprises sont organisés de manière linéaire. La conception de produits responsables démontre la difficulté qu'ont les entreprises à rompre avec l'inertie du modèle linéaire. En effet, des indicateurs comme l'analyse du cycle de vie (ACV) restent des outils d'évaluation de l'impact environnemental plutôt que de réelles démarches d'amélioration; l'intégration de matières recyclées ou respectueuses de l'environnement restent marginales ainsi que les modifications des règles de conception pour optimiser la recyclabilité d'un produit en fin de vie (Adoue al., 2014).

Faible expertise : La linéarité des entreprises s'explique aussi par le manque ou l'absence de maîtrise des expertises essentielles au développement d'une stratégie régénératrice. Le recyclage illustre ce constat. Les entreprises qui mettent en place un système de boucle fermée, entrent dans le secteur du déchet, généralement inconnu auparavant. Cette transition nécessite le développement de compétences pour assurer l'efficacité économique des activités et les adapter aux exigences réglementaires (Adoue al., 2014).

⁸ Une commande publique est un contrat passé par un « acheteur » [...], doit toujours être passée dans l'intérêt général, c'est-à-dire pour satisfaire les besoins de la collectivité, [...] et prend toujours la forme d'un appel d'offres (Ooreka, s. d.).

Manque de formation : La faible expertise est directement liée au manque de formations proposées aux employés dans les domaines d'expertise de l'économie régénératrice. En effet, ce déficit en formation des salariés est un frein au développement des stratégies opérationnelles de l'entreprise, car il gêne l'élargissement de compétences nouvelles. Par exemple, les acteurs du secteur de la construction constatent un manque de formation en matière d'éco-construction (Adoue al., 2014).

Silo et cloisonnement : Le fonctionnement en silo, ou cloisonnement des métiers, dans l'organisation de nombreuses entreprises constitue un frein à l'émergence de stratégies régénératrices. Effectivement, celles-ci nécessitent une transversalité et une coopération entre les départements ainsi qu'une vision systémique de la stratégie d'entreprise. La mise en place d'offres inspirées de l'économie fonctionnelle requiert une coopération et coordination entre les services et les prestataires extérieurs (Adoue al., 2014).

2.5.3. *Freins techniques*

Les problématiques techniques ou technologiques constituent des freins à l'implémentation de pratiques expérimentales innovantes et à l'ouverture à des thématiques R&D spécifiques aux domaines de l'économie régénératrice. Ces freins varient en fonction des pratiques et stratégies mises en place et sont essentiellement lié à la réduction de consommation de matériaux et aux systèmes fermés (Adoue al., 2014).

Énergie fossile : La réduction de la consommation d'énergies fossiles à toutes les étapes du cycle de vie d'un produit est un défi technologique pour les entreprises engagées dans l'économie régénératrice ou circulaire. Il s'agit de réussir à faire émerger, à l'aide de travaux de R&D, de nouvelles solutions techniques et ergonomiques, une meilleure efficacité des processus et une promotion de l'utilisation d'énergies renouvelables tant pour la production que pour l'usage. Néanmoins, la performance du produit doit rester au moins égale tout en consommant moins d'énergie (Adoue al., 2014).

Tri et séparation des matériaux : Satisfaire l'homogénéité des flux (matières différentes et déchets divers) à partir de produits en fin de vie pour les valoriser, comme le prône l'économie circulaire, entraîne des défis techniques pour mettre en place des technologies capables de séparer et trier les déchets massifiés. De nombreuses technologies sont en cours de développement concernant le recyclage du plastique étant donné sa diversité croissante et son utilisation dans différentes industries (Adoue al., 2014).

Transformation et valorisation des flux : Afin de réintroduire ces flux homogènes dans de nouveaux cycles de production ou procédés, il est parfois nécessaire de les transformer. Il

faut donc optimiser les flux de recyclage des déchets afin d'optimiser l'ajout de valeur des matières (Adoue al., 2014).

Conception et recyclage : Les entreprises innovantes dans le secteur de l'écoconception sont confrontées aux problématiques techniques de concevoir des produits afin d'optimiser leur potentiel recyclabilité en fin de vie. Il s'agit d'identifier les changements de conception et d'intégrer les limites technologiques de recyclage pour faciliter le désassemblage, la séparation, et le tri des produits et matières en fin de vie (Adoue al., 2014).

Conception et fonctionnalité : La stratégie de l'économie de la fonctionnalité, mise en place par certaines entreprises, est un autre exemple des problématiques techniques auxquelles elles font face. En effet, le principe de la fonctionnalité nécessite une conception des produits pensée pour la réparation et le remplacement. Les composants susceptibles d'usure doivent pouvoir être accessibles et démontables facilement. Ce choix de stratégie entraîne la réduction des coûts de l'utilisation de matières premières et des coûts de production de composants standardisés, à durée de vie allongée et donc réutilisés plusieurs fois. Cependant, l'augmentation de la durée de vie d'un composant nécessite un surcroît de matière, ce qui peut être paradoxal par rapport au principe d'écoconception qui veut alléger le produit (Adoue al., 2014).

2.5.4. *Freins réglementaires*

Les décisions politiques et les législations peuvent également constituer un frein à la mise en place d'une économie régénératrice au sein des entreprises.

Objectifs contradictoires : Si les décisions politiques sont destinées à régler des problèmes économiques, elles favoriseront souvent la croissance de la production industrielle (Bonet, Petit & Lancini, 2014). D'un autre côté, des règles trop strictes et difficiles à respecter peuvent provoquer un découragement des entreprises à entreprendre des démarches régénératrices (Adoue al., 2014).

Mondialisation : La mondialisation ne facilite pas l'harmonisation de réglementation. Des standards nationaux ne peuvent pas toujours être imposés en dehors des frontières (del Marmol, 2014).

Nouveauté : L'émergence de l'économie régénératrice cause des contradictions, inadéquations ou insuffisances dans les dispositions réglementaires et directives (SPF, 2014). De nouvelles règles vont devoir être développées pour intégrer des piliers, comme l'économie de la fonctionnalité ou collaborative, dans la TVA, le droit du travail, le code du commerce, les assurances, la sécurité, la propriété intellectuelle, etc. (del Marmol, 2014).

La Commission Européenne est consciente de ces freins réglementaires et étudierait une mise à jour et une modification des législations afin de permettre une adaptabilité et une incitation aux démarches régénératrices sans obstacles réglementaires (Commission Européenne, 2019).

2.5.5. *Freins cognitifs*

Les freins cognitifs reviennent souvent implicitement dans ceux cités précédemment. L'ignorance, la désinformation, la non-communication, la culture, ainsi que le manque d'expertise, de formation, de compétences et de connaissance, reflètent la réticence aux changements qu'ont les humains, et donc leur inertie à vouloir repenser les pratiques actuelles de leurs entreprises. En outre, nombreux sont encore les dirigeants non convaincus de la rentabilité de l'économie régénératrice. (Adoue al., 2014 ; Commission Européenne, 2019 ; Lanoie & Normandin, 2015; SPF, 2014).

2.6. Conclusion

L'économie régénératrice, créant de la valeur partagée pour toutes les parties prenantes, offre de nombreuses solutions économiques, sociales et environnementales aux entreprises afin d'accélérer la transition écologique en proposant une alternative au modèle linéaire pour un modèle plus que durable : un modèle régénérateur. En effet, les propositions permettraient de pallier le réchauffement climatique, de réduire l'exploitation démesurée de ressources naturelles et de diminuer la génération de déchets, au bénéfice de la biodiversité, des écosystèmes et donc de l'humanité. Des leviers et freins propres aux différentes économies, composant l'économie régénératrice ont pu être présentés. Cependant, le modèle régénérateur étant émergent, encore peu d'entreprises ont essayé de l'implémenter entièrement. Nous ne pouvons donc pas tirer de conclusions sur les réelles performances de l'économie régénératrice pour les entreprises. Cependant, on peut voir un enthousiasme croissant pour cette nouvelle économie. Le G21 Swisstainability Forum, un événement promouvant le développement durable, qui aura lieu en octobre 2020 et aura notamment pour thème l'économie régénératrice, en est un exemple.

En résumé, premièrement, le pilier local décrit la relocalisation des activités économiques des entreprises, plus proches des consommateurs afin de développer une indépendance alimentaire, énergétique et financière. Deuxièmement, le pilier collaboratif permet le partage et la coopération entre les consommateurs et les entreprises, afin de développer une intelligence collective permettant l'optimisation des moyens de production et de consommation, ainsi qu'un enrichissement des relations humaines. Troisièmement, le pilier fonctionnel propose une un

accès limité à l'utilisation d'un produit ou d'un service au lieu d'un droit de propriété. Le profit est réalisé en augmentant le nombre d'utilisations et résulte dans l'allongement de la durée de vie de ceux-ci. Quatrièmement, le pilier fondamental du circulaire revalorise les déchets générés en matières premières pour les réintégrer dans un cycle global et permanent. Enfin, l'économie régénératrice est bio-inspirée car comme la nature, elle prône le local, la collaboration avec l'environnement, une utilisation parcimonieuse et un recyclage complet.

L'intégration d'une économie régénératrice au sein de toute entreprise est complexe, au vu des changements majeurs nécessaires dans les activités et les organisations, et semble même impossible pour certaines. La mondialisation profonde rend la relocalisation parfois irréalisable lorsque les entreprises en sont dépendantes. La collaboration entre concurrents d'une même industrie peut amener les leaders à perdre leur avantage compétitif. La fonctionnalité des produits et services n'enchant pas non plus les entreprises dont les profits reposent sur l'obsolescence programmée. Enfin, l'économie circulaire, bien qu'en bonne voie, nécessite des connaissances et des compétences dans des secteurs jusqu'ici encore peu exploités. Selon del Marmol, c'est un « saut de conscience » qui permettrait de mettre en marche cette économie prometteuse, réconciliant économie, écologie et sens.

Néanmoins, les conditions de succès théoriques mentionnées ont été étudiées et ont amené à des modèles d'organisation et des indicateurs de performance qui favoriseraient la mise en place d'une telle économie au sein d'une entreprise. Nous nous pencherons sur les modèles d'organisations ainsi que sur les indicateurs de performance mesurant les impacts économiques, sociaux et environnementaux des entreprises dans les prochains chapitres.

Partie 2 : Modèles organisationnels et nouveaux indicateurs

Maintenant que nous avons établi le cadre théorique de l'économie régénératrice, nous allons étudier en profondeur les conditions de succès nécessaires à sa mise en place.

Tout d'abord, le leadership décrit par del Marmol se retrouve dans un modèle d'organisation spécifique. Nous allons donc étudier les modèles d'organisation que Frédéric Laloux, *coach* indépendant en entreprise, a décrit dans son livre *Reinventing organizations* (2014), largement diffusé. Ces modèles d'organisation reposent sur les étapes du développement humain, étudiés principalement par Ken Wilber (1996), Jenny Wade (1996) ou encore Clare Graves (1970), ainsi que sur la théorie des organisations, de la gestion et du leadership, étudiés en grande partie par Parker Palmer (2000, 2004) ou encore Margaret Wheatley et Myron Kellner-Rogers (1996). Plus particulièrement, nous allons nous intéresser au dernier modèle organisationnel, similaire au concept d' « *Holacracy* » de Brian Robertson (2015), dans lequel le leadership adapté à l'économie régénératrice pourrait être appliqué. La synthèse suivante de la théorie des organisations repose sur les résultats de recherches scientifiques antérieures sur lesquelles Laloux s'est basé. Nous mentionnerons ces auteurs lorsque leurs recherches interviendront.

Ensuite, nous nous attarderons sur de nouveaux indicateurs de performance permettant de mesurer l'impact de l'économie régénératrice sur les dimensions économiques, l'environnementales et le sociales.

3. Chapitre 3 : Mise en place d'un modèle organisationnel efficace

L'un des conditions de succès théoriques de l'économie régénératrice serait un leadership inspiré et inspirant. À travers le cours *Regenerative Economy* (2019) donné à la LSM et le livre (2014) de Laloux nous avons appris qu'un nouveau modèle organisationnel émergerait. Tout comme l'économie régénératrice, le développement d'un nouveau modèle d'organisation est dû aux limites du modèle de nos organisations actuelles.

3.1. Contexte : paradigmes et modèles organisationnels traditionnels

L'humanité est passée par d'importants changements de paradigmes et niveaux de conscience et à chaque fois, une nouvelle façon de collaborer a été développée. Un nouveau modèle cohérent d'organisation semble émerger et rendrait le travail plus productif, épanouissant et significatif. Nous allons passer en revue ces changements des paradigmes et les

modèles d'organisation correspondants. L'étude de ces paradigmes provient de la « spirale dynamique » de Graves (1970) qui a été poursuivie par Beck et Cowan (2006). Les auteurs Wilber (1996) et Wade (1996) ont également débattu les sujets de l'évolution, de la conscience et de la capacité des humains à se transformer, et sont complémentaires à l'étude de ces paradigmes.

Les deux premiers paradigmes, à savoir « réactif-infrarouge » et « magique-magenta », n'ont pas de modèle d'organisation étant donné le faible niveau de conscience et d'égo des humains en ces périodes. Ils n'étaient pas capables de se distinguer de l'environnement ou d'autres personnes, croyaient en les esprits et la magie, ne se concentraient que sur le présent, peu sur le passé et aucunement sur l'avenir. En résumé, ces deux premiers paradigmes témoignent de la faible capacité des humains à gérer des systèmes complexes et donc des organisations.

3.1.1. Impulsivité-rouge

Le paradigme « impulsif » voit l'émergence des premières formes d'organisation et du pouvoir comme autorité. Le travail est divisé et un « commandant » est au pouvoir de l'organisation. L'exercice du pouvoir dans les relations interpersonnelles caractérise ces organisations. Cependant, il n'existe pas encore de hiérarchie formelle ou de fonctions définies.

Les organisations « rouges » sont fragiles en raison du caractère impulsif et égocentrique des personnes, ce qui implique que le chef n'a d'autre choix que d'utiliser la peur pour garder l'organisation en vie. De plus, elles sont incapables de planifier ou d'élaborer des stratégies mais sont très réactives aux menaces et aux opportunités qui se présentent à court-terme. Elles sont donc très bien adaptées aux environnements hostiles et très peu pour atteindre des résultats complexes. La meute de loup est souvent utilisée comme métaphore dans laquelle un leadership prédateur est exercé.

3.1.2. Conformisme-ambre

Avec le paradigme « conformiste », naissent l'agriculture, les états, les civilisations, les institutions, les bureaucraties et les religions. Les personnes commencent à se projeter dans le futur et à se rendre compte des émotions et perceptions des autres. Leur égo et estime d'eux-mêmes sont basés sur l'opinion des autres. Il y a un besoin d'acceptation, d'approbation et d'appartenance à un groupe social. Les personnes savent se discipliner et se contrôler car l'autorité qui définit ce qui est bien ou mal est lié à un rôle et plus à une personnalité de pouvoir.

Les organisations « ambres » sont capables de planifier sur le moyen et long-terme, sont stables et peuvent grandir. Cela a été possible avec l'avènement de processus, de hiérarchie fixe, de rôles formels, d'organigrammes et de stabilité du pouvoir. Cependant, ces organisations ont du mal à accepter le changement, afin de rester compétitif par exemple. La planification et l'exécution sont séparées, le sommet de la pyramide hiérarchique ordonne et la base réalise. Des règles sont fixées pour contrôler les employés vus comme paresseux, malhonnêtes et ayant besoin d'être commandés. La hiérarchie définit les classes sociales ce qui a pour effet une relation forte entre le vie personnelle et professionnelle. Ce type d'organisation est souvent présent dans l'église catholique, l'armée, les écoles publiques et certains gouvernements où l'on applique un leadership paternaliste et autoritaire.

3.1.3. Réussite-orange

Le paradigme « réussite » marque un changement majeur dans les mentalités. Le monde n'est plus vu comme fixe et gouverné par des règles immuables mais comme un mécanisme complexe dont les lois naturelles et ses fonctionnements peuvent être étudiés et compris. L'efficacité remplace la morale dans la prise de décision. Cette façon de penser domine celle de la plupart des leaders en affaires et en politique. On voit apparaître les études scientifiques, l'innovation et l'entrepreneuriat qui vont amener des niveaux de prospérité encore jamais vus ainsi qu'une espérance de vie allongée. Bien que ce paradigme ait apporté une énorme liberté, il a également amené la compétition, la cupidité des entreprises, une vision politique à court-terme, le surendettement, la surconsommation, et l'exploitation inconsidérée des ressources et des écosystèmes afin de dégager un profit et croître. De plus, il a permis de se dégager de l'idée que l'autorité a la meilleure réponse vers une recherche de vérité à travers le questionnement. Selon une perspective socio centrique, tous les individus devraient être libre de poursuivre leurs objectifs de vie. La vision du monde est devenue fortement matérialiste ce qui explique la septicité envers la religion, la spiritualité et la transcendance qui ne peuvent être observées. À ce stade, l'égo atteint un sommet lié à la recherche de succès et d'accomplissement. La vision est tournée vers le futur et l'atteinte des objectifs.

Trois grandes percées accompagnent ce changement de paradigme au niveau de l'organisation « ambres ». Premièrement, l'innovation a permis la création massive de richesse au niveau de la société et la création de départements dans les organisations dirigés par des processus et des projets. Deuxièmement, la responsabilité donnée aux subordonnés d'une organisation pour atteindre des objectifs a été accrue. On prévoit à l'aide d'objectifs définis et on contrôle la réalisation de ceux-ci. La vision matérialiste amène les processus de récompense pour motiver

les employés à atteindre les objectifs et ce avec beaucoup de liberté afin de stimuler la créativité et le talent. Enfin, la méritocratie reflète la possibilité de gravir les échelons et d'occuper le poste qui reflète le talent et l'ambition. On favorise l'équité sociale ainsi que l'image de compétence et de succès. Ces révolutions amènent les organisations à se comporter comme des machines dynamiques avec de la place pour la créativité, l'énergie et l'innovation. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les leaders de ces organisations ont une perspective d'ingénieur privilégiant les objectifs et les tâches aux relations, caractérisant l'exercice d'un leadership décisif.

3.1.4. Pluralisme-vert

Le paradigme « pluraliste » veut résoudre ce que le précédent oblitère l'obsession matérialiste, l'inégalité sociale et la perte de communauté. Il prend en compte le ressenti des personnes et instaure le principe que toutes les perspectives méritent le même respect. Contrairement au paradigme précédent présent dans les politiques et les entreprises, celui-ci domine les pensées académiques post-modernes tels que les ASBL, les travailleurs sociaux et les activistes. Pour eux les relations priment sur les résultats.

Trois révolutions sont liées à ce changement de paradigme. D'abord, l'autonomisation permet de garder la structure hiérarchique du paradigme méritocratique en donnant une plus grande responsabilité aux travailleurs de première ligne. Certains reçoivent un pouvoir de décision sans devoir consulter leur supérieur hiérarchique. Cependant, faire fonctionner la décentralisation et l'autonomisation à grande échelle n'est pas facile. En effet, le cadre supérieur doit partager son pouvoir décisionnel et abandonner un part de contrôle. Ensuite, la culture basée sur des valeurs partagées est ce qui permet de motiver les employés et de faire perdurer les organisations autonomes, voire de surpasser leurs concurrents. La culture élève le département des ressources humaines à un rôle central tout comme l'humain. Enfin, la prise en compte de l'intérêt de toutes les parties prenantes est primordiale pour assurer des bons résultats pour l'organisation. Les investisseurs sont tout aussi importants que les employés, les clients, les fournisseurs, la société ou l'environnement. Ces entreprises considèrent leur responsabilité sociétale comme partie intégrante de leur organisation. La famille est souvent utilisée comme métaphore dans l'organisation « verte ». En effet, elles reflètent l'appartenance et l'entraide entre ses membres ainsi qu'un leadership participatif et de service orienté vers le consensus.

Laloux précise qu'une organisation n'est pas forcément cantonnée à l'une décrite ci-dessus et peut présenter des caractéristiques propres à l'une ou l'autre (Annexe 9). Lorsqu'il qualifie une organisation d'une couleur, il évalue le centre de gravité de celle-ci en fonction du système et de la culture et l'associe à la couleur correspondant le mieux.

3.2. Le nouveau modèle organisationnel : évolution-opale

L'adjectif « évolution » a été choisi car serait la première fois que l'humain accepte une évolution de la conscience. En effet, Graves (1970) décrit le passage à l'organisation « verte » de conscience de « premier rang » et le passage à l'organisation « opale » de conscience de « deuxième rang ». Les personnes de « premier rang » considèrent leur vision du monde comme la seule possible et valide tandis que les personnes du « deuxième rang » acceptent qu'il existe une évolution de la conscience vers une manière plus complexe de penser (Graves, 1970).

Cette organisation apparaîtrait avec trois nouvelles révolutions manifestées concrètement par des pratiques subtiles ou radicales.

- *Self-management* ou auto-organisation : les organisations évolutives-opales opèrent avec efficacité, même à grande échelle, grâce à un système basé sur les relations entre les pairs, sans besoin de hiérarchie ou de consensus.
- *Wholeness* ou intégrité : les organisations évolutives-opales ont développé des pratiques cohérentes afin de permettre aux membres de retrouver leur intégrité intérieure et venir au travail en étant soi-même et donc sans masque professionnel.
- *Evolutionary purpose* ou raison d'être évolutive : Les organisations évolutives-opales ont une raison d'être et invitent leurs membres à écouter où l'organisation veut aller plutôt que d'essayer de contrôler le futur.

L'organisation évolutive-opale est comparée à un organisme ou système vivant (Robertson, 2015), tout comme l'économie régénératrice. En effet, la vie, dans sa sagesse évolutionnaire, gère les écosystèmes, évoluant à travers l'intégrité, la complexité et la conscience. Le changement dans la nature apparaît partout, à chaque moment, en s'auto organisant avec toutes les cellules et sans besoin d'un commandement et d'un contrôle central. Le leadership de cette organisation est distribué avec justesse et la raison d'être intérieur comme principal facteur de motivation et critère.

3.2.1. Mise en place efficace du modèle organisationnel évolutif-opale

La mise en place efficace de ce modèle d'organisation au sein d'une entreprise s'articulerait selon les trois révolutions décrites précédemment. Celles-ci permettraient aux entreprises d'entreprendre des pratiques évolutives-opales dans leurs structures, ressources humaines, vie quotidienne et processus d'organisation majeurs. Nous allons décrire les pratiques de chaque aspect tangible de ces quatre sections en fonction des révolutions s'y rapportant. Laloux fourni dans son livre (2014) un tableau (Annexe 10) reprenant l'ensemble de ces pratiques qui nous sera utile pour la troisième partie de ce mémoire.

3.2.1.1. *Auto-organisation*

Le principe d'auto-organisation, principalement étudié par Wheatley, Kellener-Roger (1996), révolutionne la structure de l'organisation. L'entreprise libérée, notamment développée par Getz (2012) ainsi que l'*Holacracy*⁹ de Robertson (2015), sont des exemples de ce principe.

Des équipes auto-organisées et autogouvernées, sans hiérarchie, vont faire toutes les tâches et fonctions de gestion du personnel et de support qui sont normalement divisées en différents départements. Celles-ci sont réduites au minimum absolu et effectuées uniquement lorsqu'elles sont nécessaires et par des groupes de travail de volontaires. De ce fait, les réunions de cadres disparaissent tandis que les autres réunions sont organisées ad hoc lorsqu'un sujet a besoin d'être traité. Les fonctions perdent leurs titres et descriptions et permettent l'émergence de rôles et des responsabilités « granulaires » basés sur les intérêts, les talents et les besoins de l'organisation. Les équipes ne sont plus supervisées par un chef, les décisions importantes sont prises en collectivité, sans consensus et peuvent faire appel au soutien d'un *coach* ou modérateur qui n'aura aucune responsabilité, ni d'autorité mais sera capable d'orienter les solutions en posant les bonnes questions. Les choses telles que les projets et leurs priorités se passeraient naturellement et informellement grâce à la confiance en l'intelligence collective du système. Cette auto-organisation de structure serait rendue possible en pratique grâce à la coordination, la confiance, menant à la responsabilité, et aux soutiens spécifiques comme des formations et des outils.

⁹ « Système de gouvernance d'entreprise dans lequel les membres d'une équipe d'entreprise forment des équipes distinctes, autonomes, mais symbiotiques, pour accomplir des tâches et atteindre les objectifs de l'entreprise. Le concept de hiérarchie de l'entreprise est abandonné au profit d'une structure organisationnelle flottante où tous les travailleurs ont une voix égale tout en répondant simultanément à la direction d'une autorité partagée. » (Hargrave, 2019).

Pour que des organisations s'autogèrent, il faut également changer les processus. La prise de décision dans ce type d'organisation nécessite un « *advice process* » ou « processus de conseil » qui permet à n'importe qui de prendre une décision, mais avec l'obligation de consulter toutes les parties concernées et les experts sur le sujet. Ce mécanisme permettrait de transcender l'opposition entre l'action unilatérale et le consensus (Robertson, 2015).

Tout le flux d'information (salaire, finances, performance) est partagé, débattu et discuté avec tout le monde, en toute transparence et en même temps, afin d'inviter les suggestions et de prendre les meilleures décisions pour atteindre les objectifs collectifs et individuels.

Le processus formel de résolution de conflit en plusieurs étapes est enseigné à tout le monde et des moments sont régulièrement consacrés à les mettre en lumière. Le processus étant privé, il implique uniquement les parties concernées et les médiateurs potentiels, écartant les tiers.

Comme pour la structure, le processus d'allocation ou de nomination et de définition des rôles n'est pas fixé et arriverait organiquement. Des rôles (périmètre, salaire) sont créés, échangés, modifiés, supprimés en fonction des besoins de l'organisation, avec l'accord des pairs (Robertson, 2015). Il est de la responsabilité de chacun d'intervenir en dehors de son rôle. Il n'y a pas de compétition dans les promotions mais des personnes expérimentées qui choisissent des rôles à plus grande responsabilité et délaissent les plus simples aux recrues ou aux plus jeunes. L'élément principal du processus de définition et d'évolution des rôles est de « séparer le rôle de l'âme », c'est-à-dire, casser la fusion de l'identité entre les employés et le titre de leur emploi. Au niveau de la perspective de carrière, la gestion de talent est remplacée par une auto-organisation de carrière car la liberté dans le travail entraînerait un désir d'apprendre et de dessiner sa propre carrière.

La performance en équipe n'est pas gérée par les cadres supérieurs mais par la motivation intrinsèque, calibrée par l'émulation et la pression saine des pairs ainsi que la demande du marché. Cependant, cette motivation n'est possible qu'en trouvant un sens à son travail et en ayant un potentiel d'expression de soi car sans enthousiasme, la productivité chute. De plus, ces organisations, contrairement aux autres, mesurent des indicateurs d'équipes ou de processus et non individuels. Ces résultats ne sont pas être utilisés contre eux mais les encouragent à s'améliorer.

La performance individuelle est mesurée à l'aide de feedbacks volontaires et moins critiques. Un système formel ou informel d'auto-évaluation, couplé à une évaluation par les pairs, est mis en place. Le licenciement, dans ce type d'organisation, repose sur un mécanisme basé sur les pairs. En général, les personnes, ne se sentant pas à la bonne place, décident de démissionner avant d'être licenciées. Ce faisant, elles sont amenées à réfléchir sur leurs réelles forces et talents et découvrent un travail plus adapté. En cas de licenciement forcé (très rare), le mécanisme basé sur les pairs va générer un processus de gestion de conflit et permettre à la personne de comprendre son licenciement et si la confiance est perdue ou restaurée. Si ce processus est un échec, même avec l'intervention d'un ou plusieurs médiateurs, le dirigeant sera, in fine, amené à trancher.

La rémunération est un processus d'auto-détermination (indicateurs de performance, feedbacks) avec un calibrage par les pairs, suivi d'une discussion. Ce genre d'organisation n'utilise plus de bonus comme motivation individuelle pour atteindre des résultats (Locke, 1968), mais partage le profit de manière égale entre tous les employés. Bien que le principe de méritocratie soit cohérent, des différences de salaires trop élevées ne feraient que renforcer les barrières entre les employés. Il s'agit donc de réduire autant que possible les écarts salariaux en augmentant les plus faibles, pour couvrir les besoins de base, et en plafonnant les plus élevés.

Contrairement aux apparences, les auto-organisations ont une structure, une gestion et un style de leadership. Elles fonctionneraient grâce à l'imbrication de l'ensemble des structures, processus et pratiques. Ces organisations sont complexes, participatives, interconnectées, interdépendantes et évoluent continuellement tel un écosystème naturel (Robertson, 2015). C'est le besoin qui définit la forme et permet de distribuer le pouvoir.

De plus, l'auto-organisation ne résout pas l'inégalité du pouvoir mais la transcende. En effet, elle permet le partage du pouvoir sans pour autant essayer de le rendre égal. Le pouvoir est créé comme dans un écosystème, grâce à l'interconnexion et une collaboration complexe. L'autonomisation de l'auto-organisation ne vient pas de la volonté du cadre supérieur mais bien de l'organisation elle-même qui permet simplement aux employés d'être autonomes et complètement responsables de leurs pensées et actions.

L'auto-organisation ne serait plus expérimentale, elle fonctionnerait dans diverses petites et grandes entreprises étudiées par Laloux (2014).

3.2.1.2. *Intégrité*

L'intégrité permettrait aux organisations d'accepter que les personnes qui y travaillent soient elles-mêmes et qu'elles s'affirment sans masque professionnel. Les émotions, les intuitions et la spiritualité des membres seraient encouragées en réduisant la peur de s'affirmer et ainsi stimuler leur créativité et énergie. Le principe d'intégrité a été influencé par l'auteur Parker traitant le sujet dans son livre (2004) *A hidden wholeness*.

Tout d'abord, il s'agirait d'inviter l'humain sur le lieu de travail. Par exemple, les personnes, en emmenant leurs enfants ou animaux de compagnie avec eux, montreraient qui elles sont vraiment et cela permettrait, subtilement, de développer la communauté.

La création d'environnements ouverts, sûrs et bienveillants permettrait d'émanciper l'esprit des travailleurs pour qu'ils partagent leurs individualités, dons, désirs et préoccupations. Cela passe par la prise de conscience des mots et des actions qui créent ou détruisent un lieu de travail. Pour cela, des règles explicites de comportement basées sur les valeurs de l'entreprise sont établies.

Des espaces de réflexion et de silence accordent du calme à l'esprit et favorisent la réflexion individuelle ou collective. La collaboration en silence renforcerait la qualité des relations entre collègues. Les groupes de réflexions portent sur des sujets tels que les résolutions de conflits, la gestion de l'échec, les valeurs, la communication, etc. et sont supervisés par les équipes et les pairs. De plus, des *coachings* individuels et par les pairs apportent des éclairages à des problèmes personnels.

La narration, ou *storytelling*, amènerait les personnes à se découvrir. En effet, l'écoute et la connaissance de l'histoire des autres renforce la confiance. De ce fait, les pratiques donnant la parole aux personnes permettent de se révéler et de construire la communauté.

Des pratiques de réunions tels que des instants de silence, des lectures, des ressentis, des félicitations, des invitations ouvertes à des sujets, etc. permettraient de rendre les réunions plus productives en donnant la parole à tous et en contenant les égos de chacun (Robertson, 2015).

Le conflit est géré par trois pratiques. D'abord, il s'agit de faire émerger le conflit persistant. Ensuite, comme expliqué dans le paragraphe de l'auto-organisation, arrive le processus de

résolution de conflit. Enfin, des formations sur des compétences interpersonnelles permettent aux employés de gérer les conflits dignement.

Les établissements et bureaux ne marquent pas les statuts des personnes qui y travaillent. De ce fait, le dirigeant travaille dans le même bureau qu'un employé. De plus, les espaces de travail sont décorés chaleureusement, confortables et connectés avec la nature pour entretenir l'esprit.

Davantage d'initiatives environnementales et sociales émergeraient dans ces organisations. Le pouvoir étant distribué, les personnes agissent et prennent des décisions par intégrité et intuition de ce qu'il est juste de faire pour le monde.

Au-delà des pratiques, l'intégrité restructure les processus de ressources humaines afin d'éliminer les peurs et séparations liées. Lors du recrutement, les entretiens d'embauche sont assurés par les futurs collègues qui décident également si un recrutement est nécessaire. L'honnêteté des « recruteurs » quant à leur lieu de travail, invite les candidats à l'être aussi. L'attitude des candidats est aussi importante que leurs compétences et expériences car leurs rôles seront fluides.

L'intégration des recrues est assurée par des formations en compétences relationnelles et culture d'entreprise. Les formations traitent de l'auto-organisation, de l'authenticité et de la réflexion de l'appel personnel avec l'objectif de l'organisation. De plus, des programmes de rotation de rôles permettraient, au recrues, de s'immerger complètement dans l'entreprise.

Les formations fourniraient d'exceptionnelles opportunités d'apprentissage. Les employés ont une responsabilité personnelle et une liberté de leur apprentissage et développement. Il n'existe pas de formation d'évolution de carrière mais des formations de culture commune et de développement personnel. Les programmes de compétences ou autres sont donnés par des collègues afin qu'ils deviennent formateurs et que l'organisation ait de moins en moins besoins de formateurs externes. De plus, certaines formations sont assistées par tous, peu important leurs rôles.

Le fait que les rôles n'aient pas de titres et de descriptions permettrait aux employés de se voir comme des êtres humains et de remplir les rôles de manière unique et identitaire.

L'engagement en temps de travail et en énergie est discuté honnêtement et en comparaison avec les engagements de la vie privée. De ce fait, un haut degré de flexibilité dans les heures de travail est envisageable, tant que les engagements sont respectés.

Les *feedbacks* et la gestion de performance assurés par les équipes deviennent un temps d'introspection et de célébration plutôt qu'un jugement et un contrôle. D'abord, les *feedbacks* (négatifs) sont abordés avec pleine conscience et honnêteté dans le but d'aider les collègues à s'auto évaluer. Ensuite, l'utilisation de la première personne ("je") pour exprimer les émotions déclenchées par l'action de l'évalué est moins agressif. Enfin, une évaluation de la performance d'un angle de perspective plus large permet une évaluation complète.

Le licenciement individuel est vu comme une opportunité d'apprentissage et de croissance (nouveaux rôles et responsabilités). Lors de licenciement collectif dû à un sureffectif temporaire (crise), une solution est souvent trouvée par les employés (baisse de salaire collectif). Lors de licenciement collectif dû à un sureffectif structurel (employés non nécessaire dû à une acquisition), des programmes d'indemnité généreux de départ sont mis en place.

Bien que l'intégrité puisse se faire sentir vulnérable, elle permettrait d'apporter de la richesse, de l'émotion et du sens au travail et aux affaires. Un lieu de travail sain et sûr déclencherait de l'énergie et de la créativité.

3.2.1.3. *Raison d'être évolutive*

La finalité d'une organisation évolutive-opale définit son existence, l'utilité du succès, la raison pour laquelle elle mérite l'énergie, le talent et la créativité de ses membres. Les missions d'entreprises guident les comportements et les décisions. La fixation sur la survie ou l'auto-préservation (peur de l'égo) est remplacée par l'objectif original qui va donner l'énergie qui inspire et dirige une organisation. Cette quête de la raison d'être a également été influencée par Parker dans son livre (2000) *Let Your Life Speak* ainsi que par l'*Holacracy* de Robertson (2015). Cette prise de conscience transforme des pratiques organisationnelles clés.

La compétition dans les organisations évolutives-opale disparaîtrait, car elles vivent vraiment pour leur raison d'être. D'ailleurs, celles-ci invitent même les concurrents à les imiter et les aident, car c'est en étant ouvertes sur ce qu'elles font, que les bénéfices, profits et avantages reviennent à elles. Bien que la croissance ne soit pas un objectif à proprement parler, celle-ci battrait des records dans ces organisations car leurs pratiques libèrent des énergies considérables remplissant des objectifs nobles.

Le profit de ces organisations (à but lucratif) est nécessaire et les investisseurs méritent un rendement équitable mais l'objectif est le but, la finalité, la raison d'être, et non le profit qui est un sous-produit du travail bien fait. C'est en poursuivant un but, une finalité que naît une entreprise et c'est en se concentrant dessus que le profit découlerait.

Les prises de décision se basent sur l'écoute de l'objectif de l'organisation considérée comme un système vivant (Robertson, 2015). Plusieurs pratiques concrètes existent pour apprendre à écouter son environnement tel que la méditation, la chaise vide représentant la place de l'organisation, les processus de groupe, etc. Lorsque ces organisations, comme ses individus, écoutent et font ce que l'organisation est appelée à faire, des opportunités surviendraient.

Les organisations évolutives-opales n'ont pas de processus stratégique car les employés auraient une vision claire et large de l'objectif de l'organisation et de la direction qu'elle devrait prendre. Les stratégies naîtraient organiquement lorsque les équipes expérimentent leurs idées. C'est la réalité qui est « l'arbitre » et non le cadre dirigeant.

L'offre de produit et le marketing fonctionneraient de la même manière. L'organisation développe l'offre en écoutant ce qui semble le plus juste de faire et pas en créant des besoins. Le processus d'offre est davantage guidé par l'intuition que par des analyses.

Il en va de même pour la planification et la budgétisation. Dans un monde complexe, ces organisations n'essayeraient pas de prédire et contrôler en établissant des objectifs précis (*targets*) mais de sentir et réagir continuellement (Robertson, 2015). Il s'agit de trouver la solution réalisable capable d'être implémentée rapidement et la réexaminer (itération) ainsi que de l'améliorer à tout moment avec les nouvelles informations. Ces principes sont à la base de la fabrication sans gaspillage (*Lean manufacturing*) et du développement logiciel agile¹⁰ (*Agile software development*). Si une importante décision est à prendre, un budget est établi, sans être modifié par le cadre, qui ne contrôlera pas la performance.

¹⁰ « L'agilité est la capacité à créer et à répondre au changement. C'est une façon de faire face, et finalement de réussir, dans un environnement incertain et turbulent. » (Agile Alliance, s. d.)

Dans un monde qui change continuellement, tels des systèmes vivants, ces organisations s'adaptent constamment en laissant les personnes agir librement selon les besoins qui se font sentir.

Les clients et fournisseurs sont intégrés dans la poursuite de la finalité de ces organisations. De ce fait, les fournisseurs sont examinés pour qu'ils y correspondent et la transparence permet aux clients d'aider à atteindre la finalité.

La gestion de l'atmosphère et l'humeur d'une organisation serait un outil puissant pour atteindre une finalité collective. Il s'agit de percevoir la meilleure atmosphère et l'humeur qui serviraient la finalité de l'organisation à un moment précis.

Enfin, les finalités individuelles et organisationnelles sont éclairées afin de trouver une résonance. Lorsque les individus savent ce qu'ils sont appelés à faire, ils contribueraient davantage à la finalité de l'organisation.

L'organisation évolutive-opale est un champ d'énergie, une forme de vie avec un potentiel émergeant, transcendant ses parties prenantes et poursuivant sa raison d'être évolutive. Elle y parvient en écoutant ce qu'elle et ses membres sont appelés à réaliser.

3.2.1.4. Culture d'organisation évolutive-opale

Selon la Théorie Intégrale de Wilber (2000), chaque phénomène de la réalité a quatre facettes : la perspective intérieure individuelle (intentionnel ou phénoménologique), la perspective extérieure individuelle (comportement ou psychologie), la perspective intérieure collective (culturel) et la perspective extérieure collective (social). Appliquée à l'organisation, elle se traduit par les mentalités et les croyances des personnes, le comportement des personnes, la culture de l'organisation et le système (structures, processus, pratiques) de l'organisation (Annexe 11).

L'organisation évolutive-opale, contrairement aux autres, aurait la capacité de concilier les quatre facettes. Elle tirerait sa puissance des états d'esprit et des croyances des individus qui la composent, des comportements de ces derniers, du système organisationnel mis en place et de la culture qui en découlerait naturellement. L'équilibre entre ces aspects permettrait à l'organisation d'évoluer constamment dans son contexte et son environnement complexe.

Des traits culturels communs à ces organisations peuvent être mis en avant:

- L'auto-organisation : la confiance par défaut, le partage d'information et de prise de décision, et la responsabilité au-delà de la portée de chacun.
- L'intégrité : valeur égale et acceptation des différences, environnement sûr, bienveillant et de soutien, l'intégration au-dessus de la séparation, apprentissage continu par l'expérience, et relations saines et résolution de conflit.
- La raison d'être : écoute de la raison d'être, la résonance entre la finalité collective et individuelle, sentir et réagir au lieu de prédire et contrôler, et le profit comme conséquence de la poursuite de la raison d'être.

3.2.2. Conditions nécessaires

Les deux seules conditions nécessaires afin de démarrer ou transformer une organisation en une organisation évolutive-opale seraient l'intégration de la vision évolutive-opale par le dirigeant ainsi que la compréhension et l'adoption des pratiques par les actionnaires qui ne renonceront pas au premier obstacle. Le secteur d'activité, la taille de l'organisation, l'implantation géographique ou le profil culturel n'auraient aucune importance.

Bien que la plupart des responsabilités du dirigeant vont disparaître, il va, d'une part, avoir le rôle de créer et maintenir un espace pour des pratiques et structures évolutives-opales. Il va devoir s'assurer que la confiance prévaut et que des pratiques traditionnelles ne reviennent pas. D'autre part, il aura le rôle de devenir le modèle des comportements évolutifs-opales. Même sans pouvoir hiérarchique, il gardera une grande autorité morale et devra montrer l'exemple, avec prudence, des comportements à adopter selon les principes d'auto-organisation, d'intégrité et de raison d'être. Au-delà de ça, il sera un collègue comme un autre, manifestant la raison d'être de l'organisation.

Pour que l'organisation évolutive-opale dure, les actionnaires doivent être choisis minutieusement par le fondateur car ils auront le pouvoir de révoquer le dirigeant si un obstacle sérieux se présente. Cependant, des initiatives telles que *B-corporation* et la constitution de l'*Holacracy* sont des pistes pour les dirigeants voulant fonder leurs organisations dans un cadre légal plus agréable et dans la perspective évolution-opale.

Enfin, bien que ces deux conditions soient nécessaires, elles ne sont pas suffisantes. Sans le travail sur les quatre perspectives (mentalités, comportements, culture et structure), des leaders éclairés ne rendront pas automatiquement des organisations éclairées.

3.3. Conclusion

Cette nouvelle forme d'organisation semble fonctionner et permettrait aux entreprises de mettre en place une économie régénératrice. Les entreprises étudiées par Laloux (2014) pour l'étude de l'organisation évolutive-opale ne sont pas assez nombreuses pour prouver statistiquement qu'elle fonctionnerait pour toutes les autres. Cependant, les résultats dégagés indiquent que de nouvelles perspectives sont imaginables. Ce modèle organisationnel est capable de libérer des énergies afin de les mettre au service de la raison d'être.

4. Chapitre 4 : Nouveaux indicateurs

Tout comme le modèle d'organisation et le leadership, des nouveaux indicateurs seraient nécessaires à la mise en place efficace d'une économie régénératrice au sein des entreprises (del Marmol, 2014). En effet, comme expliqué précédemment, l'unique mesure d'indicateurs financiers ne suffit pas pour atteindre des objectifs environnementaux et sociaux. Des nouveaux outils émergent et une batterie d'indicateurs a été développée afin de diagnostiquer les enjeux du développement durable comprenant le progrès économique, social et environnemental de manière concrète, précise, transparente et holistique. Ces indicateurs de développement durable varient selon les pays et les entreprises. En effet les performances au niveau des trois sphères ne se mesurent pas de la même manière pour un pays (macro-économie) ou pour une entreprise (micro-économie).

À l'aide du *Global Reporting Initiative (GRI)*, nous avons choisi une série d'indicateurs permettant de mesurer les performances des entreprises régénératrices sur les dimensions économiques, sociales et environnementales. Le choix des indicateurs du *GRI* est une conviction personnelle car ils sont plus généralistes que les indicateurs *ISO* ou autres. De plus, le cours *Regenerative Economy* (2019) les mentionne dans les conditions de succès. Nous avons conscience qu'ils constituent uniquement des indicateurs exogènes. Cependant, des indicateurs endogènes, comme des enquêtes ciblées, sont propres aux entreprises et ne peuvent être décrits de manière générale.

4.1. Indicateurs économiques *GRI*

Les normes économiques proposées par le *GRI* traitent du flux de capitaux parmi les différentes parties prenantes et des impacts économiques de l'organisation sur la société (*GRI*, s. d.). Nous avons décidé de développer les indicateurs relatifs à la performance économique et, plus précisément, la valeur économique directe générée et distribuée. Les éléments de base de ces indicateurs sont :

- Valeur économique directe générée : revenus = chiffre d'affaires net, revenus des investissements financiers et ventes d'actifs ;
- Valeur économique distribuée : coûts = coûts d'exploitation, salaires et avantages des employés, rémunération des fournisseurs de capitaux, paiements aux gouvernements, et investissements communautaires ;
- Valeur économique retenue : valeur économique directe générée - valeur économique distribuée.

(GRI, s. d.)

Ces trois indicateurs permettent de voir si l'économie régénératrice mise en place dans une entreprise aura un impact sur les revenus, les coûts et la marge, et donc d'établir un profil économique. De plus, ces informations permettent d'indiquer comment une entreprise est parvenue à créer de la richesse pour ses parties prenantes. D'autres indicateurs économiques relatifs aux salaires, à la corruption, à la fiscalité, etc. sont disponibles sur le site du *GRI*.

4.2. Indicateurs environnementaux *GRI*

Toujours sur base du *GRI*, nous avons sélectionné une batterie d'indicateurs environnementaux relatifs aux matériaux, à l'énergie, à la biodiversité, aux émissions, aux déchets, à l'eau, à la conformité environnementale et à l'évaluation environnementale des fournisseurs. Nous allons décrire les indicateurs relatifs aux sujets cités.

- Matériaux :
 - Poids ou volume total des matériaux renouvelables et non-renouvelables utilisés pour produire et emballer les produits et services primaires ;
 - Pourcentage de matières premières recyclées utilisées pour la fabrication des produits et services primaires ;
 - Pourcentage de produits et matériaux d'emballage valorisés (collecte, réutilisation ou recyclage) pour chaque catégorie de produits.
- Énergie :
 - Consommation énergétique totale au sein de l'organisation = combustible non-renouvelable consommé + combustible renouvelable consommé + électricité, chauffage, refroidissement et vapeur achetés pour la consommation + électricité, chauffage, refroidissement et vapeur autoproduits qui ne sont pas consommés - électricité, chauffage, refroidissement et vapeur vendus ;
 - Consommation énergétique totale en dehors de l'organisation ;
 - Intensité énergétique = consommation énergétique absolue (numérateur) par le paramètre spécifique de l'organisation (dénominateur) ;

- Quantité de réductions de la consommation énergétique atteinte, conséquence directe des initiatives d'économie et d'efficacité ;
- Réduction des besoins énergétiques des produits et services vendus.
- Biodiversité :
 - Sites d'activité détenus, loués ou gérés, situés dans ou bordant des aires protégées et des zones riches en biodiversité à l'extérieur des aires protégées ;
 - Nature des impacts significatifs (directs et indirects) des activités, produits et services sur la biodiversité ;
 - Habitats protégés ou restaurés ;
 - Espèces sur la liste rouge de l'UICN (inventaire mondial de l'état de conservation des espèces végétales et animales) et sur la liste de conservation nationale dont les habitats sont situés dans des zones affectées par les opérations.
- Émissions :
 - Émissions directes de GES (champ d'application 1)¹¹ ;
 - Émissions indirectes de GES (champ d'application 2) ;
 - Autres émissions indirectes de GES (champ d'application 3) ;
 - Intensité des émissions de GES = les émissions de GES absolues (numérateur) par le paramètre spécifique de l'organisation (dénominateur) ;
 - Émissions de GES réduites correspondant au résultat direct d'initiatives de réduction ;
 - Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SACO) ;
 - Émissions d'oxydes d'azote (NOX), d'oxydes de soufre (SOX) et autres émissions atmosphériques significatives.
- Déchets et effluents :
 - Volume d'écoulement/déversement¹² d'eau par qualité, destination et réutilisation ;
 - Poids des déchets par type (dangereux ou pas) et méthode d'élimination (réutilisation, recyclage, enfouissement, incinération, ...) ;

¹¹ « Le champ d'application détermine si les émissions de GES sont créées par une organisation elle-même ou sont créées par d'autres organisations associées, par exemple des fournisseurs d'électricité ou des entreprises logistiques » (GRI, s. d.).

¹² « Libération accidentelle de substance dangereuse pouvant affecter la santé humaine, la terre, la végétation, les masses d'eau et les nappes phréatiques. » (GRI, s. d.).

- Nombre total et volume total de déversements significatifs¹³ ;
 - Poids total de déchets dangereux transportés, importés, exportés et traités ;
 - Pourcentage de déchets dangereux expédiés à l'international ;
 - Masses d'eau et habitats associés fortement affectés par les déversements et/ou ruissellements d'eau.
 - Eau et effluents¹⁴ (effectif en 2021) :
 - Interactions (prélèvement, consommation, rejet) avec l'eau en tant que ressource partagée et impacts générés par l'activités, les produits et services ;
 - Gestion des impacts liés au rejet d'effluents.
 - Conformité environnementale :
 - Amendes et les sanctions non monétaires subies pour non-conformité à la législation et/ou à la réglementation environnementales.
 - Évaluation environnementale des fournisseurs :
 - Pourcentage de nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux ;
 - Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement des fournisseurs et mesures prises.
- (GRI, s. d.)

Ces indicateurs environnementaux vont permettre de dresser un profil environnemental d'entreprise selon les critères décrits. Nous pouvons dès lors émettre comme hypothèse qu'une entreprise mettant en place une économie régénératrice devrait enregistrer de meilleurs résultats environnementaux que celles préservant des démarches linéaires. Ces indicateurs peuvent être consultés en détail sur le site *GRI*.

4.3. Indicateurs sociaux *GRI*

Le *GRI* fournit également une multitude d'indicateurs sociaux à propos de l'emploi et des conditions de travail, des droits de l'homme, de la société et des responsabilités liées aux produits.

- Emploi :
 - Nombre total d'employés, taux de recrutement de nouveaux employés et taux de rotation du personnel ;

¹³ « Déversement qui est inclus dans les états financiers de l'organisation, par exemple en raison du passif qu'il entraîne, ou est enregistré comme un déversement par l'organisation » (GRI, s. d.).

¹⁴ « Eaux usées traitées ou non traitées qui sont rejetées » (GRI, s. d.).

- Avantages standard accordés aux employés à temps plein de l'organisation et aux employés temporaires ou à temps partiel ;
- Taux de reprise de travail et de rétention des employés ayant pris un congé parental.
- Relations employé/direction :
 - Nombre minimal de semaines de préavis généralement fourni aux employés et à leurs représentants avant la mise en œuvre de modifications opérationnelles significatives pouvant les toucher considérablement ;
 - Si accords de négociation collective¹⁵ : précision sur la période de préavis, dispositions de consultation et de négociation.
- Santé et sécurité au travail
 - Système de management de la santé et de la sécurité au travail ;
 - Identification des dangers, évaluation des risques et investigation des événements indésirables ;
 - Services de santé au travail (élimination de dangers, réduction de risques, qualité et accès des services) ;
 - Participation et consultation des travailleurs et communication relative à la santé et à la sécurité au travail ;
 - Formation des travailleurs à la santé et à la sécurité au travail ;
 - Promotion de la santé des travailleurs¹⁶;
 - Prévention et réduction des impacts négatifs sur la santé et la sécurité au travail significatifs directement liés à l'activité, les produits ou services par les relations d'affaires ;
 - Chiffres liés aux accidents de travail ;
 - Chiffres liés aux maladies professionnelles.
- Formation et éducation :
 - Nombre moyen d'heures de formation par an par employé ;
 - Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition ;

¹⁵ « Ensemble des négociations qui se déroulent entre un ou plusieurs employeurs ou leurs organisations d'une part, et une ou plusieurs organisations de travailleurs (syndicats) d'autre part, dans le but de fixer les conditions de travail et d'emploi ou de réglementer les relations entre les employeurs et les travailleurs » (GRI, s. d.).

¹⁶ « Processus permettant aux individus de mieux contrôler et d'améliorer leur santé » (GRI, s. d.).

- Pourcentage d'employés bénéficiant de revues¹⁷ de performance et d'évolution de carrière.
- Diversité et égalité des chances ;
 - Diversité des organes de gouvernance¹⁸ et des employés ;
 - Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes pour chaque catégorie professionnelle¹⁹.
- Lutte contre la discrimination :
 - Cas de discrimination et mesures correctives prises.
- Liberté syndicale et négociations collectives :
 - Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de négociation collective peut être en péril.
- Travail des enfants :
 - Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants.
- Travail forcé ou obligatoire :
 - Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé ou obligatoire.
- Pratiques de sécurité :
 - Formation du personnel de sécurité aux politiques et procédures relatives aux droits de l'homme.
- Droits des peuples autochtones :
 - Cas de violations des droits des peuples autochtones.
- Évaluation des droits de l'homme :
 - Opérations ayant été soumises à des contrôles du respect des droits de l'homme ou des évaluations des impacts ;
 - Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme ;

¹⁷ « Revue fondée sur les critères connus de l'employé et de son supérieur. La revue peut comprendre une évaluation par le supérieur direct de l'employé, ses pairs ou un éventail d'employés plus large. La revue peut également impliquer le département des ressources humaines » (GRI, s. d.).

¹⁸ « Comité ou conseil responsable des lignes directrices stratégiques de l'organisation, de la surveillance efficace de la direction et de la redevabilité de la direction envers l'organisation au sens large et ses parties prenantes » (GRI, s. d.).

¹⁹ « Répartition des employés par niveau (cadre supérieur, cadre moyen) et fonction (technique, administrative, production) » (GRI, s. d.).

- Accords et contrats d'investissement importants incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou soumis à une vérification des antécédents en matière de respect des droits de l'homme.
- Communautés locales :
 - Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement ;
 - Activités générant des impacts négatifs substantiels, réels ou potentiels sur les communautés locales.
- Évaluation sociale des fournisseurs :
 - Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux ;
 - Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises.
- Politiques publiques :
 - Valeur monétaire totale des contributions politiques financières²⁰ et en nature distribuées directement et indirectement.
- Santé et sécurité des consommateurs ;
 - Évaluation des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et la sécurité ;
 - Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services²¹ sur la sécurité et la santé.
- Commercialisation et étiquetage :
 - Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage (provenance, contenu, utilisation, mise au rebut) ;
 - Cas de non-conformité concernant l'information sur les produits et services et l'étiquetage ;
 - Cas de non-conformité concernant la communication marketing.
- Confidentialité des données des clients :
 - Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes de données des clients.
- Conformité socio-économique

²⁰ « Aide financière ou en nature aux partis politiques, à leurs représentants ou candidats à une fonction octroyée par une organisation intermédiaire telle qu'un lobby ou une organisation caritative, ou soutien donné à une organisation telle qu'un groupe de réflexion ou une association professionnelle liés à ou soutenant des partis politiques ou causes spécifiques » (GRI, s. d.).

²¹ « Groupe de produits ou services associés partageant un ensemble de caractéristiques communes et gérées, qui répondent aux besoins spécifiques d'un marché particulier » (GRI, s. d.).

- Rapport sur son approche managériale pour la conformité socio-économique ;
- Non-conformité à la législation et aux réglementations sociales et économiques.
(GRI, s. d.)

Ces indicateurs sociaux permettent d'établir la perspective sociale d'une entreprise. Nous pouvons émettre comme hypothèse que les entreprises mettant en place des pratiques régénératrices et optant pour une organisation évolutives-opale relèveront de meilleurs résultats sociaux que celles ne prenant pas en compte l'impact social de leurs activités.

Les indicateurs exogènes économiques, sociaux et environnementaux, du *GRI* ou autre, supplémentés d'indicateurs endogènes, dans ces mêmes dimensions, mesurés à l'aide d'outils tels qu'une enquête auprès du public cible de l'entreprise, permettent de dresser un bilan détaillé de la santé de l'entreprise. Ce bilan facilite l'identification de pratiques plus respectueuses des dimensions sociales et environnementales tout en maintenant une performance économique raisonnable.

Partie 3 - De la théorie à la pratique : l'économie régénératrice et l'organisation évolutive-opale chez Patagonia

À l'aide de la théorie sur l'économie régénératrice, le modèle évolutif-opale et des nouveaux indicateurs, nous allons pouvoir répondre à notre question de recherche : « *Étude de la mise en place d'une économie régénératrice et d'une organisation évolutive-opale au sein d'une entreprise. Quelles sont les pratiques mises en place chez Patagonia ?* ».

Les concepts d'économie régénératrice et d'organisation évolutive-opale étant relativement émergents, une analyse quantitative globale des impacts sur le triple bilan et donc sur la durabilité des entreprises serait chronophage dans le cadre de ce mémoire. En effet, encore trop peu d'entreprises ont mis en place des pratiques régénératrices ou des pratiques évolutives-opales concrètes. Nous avons donc décidé d'étudier un cas le plus informatif possible au lieu d'un échantillon statistiquement représentatif d'une population. Selon nous, l'étude de ce cas aura une capacité de renseigner supérieure que sa représentativité.

Dans cette troisième partie, nous allons dans un premier temps analyser les pratiques régénératrices et évolutives-opales mises en place chez Patagonia. Ensuite, nous décrirons les indicateurs de performances développés par l'entreprise permettant de prendre en compte les externalités sociales et environnementales

La première raison du choix de Patagonia est que selon Elkington (1999), autorité mondiale en responsabilité d'entreprise et de développement durable, il existe quatre niveaux d'évolution vers le développement durable pour les entreprises. Le dernier niveau, « papillon », représente les entreprises proactives générant de la valeur économique, sociale et environnementale, et encourageant les autres à progresser. De plus, ces entreprises stimulées par leurs valeurs, s'engagent à améliorer l'entreprise, la société et l'environnement (Willard, 2008). Comme nous allons le voir, ce niveau correspond pleinement à Patagonia.

Deuxièmement, Patagonia est une entreprise privée et certifiée « *Benefit Corporation* », ce qui lui permet une liberté au niveau de la pression des actionnaires quant à ses choix économiques

et organisationnels. En outre, Patagonia a remporté plusieurs prix dont « *Eco Brand of the Year* » en 2008, « *Accenture Strategy Award for Circular Economy Multinationals* » en 2017 ou encore « Champions de la Terre » des Nations Unies en 2019. Ces récompenses reflètent l'opinion de plus de 800 experts positionnant Patagonia à la deuxième place des entreprises les plus durables (Annexe 12) (SustainAbility, 2019).

Nous pouvons également ajouter que malgré les méfaits sociaux et environnementaux causés par l'industrie dans laquelle Patagonia opère, celle-ci y fait face tout en réalisant des profits remarquables.

Enfin, la communication transparente d'information de l'entreprise nous permet une collecte et une validation de données facilitées.

5. Chapitre 5 : Patagonia

Ce chapitre présentera d'abord Patagonia, une entreprise ayant réussi à intégrer la plupart des pratiques régénératrices et évolutives-opales, que nous analyserons. Enfin, nous décrirons les indicateurs de performance ayant permis la mise en place de cette économie.

5.1. Présentation de Patagonia

Patagonia est une entreprise privée californienne, fondée en 1973 par Yvon Chouinard, opérant principalement dans l'industrie du textile (Patagonia Inc.), après avoir été le premier fournisseur d'équipement d'escalade aux États-Unis. Patagonia conçoit et vend des vêtements et équipements éco-conçus pour le sport de plein air, emploie plus de 2000 employés et a quadruplé ses revenus et bénéfices depuis l'arrivée de la PDG, Rose Marcario, pour atteindre un chiffre d'affaire de près d'un milliard de dollar en 2017 (Blakely, 2018 ; Kahlow & Zurer, 2017).

Chouinard Equipment a commencé à se sentir responsable face à l'environnement et à rompre avec le système linéaire, lorsque Chouinard a remarqué que les pitons en acier dur qu'il vendait endommageaient la roche lors des ascensions. Alors qu'ils constituaient 70% du chiffre d'affaire, il a pris la décision de cesser leur fabrication et d'opter pour des coinçeurs en aluminium ne laissant aucune trace. Plus tard, l'entreprise s'est lancée dans la mode *outdoor* en concevant des vêtements colorés, résistants et pratiques pour le sport en plein air, pour devenir Patagonia. Grâce à son niveau de qualité, sa capacité d'innovation et ses

investissements en R&D, l'entreprise a crû rapidement, jusqu'à la récession de 1991 qui lui a appris à modérer sa croissance et ses emprunts (Patagonia Histoire de l'Entreprise, s. d.).

Patagonia Works, incluant notamment Patagonia Inc., créée plus tard, est la société de *holding* visant à investir dans des entreprises qui souhaitent améliorer les domaines essentiels d'habillement, d'alimentation, d'eau, d'énergie et des déchets. Les entreprises de Patagonia Works partagent les mêmes attributs (qualité, transparence, environnementalisme, défi conventionnel) et valeurs fondamentales que Patagonia, Inc., sont certifiées *Benefit Corporation*, sont membre de l'association « *1% for the Planet* », utilisent l'indice Higg ou une autre mesure de la performance sociale et environnementale, bénéficient des services partagés (légal, finance, RH, ...) et doivent participer à la résolution de la crise environnementale. (Patagonia Works FAQ, s. d.).

Patagonia se démarque par son leadership innovant en rapport avec ses valeurs et sa responsabilité sociale et environnementale pour le développement durable. En effet, son modèle d'organisation est épanouissant, bienveillant et sûr pour les employés. L'entreprise prend des mesures pour réduire son impact environnemental depuis 1985 ; 1% de ses ventes est reversé à des petites associations préservant et restaurant les habitats naturels depuis 1986 et elle conduit des campagnes environnementales depuis 1988. (Patagonia Histoire de l'Entreprise, s. d.).

5.2. L'économie régénératrice et le modèle organisationnel de Patagonia

Comme Patagonia semble correspondre au modèle de l'économie régénératrice ainsi qu'au modèle évolutif-opale, nous allons présenter les pratiques que Patagonia a mis en place. Pour les pratiques régénératrices, nous allons les regrouper selon les piliers s'y rapportant. En ce qui concerne les pratiques évolutives-opales, nous allons les envisager en rapport aux révolutions décrites précédemment. Le tableau fourni par Laloux (Annexe 10) va nous permettre d'identifier les pratiques évolutives-opales avec une meilleure vue d'ensemble.

5.2.1. Les pratiques régénératrices de Patagonia

5.2.1.1. *Pratiques locales de Patagonia*

Étant donné que Patagonia opère dans l'industrie de l'habillement, un secteur à grande échelle, la démarche locale doit être adaptée. En effet, les pratiques locales de Patagonia reflètent que son économie est propulsée par sa communauté, qu'elle reste propriétaire de sa production et qu'elle prend les décisions en tenant compte des parties prenantes (del Marmol, 2014).

Bien que Patagonia ait réduit d'un tiers son parc d'usines (Chouinard & Stanley, 2013), l'entreprise travaille en partenariat avec près de 70% d'usines de produits finis et de sous-traitance localisées en Asie (Annexe 13) (Patagonia Collaboration avec les usines, s. d.). Une des raisons pour laquelle l'entreprise continue de délocaliser sa production est qu'elle favorise la qualité de ses produits avant la réduction de dommages environnementaux et sociaux, et des coûts économiques, constituant sa « *4-fold approach* »²² (Chouinard & Stanley, 2013 ; FLA, 2017). En effet, l'expertise et la technologie des producteurs asiatiques, difficilement disponible dans les usines proches des centres de distribution situés au Nevada et en Pennsylvanie, permet de garantir une durabilité supérieure et ainsi une durée de vie plus longue de ses produits (Chouinard & Stanley, 2013). Le critère de qualité d'un produit absorbe donc les coûts environnementaux et sociaux de la délocalisation de la production (Chouinard & Stanley, 2013).

En outre, afin de réduire les nuisances de la délocalisation des usines, Patagonia a optimisé les trajets entre les fournisseurs, les détaillants et les centres de distribution. L'entreprise a également déplacé le port de destination des produits finis afin de se rapprocher de ses centres de distribution, ce qui a permis de réaliser d'importantes économies, de réduire les émissions de CO2 et d'améliorer la productivité (Patagonia Notre Empreinte, s. d.). Enfin, Patagonia, a réduit l'empreinte carbone des transports liés à la délocalisation en augmentant le *drop shipping*, ou livraison directe des usines aux centres de distribution régionaux, en minimisant le besoin pour les expéditions aériennes, en réduisant les options d'expédition de deux jours aux clients, et en ouvrant un nouveau centre de distribution sur la Côte Est, permettant d'atteindre 95% des USA en trois jours sans transport aérien (Patagonia Crise climatique, s. d.).

Récemment, Patagonia s'est lancée de la vente de nourriture en se fournissant d'aliments pêchés, élevés et cultivés localement, et de manière régénérative et biologique. En effet, les saumons sauvages proviennent de pêcheries locales, les buffles restaurent naturellement les

²² Processus de sélection de nouveaux fournisseurs potentiels par leur capacité à respecter les (1) normes d'approvisionnement, (2) de qualité, (3) sociales et (4) environnementales de Patagonia (Patagonia Collaboration avec les usines, s. d.).

prairies et l'agriculture biologique régénérative permet de séquestrer du carbone dans le sol plus qu'elle n'émet de CO₂ (Patagonia Provisions, s. d.).

Patagonia offre une garantie « *Ironclad* » ou absolue, qui permet à ses clients de renvoyer des vêtements usés afin de les réparer au lieu de les remplacer (Patagonia Garantie Absolue, s. d.). Pour ce faire, l'entreprise a développé des relations avec des centres de réparation régionaux (Casadesus-Masanell et al., 2010), opère la plus grande usine de réparation de vêtements en Amérique du Nord et organise des événements et tournées « *Worn Wear* » pour aller à l'encontre des consommateurs afin de réparer leurs vêtements usés mais également pour leur apprendre à les réparer eux-mêmes (Patagonia Worn Wear, s. d.).

Par ailleurs, Patagonia fait don de 1% de ses ventes à des associations environnementales militant sur le terrain pour préserver et restaurer les écosystèmes et espaces sauvages, dans lesquels l'entreprise est présente et dans lesquels ses sports sont pratiqués (Patagonia 1% for the planet, s. d.). De plus, l'entreprise permet à ses employés de s'impliquer bénévolement pour des associations environnementales locales de leur choix, tout en étant rémunérés par Patagonia (Patagonia Crise climatique, s. d.). Enfin, Patagonia promeut, supporte et communique sur la protection des régions locales à travers des projets de film (Patagonia Works The New Localism, 2015).

En ce qui concerne l'énergie, Patagonia se fournit à 100% en énergie renouvelable (locale) aux USA et à 76% à l'international (Patagonia Notre Empreinte, s. d.).

Nonobstant le fait que Patagonia ne puisse relocaliser sa production, des pratiques ont été mises en place afin d'intervenir sur des projets environnementaux locaux, et l'entreprise communique de manière totalement transparente sur la raison de la délocalisation de ses fournisseurs afin de permettre à ses clients de prendre des décisions d'achat en connaissance de cause.

5.2.1.2. *Pratiques collaboratives et de partage de Patagonia*

Patagonia collabore avec toutes ses parties prenantes afin de trouver les solutions les plus durables en adaptant l'innovation, la gestion et le développement durable en fonction des réactions récoltées (Sridhar, 2011).

Patagonia a mis en place une alternative aux rapports habituels, en créant un mini-site internet « *Footprint Chronicles* » ou « Chroniques de l'Empreinte » permettant une interaction modérée et une proximité avec ses clients (Chouinard & Stanley, 2013). Ceux-ci peuvent faire

part de leurs opinions, questions et attentes concernant les produits ainsi que les impacts sociaux et environnementaux de la production. La collaboration avec des ambassadeurs testant les produits permet aux clients de s'assurer de leur qualité sur le terrain (Patagonia Ambassadeurs, s. d.).

De manière similaire, le blog « *The Cleanest Line* » a été créé afin d'échanger avec les parties prenantes, de dialoguer sur les produits, les sports, et les questions environnementales et sociales. Cela permet d'améliorer la qualité et la fonctionnalité des produits, de perfectionner les processus et les matériaux, ainsi que de hiérarchiser les enjeux environnementaux et sociaux (Patagonia The Cleanest Line, s. d.).

Enfin, l'initiative « *Common Threads* » encourage les clients à aider l'entreprise à répondre à la crise environnementale en réduisant leurs déchets et la surconsommation. L'initiative permet également aux clients de s'échanger et de se vendre des vêtements de seconde main, de personne à personne (Patagonia Notre Empreinte, s. d.). De même, la collaboration avec les employés les autorise à s'impliquer dans des causes environnementales menées par des associations militantes sur le terrain et financées grâce à « *1% for the Planet* » (Patagonia, 1% for the Planet, s. d.).

Du côté *B2B*, Patagonia collabore à long-terme avec ses fournisseurs et ses sous-traitants, qui prennent en charge la fabrication des vêtements, afin de continuellement améliorer les performances environnementales, sociales et économiques de l'entreprise et donc sa durabilité (Patagonia Collaborer avec les usines, s. d.).

Le service de réparation a mené au développement de relations avec les centres de réparation et le site « *iFixit* » offrant des tutoriels de réparations (Casadesus-masanell et al., 2010 ; « Partenariat de Réparation », s. d.).

Les groupes de travail « Eco », sous l'égide de l'« *Outdoor Industry Association* » (*OIA*) et de la « *Sustainable Apparel Coalition* » (*SAC*), permettent aux entreprises responsables, dans l'industrie du plein air et de l'habillement, de collaborer avec des collègues et des concurrents pour améliorer les attributs environnementaux des produits et développer des nouveaux outils de mesure de performances sociales et environnementales (Chouinard & Stanley, 2013 ;

Patagonia OIA, s. d. ; Patagonia SAC, s. d.). Ces groupes de travail fournissent un accès transparent et ouvert (*open source*) à l'information.

De plus, l'organisation « *Textile Exchange* », à laquelle Patagonia adhère, permet de mettre en relation les acteurs de l'industrie du textile afin de partager des connaissances sur l'usage de matériaux écologiques et recyclés (Patagonia Textile Exchange, s. d.).

Enfin, des partenariats avec l'ASBL « *Fair Labor Association* » (*FLA*) ou le système « *BlueSign* » permettent de vérifier les normes environnementales et sociales en audit externe et améliorer les performances associées (Patagonia BlueSign, s. d. ; Patagonia FLA, s. d.).

Patagonia fonctionne selon le principe de collaboration avec toutes ses parties prenantes afin d'optimiser ses produits, ses performances environnementales et sociales ainsi que ceux et celles de l'industrie grâce à l'intelligence collective.

5.2.1.1. *Pratiques fonctionnelles de Patagonia*

Patagonia a mis en place plusieurs pratiques fonctionnelles afin d'augmenter la durée de vie de ses vêtements pour les rendre durables et fonctionnels, et ainsi réduire la surconsommation et la génération de déchets.

Patagonia reste propriétaire de ses produits après la vente et considère ses clients comme des utilisateurs (Chouinard & Stanley, 2013). De ce fait, l'entreprise s'engage dans un contrat à long-terme qui garantit un accès au produit de qualité prédéfini afin d'assurer les besoins des clients et les fidéliser. La garantie absolue offerte aux utilisateurs leur permet de retourner facilement les produits ne correspondant pas à leurs attentes pour les réparer, les remplacer, les recycler ou les rembourser (Casadesus-masanell et al., 2010 ; Patagonia Retours et Réparations, s. d.). Cette garantie à vie rassure les clients sur la fiabilité, la qualité, l'utilité des produits qu'ils achètent (Chouinard & Stanley, 2013). En effet, Patagonia investit autour de trois millions de dollars chaque année dans la R&D afin d'élaborer et tester des innovations plus performantes, durables et recyclables (Casadesus-Masanell et al., 2010 ; Chouinard & Stanley, 2013). Les vêtements sont testés dans des conditions extrêmes pour répondre aux besoins le plus longtemps possible (Patagonia H2No performance standards, s. d.). En ne transférant pas les droits de propriété à ses utilisateurs, la responsabilité économique, environnementale et sociale de l'entreprise s'étend au-delà de la vente.

De plus, Patagonia conçoit ses produits avec simplicité et fonctionnalité afin de ne pas gaspiller de capital naturel et d'intelligence collective ; les choses superflues sont bannies (Chouinard & Stanley, 2013). Pour Chouinard, tout comme pour Saint-Exupéry (1939), « la perfection est atteinte, non pas lorsqu'il n'y a plus rien à ajouter, mais lorsqu'il n'y a plus rien à retirer ». Patagonia cherche à concevoir le meilleur produit sans causer de nuisances inutiles.

La réduction de déchets et de la surconsommation est satisfaite grâce à l'initiative « *Common Threads* » qui engage mutuellement Patagonia et ses clients à « réduire, réparer, réutiliser, recycler et réinventer » (Patagonia Notre Empreinte, s. d.).

5.2.1.2. *Pratiques circulaires de Patagonia*

Les pratiques circulaires sont sans aucun doute les pratiques régénératrices les plus importantes et les plus présentes chez Patagonia. En effet, c'est réellement l'économie circulaire qui va permettre à l'entreprise d'améliorer ses performances environnementales étant donné son implication dans l'industrie du textile et de l'habillement qui fonctionne selon le modèle linéaire. Le but est de limiter au maximum l'extraction de matières premières, la production, l'incinération et l'enfouissement de déchets en favorisant la fonctionnalité, la collaboration, le local et l'emploi d'énergies renouvelables et non fossiles (Murray, Skene & Haynes, 2015).

La pratique fondamentale de l'économie circulaire est l'écoconception. Il s'agit de prendre en compte l'ensemble du cycle de vie des vêtements depuis l'extraction des matières premières qui les composent jusqu'au traitement de fin de vie en passant par la fabrication, la distribution et l'utilisation (del Marmol, 2014). Sa position de leader en innovation de produits et technologies (Casadesus-masanell et al., 2010) permet d'éviter autant que possible l'extraction de ressources naturelles, l'utilisation de produits toxiques, de prévoir et faciliter la maintenance, l'entretien, la réparation, la réutilisation, le traitement en fin de vie et d'informer l'utilisateur pour qu'il puisse participer à ces démarches via l'initiative « *Common Threads* ».

L'écoconception de Patagonia se base sur le respect de six principes : l'utilisation de matériaux à moindre impact environnemental, l'optimisation des techniques de production, l'optimisation de la logistique et des emballages, la minimisation de l'impact lié à l'utilisation, l'optimisation de la durée de vie, et l'optimisation du traitement de fin de vie (Chouinard & Stanley, 2013). De plus, l'initiative « *Common Threads* » traduit et communique avec simplicité le concept

d'économie circulaire : réduire, réparer, réutiliser, recycler, réinventer (Patagonia Notre Empreinte, s. d.).

Les vêtements Patagonia sont fabriqués à partir d'éco fibres, matières moins polluantes, renouvelables, à contenu énergétique moindre, recyclables et recyclées (Chouinard & Stanley, 2013 ; Patagonia Matériaux, s. d.). D'un côté, ces démarches augmentent les coûts économiques de fabrication et d'approvisionnement en matière premières par rapport aux concurrents et diminuent les rendements par rapport à la moyenne de l'industrie (Casadesus-masanell et al., 2010). De l'autre, l'innovation et la qualité permettent une production moins nocive pour l'environnement et les parties prenantes.

Soit les ressources nécessaires à la production peuvent être régénérées avant qu'un produit substitut ne soit requis, soit Patagonia dédommage la planète avec sa taxe planétaire « *1% for the Planet* », si la régénération n'est pas possible (Chouinard & Stanley, 2013). Au-delà des matières utilisées, l'innovation de conception facilite la maintenance, la réparation, la réutilisation et la durabilité des produits. Patagonia communique à ses utilisateurs les conditions optimales d'entretien, d'utilisation et de traitement en fin de vie afin de réduire la consommation d'énergie et de ressources ainsi que la génération de déchets liés au produit. (Patagonia Entretien des produits, s. d.).

En outre, les centres de distribution de Patagonia sont principalement construits avec des matériaux recyclés, économisent de l'énergie et utilisent principalement des énergies renouvelables (Patagonia Histoire de l'Entreprise, s. d.).

L'entreprise continue d'utiliser des emballages en plastique pour le transport, car le coût environnemental d'un produit endommagé est supérieur à celui de l'emballage en plastique. De ce fait, Patagonia utilise des sacs recyclables, réduit leur épaisseur, diminue leur taille et recycle les emballages des produits arrivant aux centres (Cohen, 2014).

Les traitements de fin de vie des vêtements suggèrent la réutilisation, la réparation ou le recyclage des produits. Ces traitements découlent de l'initiative « *Common Threads* » à travers laquelle les clients s'engagent à réparer les produits endommagés, à remettre en circulation les produits non-utilisés ou à recycler les produits en dernier recours (Patagonia Notre Empreinte, s. d.). De son côté Patagonia s'engage à concevoir des vêtements utiles et durables, à réparer

les vêtements endommagés et à réincorporer les vêtements arrivant en fin de vie dans la production de la gamme « *Worn Wear* » (Casadesus-masanell et al., 2010 ; Patagonia Notre Empreinte, s. d.).

Patagonia peut déjà affirmer vendre des vêtements fabriqués en coton 100% biologique et, que 72% de la nouvelle collection a été fabriquée à partir de matériaux recyclés. D'ici 2025, Patagonia sera 100% neutre en carbone sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement, confectionnera tous ses produits vestimentaires à partir de ressources 100% recyclées, récupérées ou renouvelables et utilisera des conditionnements 100 % réutilisables, compostables à domicile, renouvelables ou facilement recyclables. Enfin, d'ici 2030, 100% des fibres en coton et chanvre seront certifiées « *Regenerative Organic* » (Patagonia Responsabilité Environnementale, s. d.).

5.2.2. Les pratiques évolutives-opales de Patagonia

Les entreprises mettant en place des pratiques régénératrices dans l'optique de devenir durable, ou même régénératrice, auraient, en pratique, adopté un type de leadership et un modèle organisationnel tendant vers l'évolutif-opale. En effet, les recherches de Laloux (2014) ont montré que Patagonia a mis en place un modèle d'organisation évolutif-opale et un leadership distribué.

5.2.2.1. L'auto-organisation de Patagonia

Tout d'abord, le « *Management By Absence* » (*MBA*), qui traduit le système de gestion qu'Yvon Chouinard a mis en place, est à la base de la structure de Patagonia. Ce leadership distribué permet au fondateur de s'absenter pour partager les connaissances de l'entreprise, tester les produits et évaluer les impacts de ceux-ci. Cette gestion conduit à une délégation des responsabilités basée sur la confiance dans les collaborateurs et une communication directe avec les parties prenantes (Welch, 2013). Ce management est qualifié d'attentif plutôt que directif, en libérant l'organisation des flux de travail et en limitant les interventions hiérarchiques (Chouinard & Stanley, 2013). Les parties prenantes se coordonnent et se réunissent lorsque des décisions sont nécessaires. En effet, le dialogue et la collaboration avec les parties prenantes en fonction des valeurs de l'entreprise permettraient de réduire les réunions inutiles et prendre les décisions quand les besoins se font sentir (Chouinard & Stanley, 2013). De même, les projets, la planification et la budgétisation sont simplifiés, autos gérées et tiennent compte des besoins de la société civile, de la chaîne logistique, des parties prenantes et de l'entreprise (FLA, 2017).

L'auto-organisation va également modifier les pratiques de ressources humaines. Les rôles ne sont plus fixes mais fluides et granulaires grâce à la possibilité de partager les tâches (Casadesus-masanell et al., 2010 ; Patagonia Notre Histoire, s. d.).

Les performances économiques, sociales et environnementales sont auto-évaluées à l'aide d'indicateurs développés par les entreprises responsables dans l'industrie du textile (Patagonia OIA, s. d. ; Patagonia SAC, s. d.) et en se mettant à la place des agents impactés par les activités. Une vérification supplémentaire est réalisée par les départements (RSE, qualité, production), la *FLA* et *bluesign*, ainsi que les clients (FLA, 2017 ; Patagonia Partenaires, s. d.). De plus, les usines et les sous-traitants se soumettent à un processus d'audit régulier, pour assurer la conformité aux politiques et protocoles de Patagonia par la *FLA* (Fowler & Hope, 2007 ; Patagonia Loi Californienne, s. d.).

En outre, l'auto-organisation va impacter les processus de la vie quotidienne de Patagonia. La direction participative et la gestion à livre ouvert de Patagonia permettrait aux employés de prendre des décisions lorsqu'ils en ressentent le besoin, en consultant, en écoutant et en respectant les parties prenantes qui vont être impactées (Chouinard & Stanley, 2013).

L'équipe RSE de Patagonia prévient les impacts négatifs de l'entreprise en organisant des formations, appelées « réunions déjeuners » avec la participation et la conscientisation de toutes les parties prenantes (Patagonia Loi Californienne, s. d.).

Les flux d'information sont divulgués en toute transparence avec les parties prenantes. Ce processus de divulgation est perçu comme un moyen d'apprentissage et de dialogue pour atteindre les objectifs de l'entreprise (Chouinard & Stanley, 2013).

Pour finir, l'auto-organisation va influencer un processus organisationnel majeur. Patagonia va permettre à ses employés de se consacrer à des causes environnementales bénévolement, tout en étant rémunéré par l'entreprise (Patagonia Histoire de l'entreprise, s. d.). Cette offre reflète les valeurs de Patagonia et l'autonomisation accordée aux employés pour faire ce qui semble être nécessaire pour l'environnement et ce aux frais de l'entreprise.

5.2.2.2. *Intégrité de Patagonia*

Tout d'abord, en ce qui concerne les ressources humaines, le recrutement a été revu afin d'engager de nouvelles recrues correspondant aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise.

Ce sont les futurs collègues, mais aussi la PDG, qui vont embaucher les candidats en fonction des valeurs partagées avec l'entreprise et leur intérêt à réaliser un travail porteur de sens, dans lequel ils investiront leur intelligence et leur imagination pour accomplir les besoins sociaux et environnementaux (Chouinard & Stanley, 2013).

L'intégration des nouvelles recrues est satisfaite à l'aide de formations continues avec la participation et la conscientisation des toutes les parties prenantes dont Yvon Chouinard (Laloux, 2014 ; Patagonia Loi Californienne, s. d.). De plus, les employés sont libres et prennent la responsabilité de participer à des stages environnementaux, s'ils estiment en avoir besoin (Patagonia Histoire de l'entreprise, s. d.).

Le fait que les emplois ne soient plus fixes et qu'il y ait un partage de tâches, permet une flexibilité au niveau des horaires. Une importance est accordée aux engagements privés par rapport à l'engagement de temps individuel au travail. Par exemple, Patagonia autorise les employés à pratiquer du surf durant les heures de travail (Casadesus-masanell et al., 2010).

Au-delà de l'auto-évaluation, la divulgation des performances est perçue comme est un processus d'apprentissage individuel et collectif afin de trouver les solutions les plus durables par rapport à l'objectif (Sridhar, 2011).

En général, Patagonia ne licencie pas les fournisseurs ne respectant pas ou pas complètement les normes environnementales ou sociales. Au contraire, Patagonia les accompagne dans un processus d'amélioration continue afin de régler correctement le problème de chaîne d'approvisionnement (Kahlow & Zurer, 2017 ; Patagonia Travailler avec les usines, s. d.).

Ensuite, l'intégrité a également révolutionné les pratiques de la vie quotidienne de Patagonia. La composition des groupes de travail et l'agencement des départements sont réalisés afin de renforcer les liens et faciliter les échanges d'information, sans marquage de statut professionnel. En effet, l'entreprise a un plan de bureau ouvert, et même Yvon Chouinard n'a pas son propre bureau (Chouinard & Stanley, 2013). Par ailleurs, une garderie est à disposition pour les employés afin d'inviter l'humanisme au travail (Laloux, 2014).

Les principes, objectifs et valeurs humaines, sociétales et environnementales de Patagonia sont traduits en règles de base dans une code de conduite de pratiques au travail (Patagonia

Travailler avec les usines, s. d.). Le code de conduite engage également les fournisseurs à respecter les normes qui ont des exigences égales ou supérieures à celles de la *FLA* (FLA, 2017).

Concernant les espaces de réflexion, la PDG, pratique la méditation tous les matins et soirs et prend même le temps de méditer avec les employés (Kahlow & Zurer, 2017).

Patagonia s'adonne au *storytelling* via sa chaîne *Youtube*, afin de soutenir et encourager sa communauté à s'impliquer dans la cause environnementale.

Enfin, l'intégrité de Patagonia a un rôle majeur dans les initiatives sociales et environnementales. Étant donné que les valeurs de l'entreprise font partie des rôles des employés, ceux-ci prennent des initiatives en fonction de ce qu'ils pensent être juste de faire (Chouinard & Stanley, 2013). Par exemple, lorsque l'entreprise a décidé de déménager son centre de distribution de Ventura à Reno, beaucoup d'employés ont choisi de déménager aussi car ils avaient remarqué que le Nevada a une multitude de terres sauvages et fédérales dont la plupart ne sont pas des zones naturelles protégées. Quelques employés ont pris l'initiative d'établir un inventaire et de sélectionner les terres facilement protégeables. En quelques années, 1,2 million d'hectares de nature sauvage sont devenus protégés pour seulement dix centimes par hectare (Laloux, 2014).

5.2.2.3. *Raison d'être évolutive de Patagonia*

Au niveau des ressources humaines, l'objectif individuel est étudié lors du recrutement, des formations et des évaluations afin de trouver une résonance avec l'objectif organisationnel. Chouinard explique qu'en se concentrant sur les objectifs individuels, l'objectif organisationnel ne peut être manqué (Chouinard & Stanley, 2013).

En ce qui concerne la vie quotidienne, les prises de décisions reflètent la raison d'être de l'organisation, celle de Patagonia étant qu'ils sont dans les affaires pour sauver la planète. L'entreprise prend des décisions en fonction de sa responsabilité sociale et environnementale même si les impacts économiques sont négatifs. Cependant, à chaque fois que Chouinard a pris une décision pour la planète, il aurait fait de l'argent (Welch, 2013). Par exemple, en 2016, le jour du *Black Friday*, des employés ont eu l'idée d'acheter la Une du « *New York Times* » et d'y publier « N'achetez pas cette veste » afin de conscientiser les consommateurs sur la

surconsommation. Ce jour-là, 100% des ventes réalisées, représentant 10 millions de dollar, ont été reversées à l'association « *1 % for the Planet* » (Patagonia Histoires, s. d.).

La divulgation transparente du flux d'information, comme expliqué précédemment, permet d'inviter toutes les parties concernées à faire des suggestions pour atteindre la raison d'être de Patagonia (Chouinard & Stanley, 2013).

La création d'une bonne atmosphère de travail chez Patagonia est nécessaire afin de servir la raison d'être. C'est la raison pour laquelle les employés ont une grande liberté et une autonomie dans leurs fonctions (bénévolat rémunéré, session de surf, escalade, etc.) (Patagonia Responsabilité sociale de l'entreprise, s. d.). La présence d'une garderie, d'une cafétéria bio ou la mise à disposition de vélos contribuent également à cette atmosphère (Casadesus-masanell et al., 2010).

Pour terminer, la raison d'être évolutive de Patagonia bouleverse grandement les processus d'organisation majeurs. L'objectif de Patagonia n'est pas de croître ni d'être leader du marché du textile. La compétition n'est pas pertinente pour l'entreprise car elle mène à des nuisances sociales et environnementales inutiles. Patagonia écoute et est guidée par sa raison d'être, ses valeurs, son mode opératoire et son code de conduite (Patagonia Responsabilité Sociale de l'entreprise, s. d.).

Avec l'intelligence collective, l'entreprise a fait émerger une stratégie de développement durable, en résonance avec sa raison d'être de créer de la valeur partagée pour toutes ses parties prenantes (Chouinard & Stanley, 2013). Cette stratégie s'accompagne d'une limite de croissance, d'une responsabilité sociale et environnementale ainsi que d'une stratégie de différenciation en termes de qualité (performance, solidité et fabrication) et de réputation (Patagonia Responsabilité Sociale, s. d.). Le statut de « *Benefit Corporation* » permet de concilier les objectifs économiques, sociaux et environnementaux, et de les inclure dans sa stratégie pour répondre aux besoins durables (Patagonia B Lab, s. d.).

Les innovations de Patagonia ont été guidées par sa raison d'être de produire sans nuire à l'environnement et en maximisant les avantages procurés. Pour Chouinard, l'innovation permet de remplacer une ancienne technologie polluante ou inefficace par une technologie meilleure

(Chouinard & Stanley, 2013). D'ailleurs, l'entreprise est leader en innovation de produits et de technologies dans l'industrie du textile (Casadesus-masanell et al, 2010).

D'un côté, les fournisseurs sont choisis en fonction de leur correspondance avec la raison d'être de Patagonia. De l'autre, les clients sont invités à s'impliquer dans la réalisation de cette même raison d'être. Les fournisseurs doivent respecter les conditions, se conformer au code de conduite et aux normes *FLA* et *Bluesign*, et réduire leur empreinte environnementale dans un processus d'amélioration continue (Patagonia Notre Empreinte, s. d.). Les clients ont la possibilité de faire part de leurs opinions, idées, questionnement quant aux produits Patagonia à travers les différentes plateformes.

Patagonia n'essaye pas de maximiser ses ventes ou d'utiliser ses valeurs à des fins marketing (Fowler & Hope, 2007). L'exemple de sa publicité « *Don't buy this jacket* » le jour du *Black Friday* montre l'utilisation du marketing comme un proposition aux consommateurs de réaliser la raison d'être de Patagonia.

La planification, la budgétisation et le contrôle, chez Patagonia, sont basés sur le sentiment de ce qui est juste de faire et la réaction adéquate. Par exemple, en septembre 2019, Patagonia a fermé l'ensemble de ses 107 magasins afin d'encourager ses employés à participer à la grève pour le climat (Deharo, 2019). De plus, l'entreprise innove, prend des risques et expérimente des nouvelles solutions en intégrant ses convictions et remet en cause ses actions, quitte à devoir revenir en arrière (Kahlow & Zurer, 2017). Ses cibles progressives sont fixées périodiquement pour atteindre les objectifs du triple bilan et des listes de contrôle reprenne les actions à réaliser (Chouinard & Stanley, 2013).

Enfin, comme l'environnement de Patagonia est en perpétuel changement, le cycle d'amélioration des efforts des parties prenantes et de l'entreprise (formation des fournisseurs et des employés) est sans fin pour atteindre les attentes économiques, sociales et environnementales escomptées (Chouinard & Stanley, 2013, Patagonia Notre Empreinte, s. d.).

5.2.3. Culture de Patagonia

Ces pratiques démontrent que Patagonia tend vers une organisation évolutive-opale, même si l'entreprise n'a pas mis en place la totalité de pratiques décrites par Laloux (2014) (Annexe 10).

La Théorie Intégrale de Wilber (2000) appliquée aux organisations stipule qu'une organisation évolutive-opale est capable de concilier les quatre facettes du quadrant de la réalité (Annexe 11) décrit dans le troisième chapitre. Nous allons montrer que Patagonia fait partie de ces organisations en analysant sa capacité à concilier les facettes et en identifiant les traits communs à ces organisations.

Patagonia recrute les personnes partageant des valeurs, des convictions et des croyances de l'entreprise (travail porteur de sens). L'intelligence et l'imagination des employés (innovation et efficacité), couplées aux formations, au code de conduite et aux avantages offerts (bien-être des employés) permet à Patagonia de tirer sa puissance des comportements et des mentalités des employés (faire le bien) avec qui des liens ont été créés (appartenance). Le système organisationnel, *Benefit Corporation*, mis en place a permis d'inclure des objectifs de développement durable et de guider Patagonia selon sa raison d'être, en dépassant les exigences requises. Enfin, la culture de Patagonia, basée sur les valeurs humaines, sociétales et environnementales, a émergé naturellement. C'est une culture d'entreprise qui remet en cause les conventions et les actions, qui innove et expérimente en prenant le risque d'intégrer ses convictions (Chouinard & Stanley, 2013).

En outre, Patagonia a des traits en commun avec les organisations évolutives-opales. Au niveau de l'auto-organisation, Chouinard accorde sa confiance en pratiquant le *MBA* ; les flux d'information et les prises de décisions sont partagés entre les employés qui prennent la responsabilité d'intervenir au-delà de leur champ d'action initial. L'intégrité a entraîné une égalité de la valeur de chacun, une atmosphère de travail sûre et bienveillante, un cycle d'apprentissage et d'amélioration continu et des relations renforcées. Finalement, la raison d'être évolutive guide Patagonia en faisant entrer en résonance les objectifs individuels et organisationnels. L'entreprise sent ce qui est bon de faire et réagit au lieu de prédire. Le profit est venu en poursuivant sa finalité de sauver la planète et non l'inverse.

5.2.4. Leadership et actionnariat de Patagonia

Les raisons pour lesquelles Patagonia est parvenu à implémenter ce modèle organisationnel serait l'intégration de la vision évolutive-opale par le fondateur et la compréhension et l'adoption des pratiques par les actionnaires.

Bien qu'Yvon Chouinard n'ait jamais souhaité devenir un homme d'affaires, il a directement intégré ses valeurs et ses convictions sociales et environnementales au sein de Patagonia, afin

de créer une entreprise durable et de trouver des solutions en intégrant le système économique capitaliste. Il a donc cherché à mettre en place un modèle respectueux de l'environnement et du bien-être des employés, et à devenir un exemple pour les entreprises et la société, en prouvant que des performances économiques sont réalisables en s'investissant pour le bien commun (Kahlow & Zurer, 2017). Après la récession de 1991, il a pris la décision de réduire la croissance de l'entreprise et de mettre en place de nouvelles pratiques plus efficaces après avoir écouté la raison d'être de Patagonia, qui est de sauver la planète. L'entreprise, en accumulant les initiatives environnementales et sociales, a atteint un niveau de responsabilité sociétale supérieur. Chouinard affirme la raison d'être de Patagonia et conteste le concept de capitalisme lié à la croissance. Selon lui les solutions aux nuisances planétaires causées par les entreprises industrielles sont la qualité, l'innovation, la responsabilité et la simplicité (Chouinard & Stanley, 2013).

Afin de mettre ces solutions en place, Chouinard a appliqué le type de leadership *Management By Absence* qui reflète le modèle de l'organisation évolutive-opale, basée sur l'auto-organisation, l'intégrité et la raison d'être évolutive. Les caractéristiques d'Yvon Chouinard qui ont influencé la création du modèle d'organisation actuel et sa finalité sont l'attachement aux espaces sauvages, la croyance en la zénitude, le fait d'assumer ses torts, la responsabilité sociale et environnementale, la précaution, l'écoute et le respect, la simplicité et l'esprit rebelle (Chouinard & Stanley, 2013).

Enfin, la PDG, Rose Marcario, possède la plupart des talents favorables à la direction d'une économie régénératrice, à savoir un bon quotient intellectuel, émotionnel, spirituel et systémique. En effet, elle possède un esprit plus opérationnel que financier, pratique la méditation, a de la compassion et se soucie de l'avenir du monde est des personnes qui y vivent (Kahlow & Zurer, 2017).

Au-delà de la compréhension et de l'adoption des pratiques évolutives-opales par les actionnaires, le fait que Patagonia soit une entreprise privée lui a permis de choisir ses actionnaires, de limiter leur pression, de divulguer le flux d'information et de ne pas subir la fluctuation du marché boursier.

De plus, Patagonia est la première entreprise californienne à avoir acquis le statut de *Benefit Corporation* et la certification « *B Corp* ». Le statut *Benefit Corporation* est octroyé aux

entreprises ayant une mission sociale et environnementale explicite, et ayant une responsabilité fiduciaire juridiquement contraignante à faire bénéficier les travailleurs, la communauté et l'environnement, outre les actionnaires (Patagonia B Lab, s. d.). L'une des conditions d'obtention est de passer un test de performance sociale et environnementale avec un score de 80/200 pour l'ensemble des catégories : gouvernance, employés, communauté, environnement et clients (B Corporation, s. d.). Patagonia a obtenu, à son dernier test, une note moyenne de 151.4/200 (Annexe 14) (B Corporation, s. d.). La décision d'acquiescer ou de laisser tomber le statut de *Benefit Corporation* requiert l'accord des deux tiers des actionnaires. Cela démontre que les actionnaires de Patagonia ont bel et bien accepté les pratiques mises en place par Yvon Chouinard et la PDG.

5.3. Indicateurs de performance de Patagonia

Patagonia serait également parvenue à mettre en place une économie régénératrice en mesurant ses performances économiques, sociales et environnementales avec de nouveaux indicateurs. Nous allons décrire les indicateurs qu'elle utilise pour mesurer ses performances de durabilité.

5.3.1. Indicateurs économiques de Patagonia

Patagonia utilise sa comptabilité traditionnelle et ses données internes afin de mesurer ses performances économiques. L'entreprise étant privée, les informations sur les revenus et les coûts permettant de calculer les profits ne sont pas divulguées. Cependant, Patagonia aurait réalisé un chiffre d'affaire de 1 milliard de dollar en 2017 (Blakely, 2018 ; Kahlow & Zurer, 2017).

5.3.2. Indicateurs sociaux et environnementaux de Patagonia

Les indicateurs sociaux et environnementaux de Patagonia sont intégrés dans l'« indice Higg » développé par la *Sustainable Apparel Coalition*, un regroupement pré-concurrentiel des marques d'habillement les plus responsables en matière de durabilité, d'ONG, d'experts et de représentants de l'agence de protection environnementale américaine. Cette coalition s'engage à ne pas causer de dommages inutiles sur l'environnement et d'engendrer un impact positif sur les parties prenantes associées aux activités de l'industrie de l'habillement (Patagonia SAC, s. d.).

L'indice Higg est un ensemble d'outils standardisés mesurant les impacts environnementaux et sociaux de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie de l'habillement. De ce fait, le secteur peut identifier les zones sensibles, améliorer la performance de durabilité et atteindre une transparence environnementale et sociale demandée par les consommateurs (SAC, s. d.).

Son approche holistique permet aux entreprises d'améliorer significativement le bien-être des travailleurs, des communautés locales et de l'environnement.

Premièrement, les outils relatifs aux usines comportent un module d'environnement et un module de travail social permettant des mesures, des évaluations et des améliorations de performances annuelles dans les catégories d'eau, d'énergie, de gestion des produits chimiques et de sécurité d'employé (Higg, s. d.).

Le « *Facility Environment Module* » (*FEM*) est un outil d'évaluation de la durabilité standardisant la façon dont les usines mesurent et évaluent leur performance environnementale (Higg, s. d.). Il mesure :

- Systèmes de gestion environnementale (SGE) ;
- Consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre (GES) ;
- Utilisation de l'eau ;
- Eaux usées ;
- Émissions dans l'air (si applicable) ;
- Gestion des déchets ;
- Utilisation et gestion des produits chimiques.

(SAC, s. d.)

Le « *Facility Social Labor Module* » (*FSLM*) évalue les conditions sociales de travail dans l'ensemble de la chaîne de valeur afin de les améliorer (Higg, s. d.). Il mesure :

- Recrutement et embauche ;
- Heures de travail ;
- Salaires et avantages sociaux ;
- Traitement des employés ;
- Implication des employés ;
- Santé et sécurité ;
- Résiliation ;
- Systèmes de gestion ;
- Normes de main-d'œuvre des usines et des partenaires de la chaîne de valeur ;
- Engagement externe sur les questions sociales de travail avec d'autres usines ou organisations ;
- Engagement communautaire.

(SAC, s. d.)

Deuxièmement, les outils relatifs aux produits enveloppent un indice de durabilité des matériaux et un module de conception et de développement fournissant des informations sur l'impact des matériaux utilisés (Higg, s. d.).

Tout d'abord, le contributeur du « *Material Sustainability Index* » (*MSI*) permet de partager, fiabiliser, comparer et standardiser des données de production de matériaux afin de contribuer à l'amélioration de la durabilité des matériaux utilisés dans l'industrie du textile (Higg, s. d.). Le *MSI* est un indice du « berceau à la sortie d'usines », utilisant l'approche de l'analyse du cycle de vie²³ (ACV), afin d'impliquer toutes les équipes de conception de produits et l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement dans la durabilité environnementale (Higg, s. d.). Il permet de noter les matériaux, en traitant les impacts depuis l'extraction ou la production de matières premières en passant par la fabrication et la finition jusqu'au produit final (Higg, s. d.). L'outil aide les entreprises à comparer les matériaux avec d'autres, informe le public sur les données environnementales et permet aux équipes de développement de produits de faire des choix plus durables (Higg, s. d.).

Ensuite, le « *Design & Development Module* » (*DDM*) est utilisé au début de la phase de création de produit, où 80% de l'impact environnemental est déterminé (Higg, s. d.). Le module répond à des questions de conception du produit et donne une note afin d'améliorer la durabilité. Les scores peuvent être comparés à la moyenne de l'entreprise ou de l'industrie (Higg, s. d.).

Enfin, le dernier outil comporte le module de la marque et de la distribution au détail, aidant les marques et les détaillants à évaluer les étapes du cycle de vie d'un produit au cours des opérations d'une entreprise, en identifiant les risques et les impacts en matière de durabilité : système de gestion, produit, chaîne d'approvisionnement, emballage, utilisation et fin d'utilisation, magasins de détail, bureaux, transport et centres de distribution (Higg, s. d.).

²³ Selon la norme ISO 14040 l'ACV est un « compilation et évaluation des intrants, des extrants et des impacts environnementaux potentiels d'un système de produits au cours de son cycle de vie » (ADEME, 2018).

Le « *Brand & Retail Module* » (*BRM*) permet d'évaluer de manière holistique la durabilité et standardise les mesures et les évaluations de performance environnementale des marques et des détaillants (Higg, s. d.). Les impacts environnementaux mesurés sont :

- Bien-être animal ;
- Biodiversité, utilisation des terres, perte d'habitat ;
- Déforestation ;
- Consommation d'énergie et de carburant (ou épuisement des combustibles fossiles) ;
- Émissions de gaz à effet de serre (GES) ;
- Émissions atmosphériques et pollution atmosphérique (sans GES) ;
- Déchets solides ;
- Déchets dangereux ;
- Risque chimique et gestion des produits chimiques ;
- Utilisation de l'eau et pénurie d'eau ;
- Eaux usées, pollution de l'eau et eutrophisation.

(SAC, s. d.)

Les impacts sociaux mesurés sont :

- Travail forcé ou trafic d'êtres humains ;
- Travail des enfants ;
- Salaires et avantages sociaux ;
- Heures d'ouverture ;
- Liberté d'association et négociation collective ;
- Santé et sécurité ;
- Accès à l'eau et à l'assainissement ;
- Travail décent ;
- Discrimination, harcèlement et abus ;
- Harcèlement sexuel et violence sexiste ;
- Pot-de-vin et corruption ;
- Droit à la santé ;
- Droit à la vie privée ;
- Droit à la sécurité de la personne ;
- Droits des minorités et des communautés ;
- Droits fonciers.

(SAC, s. d.)

L'indice Higg, développé dans le contexte de l'industrie de textile et de l'habillement, permet d'améliorer les performances environnementales et sociales de l'ensemble de l'industrie. Couplé aux indicateurs de performance du test *B Corp* et au blog *Cleanest Line* (indicateurs endogènes), Patagonia peut identifier les points sensibles afin de les améliorer et devenir acteur de la mise en place de l'économie régénératrice.

Conclusion générale

Pour conclure ce mémoire, nous répondrons à notre question de recherche : « Étude de la mise en place d'une économie régénératrice et d'un modèle d'organisation évolutif-opale au sein d'une entreprise. Quelles sont les pratiques mises en place chez Patagonia ? »

Dans la troisième partie, nous avons décrit les pratiques régénératrices et évolutives-opales que Patagonia a mises en place. Nous avons également détaillé les indicateurs de performance singuliers aux entreprises responsables de l'industrie du textile et de l'habillement. En nous basant sur la théorie de l'économie régénératrice, du modèle d'organisation évolutif-opale et des nouveaux indicateurs proposés par nos sources, nous témoignons d'une concordance entre les pratiques théoriques et celles de Patagonia. Nous pouvons donc conclure que Patagonia a intégré, avec succès, l'économie régénératrice à l'aide d'un modèle d'organisation tendant vers l'évolutif-opale ainsi que des indicateurs permettant de prendre en compte les externalités sociales et environnementales en plus des performances économiques.

Patagonia peut affirmer avoir intégré une économie régénératrice allant au-delà du développement durable. En effet, les pratiques régénératrices présentées démontrent le caractère local, collaboratif, fonctionnel et circulaire des activités et des produits l'entreprise. Patagonia est parvenue à créer de la valeur partagée pour toutes ses parties prenantes en réconciliant économie, écologie et sens. Les piliers de l'économie régénératrice reflètent les caractéristiques du leadership de Patagonia : sens, valeurs, convictions, courage, intégrité, risque, intérêt général et raison d'être. Le modèle organisationnel évolutif-opale partage également ces mots-clés.

En effet, le leadership et le modèle organisationnel évolutif-opale de Patagonia ont joué un rôle déterminant dans la mise en place des pratiques régénératrices. Yvon Chouinard, reflète l'essence même de l'auto-organisation. Celui-ci, par son *Management By Absence*, délègue des responsabilités basées sur la confiance, libérant l'organisation des flux de travail et en limitant les interventions hiérarchiques. En outre, la direction participative et la gestion à livre ouvert permet la prise de décision autonome et le partage de tâches entre les employés. Enfin, ceux-ci ont la possibilité de se consacrer à des causes environnementales qui reflète les valeurs et l'autonomisation de Patagonia.

Par ailleurs, Patagonia permet aux employés de retrouver leur intégrité dès le recrutement. L'égalité de valeur, le code de conduite, le travail porteur de sens ou l'*open space* en sont la preuve. De plus, les employés ont une grande liberté au niveau des horaires leur permettant de s'impliquer dans des causes environnementales et sociales, de s'adonner dans leurs loisirs et même de voir leurs enfants. Enfin, l'atmosphère de soutien et de bienveillance permet un apprentissage et une amélioration continue de l'ensemble de l'organisation, sans devoir forcément licencier.

Finalement, Patagonia évolue en fonction de sa raison d'être et est guidé par elle : être dans les affaires pour sauver la planète. Les membres, partageant les valeurs de Patagonia, sentent ce qu'il faut faire afin de poursuivre cette raison d'être et réagissent adéquatement. Il y a une résonance entre la finalité individuelle et collective. De plus, l'entreprise invite même ses « concurrents » à l'imiter. À chaque fois que l'entreprise a pris une décision en faveur de l'environnement ou du bien-être de ses employés, Patagonia a fait de l'argent.

Par ailleurs, l'indice Higg, développé par les entreprises responsables de l'industrie du textile et de l'habillement, est également déterminant afin de prendre en compte les externalités sociales et environnementales des activités de Patagonia. Celui-ci permet de dresser des bilans sociaux et environnementaux des usines, des produits et des magasins.

Patagonia montre qu'il est réalisable de mettre en place une économie régénératrice en fonctionnant selon le modèle-évolutif-opale et en développant de nouveaux indicateurs de performances. Cependant, l'étude de ce cas ne nous permet pas de généraliser cette conclusion à toute entreprise. En effet, le cas d'étude de Patagonia est spécifique et unique en son genre.

Nous pensons que la mise en place progressive de l'économie régénératrice au sein des entreprises est possible grâce au modèle évolutif-opale et à de nouveaux indicateurs, et qu'elle est capable de proposer des solutions prometteuses, pour la société et l'environnement, afin de pallier les maux du modèle linéaire et capitaliste.

6. Bibliographie

- ADEME (s. d.). *Expertises, Économie circulaire*. En ligne <https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>, consulté le 19 avril 2020.
- ADEME (2018). *Qu'est-ce que l'ACV ?* En ligne <https://www.ademe.fr/expertises/consommer-autrement/passer-a-l'action/dossier/lanalyse-cycle-vie/quest-lacv>, consulté le 26 avril 2020.
- Adoue, C., Beulque, R., Carré, L., & Couteau, J. (2014). Quelles stratégies d'entreprise pour une économie circulaire moteur de croissance ? <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01172044>, consulté le 25 avril 2020.
- Agile Alliance (s. d.). *What is Agile Software Development* En ligne <https://www.agilealliance.org/agile101/>, consulté le 10 juin 2020.
- AMIBA staff. (2012). *Ten Studies of the "Local Economic Premium"*. AMIBA. En ligne <https://www.amiba.net/resources/studies-recommended-reading/local-premium/>, consulté le 10 avril 2020
- B corporation (s. d.). *Patagonia Works | Certified B Corporation*. En ligne <https://bcorporation.net/directory/patagonia-inc>, consulté le 6 juillet 2020.
- Baranzelli, C., Blagoeva, D., Blengini, G. A., Ciupagea, C., Dewulf, J., Dias, P., Kayam, Y., Latunussa, C. E. L., Mancini, L., Manfredi, S., Marmier, A., Mathieux, F., Nita, V., Nuss, P., Pavel, C., Pennington, D., Talens Peirò, L., Torres De Matos, C., Tzimas, E., ... (2017). *Methodology for establishing the EU list of critical raw materials : Guidelines*. EU publications En ligne <https://dx.publications.europa.eu/10.2873/769526>, consulté le 23 avril 2020.
- Bauwens, M., Iacomella, F., Mendoza, N., Burke, J., Pinchen, C., Léonard, A., & Mootoosamy, E. (2012). *Synthetic-overview-of-the-collaborative-economy.pdf*. En ligne <https://p2pfoundation.net/wp-content/uploads/2018/02/Synthetic-overview-of-the-collaborative-economy.pdf>, consulté le 13 avril 2020.
- Bauwens, M., & Kostakis, V. (2017). *Peer-to-peer : A new opportunity for the left*. ROAR Magazine. En ligne <https://roarmag.org/essays/peer-to-peer-bauwens-kostakis/>, consulté le 14 avril 2020.
- Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2006). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change; exploring the new science of memetics* (Paperback [ed.]). Blackwell.
- Biomimicry Institute. (s. d.). *What Is Biomimicry ?* En ligne <https://biomimicry.org/what-is-biomimicry/>, consulté le 19 mars 2020.
- Blakely, L. (2018). *Patagonia's Unapologetically Political Strategy and the Massive Business It Has Built*. Inc.com. En ligne <https://www.inc.com/lindsay-blakely/patagonia-2018-company-of-the-year-nominee.html>, consulté le 15 juillet 2020.
- Bonet, D., Petit, I., & Lancini, A. (2014). *L'économie circulaire : Quelles mesures de la performance économique, environnementale et sociale ?* Revue française de gestion industrielle. En ligne <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01676972>, consulté le 2 mai 2020.
- Boughnim, N., & Yannou, B. (2006). *Vers une économie des fonctionnalités : Changer nos rapports avec le produit pour des économies d'échelle et des nouvelles logiques de responsabilités*. Ingénierie de la conception et cycle de vie du produit, Traité IC2 Ingénierie de la Conception (p. 350-375). Hermes Science Publications. En ligne <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00110247>, consulté le 5 mai 2020.

- Braungart, M., & McDonough, W. (2011). *Cradle to cradle. Créer et recycler à l'infini*. Manifestô.
- Carney, M. M., & Getz, I. (2012). *Liberté & cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.
- Casadesus-Masanell, R., Kim, H., & Reinhardt, F. L. (2010). *Patagonia*. Harvard Business School; Case 711-020.
- Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation (Cpcp) (2015). *L'économie circulaire. Un second souffle pour un modèle économique à recycler ?* En ligne http://www.cpcp.be/wp-content/uploads/2019/05/economie_circulaire.pdf, consulté le 28 avril 2020.
- Chabanel, B., Florentin, A., Levavasseur, F., Cortijo, P., Joint, A., & Viard, P. (2016). *L'effet multiplicateur local*. Cabinet Utopies. En ligne https://www.utopies.com/wp-content/uploads/2019/12/UTOPIES_Note_Position_Effet_Multiplicateur.pdf, consulté le 11 avril 2020.
- Champagne, C. (s. d.). *En route vers l'économie régénératrice*. Degroof Petercam. En ligne https://publications.degroofpetercam.be/wp-content/uploads/sites/1616/2018/11/WealthReview_Automne-2018_RegeneratieveEconime_FR.pdf, consulté le 27 mars 2020.
- Chasan, M. (2017). *All Posts-Articles*. AWElife. En ligne <https://awelife.com/blogs>, consulté le 3 avril 2020.
- Chouinard, Y., Stanley, V., & Rolland, S. (2013). *Un business responsable : Les leçons tirées des 40 ans d'expérience de Patagonia*. Vuibert.
- Cohen, N., (2014). *Patagonia's Plastic Packaging : A Study on the Challenges of Garment Delivery*. Patagonia. (2014). En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/stories/patagonias-plastic-packaging-a-study-on-the-challenges-of-garment-delivery/story-17927.html>, consulté le 2 juillet 2020.
- Commission Européenne. (2014). *HORIZON 2020 en bref*. En ligne https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_FR_KI0213413FRN.pdf, consulté le 18 avril 2020.
- Commission Européenne. (2017). *Methodology for establishing the EU list of critical raw materials : Guidelines*. En ligne <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/FR/COM-2017-490-F1-FR-MAIN-PART-1.PDF>, consulté le 20 avril 2020.
- Commission Européenne. (2019). *Rapport sur le paquet «économie circulaire»*. En ligne https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/MEMO_19_1481, consulté le 21 avril 2020.
- Commission Européenne. (2019). *Rapport [...] relatif à la mise en œuvre du plan d'action en faveur d'une économie circulaire*. En ligne <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2019/FR/COM-2019-190-F1-FR-MAIN-PART-1.PDF>, consulté le 21 avril 2020.
- Commission mondiale pour l'environnement et le développement (CMED). (1987). *Notre avenir commun : Rapport de Brundtland*. En ligne http://www.ceres.ens.fr/IMG/pdf/rapport_brundtland.pdf, consulté le 12 mars 2020.
- 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 Perthuis, C. (2014). Économie circulaire et transition écologique. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, N° 76(4), 23. <https://doi.org/10.3917/re.076.0023>
- De Rongée, Y., Mossay, E., (2019) *Regenerative Economy*. Louvain School of Management.
- de Rosnay, J. (2007). *Energie et développement durable : « de l'égo-citoyen à l'éco-citoyen »* En ligne https://issuu.com/codela/docs/contribution_de_mr_joel_de_rosnay_v.info, consulté le 14 avril 2020.
- Deharo, A. (2019). *Patagonia ferme ses magasins au nom de la protection du climat !* Capital.fr. En ligne <https://www.capital.fr/entreprises-marches/patagonia-ferme-ses-magasins-au-nom-de-la-protection-du-climat-1350426>, consulté le 2 juillet 2020.
- Delannoy, I., & Bourg, D. (2017). *L' économie symbiotique : Régénérer la planète, l'économie et la société*. Actes sud.
- del Marmol, G. (2014). *Sans plus attendre !* Ker editions.
- Dubuisson-Quellier, S. (2014). Les engagements et les attentes des consommateurs au regard des nouveaux modes de consommation : Des opportunités pour l'économie circulaire. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, N° 76(4), 28. <https://doi.org/10.3917/re.076.0028>
- Earth Overshoot Day (s. d.). *About Earth Overshoot Day*. En ligne <https://www.overshootday.org/about-earth-overshoot-day/>, consulté le 15 mars 2020.
- Ellen MacArthur Foundation (s. d.). *Vers une économie circulaire : arguments économique pour une transition accélérée*. En ligne https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Executive_summary_FR_10-5-16.pdf, consulté le 6 mai 2020.
- Ellen MacArthur Foundation (2017). *What is the circular economy?* En ligne <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>, consulté le 2 mai 2020.
- Elkington, J., (1999). *Cannibals with forks : The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Fair Labor Association (2017). *Patagonia Assessment for Reaccreditation, October 2017 | Fair Labor Association*. En ligne <https://www.fairlabor.org/report/patagonia-assessment-reaccreditation-october-2017>, consulté le 5 juillet 2020.
- Fair Labor Association (2017). *Patagonia reaccreditation assessment october 2017*. En ligne https://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/patagonia_reaccreditation_assessment_october_2017_0.pdf, consulté le 7 juillet 2020.
- Fowler, S. J., & Hope, C. (2007). Incorporating sustainable business practices into company strategy. *Business Strategy and the Environment*, 16(1), 26-38. <https://doi.org/10.1002/bse.462>
- Fullerton, J. (2015). *Regenerative Capitalism*. Capital Institute. En ligne <http://capitalinstitute.org/wp-content/uploads/2015/04/2015-Regenerative-Capitalism-4-20-15-final.pdf>, consulté le 17 avril 2020.
- Girardot, L. (2019). *Le secret des futurs grands leaders : L'humilité*. Welcome to the Jungle En ligne <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/leadership-humilite>, consulté le 7 mai 2020.
- Global Reporting Initiative (s. d.). *GRI Standards*. En ligne <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>, consulté le 13 juin 2020.

- Graves, C. W. (1970). Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10(2), 131-155. <https://doi.org/10.1177/002216787001000205>
- Haned, N., Lanoie, P., Plouffe, S., & Vernier, M.-F. (2014). *La profitabilité de l'écoconception : Une analyse économique*. Pôle éco-conception & IDP. En ligne <https://www.eco-conception.fr/data/sources/users/10/rapportidp2014web.pdf#viewer.action=download>, consulté le 29 avril 2020.
- Hargrave, M. (2019). *How a Holacracy Works*. Investopedia. En ligne <https://www.investopedia.com/terms/h/holacracy.asp>, consulté le 30 mai 2020.
- Hawken, P., Lovins, A., & Lovins, L. (1999). *Natural Capitalism*. Little Brown & Company.
- Hawken, P. (1993). *The ecology of commerce : A declaration of sustainability* (Rev. ed). Harper Business.
- Holmgren, D. (2009). *Future Scenario : Green Tech and Distributed Powerdown*. Chelsea Green Publishing. En ligne <https://www.chelseagreen.com/2009/future-scenarios-excerpt/>, consulté le 8 avril 2020.
- Hopkins, R. (2010). *Manuel de transition, de la dépendance du pétrole à la résilience locale*. Écosociété.
- iFixit (s. d.). *Partenariat de réparation Patagonia*. En ligne <https://fr.ifixit.com/Patagonia>, consulté le 5 juillet 2020.
- Institut national de l'économie circulaire (s. d.). *L'économie circulaire*. En ligne <https://institut-economie-circulaire.fr/economie-circulaire/>, consulté le 21 avril 2020.
- Kahlow, A., & Zurer, R. (2017). *Patagonia's CEO says Conscious Leaders Need to Stand for Something*. Conscious Company. En ligne <https://consciouscompanymedia.com/sustainable-business/strategy-models/patagonias-ceo-says-conscious-leaders-need-stand-something/>, consulté le 5 juillet 2020.
- Kampelmann, S. (2016). Mesurer l'économie circulaire à l'échelle territoriale : Une analyse systémique de la gestion des matières organiques à Bruxelles. *Revue de l'OFCE*, 145(1), 161. <https://doi.org/10.3917/reof.145.0161>
- Koalaboox (2017). *L'économie régénératrice comme alternative à l'économie prédatrice*. Koalaboox. En ligne <https://blog.koalaboox.com/leconomie-regeneratrice-comme-alternative-a-leconomie-predatrice/>, consulté le 7 mars 2020.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Lambert, F.-M., & Georgeault, L. (2014). Les axes majeurs du développement d'une politique d'économie circulaire. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, N° 76(4), 19. <https://doi.org/10.3917/re.076.0019>
- Lanoie, P., & Normandin, D. (2015). L'économie circulaire. *Gestion*, 40(3), 90. <https://doi.org/10.3917/riges.403.0090>
- Le Moigne, R. (2018). *L'Économie Circulaire*. (2^e ed.). Dunod.
- Le Robert (s. d.). *Dictionnaire de définitions*. En ligne. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition>, consulté le 5 mai 2020.

- Lévy, J.-C., & Auzan, V. (2014). Les dynamiques de l'économie circulaire en Chine. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, N° 76(4), 13. <https://doi.org/10.3917/re.076.0013>
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Meadows, D., Meadows, D. (2004). *Les limites à la croissance (dans un monde fini)*. Rue Échiquier.
- Meyer, S. de. (2018). *Comment construire une économie du vivant, circulaire et régénératrice? Entreprendre en conscience, défis et réflexions*. En ligne <https://blogs.letemps.ch/sofia-de-meyer/2018/06/18/comment-construire-une-economie-du-vivant-circulaire-et-regeneratrice/>, consulté le 3 mai 2020.
- Mitchell, S. (2016) *Études clés: Why Local Matters*. Institute for Local Self-Reliance. En ligne <https://ilsr.org/key-studies-why-local-matters/>, consulté le 4 avril 2020
- Moperto. (2017). *Reinventing Organizations de Frédéric Laloux, une synthèse de Synertal*. DantotsuPM.com. En ligne. <https://dantotsupm.com/2017/02/15/reinventing-organizations-de-federic-laloux-une-synthese-de-synertal/>, consulté 19 mai 2020.
- Mouhoub, E. M. (2012). 2—Les délocalisations et relocalisations industrielles dans la nouvelle mondialisation. In L. Abdelmalki, J.-P. Allegret, F. Puech, M. Sadni Jallab, & A. Silem, *Développements récents en économie et finances internationales* (p. 29). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.silem.2012.01.0029>
- Mouhoud, E. M. (2017). *IV. Les relocalisations industrielles et les limites des délocalisations: Vol. 5e éd.* (p. 48-56). La Découverte; Cairn.info. En ligne <https://www.cairn.info/mondialisation-et-delocalisation-des-entreprises--9782707194572-p-48.htm>, consulté le 7 avril 2020.
- Mousli, M. (2006). *Taylor et l'organisation scientifique du travail*. 251(10), 83-83. Cairn.info. En ligne <https://www.cairn.info/magazine-alternatives-economiques-2006-10-page-83.htm>, consulté le 30 mars 2020.
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The Circular Economy : An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 369-380. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>
- Natural Life Magazine (s. d.). *Toward a Restorative Economy With Paul Hawken*. En ligne <https://www.life.ca/naturallife/9508/hawken.htm>, consulté le 27 mars 2020.
- Navarre, M. (2017). *Les femmes, des dirigeantes comme les autres ?* 293(6), 26-26. Cairn.info. En ligne <https://www.cairn.info/magazine-sciences-humaines-2017-6-page-26.htm>, consulté le 6 mai 2020.
- Nguyen, H., Stuchtey, M., & Zils, M. (2014). Une industrie régénératrice, c'est possible. *L'Expansion Management Review*, N° 153(2), 42. <https://doi.org/10.3917/emr.153.0042>
- Notes de lecture. (2017). *Vie & sciences de l'entreprise*, 204(2), 181. <https://doi.org/10.3917/vse.204.0181>
- Ooreka. (s. d.). *Ooreka Entreprise*. En ligne. <https://www.ooreka.fr/univers/entreprise>, consulté le 16 avril 2020.
- Palmer, P. J. (2000). *Let your life speak: Listening for the voice of vocation*. Jossey-Bass.
- Palmer, P. J. (2004). *A hidden wholeness: The journey toward an undivided life* (1st ed). Jossey-Bass.

- Patagonia (s. d.). *1% for the Planet*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/one-percent-for-the-planet.html>, consulté le 25 juin 2020.
- Patagonia. *Ambassadeurs*. (s. d.). En ligne <https://eu.patagonia.com/si/fr/ambassadors.html>, consulté le 15 mars 2020.
- Patagonia (s. d.). *B Lab*. En ligne <https://eu.patagonia.com/gr/fr/b-lab.html>, consulté le 7 juillet 2020.
- Patagonia (s. d.). *bluesign®*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/our-footprint/bluesign.html>, consulté le 17 juillet 2020.
- Patagonia (s. d.). *Climate Crisis*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/climate-crisis/>, consulté le 28 juin 2020.
- Patagonia (2009). *Closing the Loop—A Report on Patagonia’s Common Threads Garment Recycling Program*. En ligne <https://www.patagonia.com/stories/closing-the-loop-a-report-on-patagonias-common-threads-garment-recycling-program/story-19961.html>, consulté le 5 juillet 2020.
- Patagonia (s. d.). *Collaboration avec les usines*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/our-footprint/working-with-factories.html>, consulté le 22 juin 2020.
- Patagonia (s. d.). *Entretien des Produits*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/product-care.html>, consulté le 4 juillet 2020.
- Patagonia (s. d.). *Environmental Responsibility Programs*. En ligne <https://eu.patagonia.com/fr/fr/our-responsibility-programs.html>, consulté le 20 juin 2020.
- Patagonia (s. d.). *Garantie Absolue*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/ironclad-guarantee.html>, consulté le 3 juillet 2020.
- Patagonia (s. d.). *Groupe de travail OIA Eco*. En ligne <https://eu.patagonia.com/gb/en/oia-eco-working-group.html>, consulté le 26 juin 2020.
- Patagonia (s. d.). *H2No™ Performance Standard*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/our-footprint/h2no-performance-standard.html>, consulté le 27 juin 2020.
- Patagonia (s. d.). *Histoire de l’Entreprise*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/company-history.html>, consulté le 13 juin 2020.
- Patagonia (s. d.). *Loi californienne de transparence des chaînes d’approvisionnement 2010 (SB 657)*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/california-transparency-in-supply-chains-act-sb-657.html>, consulté le 26 juin 2020.
- Patagonia (s. d.). *Materials & Fabrics*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/materials/>, consulté le 3 juillet 2020.
- Patagonia (s. d.). *Notre empreinte*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/our-footprint/>, consulté le 22 juin 2020.
- Patagonia (s. d.). *Owned and Operated Facilities*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/where-we-do-business/owned-and-operated.html>, consulté le 3 juillet 2020.
- Patagonia (s. d.). *Partenaires*. En ligne <https://eu.patagonia.com/fr/fr/corporate-partnership.html>, consulté le 5 juillet 2020.

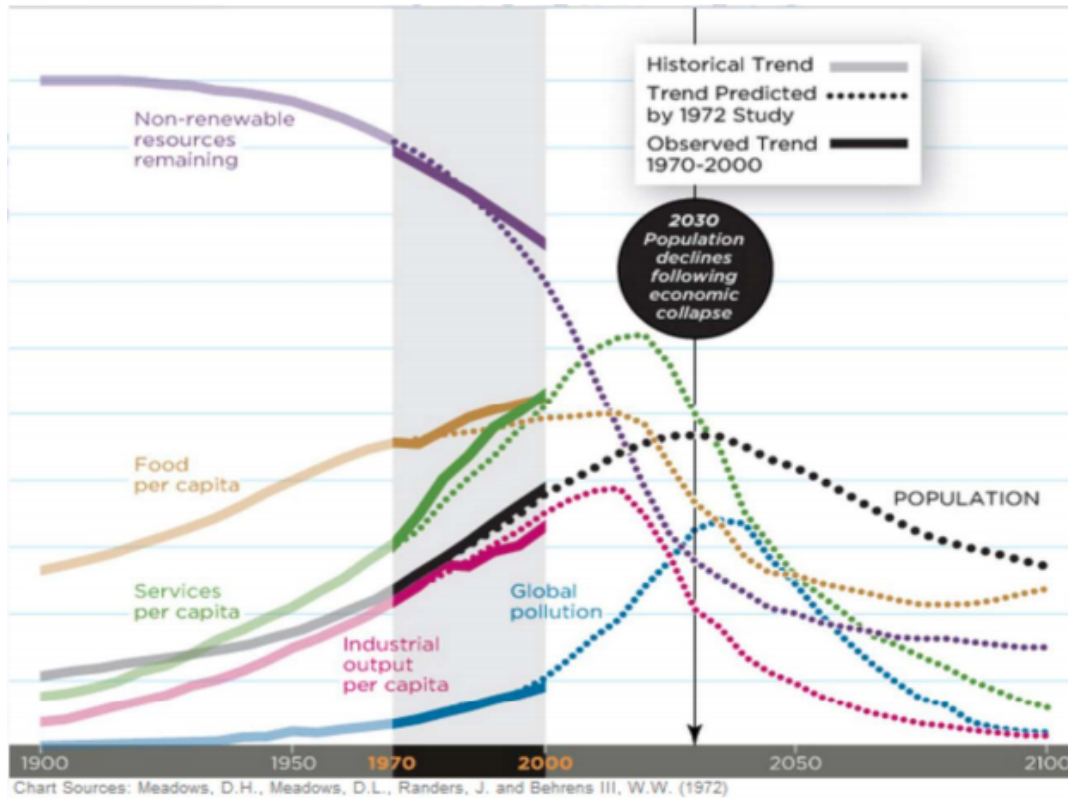
- Patagonia (s. d.). *Responsabilité environnementale*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/environmental-responsibility/>, consulté le 2 juillet 2020.
- Patagonia (s. d.). *Responsabilité sociale*. En ligne <https://eu.patagonia.com/fr/fr/social-responsibility/>, consulté le 3 juillet mai 2020
- Patagonia (s. d.). *Worn Wear*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/wornwear/>, consulté le 5 juillet 2020.
- Patagonia Provisions (s. d.). *Rethinking Our Food Chain*. En ligne <https://www.patagoniaprovisions.com/>, consulté le 29 juin 2020.
- Patagonia (s. d.). *Sustainable Apparel Coalition*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/sustainable-apparel-coalition.html>, consulté le 4 juillet 2020.
- Patagonia (s. d.). *Textile Exchange*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/textile-exchange.html>, consulté le 2 juillet 2020.
- SustainAbility (2019). *The 2019 Sustainability Leaders*. (2019). En ligne <https://sustainability.com/wp-content/uploads/2019/07/the-2019-sustainability-leaders-the-globescan-sustainability-survey.pdf>, consulté le 30 juin 2020.
- Patagonia (s. d.). *The Cleanest Line*. En ligne <https://eu.patagonia.com/be/fr/stories/>, consulté le 4 juillet 2020.
- Patagonia Works. (2020). *FAQ*. En ligne <http://www.patagoniaworks.com/faq>, consulté le 29 juin 2020.
- Patagonia Works (2015). *The New Localism*. En ligne <http://www.patagoniaworks.com/press/2015/4/30/the-new-localism>, consulté le 2 juillet 2020.
- Pauli, G. A. (2010). *The blue economy : 10 years, 100 innovations, 100 million jobs*. Paradigm Publications.
- Perret, B., Alexandre, S., Douard, P., Narring, P., Duranthon, J-P., Le Divenah, J-P., (...), Lavoux, T. (2014). *L'économie circulaire, état des lieux et perspectives*. Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie. France
- Pôle Eco conception (s. d.). *Définition de l'éco-conception*. En ligne <https://www.eco-conception.fr/static/definition-de-leco-conception.html>, consulté le 30 avril 2020
- Potočník, J. (2014). Économie circulaire : Les enjeux économiques d'une transition écologique. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, N° 76(4), 7. <https://doi.org/10.3917/re.076.0007>
- Raworth, K., (2017). *Doughnut*. En ligne <https://www.kateraworth.com/doughnut/>, consulté le 1 mai 2020.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world* (First edition). Henry Holt and Company.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. Portfolio Penguin.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., ... Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472-475. <https://doi.org/10.1038/461472a>

- Sana, F. (2014). *L'économie circulaire : Changement complet de paradigme économique ?* (p. 24). Pour la Solidarité. En ligne <https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na-2014-economie-circulaire.pdf>, consulté le 22 avril 2020.
- Sempels, C., & Hoffmann, J. (2013). *Sustainable innovation strategy : Creating value in a world of finite resources*. Palgrave Macmillan.
- SEN-ENS (2008). *L'IPV, indicateur de progrès véritable—Sciences économiques et sociales*. En ligne <http://ses.ens-lyon.fr/articles/l-ipv-indicateur-de-progres-veritable-genuine-progress-indicator--47868>, consulté le 24 mars 2020.
- Sisodia, R. S. (2009). Doing business in the age of conscious capitalism. *Journal of Indian Business Research*, 1(2/3), 188-192. <https://doi.org/10.1108/17554190911005354>
- SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement, & SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie. (2014). *Vers une Belgique pionnière de l'économie circulaire | SPF Economie*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/publicaties/vers-une-belgique-pionniere-de>, consulté le 27 avril 2020.
- Sridhar, K. (2011). A multi-dimensional criticism of the Triple Bottom Line reporting approach. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 6(1), 49. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2011.037606>
- Sustainable Apparel Coalition. (s. d.) *The Higg Index*. En ligne <https://apparelcoalition.org/the-higg-index/>, consulté le 8 juillet 2020.
- Sustainable Apparel Coalition (s. d.). *Higg Brand Tool*. En ligne <https://apparelcoalition.org/higg-brand-tool/>, consulté le 7 juillet 2020.
- Sustainable Apparel Coalition (s. d.). *Higg Facility Tools*. Sustainable Apparel Coalition. En ligne <https://apparelcoalition.org/higg-facility-tools/>, consulté le 7 juillet 2020.
- Sustainable Apparel Coalition (s. d.). *Higg Product Tools*. Sustainable Apparel Coalition. En ligne <https://apparelcoalition.org/higg-product-tools/>, consulté le 7 juillet 2020.
- Sustainable Apparel Coalition (s. d.). *The SAC*. En ligne <https://apparelcoalition.org/the-sac/>, consulté le 6 juillet 2020.
- Symbiotique (s. d.). *L'Economie Symbiotique, un nouveau modèle soutenable & régénératif*. En ligne <https://fr.symbiotique.org/fr/>, consulté le 20 mars 2020.
- Taylor, F. (1911). *The pinciples of scientific management*. Political Science Quarterly.
- The Blue Economy. (s. d.). *The Blue Economy*. En ligne <http://www.theblueeconomy.org/>, consulté le 17 avril 2020.
- Uldrich, J. (2008). *Jump The curve : 50 Essential Strategies to Help Your Company Stay Ahead of Emerging Technologies*.
- Vaileanu-Paun, I., & Boutillier, S. (2012). Économie de la fonctionnalité. Une nouvelle synergie entre le territoire, la firme et le consommateur ? *Innovations*, 37(1), 95. <https://doi.org/10.3917/inno.037.0095>
- Wade, J. (1996). *Changes of mind: A holonomic theory of the evolution of consciousness*. State University of New York Press.

- Welch, L. (2013). *The Way I Work : Yvon Chouinard, Patagonia*. Inc.com. En ligne, <https://www.inc.com/magazine/201303/liz-welch/the-way-i-work-yvon-chouinard-patagonia.html>, consulté le 24 juin 2020.
- Wilber, K. (1996). *A brief history of everything* (1st ed). Shambhala.
- Wilber, K. (2000). *A theory of everything: An integral vision for business, politics, science, and spirituality* (1st ed). Shambhala.
- Willard, B. (2008). *The next sustainability wave : Building boardroom buy-in*. New Society Publishers.
- Wheatley, M. J., & Kellner-Rogers, M. (1996). *A simpler way* (1st ed). Berrett-Koehler Publishers.

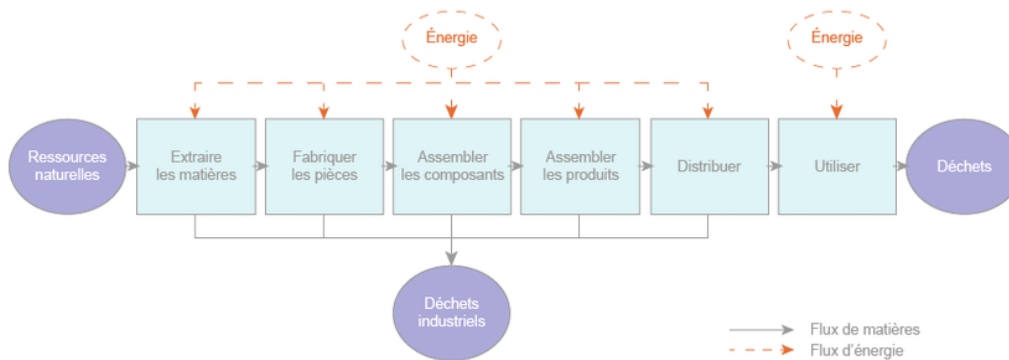
7. Annexes

Annexe 1 : Pr vision Club de Rome



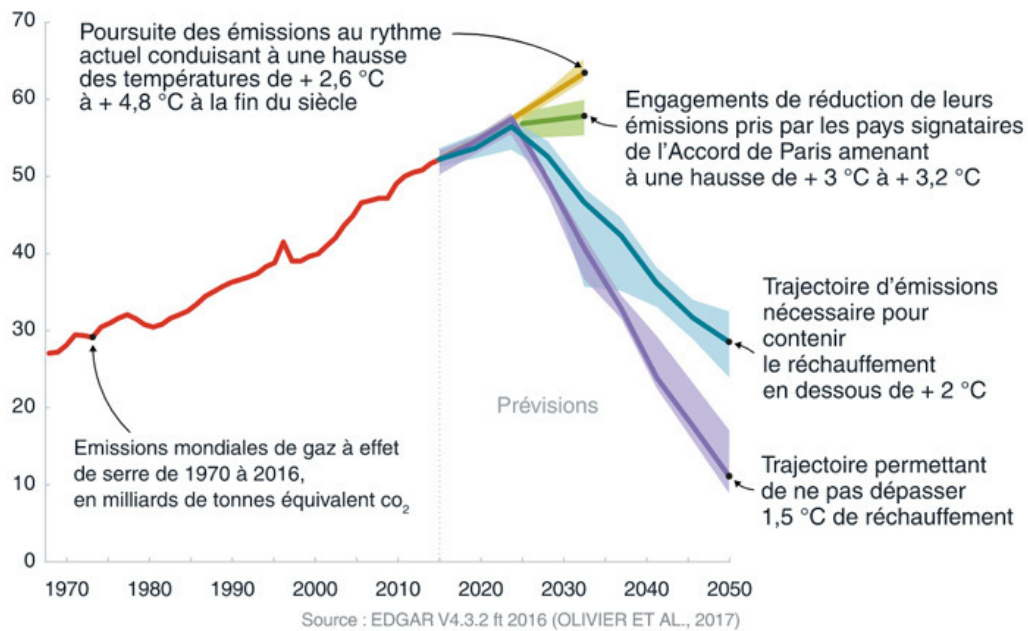
Source : Meadows, D.H., Meadows, D.L., Rander, J., Behrens, III, W.W. (1972)

Annexe 2 : Le modèle de l'économie linéaire



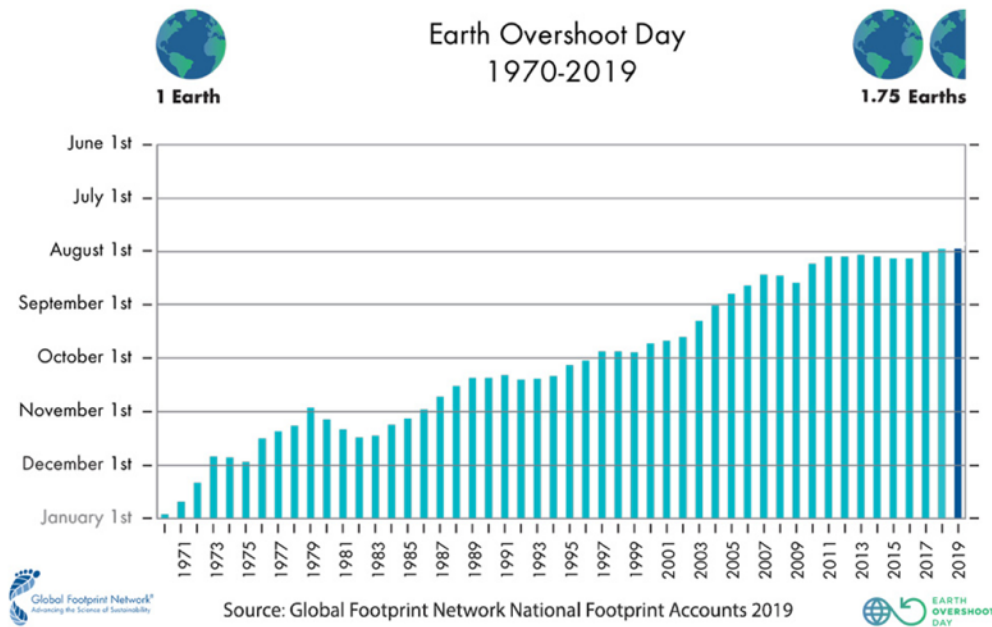
Source : le Moigne, R. (2014)

Annexe 3 : Scénarios liés au réchauffement climatique



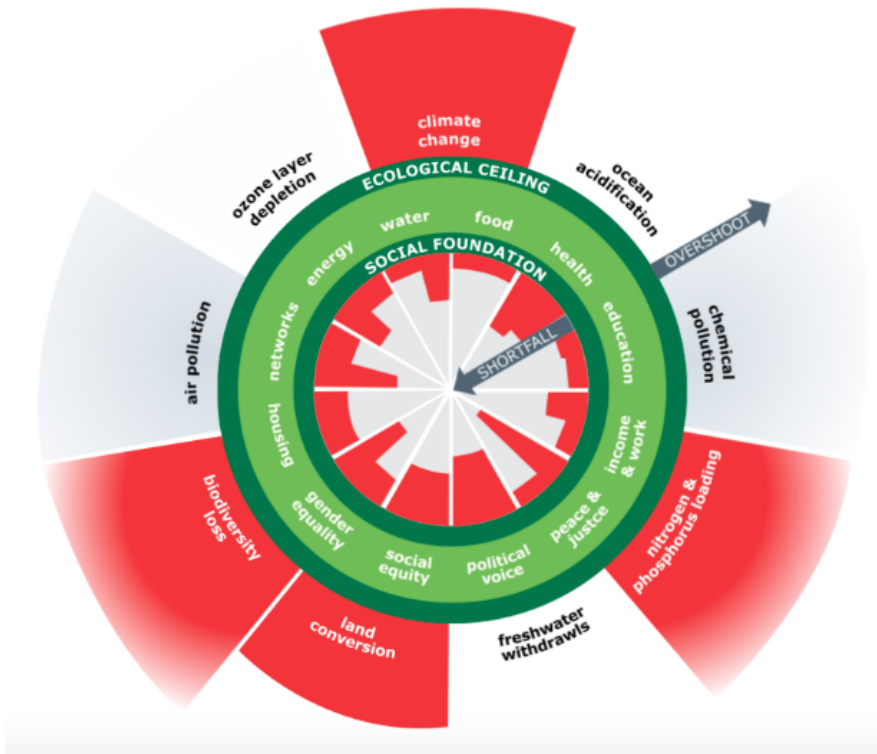
Source : Olivier et al (2017)

Annexe 4 : Jour du dépassement de la Terre



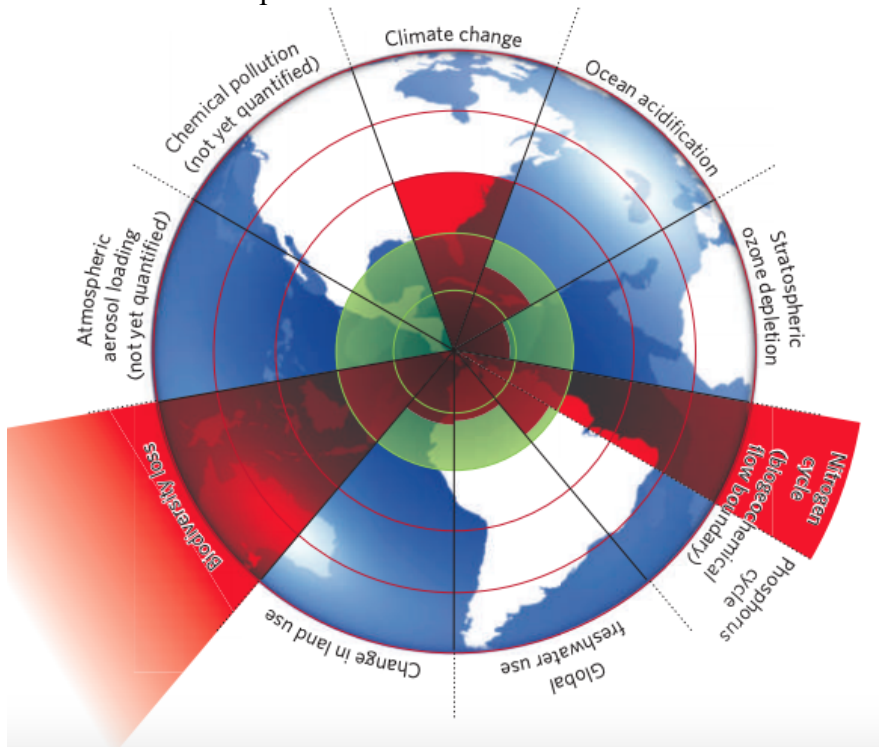
Source : Overshootday (2019)

Annexe 5 : The Doughnut Economy



Source : Raworth, K., (2017)

Annexe 6 : Limites planétaires



Source : Rockström, J. et al (2009)

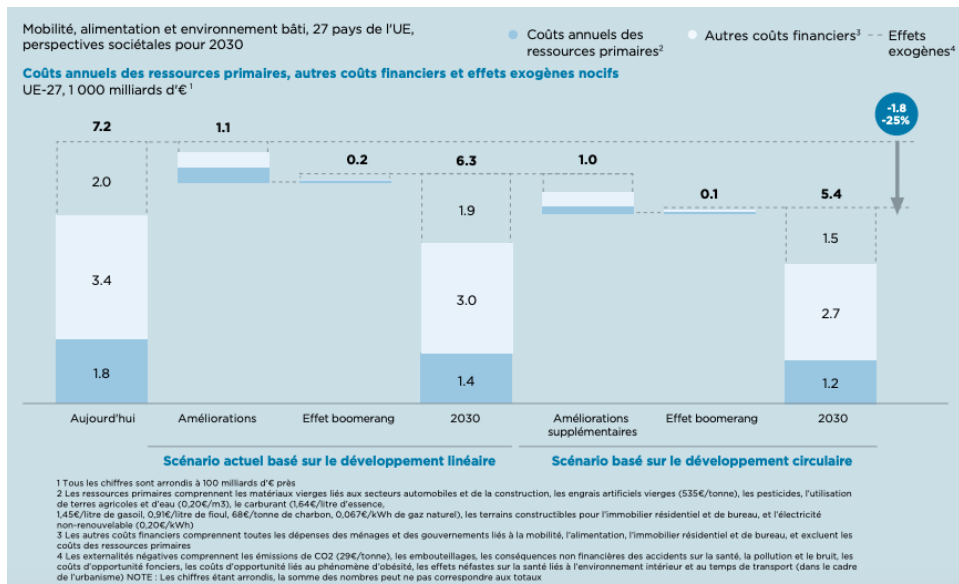
Annexe 7 : L'économie circulaire

L'économie circulaire 3 domaines, 7 piliers



Source : ADEME (s. d.)

Annexe 8 : Potentiels de l'économie circulaire



Source : Ellen MacArthur Foundation (2016)

Annexe 9 : Résumé des paradigmes et organisations précédents

| paradigme | Impulsivité/Rouge | Conformisme/Ambre | Réussite/Orange | Pluralisme/Vert | Évolution/Opale |
|-----------------------------|---|--|--|--|---|
| Apparu | Plus de 10 000 ans | à l'ère des civilisations mettant en œuvre des grands projets | avec le siècle des Lumières et la révolution industrielle. Intensifié après la 2 ^{de} guerre mondiale | société civile et le monde associatif depuis les années 1960 | |
| Fondé sur | le pouvoir par la force et la domination par la cruauté et l'arbitraire d'un chef sur un groupe | la morale, l'ordre, la stabilité et la prévisibilité | l'efficacité, le matérialisme, la compréhension scientifique du fonctionnement du monde et la recherche de la solution la plus rentable | égalité, appartenance harmonie. Et justice, communauté, coopération, consensus | confiance et l'abondance |
| Où le trouve-t-on | Dès l'ère des empires et des royaumes. Dans gangs de rues et mafias | institutions religieuses, gouvernementales, militaires et éducatives. | Multinationales, organisations lucratives | Démocratie (abolition de l'esclavage, libération de la femme, liberté de religion...) | Organisations modernes en devenir |
| Meneurs sont des | prédateurs | figures paternalistes | posture d'ingénieur. | | Leaders qui détachent leur identité de leur ego |
| fonctionne dans | environnements hostiles | la logique "commande-contrôle" Rigidité | logique « prévision-contrôle » | | |
| Avancées | | projection sur le long terme (processus stables), stabilité, hiérarchies coercitives | innovation par projets, responsabilité, management par objectifs, méritocratie | partage du pouvoir, responsabilisation des salariés, culture & valeurs, parties prenantes, responsabilité sociale. | l'auto-organisation, la prise en compte des individus, raison d'être évolutionnaire |
| Limites | | Ne permet pas de sortir du cadre et de s'adapter | focalisation sur les aspects matériels, conséquences en termes d'impact environnemental, d'inégalités sociales et de manque de sens individuel et collectif. | défendre l'égalité tout en se considérant supérieur aux autres (exergue des limites des autres paradigmes) | À suivre au fil du temps |
| Structure organisationnelle | Dictature | Hiérarchique | Verticale ou en silos | Aplatie | Interconnectée |
| Objectif organisationnel | Profit personnel | | Profit et survie de l'organisation | Compromis entre valeurs et rentabilité | Raison d'être de l'organisation (rentabilité, efficacité, performance...) |
| symbole | Meute de loup | Armée | Machine | Famille | l'organisme vivant. |
| Moteur | Peur | soumission | Règles | Espoir | Confiance |

Source : Moperto (2017)

Annexe 10 : Vue d'ensemble des structures, pratiques et processus des organisations opales

| Révolutions | Aspects tangibles | Pratiques opales |
|-------------------|--------------------------------|--|
| | STRUCTURE | |
| Auto-organisation | 1. Structure de l'organisation | <ul style="list-style-type: none"> Équipes auto organisées et autogouvernées Coaches couvrent plusieurs équipes si nécessaire (pas de responsabilité de profit et perte, ni d'autorité de gestion) |
| Auto-organisation | 2. Coordination | <ul style="list-style-type: none"> Pas de réunions d'équipe de cadre Coordination et réunions principalement organisées ad hoc quand les besoins surviennent |
| Auto-organisation | 3. Projets | <ul style="list-style-type: none"> Gestion de projets radicalement simplifiée Pas de gestionnaires de projet, projets autogérés par le personnel Plans et budgets minimums ou inexistants, priorité organique |
| Auto-organisation | 4. Fonctions du personnel | <ul style="list-style-type: none"> Fonctions (RH, IT, ...) effectuées par les équipes ou par les groupes de travail volontaires Personnel restant a un rôle consultatif |
| | RESSOURCES HUMAINES | |
| Intégrité | 1. Recrutement | <ul style="list-style-type: none"> Entretien d'embauche par les futurs collègues avec un accent sur la correspondance avec l'organisation, les valeurs et l'objectif |
| Intégrité | 2. Intégration | <ul style="list-style-type: none"> Formation importante en compétences relationnelles et en culture d'entreprise Programme de rotation pour s'immerger dans l'organisation |

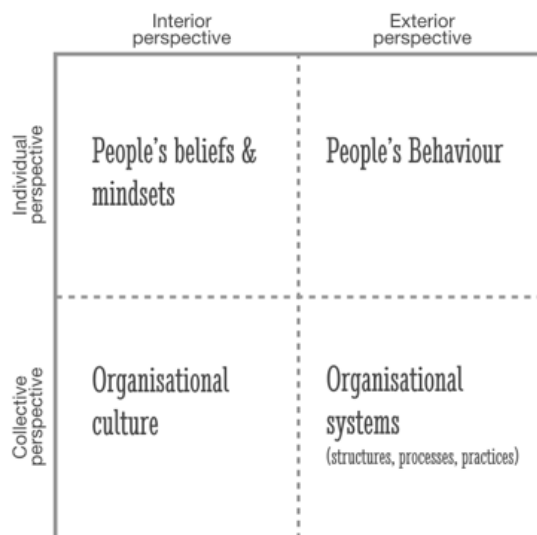
| | | |
|--|--|--|
| Intégrité | 3. Formation | <ul style="list-style-type: none"> • Liberté et responsabilité personnelle pour la formation • Importance critique pour les formations communes assistées par tout le monde |
| Auto-organisation Intégrité | 4. Titres et descriptions d'emploi | <ul style="list-style-type: none"> • Pas de titres ou descriptions d'emploi • Rôles fluides et granulaires au lieu de descriptions d'emploi fixés |
| Raison d'être évolutive | 5. Objectif individuel | <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement, formation et évaluation utilisés pour explorer l'objectif individuel et organisationnel |
| Intégrité | 6. Flexibilité et engagement de temps | <ul style="list-style-type: none"> • Discussion honnête à propos de l'engagement de temps individuel au travail par rapport aux autres engagements significatifs dans la vie privée • Haut degré de flexibilité dans les heures de travail tant que les engagements sont respectés |
| Auto-organisation Intégrité | 7. Gestion de performance | <ul style="list-style-type: none"> • Accent sur la performance d'équipe • Processus basé sur les paires pour l'évaluation individuelle • Discussion sur l'évaluation transformée en enquête personnelle sur le parcours d'apprentissage et l'objectif |
| Auto-organisation | 8. Rémunération | <ul style="list-style-type: none"> • Salaires autodéterminés avec calibrage par les pairs pour le salaire de base • Pas de bonus, mais partage du profit égal • Différences de salaire étroites |
| Auto-organisation | 9. Allocation et définitions des rôles (Nominations, promotions) | <ul style="list-style-type: none"> • Pas de promotions, mais réarrangement fluide des rôles basé sur l'accord de pairs • Responsabilité d'intervenir à propos de problèmes et d'opportunités en dehors du périmètre de son rôle. |
| Auto-organisation Intégrité | 10. Licenciement | <ul style="list-style-type: none"> • Dernière étape dans le mécanisme de résolution de conflit par médiation • Très rare en pratique • Soutien attentionné pour transformer le licenciement en une opportunité d'apprentissage |
| | VIE QUOTIDIENNE | |
| Intégrité | 1. Espaces de bureaux et bâtiments | <ul style="list-style-type: none"> • Auto-décorés, chaleureux, ouverts aux enfants, animaux, nature • Pas de marqueurs de statuts |
| Intégrité | 2. Réunions | <ul style="list-style-type: none"> • Pratiques de réunion spécifiques pour garder l'égo sous contrôle et assurer que la voix de tout le monde soit entendue |
| Auto-organisation Raison d'être évolutive | 3. Prise de décision | <ul style="list-style-type: none"> • Complètement décentralisée et basée sur le processus de conseil (ou mécanismes de prise de décision de <i>Holacracy</i>) • Pratiques afin d'écouter l'objectif de l'organisation |

| | | |
|--|--|--|
| Auto-organisation Intégrité | 4. Conflits | <ul style="list-style-type: none"> • Temps régulier consacré pour mettre en lumière et résoudre les conflits • Processus formel de résolution de conflit en plusieurs étapes • Tout le monde est formé dans la gestion de conflit • Culture limite le conflit aux parties en conflit et aux médiateurs ; les tiers ne sont pas concernés |
| Auto-organisation Raison d'être évolutive | 5. Flux d'information | <ul style="list-style-type: none"> • Toute l'information est disponible en temps réel à tout le monde, y compris les finances de l'entreprise et la rémunération • Transparence totale pour inviter les tiers à faire des suggestions pour mieux atteindre l'objectif |
| Intégrité | 6. Valeurs et règles de bases | <ul style="list-style-type: none"> • Valeurs claires traduites en règles de bases explicites de comportements (in)acceptables pour favoriser un environnement sûr • Pratiques pour cultiver des discussions sur les valeurs et les règles de bases |
| Intégrité | 7. Espaces de réflexion | <ul style="list-style-type: none"> • Pièce calme • Méditation de groupe et pratiques silencieuses • Pratiques de réflexion en grand groupe • Supervision d'équipe et coaching par les pairs |
| Raison d'être évolutive | 8. Gestion d'atmosphère/humeur | <ul style="list-style-type: none"> • Perception consciente de quelle atmosphère/humeur servirait la finalité de l'organisation |
| Intégrité | 9. Développement communautaire | <ul style="list-style-type: none"> • Pratiques de <i>storytelling</i> pour soutenir l'autorévélation et construire la communauté |
| | PROCESSUS D'ORGANISATION MAJEURS | |
| Raison d'être évolutive | 1. Objectif | <ul style="list-style-type: none"> • Organisation vue comme une entité vivante avec sa propre raison d'être évolutive • Le concept de compétition n'est pas pertinent • Pratiques pour écouter la raison d'être évolutive |
| Raison d'être évolutive | 2. Stratégie | <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie émerge organiquement de l'intelligence collective des employés autogérés |
| Raison d'être évolutive | 3. Innovation & développement de produit | <ul style="list-style-type: none"> • Offre est défini par la finalité • Guidé par l'intuition et la beauté |
| Raison d'être évolutive | 4. Gestion fournisseur et client | <ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs également choisis pour correspondre à la finalité • Clients invités à la réalisation de la finalité |
| Auto-organisation | 5. Achat et investissements | <ul style="list-style-type: none"> • N'importe qui peut dépenser le montant fourni souhaité tant que le processus de conseil est respecté |

| | | |
|-------------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Remise en cause par les pairs du budget d'investissement de l'équipe |
| Raison d'être évolutive | 6. Ventes et marketing | <ul style="list-style-type: none"> Marketing comme simple proposition Pas d'objectifs de vente |
| Raison d'être évolutive | 7. Planning, budget & contrôle | <ul style="list-style-type: none"> Basé sur "sentir et réagir" Pas de budget ou simplifié radicalement, pas de suivi de variance Solution réalisable et itérations rapides plutôt que des réponses parfaites Sentir constamment ce qui est nécessaire Pas d'objectifs précis (<i>targets</i>) |
| Intégrité | 8. Initiatives sociales et environnementales | <ul style="list-style-type: none"> Intégrité comme critère intrinsèque Prise d'initiative distribuée, sentir ce qui est juste de faire |
| Raison d'être évolutive | 9. Gestion du changement | <ul style="list-style-type: none"> Constante adaptation intérieure |
| Auto-organisation | 10. Gestion de crise | <ul style="list-style-type: none"> Partage transparent d'information Tout le monde est impliqué pour faire émerger la meilleure réponse de l'intelligence collective Si le processus de conseil est suspendu, la portée et le temps de suspension doit être défini |

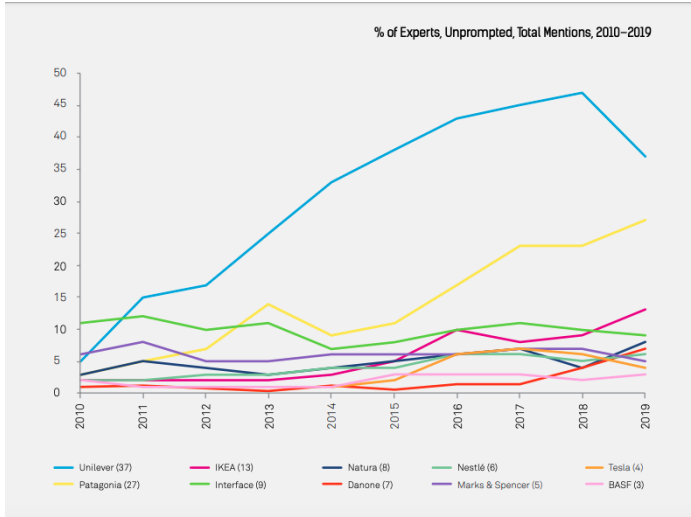
Source : Laloux, F., (2014)

Annexe 11 : Culture de l'organisation



Source : Laloux, F. (2014)

Annexe 12 : Classement des entreprises les plus durables



Source : SustainAbility (2019)

Annexe 13 : Fournisseurs Patagonia



Source : Patagonia (2012)

Annexe 14 : B Impact Score



Source : B Corporation (2016)

