

Mot de passe : 2803P

L'entreprise « régénérative » : énième utopie ou véritable redéfinition sociale et environnementale des modèles actuels ?

➤ **Angle d'approche :**

Dans ce texte, j'adopte une approche critique pour analyser les limites du modèle économique actuel. Je mets en lumière les conséquences humaines et environnementales de ces pratiques tout en envisageant des alternatives innovantes, comme les entreprises dites régénératives. Mon objectif est de montrer qu'un changement profond est nécessaire. Il s'agit de repenser nos modèles pour concilier développement économique, respect des écosystèmes et épanouissement humain.

➤ **Résumé :**

Le monde du travail évolue face aux défis écologiques et sociaux, poussant les entreprises à repenser leurs modèles. Historiquement fondées sur la recherche de profit et l'ultra-productivisme, ces organisations ont souvent négligé les individus et l'environnement. Pourtant, un changement de paradigme pourrait émerger avec les entreprises dites « régénératives », qui cherchent à aligner performance économique, bien-être humain et régénération environnementale. Ce modèle vise à réintégrer les activités industrielles dans les limites planétaires tout en favorisant l'épanouissement social. Néanmoins, ces initiatives sont encore marginales et nécessitent un remaniement profond des mentalités, appuyé par des cadres réglementaires.

➤ **Références bibliographiques :**

- *Qu'est-ce que l'entreprise régénérative*, Convention des entreprises pour le climat, novembre 2022, Christophe Sempels : <https://cec-impact.org/blog/quest-ce-que-lentreprise-regenerative/>
- *La théorie du donut : Une économie saine devrait être conçue pour l'épanouissement, pas pour la croissance*, 2018, Kate Raworth : https://www.ted.com/talks/kate_raworth_a_healthy_economy_should_be_designed_to_thrive_not_grow?language=fr
- *Entreprises et systèmes vivants : appréhender les approches régénératives*, novembre 2023, V.Brunel, S.Dubreil
- *Une industrie régénératrice, c'est possible*, 2014, Hanh Nguyen, Martin Stuchtey, Markus Zils dans l'expansion management review (N° 153)
- *Qu'est-ce qu'une entreprise régénérative ?* juin 2022, Sempels, C., & Thuilier, Bertrand.Lumia.edu.https://source.lumiaedu.fr/uploads/2022_Qu_est_ce_qu_une_entreprise_regenerative_5e91abd2db.pdf
- *Qu'est-ce qu'un milieu socio-écologique*, 2022, Denis Couvet : https://sitesweb-tmp35.dsi.sorbonne-universite.fr/sites/default/files/media/2022-01/Couvet_socio%C3%A9cosyst%C3%A8me.pdf
- *Le modèle Buurtzorg* : <https://www.buurtzorg.com/about-us/our-organisation/>

Depuis plusieurs années, le monde du travail est marqué par de profondes transformations qui poussent les individus à s'adapter et à repenser leur vision de l'avenir. On observe de plus en plus de désengagement au sein des entreprises et le concept de « sens » est devenu primordial pour les salariés. Ils sont de plus en plus regardant concernant leur bien-être mais également sur les enjeux écologiques et la réduction de l'impact environnemental. Bien-être, respect des valeurs personnelles, et engagement pour des enjeux sociétaux deviennent des priorités. Dans ce contexte, le rôle de l'éthique professionnelle, que l'on peut définir en premier lieu comme un ensemble de valeurs qui orientent les pratiques et les décisions des organisations et des individus dans le monde du travail, est essentiel pour guider les pratiques des entreprises vers des modèles plus justes, transparents et équitables. Mais, dans une société de plus en plus individualiste et matérialiste, où la recherche de profit et l'augmentation des performances priment, est-il envisageable d'aspirer à un modèle d'industrie qui prendrait en compte et favoriserait à la fois l'humain et l'environnement tout en restant rentable ? C'est, en effet, l'objectif visé par l'industrie dite « régénérative » qui tend à redéfinir les codes traditionnels de la productivité et de la performance. Ce type d'organisation vise à s'appuyer sur des principes éthiques ancrés dans une approche de respect et de régénération des écosystèmes humains et environnementaux tout en repensant les relations au sein de l'entreprise.

Le modèle économique actuel, souvent qualifié d'ultra-productiviste, repose sur une logique de maximisation des profits et d'augmentation incessante des performances, reléguant souvent au second plan les individus et l'environnement. En effet, depuis la révolution industrielle, l'activité humaine ne cesse de s'intensifier et met en péril l'équilibre terrestre et le bien-être des individus avec une hausse significative du désengagement au travail, du nombre de burn-out et d'une sensation de surcharge. Cette dynamique trouve, en outre, son origine dans la pensée de l'économiste Milton Friedman qui affirmait que l'unique responsabilité sociale de l'entreprise était d'accroître ses profits. Il devint ainsi le leader de la doctrine néolibérale dont le credo est « le profit est le seul critère de toutes les valeurs ». La mission de l'entreprise semble donc se réduire uniquement à la création de profit. Cette vision a profondément marqué les pratiques managériales et a institutionnalisé un modèle où la réussite d'une entreprise se mesure principalement à sa rentabilité financière. Il s'agit d'utiliser au mieux et avec la plus grande efficacité les ressources financières, humaines ou encore matérielles en mettant en place un certain nombre de règles qui structurent l'organisation.

Historiquement, l'accent a d'abord été mis sur la spécialisation des tâches et sur l'autorité hiérarchique. Les entreprises se sont concentrées sur l'amélioration de la productivité, du rendement et sur la minimisation des coûts en poussant parfois à l'extrême la division du travail. L'organisation scientifique du travail (OST) en est un parfait exemple et donne naissance au fordisme au début du XXème siècle. Le principe est relativement simple : on cherche à standardiser le travail de l'ouvrier de manière à éviter le gaspillage, la perte de temps ou la flânerie. Les activités sont découpées en sous tâches élémentaires, chaque ouvrier est spécialisé sur une tâche simple et répétitive et est rémunéré au rendement. Mais, bien que permettant d'augmenter le profit, cela n'est pas sans conséquences pour les individus. En perdant toute autonomie et flexibilité, les hommes sont comme des automates qui effectuent des tâches rébarbatives. Il en résulte de la monotonie et une perte de motivation et d'efficacité. L'homme est vu comme un outil pour produire une tâche, on ne le considère

plus pour sa capacité de réflexion. Cela conduit à une déshumanisation du travail, une perte de sens, un manque de considération et un sentiment d'inutilité.

Malheureusement, ce type d'organisation est encore d'actualité et la mondialisation a également été un facteur d'intensification en faisant émerger deux nouvelles problématiques : les chaînes de production ultra optimisées et la sous-traitance à l'étranger. En effet, avec la circulation des capitaux et des échanges internationaux, les entreprises peuvent s'installer ou sous-traiter dans des pays où les réglementations environnementales et sociales sont laxistes, où les impôts sont peu élevés ou encore où les employés n'ont pas le droit de s'organiser en syndicats. Il en résulte actuellement l'existence de multinationales colossales qui pèsent plusieurs millions voire milliards et qui poussent l'optimisation de leurs chaînes de production au maximum via l'utilisation du Lean management par exemple. Tout est optimisé, tout est linéaire et fractionné en tâches simples. Il n'y a aucune agilité et marge de manœuvre pour les employés mais les coûts sont optimisés pour rester compétitif. Par exemple, en décembre 2023, la CNIL a sanctionné Amazon France Logistique d'une amende de 32 millions d'euros pour avoir mis en place un système de surveillance de l'activité et des performances des salariés excessivement intrusif. Bien que l'entreprise possède des objectifs de performances très élevés, cela ne justifie pas le fait de « traquer » ses employés via leur scanner et de conserver ces données.

Elles peuvent également faire appel à des sous-traitants, se pose alors de grosses problématiques concernant la responsabilité des entreprises et la traçabilité de leurs activités. Dans l'industrie du textile, par exemple chez H&M, la sous-traitance est massive et la traçabilité des différentes activités peut rester floue. Des dérives sont alors possibles concernant les conditions de travail des opérateurs chez les sous-traitants. Ainsi, certains pays qui souhaitent attirer les investisseurs étrangers, sont poussés à ne pas adopter de mesures en réponse aux problèmes environnementaux et de justice sociale ce qui favorise des abus comme le travail forcé ou des conditions de travail déplorables. En conséquence, le modèle actuel combine plusieurs fléaux, à savoir : dépasser les frontières planétaires, ne pas répondre aux besoins fondamentaux du plus grand nombre et accroître les inégalités. Il semblerait, de fait, que la mission des organisations se soit réduite à une équation purement financière, marginalisant ainsi les impératifs humains et sociaux. Il en résulte des organisations linéaires avec très peu de marge de manœuvre et les modifier pour améliorer le bien-être des employés ou réduire l'impact écologique pourrait être perçu comme une menace pour la rentabilité. Cette rigidité exacerbe les limites de ce système. Ces entreprises, pensées comme des machines parfaitement huilées pour générer un maximum de profit, négligent l'humain et l'environnement. Ceci illustre une profonde carence en matière d'éthique professionnelle à cause de la priorisation de l'aspect financier. Mais comment concilier le bien-être des individus et l'environnement tout en restant rentable ?

Comme nous venons de le voir, la pensée économique actuelle repose sur l'idée que la croissance est synonyme de réussite et de progrès. Il faut donc repenser notre modèle de développement pour parvenir à répondre aux besoins humains et à la préservation de l'environnement. C'est ce que montre les travaux de Kate Raworth et sa théorie du Donut. En effet, un modèle que l'on qualifierait de durable et régénératif doit se trouver entre le plafond

environnemental (limites planétaires) et le plancher social (limites pour subvenir aux besoins de la population), or c'est loin d'être le cas actuellement.

Mais qu'est-ce que mettent concrètement en lumière ces travaux concernant l'industrie et les entreprises ? Simplement, qu'à l'heure d'aujourd'hui de nombreuses limites, qu'elles soient planétaires ou sociales, sont déjà dépassées. Nous ne pouvons plus nous contenter de réduire les impacts négatifs car cela ne suffirait pas et continuerait d'aggraver la situation. Il faut donc agir en profondeur en mettant en place non pas une simple réparation mais une régénération socio-écologique. La régénération socio-écologique consiste à recréer les conditions d'expression des capacités d'auto-renouvellement du vivant. Il ne s'agit pas de réparer un milieu mais de lui donner les moyens lui permettant de le faire lui-même en utilisant sa propre dynamique. La régénération socio-écologique ne se limite donc pas à la génération d'impacts positifs et s'applique aussi bien aux écosystèmes qu'aux individus, en créant les conditions leur permettant d'exprimer leur potentiel latent. C'est là qu'intervient le concept d'entreprises dites « régénératives ». On pourrait penser qu'il s'agit d'entreprises qui cherchent à redorer leur image ou à compenser un minimum la destruction environnementale qu'elles causent en plantant, par exemple, des arbres ou en installant des ruches sur leurs toits. En réalité, il s'agit d'un objectif beaucoup plus large et difficile à atteindre, à savoir : répondre aux besoins de la société d'une manière compatible avec l'équilibre de l'écosystème terrestre. En d'autres termes, il faut repenser les modèles actuels d'industries qui servent à extraire un maximum de valeur pour arriver à une organisation permettant d'aligner l'intérêt de l'entreprise avec les intérêts des collaborateurs et de l'environnement.

Toutefois, comment parvenir à de telles organisations ? Une entreprise deviendra réellement « régénérative » quand elle aura mis en place des conditions permettant à ses systèmes socio-écologiques de prospérer. Les systèmes socio-écologiques se composent d'acteurs qui sont capables de s'adapter aux modifications d'un environnement - économique, écologique et social - caractérisé par des évolutions permanentes. Ils permettent de mettre en connexion différentes entités, humaines ou non, et traduisent la complexité des interactions au sein d'un milieu. En résumé, il faudrait que les entreprises s'engagent dans un modèle économique régénératif, ce qui se traduit par la production d'impacts positifs sur les écosystèmes et la société pour chaque unité de produit ou de service vendue. Cela requiert un changement drastique de mode de fonctionnement : il ne s'agit plus d'améliorer les processus pour qu'ils aient moins d'impacts négatifs mais de changer totalement les façons de faire pour réparer et faire prospérer les systèmes socio-écologiques dont elle dépend. En prospérant, ces systèmes vont permettre à l'entreprise de prospérer également via la relation de dépendance. Pour le dire autrement, il faut réduire la séparation entre l'entreprise et son milieu. On ne vient plus « exploiter » le milieu et les individus pour satisfaire les besoins de l'entreprise mais on leur donne les conditions pour prospérer, ce qui en retour apportera également prospérité à l'entreprise. Adopter une activité régénérative permettrait ainsi de revenir dans le Donut exposé ci-dessus, en favorisant l'épanouissement des humains et en réintégrant les activités industrielles dans les frontières planétaires.

La démarche régénérative va au-delà des formes de durabilité représentées par la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) et s'appuie sur une étroite coopération avec la nature. La meilleure source d'inspiration reste la nature elle-même de par ses capacités d'auto régénération, ce qui amène à distinguer les secteurs de l'industrie reliés directement au vivant de ceux qui ne le sont pas. En effet, ceux qui sont proches de la nature vont avoir plus de leviers d'action que des industries lourdes. Pour celles en lien direct avec le vivant, le but est

de faire évoluer leurs pratiques en mettant en place des démarches de sobriété, comme l'économie circulaire ou la décarbonisation. Pour les autres, il s'agira de se reconnecter au vivant via leurs infrastructures et leurs processus, de mener des innovations biomimétiques en matière de conception et de s'ancrer dans un écosystème coopératif. En plus de devoir être écologique, la régénération doit aussi être sociale, intellectuelle et culturelle. Elle vise alors à renforcer la justice sociale, les capacités adaptatives et d'apprentissage des personnes, les solidarités et la cohésion sociale. L'éthique professionnelle occupe ici une place centrale : il ne s'agit plus de « faire moins de mal » mais de « faire le bien » en adoptant des approches proactives.

Mais concrètement à quoi cela ressemble ? Prenons l'exemple du modèle Buurtzorg et de l'entreprise Mustella pour illustrer ce concept. Etablie en 2006 aux Pays-Bas, Buurtzorg est une organisation qui a révolutionné les soins de proximité. Plutôt que de suivre une structure hiérarchique traditionnelle, elle mise sur l'autogestion des équipes. Les soignants sont organisés en petites équipes autonomes ce qui leur permet d'avoir une grande flexibilité. Bien que cela se traduise par des coûts horaires plus élevés, Buurtzorg a réussi à réduire de 50 % les heures de soins, à améliorer la qualité des soins et à accroître la satisfaction au travail des employés. Cette approche favorise une communication ouverte et une écoute des besoins des collaborateurs, ce qui permet de maintenir un environnement sain et motivant. Concernant un aspect plus environnemental, Mustella, fabricant de produits pour nourrissons, a pour objectif d'atteindre le régénératif d'ici 2040 et est en train de complètement redéfinir son modèle économique. Parmi les changements visés, on retrouve par exemple, la restriction de la gamme de produits (arrêt d'ici 2027 des lingettes de bébé qui représentaient 20% du chiffre d'affaires en France mais qui sont parmi les produits les plus polluants). Néanmoins, si ces nouveaux modes de fonctionnement sont si révolutionnaires pourquoi restent-ils encore marginaux ?

La mise en œuvre d'un modèle régénératif, bien qu'attrayante sur le papier, se heurte à des obstacles considérables qui ralentissent son adoption à grande échelle. Comme nous l'avons vu précédemment, le principal frein à la démocratisation de ce modèle réside dans notre mode de pensée actuel qui fait primer l'aspect financier avant tout. Pourtant nous savons que les modèles purement productivistes ne sont plus viables et qu'ils ne seront bientôt plus en mesure de s'approvisionner en matières premières et en main d'œuvre. Face à la non-soutenabilité du modèle économique actuel, une phase de décroissance et de rupture semble inévitable. Mais qu'est-ce qui inciterait réellement les dirigeants à repenser leur organisation ? Malgré des initiatives prometteuses comme celles de Patagonia, qui s'efforce de concevoir des vêtements à partir de matériaux recyclés tout en encourageant ses clients à consommer moins, la majorité des entreprises reste figée dans des modèles traditionnels.

La prise de conscience seule ne suffit pas : il faudra un changement profond des mentalités, encouragé par des obligations imposées par les gouvernements, des incitations réglementaires fortes ou même des contraintes dictées par les limites planétaires. Par exemple, une taxation progressive des émissions de carbone ou des primes à l'adoption de matériaux circulaires pourraient inciter des entreprises encore réticentes à s'engager. Mais

une transition durable exige bien plus qu'un engagement environnemental : elle nécessite aussi de placer l'humain et les principes éthiques au centre des préoccupations économiques. Sans un cadre normatif qui fixe des lignes directrices communes, beaucoup d'organisations hésitent à engager des changements profonds qui pourraient initialement les déstabiliser. Cela leur semble être un manque à gagner avec une solution qui ne semble pas viable sur le long terme. La complexité de ce type de transformation repose en grande partie sur l'absence de réglementations claires et de principes universellement acceptés pour guider les entreprises dans cette démarche.

Ainsi ce bouleversement nécessitera une réorientation complète des objectifs économiques. Passer d'une croissance effrénée à une économie basée sur la sobriété, où chaque ressource est utilisée pour créer des impacts positifs durables, relève d'un changement paradigmatique. L'ampleur de cette transformation ne peut être sous-estimée : elle implique de remodeler les chaînes de valeur, d'adopter des innovations disruptives et d'intégrer des logiques collaboratives qui renversent les structures hiérarchiques traditionnelles. Si ces transformations sont exigeantes, elles sont aussi essentielles pour que les entreprises ne deviennent pas les victimes de leur propre inertie face aux bouleversements économiques, sociaux et écologiques à venir. Par ailleurs, la prise en compte du vivant nécessite de mettre en place de nouveaux indicateurs pour pouvoir quantifier tous ces nouveaux paramètres sociaux et écologiques. Pour faciliter la mise en place de ces modèles et pour éviter les dérives, il faudrait une amélioration concernant la réglementation et la mise en place de nouveaux moyens de calcul des coûts sociaux et environnementaux au même titre que les coûts financiers dans la comptabilité des entreprises. Une initiative comme celle de la législation européenne sur les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) va dans cette direction, mais reste encore largement inaboutie.

Cette structuration permettrait d'éviter la banalisation de cette approche via une utilisation abusive du mot « régénératif ». Comme la mesure d'impacts dans un projet régénératif est très complexe en raison du manque d'outils pour quantifier ces nouveaux aspects, le risque est de transformer ce mot en argument marketing. Cela conduirait à une perte de sens et un manque de crédibilité puisque l'on associerait ce nouveau concept à un énième moyen pour les entreprises de redorer leur image en mettant en place quelques améliorations superficielles qui ne seraient ni contrôlées ni encadrées par un protocole strict. Pour contrer cela, des initiatives comme celles de l'organisme B-Corp, qui offre une certification aux entreprises répondant à des critères stricts de durabilité et d'éthique, offrent des pistes prometteuses pour prévenir les dérives.

Pour conclure, l'entreprise régénérative constitue un nouveau modèle conciliant performance économique, justice sociale et respect des écosystèmes naturels. Cette nouvelle approche peut paraître technique et difficile à mettre en place mais ouvre des perspectives prometteuses pour répondre aux défis croissants du XXI^e siècle. Néanmoins, même si ce nouveau modèle semble idéal, peu d'entreprises se lancent vraiment dans cette aventure à cause du changement radical qu'il nécessite. La mise en place d'un accompagnement par le gouvernement et la création de nouveaux indicateurs pour quantifier les aspects sociaux et écologiques pourraient permettre une démocratisation de cette approche et de pousser les

entreprises à se lancer dans cette transformation. Ainsi parviendrons-nous à un changement global des mœurs et une mutation profonde des entreprises ? Tout dépendra de la capacité des décideurs publics et privés à conjuguer contraintes, incitations et innovations pour faire émerger un modèle où la régénération prime sur l'exploitation.