Régénérer la RSE pour transformer les modèles d'affaires

Michel Laviale et
Martin Richer

Juillet 2026

Michel Laviale, ancien directeur de la qualité et de développement durable de la Société Générale, ancien vice-président de la plateforme nationale RSE (Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan)

Martin Richer, fondateur de Management&RSE, coprésident de Metis Europe et enseignant à la Sorbonne

Table des matières

Résumé exécutif 3

Introduction 6

1 - La coopération RSE-Régénératif reste encore en devenir 7

2 - Un rapprochement plus que jamais d'actualité 14

3 - Deux priorités de convergence : la biodiversité et la sobriété 21

4 - Un chemin de convergence se dessine 26

5 - La voie d'avenir : vers une RSE transformative 29

6 – La question cruciale : la transformation des modèles d'affaires 33

7 - Le rôle et l'attitude des dirigeants 41

En conclusion : garder le cap malgré les turbulences 42

Résumé exécutif

Les dirigeants d'entreprise et directeurs RSE, qui doivent affronter l'environnement économique turbulent d'aujourd'hui nous font part de leur perplexité : que penser des promesses de l'économie régénérative ou du mouvement souvent qualifié de « Regen », qui leur sont présentés comme une alternative à la RSE ?

Premièrement, il est essentiel de comprendre que la RSE n'est pas en recul : c'est le monde qui change de vitesse. Les crises géopolitiques, le backlash anti-ESG, les tensions réglementaires et les déceptions climatiques récentes ont pu donner l'impression d'un essoufflement. En réalité, ce sont les modèles économiques traditionnels qui montrent leurs limites face à un environnement de plus en plus instable, contraint, interdépendant et dominé par les prétentions hégémoniques des empires[1].

Les entreprises doivent désormais composer avec des limites planétaires franchies pour la plupart, des risques systémiques déroutants et une dépendance accrue aux ressources naturelles (terres rares, eau, énergie, composants critiques…). Dans ce contexte, la RSE opère une transformation profonde : elle cesse d'être un exercice de conformité auquel les évolutions récentes, notamment la CSRD, l'ont trop souvent cantonnée, pour devenir un levier stratégique pour repenser les modèles d'affaires et piloter la robustesse, la compétitivité et la souveraineté.

Ensuite, il faut reconnaître que l'économie régénérative, malgré son attractivité narrative, ne constitue pas une réponse opérationnelle à ces défis. Elle occupe beaucoup d'espace médiatique mais impressionne moins par ses solutions. Elle séduit par son imaginaire inspirant — réparer le vivant, produire des impacts positifs — mais reste conceptuellement fragile et difficilement transposable.

Son ancrage agricole limite sa portée : les exemples mobilisés relèvent presque exclusivement de l'agriculture régénérative ou des solutions fondées sur la nature. Ils sont trop sectoriels, trop localisés, trop dépendants du vivant biologique, trop éloignés des chaînes de valeur complexes des grandes entreprises. Ces approches sont pertinentes dans leur domaine, mais insuffisantes pour guider la transformation de secteurs industriels, tertiaires, financiers ou numériques.

[1] Voir Giuliano da Empoli, « Les Ingénieurs du chaos », JC Lattès, décembre 2019 et « L'heure des prédateurs », Gallimard, avril 2025

Plus problématique encore, cette vision met l'environnement au premier plan, ce qui peut se justifier, mais néglige les enjeux sociaux, pourtant décisifs pour la réussite des transitions. Les crises récentes l'ont démontré : sans justice sociale, les politiques environnementales se heurtent au front du refus et échouent. La RSE, elle, articule depuis longtemps les dimensions environnementales, sociales, sociétales, territoriales, éthiques et de gouvernance. Cet équilibre, « la transition juste », est indispensable pour éviter les ruptures sociales et maintenir l'adhésion des salariés, des clients, des citoyens et de l'ensemble des parties prenantes qui ne se découpent pas en tranches.

Par ailleurs, l'économie régénérative peine à définir un modèle économique opérationnel. La création de valeur n'y est pas clarifiée, les mécanismes restent flous et là encore, les cas d'usage trop limités pour servir de référence. Cette absence de cadre opérationnel rend le concept séduisant… mais peu mobilisable pour piloter une transformation réelle. Le régénératif est un récit ; la transformation est un choix.

En affirmant qu'il faudrait remplacer les modèles d'affaires existants par un modèle entièrement nouveau, qu'elle peine pourtant à définir, elle crée une logique de rupture irréaliste qui peut, paradoxalement, freiner l'action. Les entreprises ne basculent presque jamais d'un modèle à un autre en un seul mouvement : elles hybrident, expérimentent, ajustent. La transformation est progressive, agile, pragmatique, ancrée dans la matérialité.

C'est pourquoi la voie d'avenir consiste à régénérer la RSE, non à la remplacer. Une RSE stratégique, exigeante et opérationnelle permet de répondre aux défis contemporains en s'appuyant sur des référentiels éprouvés (ISO 26000, ODD, CSRD) et sur une compréhension fine des enjeux sociaux, environnementaux et économiques.

Deux priorités s'imposent immédiatement et constituent des voies de convergence entre RSE et Regen. D'une part, la biodiversité, encore largement sous-estimée, doit devenir un pilier stratégique. La dépendance économique au vivant est massive, et les impacts sur les chaînes de valeur, les coûts d'exploitation et la santé humaine deviennent critiques. D'autre part, la sobriété doit être reconnue comme un levier de compétitivité. Loin d'être un renoncement, elle constitue un moteur d'innovation, de réduction des risques et de souveraineté. Elle préconise de repenser la valeur, pas de la réduire.

Enfin, la transformation des modèles d'affaires devient le cœur de la nouvelle RSE. Il ne s'agit pas de viser un idéal théorique, mais de prioriser selon la matérialité, de démontrer plutôt que promettre, et d'articuler systématiquement l'environnemental, le social et l'économique. La RSE offre un cadre robuste pour réduire les impacts négatifs, renforcer les impacts positifs, intégrer la biodiversité, piloter la sobriété et transformer les modèles économiques sans perdre l'équilibre social, économique et environnemental.

En définitive, l'économie régénérative propose une vision inspirante mais encore trop fragile pour guider la transformation des entreprises. Nous suggérons aux entreprises de la repositionner comme une étape future de la RSE, notamment pour les entreprises qui incorporent directement la nature dans leur chaîne de valeur. La RSE, enrichie et recentrée, constitue le cadre le plus solide pour affronter les crises, anticiper les ruptures et bâtir des modèles d'affaires réellement durables. Elle propose la transformation plutôt que l'illusion.

La perplexité que nous évoquions au début de ce résumé ne sera jamais complètement dissipée. Mais pour un Comex, les priorités nous semblent claires :

- Recentrer la RSE sur le cadre d'action robuste pour piloter la stratégie et la transformation des modèles d'affaires.
- Concevoir la RSE comme une réponse à la dépendance aux ressources critiques, à la reconfiguration des chaînes de valeur et à la recherche de la souveraineté.
- Utiliser la matérialité pour hiérarchiser les enjeux, les opportunités et donc les priorités.
- Intégrer biodiversité et sobriété comme leviers de compétitivité.
- Articuler transition écologique et justice sociale pour garantir l'acceptabilité, en intégrant cette exigence dans tous les projets (compétences, emploi, choix d'investissements, conditions de travail, territoires) et mesurer les impacts sociaux et environnementaux des décisions.
- Améliorer la désirabilité de son récit non pas par des promesses en déficit d'applicabilité, mais par des preuves d'impact.
- Renforcer la gouvernance de la transformation en challengeant le Conseil d'administration sur un rôle plus exigeant en tant que garant du long terme, de la stratégie, de l'évolution des modèles d'affaires et d'une RSE réellement transformative.

- Décliner cette nouvelle vision dans les arbitrages business, les revues de performance, les décisions d'investissement et les feuilles de route métiers.

L'enjeu d'aujourd'hui n'est pas de changer de concept, mais de changer de modèle.

Introduction

Les coups de boutoirs anti ESG venus des Etats Unis et des franges les plus conservatrices en Europe, l'accord décevant de la COP 30, la remise en cause du cadre réglementaire européen, les tensions sur le devoir de vigilance sans oublier bien sûr le contexte géopolitique conduisent **certains milieux politiques et économiques à annoncer le recul de la RSE**, voire sa disparition pure et simple.

Ce constat alarmiste ne résiste pas à une analyse attentive. **Ce n'est pas la RSE qui est en cause, mais la manière dont elle est pratiquée** : l'accumulation de normes l'a parfois transformée en simple mécanique de conformité, au risque que cette dernière ne remplace la responsabilité. Or les enjeux dépassent largement ces contraintes administratives : limites planétaires, interdépendance des systèmes humains, montée de risques systémiques et imprévisibles. Dans ce contexte instable, **la résilience ne suffit plus ; la robustesse devient l'horizon stratégique**, dans un mouvement parallèle à **l'affirmation des souverainetés énergétiques, numériques, alimentaires, sanitaires ou industrielles**.

Ces transformations ne marginalisent pas la RSE : elles en redéfinissent le contenu et déplacent son centre de gravité vers une logique stratégique. La durabilité devient une condition de viabilité des modèles économiques. La RSE « devient politique », plus exigeante, moins centrée sur la réduction marginale des impacts négatifs et davantage orientée vers la transformation des modèles d'affaires.

D'où l'urgence d'une mobilisation collective et d'une coopération renforcée avec les approches d'économie régénérative ou du mouvement qu'on désigne sous l'appellation « Regen ». **Dès 2025, notre document « Régénérez la RSE ! » appelait à « revenir au commun »** et à construire des passerelles avec le

mouvement **Regen, considéré comme une étape sur le chemin de la RSE**[2]. Un an plus tard, il est temps **d'évaluer cette convergence et d'identifier les leviers prioritaires** pour accélérer la transformation. L'attentisme n'est plus de mise : le contexte impose une **action rapide et déterminée**.

1 - La coopération RSE-Régénératif reste encore en devenir

1. Les tenants du régénératif ont multiplié les initiatives au cours de la période récente :

- **En organisant plusieurs évènements médiatiques pour sensibiliser un public plus large que celui des experts** : Play 4 Life en septembre 2025, soirée dédiée à la planète et au vivant, ou encore, la Regen Night en novembre 2025 pour célébrer la bascule d'un monde économique à bout de souffle vers l'économie régénérative.

- Et surtout, **en publiant trois notes de type plaidoyer** : « Guide à l'usage des honnêtes gens pour lever les réticences à s'engager dans l'économie régénérative » (Regen Ecosystem – juillet 2025) ; « La régénération au service de la sensibilisation des entreprises » (C3D – salon Produrable 2025) ; « Un modèle économique à visée régénérative existe-t-il réellement ? » (Christophe Sempels, Président de Lumia – octobre 2025).

Le contenu de ces trois notes est-il susceptible d'infléchir les propos que nous tenions en juin 2025 en apportant des éléments nouveaux sur l'approche régénérative, destinés notamment à en démontrer la pertinence opérationnelle et économique ? Une lecture attentive nous conduit à répondre par la négative à cette question. **Nous ne relevons pas d'arguments véritablement nouveaux par rapport à ceux déjà connus** :

- **Toujours la même critique des « modèles économiques volumiques, extractivistes et linéaires classiques**…et de l'insoutenabilité du modèle de croissance infini dans un monde fini »

[2] Nous vous invitons à consulter ce document à partir de cette page : https://management-rse.com/regenerer-la-rse/

- La **réaffirmation de la primauté d'une approche** « offrant une alternative porteuse d'une réconciliation avec le vivant dans toutes ses dimensions reposant sur des pratiques économiques productives et sociales favorables à une **symbiose entre l'humain et les écosystèmes vivants et sociaux** ».

- **La même inclination à s'appuyer sur les pratiques agricoles régénératives**. Par exemple, la note sur « la régénération au service de la résilience des entreprises » propose de structurer la démarche de ces dernières autour de deux composants : la mise en place de solutions fondées sur la nature (SfN) et les pratiques agricoles régénératives. « *L'agriculture régénérative vise à inverser la dégradation des sols, la perte de biodiversité et le réchauffement climatique causés par le modèle agricole post-seconde guerre mondiale* ». Elle s'articule, selon les auteurs de la note, autour de cinq principes comme la réduction au minimum des perturbations du sol, l'intégration des animaux ou encore la minimisation de l'utilisation des intrants chimiques… « *L'agriculture régénératrice apporte une solution de sécurisation et d'atténuation de la pression sur les ressources* ». Autre référence dans le même registre suggérée par le « Guide à l'usage des honnêtes gens… » : la Régénérative Organic Certified (ROC), norme lancée en 2017 visant à promouvoir une agriculture régénérative, biologique et éthique.

  Cela confirme que le régénératif a du mal à se dégager de ses origines agricoles (l'Institut Rodale) et à proposer une approche qui ne soit pas aussi spécifique, et donc difficilement transposable à d'autres domaines d'activité.

- **La persistance des critiques à l'encontre de la RSE qui, même si elles ont perdu de leur acuité, continuent à être énoncées**. Ainsi, le « Guide à l'intention des honnêtes gens… » écrit que le régénératif « *ne s'oppose pas à la RSE et en assume la filiation, mais pousse plus loin les questions du rapport au vivant, de gouvernance et de territoire… On peut très bien commencer par la RSE, puis s'apercevoir que cela ne suffit pas à inverser la tendance. A ce moment-là, le régénératif propose une autre boussole…* ». Tout est dit. Convenons que cette présentation n'est pas le meilleur moyen de conforter la RSE, même si nous ne critiquons pas l'utilisation du Regen à des fins de communication, pour bien caractériser une politique RSE qui met l'accent sur l'enjeu environnemental.

Pour donner plus de force à leur démonstration, **les défenseurs de l'économie régénérative s'emploient à démontrer qu'un modèle économique à visée régénérative existe bien**. C'est l'objet de la note de Christophe Sempels mentionnée plus haut. Celui-ci souligne les limites de la dynamique de performance associée au modèle économique volumique classique, génératrice « *d'une pression sans cesse croissante sur les ressources et sur tous les indicateurs écologiques* ». **Parmi les alternatives éventuellement possibles aux logiques purement volumiques, l'auteur cite les modèles serviciels** qui « *encouragent la sobriété en en faisant un levier de rentabilisation. Ils offrent un réel potentiel pour engager une réduction des impacts au seuil incompressible* ». **Néanmoins, il pointe leur potentiel régénératif limité**, voire inexistant car « *ne prenant généralement pas appui sur le vivant pour configurer et opérer le modèle économique* » à la différence du modèle économique à visée régénérative qu'il propose de fonder sur la notion de robustesse préférée à celle de performance.

Pour appuyer sa démonstration, Christophe Sempels développe un **cas d'usage autour de la production laitière**. Certes, l'exemple est intéressant mais n'est-il pas **trop circonscrit du fait de son périmètre pour pouvoir être transposé sans difficultés excessives à d'autres contextes économiques** ? L'identification d'un cas ne suffit pas à répondre par l'affirmative à la question posée par le titre de l'article (« Un modèle économique à visée régénérative existe-t-il réellement ? »). C'est un peu comme si on développait une étude de cas sur une ressourcerie et qu'on en déduisait qu'une grande entreprise peut mettre en œuvre un modèle économique circulaire sans difficulté. Le choix de cet exemple est une validation de notre critique initiale selon laquelle le Regen est prisonnier de ses origines agricoles. Mais faire pivoter une entreprise qui travaille dans l'agriculture, l'agro-alimentaire ou les ressources naturelles n'a strictement **rien à voir avec les transformations de grandes entreprises industrielles ou de services, souvent caractérisées par le poids de leur « legacy »** (infrastructures lourdes, systèmes d'information sédimentés, process contraints…) et la difficulté du passage à l'échelle pour leurs innovations.

Nous touchons ici aux limites du raisonnement, comme le sont du reste aussi les cas d'usage cités dans la note « La régénération au service de la résilience des entreprises ». Ceux-ci s'assimilent davantage à des **bonnes pratiques dont**

l'impact porte sur un périmètre délimité sans conséquences directes sur l'ensemble des modèles économiques des entreprises considérées.

2. En fin de compte, l'économie régénérative reste un concept pas encore bien défini, pas vraiment à même de proposer des repères objectifs, plus restreint que la RSE dans son domaine d'application. Elle peine donc toujours à prouver sa supériorité sur la RSE en termes opérationnels et économiques. D'ailleurs, les auteurs des documents cités plus haut ne sont pas dupes des limites du régénératif :

- Ainsi, la note « La régénération au service de la résilience des entreprises » admet, à propos des cas d'usage qu'elle cite, le **caractère récent et en pleine structuration de la démarche régénérative** des entreprises, et la complexité d'intégrer cette démarche dans les stratégies et les fonctionnements opérationnels « *sans s'assurer d'un retour sur investissement probant* ». Elle ajoute que pour l'instant, l'approche régénérative est plus facilement intégrée dans des entreprises ayant une forte dépendance aux ressources naturelles et dont la vulnérabilité touche directement le ROI des opérations.

- Christophe Sempels, de son côté, reconnait que sa note sur le modèle économique à visée régénérative n'est qu'une première contribution, qui doit en appeler d'autres car **les questions en suspens sont nombreuses, à commencer par l'extension de la dynamique décrite dans sa note à d'autres cas d'usage**. Il s'interroge sur son applicabilité à des contextes industriels ou tertiaires plus distants par essence des écosystèmes. « *Cette question est clé car elle est susceptible de dresser des frontières d'applicabilité d'un modèle économique à visée régénérative* ».

- La principale objection que nous soulevions dans notre note de juin 2025 n'a pas été traitée. Nous pointions **l'erreur stratégique consistant à segmenter le développement durable en centrant le régénératif sur l'environnement tout en reléguant au second plan les questions sociales**. Or tout prouve que cette approche mène à une impasse : le mouvement des Gilets jaunes, les soubresauts de la crise agricole, l'abandon des zones à faibles émissions (ZFE) et du « Zero artificialisation nette », la baisse des ambitions sur l'interdiction de la vente de véhicules neufs équipés de moteurs thermiques, tous ces exemples démontrent que **les mesures en faveur du Regen échouent si elles ne sont pas accompagnées des mesures sociales qui les rendent acceptables**.

On ne peut pas marcher sur une seule jambe et la société en est désormais parfaitement consciente, d'où **l'émergence du concept de « transition juste »**, pour signifier que les avancées écologiques ne peuvent s'opérer qu'avec des avancées sociales. Même les courants de pensée très ancrés dans l'écologie en sont désormais conscients. Ainsi par exemple, la professeure américaine d'écologie humaine Pamela McElwee, co-présidente du rapport Nexus de l'IPBES, plateforme pour la biodiversité qui réunit 147 Etats[3], parlait en décembre 2024 des cinq crises mondiales : « *les cinq crises mondiales, biodiversité, eau, alimentation, santé, réchauffement climatique, sont toutes interconnectés* »[4]. Mais elle ajoutait : « *Alors que le rapport Nexus met l'accent sur le vivant, et pas seulement sur le climat ou l'environnement,* ***il serait dommage d'exclure de ces cinq crises la crise sociale*** ».

Le social est effectivement parfaitement identifié par les outils et les grilles d'analyse de la RSE : les 7 questions centrales de l'ISO 26000, les 17 objectifs du développement durable ou, dans une approche plus financière, Global Risks, le référentiel annuel des grands risques mondiaux publiés chaque année par le World Economic Forum. De même, le concept de **One Health** intègre la santé humaine à l'approche globale incluant la santé des écosystèmes, la santé environnementale mais aussi, par exemple, la santé au travail.

Nous pensions que le « Guide du Regen Ecosystem à l'usage des honnêtes gens pour lever les réticences à s'engager dans l'économie régénérative », évoqué plus haut allait répondre à cette ségrégation entre l'environnemental et le social[5]. Fort opportunément, il a été publié en juillet 2025, un mois après notre note mais nous n'aurions pas l'immodestie de penser qu'il y aurait là autre chose qu'une coïncidence temporelle. Et effectivement, ce problème majeur y est superbement ignoré. Pour définir le Regen, le guide explique que « *l'idée fondamentale est qu'une activité humaine, une entreprise, ne détruise plus la planète, mais contribue à la réparer, la restaurer, la régénérer* ». Donc, le social

[3] L'IPBES est la plateforme internationale pour la biodiversité. Elle réunit 147 Etats. Elle fait référence dans le domaine de la biodiversité, au point où on l'appelle communément, « le GIEC de la biodiversité ».

[4] Citée par « Environnement : Dans le lit du vivant », Libération, 20 décembre 2025

[5] Benoît Martimort-Asso, Céline Robert et Agnès Rambaud-Paquin, « Guide du Regen Ecosystem à l'usage des honnêtes gens pour lever les réticences à s'engager dans l'économie régénérative », juillet 2025

n’est pas dans le radar du Regen.

Le guide affirme que « *l’approche régénérative se nourrit aussi d’expériences concrètes qui démontrent qu’il est possible de produire ou d’aménager en ayant des impacts positifs* ». Donc, la réduction des impacts négatifs n’est pas non plus dans le radar.

Nous attirions l’attention sur la faiblesse des cas d’usage permettant d’illustrer le Regen. Le guide en donne trois : Interface (qui est un cas d’économie d’usage hyper-médiatisé depuis plusieurs dizaines d’années), Pocheco (qui elle-même ne se réclame pas du Regen) et Arcadie (qui fabrique des tisanes… toujours le lien avec l’agriculture). Les avancées restent somme toute modestes.

Les interactions entre le social et l’environnemental sont fortes et constituent une clé pour une politique RSE concertée. La volonté de préserver ou d'améliorer les conditions sociales des hommes et des femmes au travail débouche souvent sur des solutions de préservation du climat et de la biodiversité. Ainsi par exemple, les initiatives visant à améliorer le « produire en France » ou à lutter contre la « fast-fashion » trouvent leur origine dans une motivation sociale (préserver l’emploi de proximité) mais se justifient aussi par leurs impacts environnementaux.

A l’inverse, **Hélène Soubelet**, directrice de la Fondation pour la recherche sur la biodiversité, montre **l’importance d’agir sur la préservation et la restauration des écosystèmes, ce qui produit aussi des externalités positives sur le plan social** : « *Une étude du professeur Eyal Frank de l’université de Chicago, publiée en 2024 dans la revue Science a établi que dans plusieurs comtés américains l’effondrement des populations de chauve-souris a entraîné une augmentation de 31 % de l’usage des pesticides par les agriculteurs. Cela s’est traduit par une chute de leur rentabilité, mais surtout par une hausse de 8 % de la mortalité infantile, soit 1.334 décès supplémentaires ! Les agriculteurs ont l’impression qu’ils peuvent se passer des écosystèmes, mais c’est faux. Les grandes cultures sont vulnérables, car l’espèce qui a été sélectionnée pour un rendement maximum, ne l’a pas été pour sa capacité de résilience. Elle s’avère donc particulièrement sensible aux ravageurs* »[6].

[6] C’est-à-dire l’ensemble des organismes qui entraînent des dégâts sur les plantes cultivées. Citée dans « Il y a la nécessité de mettre en place une éducation à l'eau », Libération, 20 décembre 2025, p. 3

Par ailleurs, **la primauté donnée à l'environnemental par le Regen nous semble d'autant plus artificielle qu'elle manque terriblement de fondement scientifique**. L'argument invoqué par le Regen, reposant sur la distinction entre soutenabilité forte ou faible, est expliqué en détail par l'étude LUMIÅ de janvier 2024 (p. 25) et peut se résumer ainsi : dans la soutenabilité forte, la contrainte écologique l'emporte, considérant que l'économique est encastré dans le social, lui-même encastré dans l'écologique. Ceci aurait pour conséquence de s'intéresser en priorité à la connexion de l'entreprise au vivant non humain. L'étude LUMIÅ de janvier 2024 précise : « *la question de la régénération écologique est première par rapport à la régénération sociale* ». C'est dit. Mais c'est bien fragile et cela ne résiste pas au « crash-test » des mouvements sociaux d'aujourd'hui, qui préconisent la transition juste, c'est-à-dire une articulation de l'environnemental et du social.

Cette dévalorisation du social ne pose pas seulement un problème théorique car elle a un impact sur le comportement des entreprises qui se réfèrent au modèle du Regen. Ainsi, sur les 150 entreprises qui ont rempli les feuilles de route, préconisées par la Convention des entreprises pour le climat (CEC), 30 les ont partagées dans la partie 3 du rapport de la CEC[7]. Ces 30 entreprises ont toutes rempli la partie « objectifs d'impact mesurables », listant entre 2 et 38 objectifs, avec une moyenne de 11 objectifs d'impact par entreprise soit 318 objectifs formulés au total. La répartition thématique de ces 318 objectifs : 200 pour l'impact environnemental contre 48 seulement pour l'impact social et 70 « autres ». Ainsi, les deux tiers des objectifs listés dans les feuilles de route sont liés à l'impact environnemental et seuls 15% sont liés à l'impact social ou sociétal (au sens large). On peut se demander si cet écart considérable reflète « l'équilibre des enjeux » auxquels les entreprises font face.

Enfin, la primauté à l'environnemental affecte la désirabilité du projet Regen auprès des citoyens. L'Institut du développement durable et des relations internationales (Iddri) l'a relevé dans son travail sur la place des récits dans l'élaboration d'un nouveau contrat social : « *L'Iddri partage cet intérêt pour les récits (ou « narratifs », selon un anglicisme très*

[7] « Une grande bascule vers l'entreprise régénérative ; Rapport final de la première Convention des Entreprises pour le Climat, octobre 2022

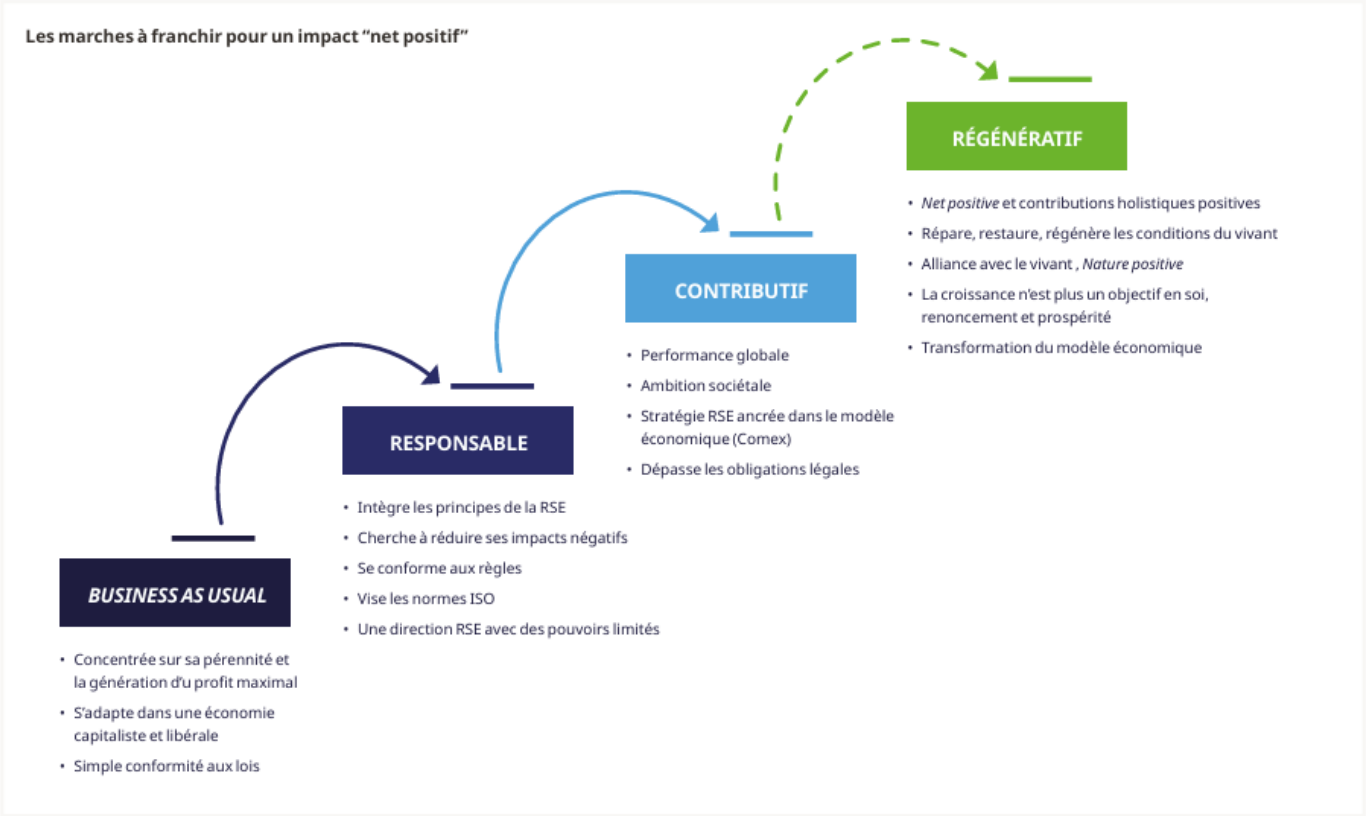
utilisé) : ces derniers sont déterminants pour proposer des voies de changement crédibles, orienter ou activer la demande politique, coordonner une action collective, ou encore pour façonner de nouvelles politiques publiques. Mais les récits actuels, si attractifs qu'ils puissent être pour des coalitions acquises à la cause, peuvent apparaître comme trop étroits pour le plus grand nombre : monothématiques, ils ont tendance à se focaliser sur le sujet environnemental et n'abordent que périphériquement les problématiques sociales. (...) Force est de constater que ces récits ne semblent pas remporter l'adhésion idéologique ou électorale escomptée car ils peinent à résonner avec les expériences de vie d'une quelconque majorité »[8].

2 - Un rapprochement plus que jamais d'actualité

Dans un monde instable caractérisé par des crises à répétition (géopolitiques, climatiques, sociales...), **la priorité devrait être, comme nous l'avons écrit dans notre document de juin dernier, de renoncer à vouloir remplacer un concept, la RSE** qui, malgré les reculs liés au backlash, a réussi à préserver des points d'appui solides (cf. article de M Richer du 14 octobre 2025 : « La RSE est un sport de combat : la vigueur du backlash) par un autre concept, l'économie régénérative, dont on perçoit les limites en termes d'applicabilité. Répétons-le : notre intention n'est pas du tout de chercher à discréditer une approche nouvelle (même si nous relevons son côté inabouti et encore peu stabilisé), ni d'ouvrir un conflit avec elle, mais plutôt de **proposer une approche de convergence**.

Notre posture reflète notre conviction : alors que le Regen pense que la RSE a failli et qu'une autre période doit s'ouvrir sur des bases différentes, nous pensons au contraire que **la RSE a produit des avancées (certes insuffisantes mais substantielles) et que le Regen est une incarnation, une étape sur un chemin de la RSE** qui en a connu déjà beaucoup et en verra bien d'autres. C'est d'ailleurs ainsi que nous interprétons **le célèbre schéma des 4 marches de la Convention des Entreprises pour le Climat** (CEC) : pour nous, le contributif et le régénératif sont des étapes naturelles de la RSE, qui s'inscrivent très bien dans leur contexte.

[8] « Vers un nouveau contrat social : le rôle et la place des récits », Rapport de l'IDDRI, avril 2025



Source : « Une grande bascule vers l'entreprise régénérative ; Rapport final de la première Convention des Entreprises pour le Climat, octobre 2022, p. 28

Examinons successivement les 4 caractéristiques qui, selon ce schéma de la CEC, **définissent le régénératif** par rapport aux incarnations antérieures.

1 - Net positive et contributions holistiques positives. Depuis ses origines américaines (Howard Bowen, 1953) et européennes (notamment sa définition de 2011 par la Commission européenne insistant sur les effets exercés par l'entreprise sur la société, qu'ils soient négatifs ou positifs), il est clair que la RSE s'intéresse tout autant au renforcement des impacts positifs qu'à la réduction des impacts négatifs. **La préférence du Regen pour les impacts positifs nous semble totalement artificielle**. Elle ne devrait pas guider les choix des entreprises, qui sont orientés en fonction de l'importance et de l'intensité des enjeux (matérialité d'impact, pour reprendre le terme de la CSRD).

Nous en trouvons une illustration très concrète dans le rapport publié le 23 juin 2026 par le Réseau des solutions pour le développement durable (SDSN), qui alerte sur le retard mondial dans l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD) : seules 16 % des cibles devraient être atteintes d'ici 2030, contre 18 % en 2025. La France recule à la 7ème place, malgré un indice en légère hausse par rapport à 2025, dépassée par la progression plus rapide de la Norvège et de l'Autriche. Quel est le principal point faible français selon cette grille d'analyse des ODD ? L'impact environnemental extérieur de son modèle de consommation : 5,2 tonnes de GES importées par habitant, 31,6 kg d'azote importé et 5,2 kg de déchets plastiques exportés par habitant. L'indice français d'externalités négatives se dégrade ainsi de 64,2 à 61,9, un niveau inférieur à la moyenne de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Voilà pourquoi la France doit se donner comme priorité de s'attaquer à la réduction d'un impact négatif… n'en déplaise aux puristes du Regen.

2 - Répare, restaure, régénère les conditions du vivant ; Alliance avec le vivant, Nature positive. Dans son document publié par l'Impact Tank, **Hélène L'Huillier**, consultante en évaluation d'impact social et environnemental, qui est une avocate du Regen, reconnaît que les prémices de l'écologie régénératrices ne datent pas d'hier : « *Dans les années 1960, une nouvelle théorie de l'évolution, remettant en cause et complétant la vision issue des travaux de Darwin, a permis de comprendre cette faculté [de régénération]. Issue de la biologie évolutionnaire et de la systémie, elle vient bousculer notre vision de la sélection naturelle et l'évolution comme "survie du plus apte"* »[9]. Ces avancées des année 1960 – bien avant la naissance du Regen – ont été en grande partie absorbées et digérées par la RSE, surtout dans sa convergence avec le mouvement du Développement durable. Là encore, la préférence du Regen pour le « Nature positive » (par opposition, par exemple au « Social positive »), nous semble artificiel et doit être supplantée par une analyse de matérialité d'impact.

L'Union Européenne réfléchit depuis bien longtemps aux conditions de la prospérité et n'a pas attendu le Regen pour comprendre le rôle majeur qu'y joue l'environnement. Dès 1972, **Sicco Mansholt** (1908-1995), alors vice-président de la Commission des communautés européennes chargé des questions agricoles, alertait sur l'impasse de la croissance matérielle illimitée et plaidait pour une économie fondée sur des équilibres sociaux, énergétiques et environnementaux. On trouvait déjà cet équilibre, qui vertèbre les trois piliers

[9] Hélène L'Huillier, « Entreprise régénérative & mesure d'impact », rapport de l'Impact Tank, 2024

du développement durable. Cette intuition, nourrie par les travaux du Club de Rome, a été malheureusement progressivement exclue du champ des futurs européens possibles, mais elle n'a jamais disparu et renaîtra à la fin des années 2010 avec le « Green Deal » européen.

Comme l'écrit la philosophe et sociologue Dominique Méda dans sa chronique du Monde en juin 2026, dans cette « lettre ouverte », **Sicco Mansholt « *proposait un programme complet de bifurcation écologique*.** *En quelques pages, il dessinait les grands traits d'un plan européen visant à produire les biens et services essentiels : il s'agissait de limiter l'usage des ressources naturelles, d'éviter le gaspillage, de mettre en place une certification des produits fabriqués de manière propre et recyclée et d'organiser l'ensemble des politiques – industrielles, économiques, sociales, fiscales – autour de cette préoccupation essentielle : respecter les limites physiques au sein desquelles nous devons organiser la vie de nos sociétés* ».

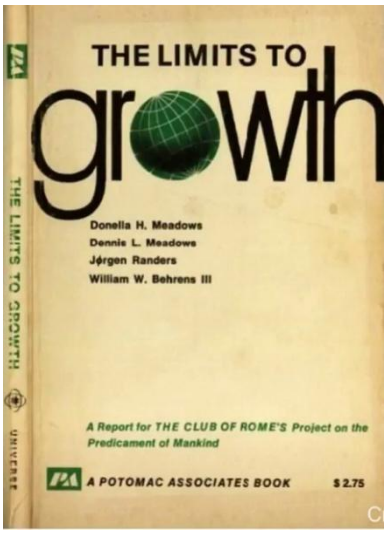
Comme le souligne **Thomas Gauthier**, professeur de stratégie et directeur de l'Alternative Futures Institute à l'EM Lyon Business School, « *la lettre de Mansholt rappelle que* ***l'Europe a produit très tôt une pensée politique compatible avec un monde fini****. (…) Tant que nous continuerons à piloter avec des indicateurs datés, nous resterons aveugles à des formes émergentes de prospérité* »[10]. La CSRD est pour lui la résurgence de cette exigence. Elle est pour nous l'héritage de Mansholt.

Enfin, on ne peut pas reprocher à la RSE de ne pas se préoccuper de la nature : rappelons par exemple **l'exigence posée par l'un des écrits fondateurs de la RSE et du développement durable, le rapport Brundtland** ("Notre Avenir à tous / Our common Future") dès 1987 pour un développement « *qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». Contrairement au Regen qui établit une primauté de l'environnemental, ce rapport mettait l'économie, l'écologie et le social sur le même plan et précisait que « *pour parvenir [à ce futur commun], les entreprises, les pouvoirs publics et la société civile devront travailler main dans la main afin de réconcilier trois mondes qui se sont longtemps ignorés : l'économie, l'écologie et le social. A long terme, il n'y aura pas de développement possible s'il n'est pas économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable* ». Dix ans plus tard (1997), le Protocole

[10] Thomas Gauthier, professeur de stratégie et directeur de l'Alternative Futures Institute à l'EM Lyon Business School, Novethic, 23 janvier 2026

de Kyoto marquait la première mobilisation mondiale pour réduire les émissions.

3 - La croissance n'est plus un objectif en soi, renoncement et prospérité. Peut-on vraiment considérer cela comme un acquis du Regen alors que déjà, l'économiste et philosophe britannique **John Stuart Mill** (1806-1873) théorisait ce qu'il appelait l'état stationnaire, c'est-à-dire l'a-croissance, considérant qu'à un certain stade de développement, les sociétés arrivent à saturation de biens matériels. Avant lui, la contradiction entre croissance exponentielle et finitude des ressources était déjà relevée par **Thomas Malthus** en 1798. Le thème des limites planétaires était déjà présent dans la réflexion économique du début du XIXème siècle, n'en déplaise au Stockholm Resilience Center qui s'en arroge la paternité. Ce thème est très présent chez les penseurs de l'écologie politique. Ainsi par exemple, **André Gortz**, journaliste et philosophe parlait de la finitude du monde dès le début des années 1970, à la suite du Club de Rome, et faisait l' « éloge du suffisant », tandis que **Jacques Ellul** nous alertait sur les impasses de la croissance en 1977, dans son maître ouvrage « le Système technicien ».



Toujours dans les années 1970 (encore loin du Regen…), alors que des nuées de jeunes gens, révoltés par un monde soumis à la productivité, se rendaient sur le plateau du Larzac pour protester contre le projet d'extension d'un camp militaire, le **Club de Rome**, un think tank basé à Winterthur en Suisse, fondé quelques années auparavant par Aurelio Peccei, ancien patron d'Olivetti et membre de la direction de Fiat, publiait en 1972 un **rapport retentissant dont les enjeux restent toujours discutés aujourd'hui : The Limits to Growth**, « les limites de la croissance », traduit en français par le moins nuancé « Halte à la

croissance ? »[11]. Là encore, on n'a pas attendu le Regen pour constater les méfaits d'une croissance incontrôlée. Nous sommes en 1972, et l'équipe de chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT) chargée du projet, emmenée par deux américains, Dennis Meadows et sa femme Donella et le Norvégien Jorgen Randers, ont mis deux ans à produire ces observations basées sur un modèle mathématique sophistiqué. Ce petit livre de 125 pages décrit, sans fioritures, sur un ton politique neutre, **l'impact destructeur des activités humaines sur notre planète**. Ils y explorent la « situation précaire » (predicament) de l'humanité.

En cause, le risque que représente l'exploitation intensive de la nature et de ses ressources – en d'autres termes, les dangers de la croissance. La thèse du rapport est implacable : une société qui consomme et produit toujours plus, pollue aussi toujours plus et sera confrontée à la raréfaction des ressources. Ainsi, les auteurs du rapport estiment que quels que soient les scénarios envisagés, la croissance infinie se heurtera nécessairement à des pénuries de matières premières. Ils conseillent donc aux dirigeants de réguler la croissance s'ils ne veulent pas assister à une multiplication des crises, des famines et même des guerres.

Le rapport est accueilli dans une atmosphère d'hostilité par des condamnations beaucoup plus violentes que celles qui ont pu être adressées aux tenants du Regen. En pleine Trente glorieuses, les usines tournent à plein régime pour satisfaire les aspirations de la société de consommation. Dans ce contexte, une remise en question du modèle basé sur une croissance infinie du PIB est peu audible. « *Quand j'ai fait cette étude*, confiera plus tard Dennis Meadows à France Culture, *je n'avais que 29 ans, j'étais jeune et naïf, et je pensais que si je publiais mes recherches, on en tiendrait compte, on agirait en conséquence, comme quand on voit un iceberg en bateau et qu'on le contourne, c'était mon espoir. Mais voilà, 50 ans après, les dégâts s'empilent les uns sur les autres et nous entrons dans une ère de bascule* ». Il explique aussi que l'homo sapiens est fait pour fuir le danger, pas pour l'affronter ou l'anticiper. Il compare souvent l'humanité à une voiture tombée dans le vide depuis une falaise : les freins sont inutiles…

[11] D. Meadows, D. Meadows, J. Randers and B. I. W. William, "The Limits to Growth: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind", Universe Books, 1972

Dans la RSE, la croissance n'a jamais été positionnée comme un objectif en soi et la recherche de la prospérité a toujours été fondée sur un partage équitable entre parties prenantes.

4 - Transformation du modèle économique. La RSE a toujours intégré la puissance de la refondation des modèles d'affaires pour maîtriser les impacts. Déjà dans les années 1990, **Herman Daly** remettait à jour la question des modèles d'affaires stationnaires ("*steady-state business models*") ou à croissance nulle, qui rompent avec la croissance au profit du concept d'état stationnaire ("*steady-state economy*")[12]. En Europe, la toute première définition de la RSE par la Commission européenne (Livre vert de 2001) mettait l'accent sur « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ». Cette intégration oblige à se poser la question de la façon de créer de la valeur et donc de la remise en cause éventuelle du modèle économique. On ne peut pas prétendre qu'il s'agit d'un apport du Regen alors que cette intégration est au cœur de la RSE depuis ses origines.

Parce que le Regen est une évolution naturelle de la RSE, nous continuons à penser qu'il serait sans doute plus efficace, plutôt que de se livrer à des controverses stériles, **de réunir toutes les bonnes volontés pour promouvoir un modèle unique, solide construit autour d'une RSE enrichie des apports les plus pertinents de l'économie régénérative.**

D'ailleurs, des zones de recouvrement entre les deux modèles existent. Nous l'avions déjà mis en lumière dans notre document de juin 2025, en nous référant aux 11 principes clés proposés par Lumia « *pour baliser le chemin vers le régénératif* ». Les sept lignes directrices (ex : utilité sociétale et sobriété, partage de la valeur et du pouvoir, engagement de toutes et de tous, inclusion et justice sociale …) élaborées par le collectif mené par la CEC à l'origine de la Regen Night de novembre 2025 : « Notre vision collective pour une nouvelle économie » nous en donnent une preuve supplémentaire.

[12] Corinne Vadcar, « La sobriété au cœur des modèles d'affaires de demain », rapport de la CCI Paris Île-de-France, juin 2023

3 - Deux priorités de convergence : la biodiversité et la sobriété

Pour faciliter la convergence, la RSE devrait, en première intention, se fixer deux priorités : la biodiversité et la sobriété

1. **S’engager résolument sur la biodiversité**

Souvent perçue comme un sujet complexe à appréhender et éclipsée par les enjeux de court terme, la biodiversité est restée trop longtemps dans l’angle mort. Jusqu'à un passé récent, la croissance s'est faite au détriment du vivant, générant un risque systémique critique et généralisé pour l'économie, la stabilité financière et le bien-être humain. Ainsi, d'après un rapport de l'IPBES (plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémique) de 2019, **le taux d'extinction des espèces est, a minima dix à cent fois plus élevé que le taux naturel et celui-ci ne cesse de s'accélérer**. Les trois quarts de l'environnement terrestre et 66% du milieu marin ont été significativement modifiés par l'action humaine.

Ces évolutions constituent une **menace majeure pour les entreprises**. Ces dernières, pour 85 % d’entre elles, dépendent fortement de la nature pour délivrer leurs produits et services d'après le S&P Global 1200. Par ailleurs, 42 % des actifs détenus par des institutions financières françaises sont fortement dépendants d'au moins un service écosystémique d'après la Banque de France.

Dans son rapport "Entreprises et Biodiversité", publié le 9 février 2026, l’IPBES souligne que **moins de 1% des entreprises mondiales évaluent l'impact de leurs activités sur la biodiversité**. Or celles-ci dépendent souvent, directement ou indirectement, de la nature et exercent des impacts sur elle, y compris via leur chaine de valeur. L'IPBES les invite à modifier leurs conditions actuelles de fonctionnement pas toujours compatibles avec un avenir juste et durable et à s'engager plus fortement en faveur de la biodiversité. Toujours selon le rapport, ce n'est plus une option, mais bien une nécessité à la fois pour des raisons de rentabilité, mais aussi de survie. Si les dirigeants d'entreprises ne transforment pas leur modèle, ils font courir un risque d'extinction massive du vivant et mettent ainsi leurs activités en péril.

Des méthodes existent désormais pour gérer et mesurer les dépendances et impacts. Mais leur adoption et leur application par les entreprises s'avèrent lacunaires et inégales, note le rapport. Celui-ci se penche sur leur efficacité respective et propose trois critères d'évaluation : la couverture (notamment

géographique), la précision de la mesure et la réactivité (capacité à détecter les changements). Il reste que contrairement au carbone, « *aucune méthode unique de mesure et de gestion des impacts et des dépendances ne convient à toutes les décisions des entreprises* », concluent les auteurs : plusieurs méthodes et indicateurs sont souvent nécessaires, à charge pour chaque entreprise de les sélectionner en fonction de son secteur, de ses objectifs stratégiques... Sans nier les difficultés d'application liées à cette diversité, ces mêmes auteurs regrettent qu'elles prennent souvent le pas sur l'action. Cette situation n'est cependant pas « *une fatalité* ». Le rapport recense ainsi plus de **100 pistes d'actions concrètes** (ex : définition de critères de mesure d'impact, collecte participative de données, prise en compte des analyses de cycle de vie...) pouvant être mises en œuvre dès maintenant, notamment pour faire évoluer les modèles d'affaires et ainsi créer un contexte favorable.

Dans le contexte marqué par la publication du rapport de l'IPBES, le **WWF France** a diffusé le 23 février 2026 une **évaluation de la prise en compte des enjeux liés à la nature** à partir d'une analyse des documents de durabilité des entreprises du CAC 40 : l'indice Nat 40. **Les principaux enseignements de cette évaluation sont sans appel** :

- aucune entreprise du CAC 40 ne dispose à ce jour d'un plan de transition nature formalisé,

- la moyenne générale des documents analysés s'établit à 32/100,

- une seule entreprise (Kering) dépasse la moyenne avec un score de 52/100,

- prés des 2/3 des entreprises ciblées ne présentent aucune métrique financière associée aux enjeux nature,

- l'ensemble des chaines d'approvisionnement est insuffisamment pris en compte dans le reporting des entreprises.

Malgré l'émergence de bonnes pratiques, cet état des lieux traduit selon le rapport « *un décalage persistant entre les discours affichés, souvent trop focalisés sur les belles histoires et la profondeur des transformations engagées par les entreprises en matière de protection de la nature* ».

Le WWF France appelle les entreprises françaises à accélérer leur transformation face à l'urgence écologique, génératrice de risques croissants pour l'économie. L'organisation recommande notamment aux entreprises de

se doter de plans d'action alignés sur la science, assortis de financements dédiés pour pouvoir mettre en place des actions sur le temps long.

Au final, le rapport de l'IPBES comme l'indice Nat 40 du WWF France constituent des supports concrets pour aider les entreprises à identifier leurs impacts, leurs risques et opportunités liés à la nature, puis à élaborer un plan d'actions pour les prendre en compte dans leurs stratégies et leur reporting, et de la sorte renforcer leur résilience et leur compétitivité. Et cela au même titre que le climat combinant mesures d'atténuation et stratégie ambitieuse d'adaptation. **Biodiversité et climat sont, en effet, liés et doivent être abordés de façon intégrée** car les solutions mises en œuvre pour réduire les émissions de gaz à effet de serre peuvent présenter des risques pour les écosystèmes et avoir des impacts négatifs sur ces derniers si elles ne sont pas conçues en adéquation. Des approches intégrées permettent, au contraire, de générer des co-bénéfices.

2. **Infléchir avec détermination les pratiques de la RSE en faveur de la sobriété**

Face aux défis climatiques, énergétiques et sociaux, **la sobriété s'impose peu à peu comme un levier stratégique pour les entreprises**. C'est l'objet du rapport de juin 2025 d'EpE (Entreprise pour l'Environnement) intitulé « La sobriété, nouveau moteur de la transformation des entreprises ». Il dresse un panorama concret des pratiques de sobriété d'une trentaine de grandes sociétés françaises et internationales. Il souligne que la sobriété, complémentaire à l'efficacité et à l'économie circulaire, est incontournable pour atteindre un **découplage entre croissance économique et pression sur les ressources**. Le but est d'amener les entreprises à s'interroger sur la façon dont elles adaptent leur modèle d'affaires dans un monde aux ressources limitées, avec une approche fondée sur l'économie de la fonctionnalité, la production à la juste quantité et une logique orientée "besoin" plus qu'"offre".

La sobriété ne s'oppose pas à l'innovation, bien au contraire. Selon le magazine n° 814 "La Jaune et la Rouge" (mensuel des alumni de l'école Polytechnique) d'avril 2026, l'analyse des travaux prospectifs visant à la neutralité carbone (notamment ceux réalisés par l'Ademe en 2024 : Transition(s) 2050) montre que **sans sobriété, mêmes les scénarios de développement technologique très optimistes** (énergies décarbonées, efficacité des équipements et des procédés) **ne suffiront pas pour atteindre les objectifs de réduction de GES à l'horizon 2050**. Ces scénarios se heurtent, en effet aux incertitudes liées au contexte géopolitique ainsi qu'à des freins (limites physiques et surtout celles des

technologies disponibles) qui pèsent sur leur déploiement à grande échelle.

Même si, bien entendu, l'innovation a un rôle essentiel à jouer dans les solutions à développer pour la transition environnementale, le recours au seul progrès technologique montre ses limites. Il est donc à combiner avec le déploiement d'importantes mesures de sobriété adaptées à chaque situation pour tendre vers une **modification significative de nos usages, de nos modes de vie et de notre organisation collective**. La sobriété n'est donc plus une option, mais apparait de plus en plus comme une nécessité pour les entreprises.

C'est dans cette perspective que les investisseurs membres du FIR (Forum pour l'Investissement Responsable) ont sélectionné la sobriété comme l'un des quatre thèmes à forts enjeux (avec le niveau de vie décent dans la chaine de valeur, les compétences extra-financières des administrateurs et la gouvernance de l'intelligence artificielle), dans le cadre de leur campagne 2025 de questions écrites en AG du CAC 40 (cf. rapport d'engagement AG 2025 : "Comment le CAC répond-il aux investisseurs ?"). Les investisseurs qui ont mené à bien ce travail relèvent en synthèse que « ***la manière dont ce concept est appréhendé reste hétérogène et parfois encore floue*** ». Ils ajoutent que les réponses aux questions sont « *porteuses d'une vision encore incomplète* ». En effet, « *beaucoup de sociétés assimilent la sobriété à une amélioration de l'efficacité énergétique ou de l'usage des ressources* ». Le FIR observe que « *la sobriété implique une limitation volontaire de la consommation ou de l'usage, en deçà de ce qui serait techniquement possible* ».

Ce constat invite à développer un discours adapté pour lever les réserves et les ambiguïtés qui peuvent parfois constituer des handicaps pour emprunter complètement la voie de la sobriété. C'est ce que l'**Ademe** s'efforce de faire dans un avis de février 2026 intitulé « La sobriété, un levier économique pour les entreprises et les collectivités ». L'Agence écrit que ce concept n'est « *ni décroissance déguisée, ni solution miracle. Ce n'est pas faire moins, mais faire autrement,... En le combinant avec l'efficacité, il devient* ***un levier de souveraineté et de résilience*** *pour les entreprises et les collectivités qui cherchent à sécuriser leur avenir* ».

Il faut aussi souligner les **impacts de la géopolitique** : entre les conflits armés qui se multiplient, les rivalités sur les ressources et les ruptures des chaînes logistiques des entreprises, sobriété et durabilité ont gagné un allié de poids : la souveraineté. **Hélène Valade**, Présidente de l'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE) ne s’y est pas trompée en publiant en janvier

2026 une tribune intitulée « Souveraineté et durabilité, même combat ». Elle écrit : « *Dans un contexte de ressources sous tension et de rivalités géopolitiques croissantes, la durabilité s'impose désormais comme un enjeu central de souveraineté pour les entreprises. Elle n'est plus un exercice périphérique, mais un levier stratégique essentiel pour sécuriser les approvisionnements, maîtriser les données et anticiper les transformations économiques et réglementaires* ». Elle ajoute que ces tendances « *ont profondément rebattu les cartes et fait remonter la durabilité jusqu'à la table des comités exécutifs et des conseils d'administration* »[13].

Pour renforcer la démonstration, **dernier témoignage à retenir : celui du journaliste de Novethic, Clément Fournier**. Il relève dans un article du 7 novembre 2025, que, face au backlash, « *la RSE est en pleine bifurcation marquée notamment par la* ***montée en puissance de l'économie circulaire*** ». Une étude de juin 2025 de Stratégie& avec les équipes Développement Durable de PwC ("Créer de la valeur par l'économie circulaire : un impératif face aux défis économiques et environnementaux") apporte un éclairage permettant de mieux appréhender les leviers à l'origine de cette montée en puissance : « *Accompagnée par les pouvoirs publics et poussée par les comportements des consommateurs de plus en plus soucieux d'allier durabilité et pouvoir d'achat* », l'économie circulaire devient « *un levier stratégique de création de valeur durable... Elle permet de développer de nouvelles sources de revenus (seconde vie, location...), de sécuriser les approvisionnements via l'utilisation de matériaux recyclés et d'améliorer la performance environnementale en contribuant aux objectifs de décarbonation* ».

Au final, tous ces éléments rassemblés montrent que le concept de sobriété ne peut plus être perçu raisonnablement comme une austérité subie, ni un retour en arrière, pas davantage comme une menace contre notre modèle social et économique (car remettant en cause la création de richesse et d'emploi), mais bien comme une interrogation lucide sur nos besoins réels et les moyens de les satisfaire de façon soutenable pour la planète. La sobriété se trouve plus que jamais au cœur de toute trajectoire soutenable. Face aux limites planétaires désormais franchies dans plusieurs domaines, **la sobriété émerge comme une condition indispensable de la transition écologique**. On est donc loin des caricatures qui en sont faites par certains auteurs enclins à ramener la sobriété à la seule décroissance.

[13] Cédric Baecher et Hélène Valade, « Souveraineté et durabilité, même combat », La Tribune, 15 janvier 2026

4 - Un chemin de convergence se dessine

On voit ainsi se dessiner un chemin pour faire converger les deux concepts.

1. Cela implique pour leurs tenants respectifs, de faire leurs meilleurs efforts pour l'emprunter de concert. **Romain Mouton**, le fondateur du cercle Giverny, dans son livre « Climax : croissance ou planète, pourquoi choisir ? » d'octobre 2025 (Edition Hermann), appelle à dépasser les postures. Pour lui, **la vraie question n'est pas « faut-il choisir ? », mais « *comment faire du développement durable un moteur d'innovation et de compétitivité* ».**

Cette vision est partagée par d'autres experts. Ainsi, par exemple, le cabinet de conseil BL évolution avec son CEO **Sylvain Boucherand** (qui fut par ailleurs président de la Commission Environnement du CESE jusque récemment) voit dans la RSE « *la seule voie de résilience et de compétitivité, et l'une des clés pour construire des modèles économiques compatibles avec les limites planétaires et les attentes sociales* »[14].

C'est aussi le point de vue du fondateur du cabinet de conseil Haatch, **Alexis Krycève**, qui déclare dans une note du 16 janvier 2026 intitulée « 2026 : place à une RSE vraiment utile et stratégique » que si « *la RSE ne renonce pas à son rôle stratégique, elle est promise à un grand avenir... Car oui, elle est plus essentielle que jamais* ».

C'est donc le défi auquel les décideurs sont appelés à répondre pour le plus grand bien de l'économie, non par militantisme ou par conviction morale, mais parce qu'ils en ont l'intérêt stratégique. Nous sommes arrivés à un moment où d'après les propos de **Cécile Denormandie**, la nouvelle déléguée générale d'EpE rapportés dans un article de Novethic du 20 novembre 2025, « La majorité silencieuse n'est pas dans le backlash », il est important de réenchanter le récit, de (re)donner envie, de montrer le rôle positif des entreprises et de sortir d'un imaginaire négatif, souvent marqué par le catastrophisme et la culpabilisation. Il est donc à la fois indispensable et urgent de se questionner sur la meilleure façon de « faire » de la RSE.

[14] Rapport de décembre 2025 : « Entre repositionnement stratégique, reporting ou changement : comment les directions RSE redessinent-elles leur rôle ? »

2. La RSE n’est ni un luxe, ni une contrainte, mais une nécessité pour faire face aux mutations économiques, écologiques et sociétales. Elle apparait comme un moyen nécessaire de réconcilier les entreprises avec le monde dans lequel elles évoluent. **Les entreprises sont attendues aujourd’hui sur leur capacité à répondre à des enjeux de plus en plus diversifiés**. De fait, elles doivent faire face à la fois à des **risques déjà bien identifiés** (changement climatique, perte de biodiversité, accès aux ressources – eau, énergie, forêt, minéraux "critiques"...–, respect de l'humain, transition juste, conduite éthique des affaires...), mais aussi à des **défis émergents**, souvent moins prévisibles, difficiles à quantifier et porteurs d'effets systémiques incertains comme :

- le risque sur les matières premières (ex : effet du climat sur les chaines d'approvisionnement et donc sur les prix ; conséquences des crises géopolitiques sur la souveraineté énergétique...),

- l’impact environnemental du numérique (ex : datas centers),

- la sécurité des données,

- la montée en puissance de l’IA, avec les débats qu'elle suscite en particulier du fait de sa dimension environnementale en termes de consommation de ressources, de sa gouvernance par les entreprises, des questions éthiques liées à son utilisation, de ses effets sur le travail et sur l’emploi, de l'évaluation de ses impacts sur la société...,

- le traitement de masse des données sensibles.

L’approche et les méthodologies proposées par la RSE seront indispensables pour affronter ces questions nouvelles dans de bonnes conditions.

3. La RSE fait face, par ailleurs, à une série de dilemmes dont un au moins s'avère plus particulièrement crucial. On peut le résumer ainsi : notre système économique dépend du vivant, mais contribue également à le détruire. De fait, les raisonnements économiques n'intègrent pas spontanément l'usage et la destruction des ressources naturelles, pas plus que la déstabilisation des équilibres naturels, comme celui du climat. **Des économistes comme Alain Grandjean, co-fondateur et associé de Carbone 4, insistent pour s’attaquer aux limites de ce système**, réconcilier les indicateurs physiques et les outils économiques pour pouvoir décider de ce qu'il faut faire croitre et de ce qu'il faut organiser en décroissance ou faire disparaitre.

L'objectif est de promouvoir une économie respectant les limites planétaires et les exigences de justice sociale. **Il s'agit en quelque sorte de remettre l'écologie au cœur de l'économie.**

Dans sa version du 11 février 2026, la newsletter de The Other Economy recense dans **une fiche « Compter ce qui compte »** plusieurs mécanismes, non pour donner un prix à la nature elle-même (car la nature n'a pas de prix, sa valeur transcendant le seul domaine économique), mais permettant d'introduire dans les calculs économiques des acteurs un prix à la consommation des ressources naturelles ou à la pollution de la nature[15]. **Il s'agit d'envoyer un « signal prix » aux acteurs économiques pour qu'ils réagissent**. Si une consommation de nature coûte plus cher, ils devraient faire des efforts pour la réduire.

Les mécanismes cités dans la fiche sont au nombre de cinq : la fiscalité, les marchés de droits (ou de quotas ou de permis), la rémunération d'un service écosystémique lié à la nature, la voie judiciaire et la réglementation comptable. **Ce cinquième mécanisme** est l'un de ceux qui dispose a priori de l'effet de levier potentiellement le plus large, mais il n'a pas été conçu pour prendre en compte la destruction de la nature que ce soit au niveau macro- économique ou au niveau d'une entreprise. Les coûts dans la comptabilité traditionnelle consistent à un empilement de revenus humains soit sous forme de salaires, soit sous forme de "profits" (dividendes et autres revenus non salariaux).

Introduire la nature dans les outils comptables pourrait obliger les acteurs à préserver le capital naturel qu'ils utilisent et à réaliser les dépenses nécessaires à sa reconstitution. La monétarisation de la nature ne résulterait pas de la fixation d'un prix, ni encore de la mesure d'une valeur, mais d'un coût pour l'acteur concerné. C'est la voie que propose la méthode comptable "Care" (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology) portée depuis 2013 par une communauté composée d'académiques, de professionnels (entreprises, experts comptables...) et d'associations (telles que le WWF France). L'approche développée par Care vise à intégrer les coûts de préservation et de restructuration des capitaux humains et naturels dans la comptabilité des organisations (dont les entreprises). En s'inspirant de mécanismes financiers classiques tels que les amortissements, les provisions ou les coûts de maintien,

[15] « Pourquoi économie et écologie sont-elles fâchées ? », newsletter de The Other Economy (plateforme au service des acteurs de la transition créée par Alain Grandjean et Marion Cohen)

le modèle évalue les investissements requis pour sauvegarder la biodiversité, le climat ou encore les compétences stratégiques et la santé des collaborateurs.

Il reste qu'introduire un « signal- prix » ne peut en aucun cas constituer l'unique solution aux problèmes écologiques d'après The Other Economy. « *De telles politiques devraient nécessairement s'accompagner d'autres types de mesures (normes, règlements, investissements publics, aménagement du territoire...)* ».

Les promoteurs de la RSE sont en première ligne pour accompagner ce mouvement et faire valoir leur point de vue pour se prémunir contre le risque de lourdeurs administratives supplémentaires. Fabrice Bonnifet, président du C3D et de GenAct, nous invitait dans un post Linkedin du 10 septembre 2021 ("Les fausses croyances de la RSE"), à nous attaquer « *aux fables d'un modèle de développement qui nie les limites planétaires* » tout en alertant : « *La RSE échouera si elle ne rompt pas sa complicité avec les vieilles lunes de la pensée unique économique* ». Les directeurs DD (développement durable), ajoutait-il, ont pour « *mission de cesser de dire ce que les gens veulent entendre, mais faire ce qu'il faut faire, c'est à dire participer à la transformation de l'entreprise de l'intérieur* ».

5 - La voie d'avenir : vers une RSE transformative

La voie à privilégier est donc de travailler, tous ensemble, à une **RSE transformative**.

1. C'est à dire une RSE concrète, accessible, sur mesure, pleinement opérationnelle dans le quotidien des entreprises en leur apportant des solutions. Ce n'est pas la RSE qu'il faut enterrer, mais la façon dont elle est trop souvent pratiquée actuellement, concentrée sur le « quoi dire » (le reporting) et une logique de conformité, en oubliant le « quoi faire » (l'intention stratégique) et le « comment faire » (la transformation).

Plus que jamais, les entreprises qui survivront seront celles qui sauront anticiper l'avenir pour éviter de subir, prioriser pour maximiser leurs impacts et éviter la dispersion, réduire leurs risques et dépendances, et identifier de nouveaux marchés, innover pour renforcer leur attractivité et leur compétitivité. L'heure n'est donc plus aux engagements de façade. Seules les entreprises capables de démontrer un impact concret et mesurable

parviendront à s'adapter aux transformations du monde économique et à prendre une longueur d'avance. Finie la posture. Place à la preuve.

Il est donc vital de réinventer la RSE...ou mieux, de la "régénérer" pour cesser de la voir comme un enjeu accessoire, un sujet annexe, un "à-côté" et en faire véritablement une **boussole stratégique** à même de choisir ses batailles en priorisant les enjeux structurants intégrés aux processus business. Ce changement de posture, dont on perçoit de plus en plus de signes au sein de l'écosystème RSE, est la condition indispensable pour traduire les grands enjeux planétaires en opportunités tangibles. Dans la période actuelle où les repères évoluent vite, **tous les acteurs attachés à la durabilité doivent se convaincre de la nécessité d'affronter résolument les vents contraires (et ils sont nombreux, notamment en ce moment !) et d'aller plus fort et plus vite dans la direction ainsi tracée.**

2026 apparait véritablement comme une année charnière. C'est le moment propice, après une période caractérisée par une inflation des normes et règlements et par les crispations liées au backlash politique, d'inaugurer un nouveau chapitre. Remettre la RSE au centre du projet stratégique des entreprises, telle est l'ambition. Cela ne relève pas d'une simple démarche cosmétique, mais implique une réorientation radicale fondée sur une prise en compte systématique des enjeux sociaux et environnementaux, intégrés au cœur des décisions managériales et opérationnelles.

2. La RSE doit demeurer un levier impactant et différenciant. Pour cela, il lui revient de s'affirmer par les résultats, en agissant directement sur les modèles d'affaires pour éventuellement les remettre en cause. **Dès lors que la transformation devient tangible, la RSE entre dans une phase plus stratégique, plus exigeante aussi.**

Selon **Marina Fabre Soundron**, directrice de la rédaction de Novethic dans un article du 7 février 2026, « ***la durabilité faisait consensus tant qu'elle ne changeait pas les modèles économiques. Aujourd'hui à mesure que les coûts et les responsabilités apparaissent, ce récit commun se défait*** »[16]. La période où la RSE reposait largement sur la bonne volonté et les bons sentiments est derrière nous. Il faut compter désormais **avec des parties prenantes de plus en**

[16] Marina Fabre Soundron, « La durabilité faisait consensus tant qu'elle ne changeait pas les modèles », Novethic, 7 février 2026

plus exigeantes. Ainsi, par exemple, comme le fait remarquer la même autrice dans un article de Novethic du 13 mars 2026 ("Droits humains : la RSE arrive devant les tribunaux"), **la RSE tend de plus à plus à se positionner sur le terrain judiciaire, notamment à l'initiative des ONG**. En parallèle avec le renforcement du cadre législatif et réglementaire de la RSE observé depuis la signature de l'Accord de Paris de 2015, celles-ci n'hésitent pas à saisir la justice afin de faire sanctionner les manquements à la loi de la part des entreprises. La condamnation du Groupe Rocher, maison mère d'Yves Rocher, pour son manquement à son devoir de vigilance après des atteintes aux droits syndicaux dans une de ses filiales, constitue une étape marquante dans ce processus de judiciarisation des enjeux sociaux et environnementaux. Pour la première fois, en effet, une entreprise est condamnée pécuniairement, au titre de la loi sur le devoir de vigilance de 2017. Ce jugement, après celui rendu à l'encontre du groupe La Poste en juin 2025, apporte une contribution décisive à la construction du régime jurisprudentiel de la vigilance par une interprétation exigeante de la loi. Il s'inscrit dans un moment où l'action d'autres grands groupes est contestée, toujours au sujet du respect de la loi sur le devoir de vigilance (La Poste, Casino, Carrefour, Auchan, Danone, TotalEnergies...).

Autre signal significatif de cette judiciarisation : aux Etats Unis, pourtant affectés au premier chef par le backlash anti ESG, deux fonds de pension et gestionnaires de plans d'épargne retraite américains et canadiens sont devant les tribunaux pour avoir insuffisamment pris en compte le risque climatique. Une plainte qui tend à remettre la gestion climatique au cœur de la responsabilité fiduciaire.

Plantation d'arbres au 18ème siècle - Artiste anonyme
Metropolitan Museum of Art à New York

Si la finance subit des pressions et se trouve régulièrement amenée à rendre des comptes, elle en exerce elle-même aussi de son côté. Un exemple récent le démontre : en Norvège, le plus grand fonds souverain au monde a décidé d'exclure le Groupe Bolloré de ses investissements en raison des risques de violation des droits humains liés à des plantations d'huile de palme au Cameroun. Plus généralement, les actionnaires activistes et les grands gérants scrutent l'alignement entre stratégies et engagements durables tangibles des entreprises, comme l'ont prouvé notamment les séances houleuses d'AG sur le sujet de l'énergie, du climat ou des droits humains. La période donne à penser que les investisseurs devraient continuer à durcir le ton et à diversifier leurs moyens d'expression (questions écrites, votes contre les administrateurs, campagnes de "name and shame"...) pour peser sur la gouvernance.

Les consommateurs ne sont pas en reste. Comme en atteste un sondage réalisé en 2024 par OpinionWay pour le compte de CCI France, leur sensibilité aux prix est en tête des attentes (a fortiori à un moment marqué par une relance de l'inflation). Le même sondage montre aussi que les Français

interrogés se montrent exigeants concernant l'engagement des entreprises sur les enjeux RSE. Ils manifestent une attente sans cesse croissante pour des produits intégrant les exigences d'une fabrication respectueuse des droits humains et de l'environnement sur la totalité de la chaine de valeur. Ils jugent à hauteur des deux tiers que les efforts des entreprises sont réels, mais insuffisants. Ils sont de plus en plus enclins à soutenir celles qui partagent leurs valeurs sociétales (d'après OpinionWay, 68% des consommateurs seraient disposés à consommer davantage de leurs produits). Ainsi ces valeurs sociétales créent une sorte de lien émotionnel entre la marque et la clientèle, qui se sent plus proche et plus valorisée. A l'inverse, la clientèle est susceptible de prendre ses distances, pouvant aller, en cas de manquements graves, jusqu'au boycott. Dès lors, la RSE devient un actif concurrentiel autant qu'un rempart juridique.

6 – La question cruciale : la transformation des modèles d'affaires

Il nous semble que **le mouvement Regen se trompe sur la question des modèles d'affaires** (ou « business models »). Plus problématique, il risque d'entraîner les entreprises qui l'écoutent dans une impasse et dans l'immobilisme.

Nous partageons une conviction avec le Regen : la transformation des modèles d'affaires est essentielle si l'on veut obtenir une maîtrise importante des impacts. Certes, on peut s'améliorer en étant plus attentifs aux impacts, en popularisant les éco-gestes, en « *faisant mieux ce que nous faisons aujourd'hui* ». Mais compte tenu de la trajectoire de la planète, elle a besoin que ses entreprises apportent des améliorations majeures, en cessant de se contenter d'améliorations incrémentales. Pour cela, notre expérience de plusieurs dizaines d'années dans la RSE nous montre qu'il faut remettre en cause radicalement « *ce que nous faisons aujourd'hui* » et **transformer la façon dont nous créons de la valeur, c'est-à-dire nos modèles d'affaires**.

Dawn Vance, ex-patronne du design chez Nike, affirmait que « *les entreprises ont désormais trois options : se prendre le mur ; optimiser leurs processus… pour se prendre le mur un peu plus tard ; ou se réinventer pour une plus grande résilience, – en pariant sur l'innovation de rupture et sur la collaboration avec leurs réseaux de partenaires existants* ». Elle a raison de privilégier cette troisième option ! Et c'est pourquoi, **la RSE transformative dont nous parlons**

plus haut passe, pour une bonne part, par la transformation des modèles d'affaires.

Notre divergence avec le Regen ne porte donc pas sur l'exigence de cette transformation mais sur la façon de la réaliser. Le Regen pense avoir la solution : il faut mettre en place le modèle d'affaires régénératif. Il faut arrêter de faire évoluer ce qui existe : il faut remplacer, car nous sommes dans une logique de tout ou rien.

Mais **le mouvement Regen semble dans une grande confusion concernant la notion de modèle d'affaires**. Vous pouvez en mesurer l'intensité en consultant la présentation « Le business model de l'entreprise régénérative » mis à disposition par le collectif « Nous sommes vivants » : une collection de 118 slides qui **n'explique nulle part comment on crée de la valeur avec le Regen**[17]. Or, la création de valeur est l'objet même d'un modèle d'affaires. Quatre limites nous semblent majeures :

- **Les auteurs, comme la plupart des tenants du Regen, conjuguent le terme « modèle d'affaires » au singulier**. Ils considèrent qu'une entreprise a un seul modèle d'affaires, ce qui est faux (sauf pour une petite PME mono-activité). Il suffit de lire une DPEF ou maintenant, un rapport CSRD d'une entreprise de taille conséquente pour constater qu'elles s'organisent autour de plusieurs modèles d'affaires, qui évoluent chacun à leur rythme et dans leur contexte.
- **Ils considèrent que transformer ce modèle d'affaires consiste à le remplacer par un nouveau**, ce qui est faux dans 99% des cas, puisque les entreprises font évoluer leurs modèles d'affaires, parfois fortement et en peu de temps (on parle alors de transformation de rupture), parfois de façon graduelle (transformation incrémentale).
- **Ils considèrent aussi que le modèle d'affaires est « tout ou rien »** alors que la plupart des entreprises choisissent d'hybrider leur modèle d'affaires, en y injectant de la circularité, de l'économie d'usage, du collaboratif, de l'innovation partagée, etc.
- **Enfin, ils ne disent rien sur la conduite de la transformation**, la façon dont les entreprises pilotent l'évolution de leurs modèles d'affaires, alors que c'est la clé pour pivoter vers des modèles d'affaires durables et soutenables. Là encore, les entreprises ne pratiquent pas le « tout ou

[17] Voir « Le business model de l'entreprise régénérative » https://online.flippingbook.com/view/270032450/ Attention : les concepteurs en profitent pour capter votre adresse email au passage…

rien » mais lancent des expérimentations, testent les résultats, ajustent, selon les méthodes du management agile (test & learn).

Laurence Lehmann-Ortega, professeur à HEC Paris, que nous considérons comme l'une des meilleures spécialistes du sujet des modèles d'affaires s'est attaquée au sujet du Regen en publiant en September 2025 un livre blanc sur le sujet avec **Sarah Dubreuil**, qui a été présenté lors de la Regen Night évoquée ci-dessus[18]. L'objectif est d'identifier comment le Regen peut se traduire concrètement pour les entreprises et les organisations ainsi que les leviers à activer.

Les autrices ont ainsi établi sept aspects sur lesquelles les entreprises peuvent interroger leurs pratiques : la posture de l'entreprise vis-à-vis de son écosystème pour impulser des changements ; les relations avec l'écosystème naturel ; les enjeux liés au développement humain ; la connexion aux territoires d'implantation ; la question de la projection temporelle dans la prise de décision ; l'architecture de gouvernance ; et la preuve de résultats positifs. Mais **ces sept aspects ne sont pas spécifiques au Regen** : cela fait bien longtemps que la RSE se préoccupe de droits humains ou de responsabilité territoriale. Et surtout, cela ne dit pas comment se structure le modèle d'affaires, c'est-à-dire par quels nouveaux dispositifs la valeur est créée.

Ensuite, les autrices ont déterminé plusieurs catégories d'actions possibles en les illustrant d'un exemple. L'objectif est de donner matière à réflexion. Ces initiatives affectent parfois toute la structure, comme celle de Patagonia de transférer la propriété de l'entreprise à une fondation ad hoc dédiée aux enjeux sociaux et environnementaux, ou une partie de l'activité, comme La Ferme du Rail à Paris qui développe un site régénératif. Toutes ont un point commun : elles intègrent systématiquement plusieurs parties prenantes internes et externes. C'est sans doute là la clé d'un modèle d'affaires régénératif mais cela ne suffit pas à décrire la manière dont on crée la valeur.

Venons-en maintenant à l'article de **Christophe Sempels**, déjà commenté plus haut intitulé « Un modèle économique à visée régénérative existe-t-il réellement ? »[19]. L'auteur précise que « *Nous considérons que la singularité d'un modèle économique et son caractère innovant sont intiment liés à sa*

[18] Laurence Lehmann-Ortega et Sarah Dubreuil, « The Regenerative Shift : Seven Business Attributes and Seven Archetypes to inspire action », September 2025

[19] Christophe Sempels, « Un modèle économique à visée régénérative existe-t-il réellement ? », Document Lumia, Octobre 2025

dynamique interne, dite, dans le jargon managérial en place, sa dynamique de 'performance' ». Pourquoi pas ! La définition du modèle d'affaires que nous proposons dans un groupe de travail de l'Institut français des administrateurs (IFA) dédié à ce sujet est la suivante : « *La manière dont une organisation se structure pour créer, délivrer, capter et partager de la valeur avec et pour ses parties prenantes, aujourd'hui et demain* ». Ce que désigne Lumia par « performance » correspond au verbe « capter » de notre définition… qui ne suffit pas à en faire le tour.

Pour comprendre la notion de modèle d'affaires, il faudrait plutôt se référer au terme de « performance globale », telle que créée par le Centre des jeunes dirigeants (CJD) en 2002, qui se réfère aux trois versants du développement durable : **pour être « performante », une entreprise (et donc ses modèles d'affaires) doit créer de la performance économique, sociale et environnementale**. Mais voilà, pour l'auteur de l'article, la performance n'est qu'économique et financière, ce qui suffit à disqualifier tous les modèles d'affaires existants avant l'avènement du Regen[20]. Il n'y a donc rien à conserver dans le monde d'aujourd'hui.

Dans sa critique des modèles d'affaires d'aujourd'hui, qualifiés de « volumiques », l'auteur insiste beaucoup sur **l'obsolescence programmée** : « *par exemple nos appareils électroménagers, dont la durée de vie a été significativement réduite décennie après décennie. Cela a été démontré en 2019 par l'étude HOP pour les lave-linges, en documentant que la durée de vie d'un lave-linge s'établissait en 2019 à moins de 8 ans alors qu'elle était de 30% supérieure en 2010* ». Certes, l'obsolescence programmée est un problème reconnu – et désormais visé par la loi – mais il n'est pas généralisé et ne suffit pas à disqualifier tous les modèles existants. Ainsi par exemple, l'âge moyen du parc automobile en France était de 11,5 années en 2025 contre 9 ans en 2010[21].

Une autre critique forte porte sur le **manque de sobriété** : « *Quoi qu'on en dise, très peu d'efforts ont été consentis pour réduire drastiquement l'intensité matière et énergie de notre économie* ». Effectivement, si cela était vrai, les modèles « classiques » seraient condamnés. Mais pourquoi l'auteur ignore-t-il aussi superbement les considérables efforts faits par la France pour construire

[20] Extrait de l'article : « La dynamique de performance du modèle économique définit ce que l'entreprise a intérêt à mettre en œuvre pour piloter sa performance économique et financière ».

[21] D'après Challenges, 23 octobre 2025

de puissantes capacités à base d'énergies nucléaires, puis d'énergies solaires et éoliennes ? A force de dénigrer les capacités de la technologie en tant que contributeur actif à la résolution des problèmes du dérèglement climatique, on laisse les autres pays en récolter les opportunités. Ce n'est pas un hasard si **Pierre Charbonnier**, philosophe spécialiste de l'écologie, met l'accent dans Libération du 25 octobre 2025 sur « *le fait est que les ingénieurs chinois ont réalisé l'exploit de rendre l'énergie solaire peu chère, très productive, facile d'utilisation et assez largement recyclable* ». Dans un entretien au Figaro du 7 avril 2026, le directeur de l'Agence internationale de l'énergie expliquait que la consommation d'essence au kilomètre par les véhicules a été divisée par deux dans les 50 dernières années, grâce à l'amélioration des moteurs.

Pour l'auteur de l'article, la sobriété passe nécessairement par le Regen, ce qui nous semble un **raccourci bien hâtif**. « *Il est urgent de développer des modèles économiques soutenant la sobriété matière et énergie. Est-ce possible ?* », demande l'auteur. Et il répond : « *Non à iso modèle économique volumique inscrit dans une logique de croissance selon les indicateurs classiques. Oui, en créant un modèle économique dont la dynamique interne crée un intérêt à la sobriété* »… (et donc le Regen). Pourtant, il nous semble que la réalité apporte un démenti. Par exemple, **les modèles circulaires créent de la sobriété sur les ressources, dans des proportions parfois considérables**.

« *Le modèle économique classique consiste à vendre les machines à l'unité* », nous dit l'auteur. Il précise : « *Aucun incitant ici à réduire la taille du parc de machines ni à allonger leur durée de vie au-delà de la moyenne du marché* ». Pourtant, **les modèles d'affaires de type « pay as a service » ou « rémunération à la performance » existent depuis les années 1960** (Xerox se rémunère à la page) et constituent de puissantes incitations à économiser l'énergie et la matière.

Alors **quelles sont les alternatives** aux « *modèles économiques volumiques classiques* » d'aujourd'hui ? **L'auteur n'en analyse qu'une seule : les modèles économiques serviciels**. Cela correspond à ce que les économistes appellent l'économie d'usage ou « économie de la fonctionnalité et de la coopération » (EFC) ou encore le modèle Product-as-a-Service (PaaS). L'auteur reconnaît son apport : « *Les modèles serviciels transforment leur dynamique de performance pour encourager la sobriété en en faisant un levier de rentabilisation. Ils permettent ainsi de réduire les impacts négatifs de l'activité de manière significative, certaines études mentionnant la possibilité d'atteindre un facteur 2 à 10, ces derniers étant néanmoins rares (Tukker et al., 2004)* ». C'est prometteur ! Mais voilà, il y a une limite et elle est d'importance : « *Leur*

potentiel régénératif est néanmoins limité, voire le plus souvent inexistant, ces modèles ne prenant généralement pas appui sur le vivant pour configurer et opérer le modèle économique ». Si tous les modèles qui ne prennent pas « appui sur le vivant » sont ainsi disqualifiés, la planète attendra longtemps…

A propos de la focalisation du Regen sur les impacts positifs, la confusion s'épaissit lorsque l'auteur nous fait part d'une avancée conceptuelle : « *Nous proposons de transformer le vocable de 'dynamique de performance' d'un modèle économique par sa 'dynamique de robustesse', en la définissant comme la logique interne d'un modèle économique créant un intérêt à agir au service du renforcement de la robustesse d'une organisation et de ce qui l'entoure* ». Cette proposition est poussée par le biologiste **Olivier Hamant** qui nous dit : « *Optimiser fragilise. Il faut maintenant viser la robustesse. Les entreprises doivent se redonner des marges de manœuvre, accepter par clairvoyance la sous-optimalité, refaire des stocks, faire confiance à priori pour laisser les collaborateurs s'organiser, s'adapter en temps réel et coopérer avec les parties prenantes* »[22]. Contrairement à la régénération des écosystèmes (impacts positifs) la préservation de la robustesse passe par la diminution d'impacts négatifs. De quoi se perdre…

Mais puisque les modèles qui ne s'appuient pas sur le vivant sont à exclure, « *pour contribuer à la régénération et générer des impacts positifs, il faudra examiner les modèles économiques à visée régénérative* », nous dit le président de Lumia. Ils sont donc les seuls à pouvoir nous tirer d'affaire puisque **la seule alternative, les modèles serviciels, sont disqualifiés**. Selon nous, il y a ici **deux erreurs**.

La première est de considérer que les modèles serviciels ne sont pas adéquats pour obtenir des améliorations majeures en termes d'impacts. On peut se reporter sur ce point aux travaux du laboratoire ATEMIS (Analyse du Travail Et des Mutations dans l'Industrie et les Services), qui a largement défriché ces questions, bien avant que le Regen ne s'en empare.

La seconde est de considérer les modèles serviciels comme les seules alternatives de modèles d'affaires permettant de progresser vers la réduction des impacts négatifs ou l'augmentation des impacts positifs. Avec le groupe de travail de l'IFA mentionné ci-dessus, nous en avons identifié plus d'une

[22] « Le sens & l'action », conférence d'Olivier Hamant, 2 avril 2025. Il est l'auteur de « Antidote au culte de la performance », Tracts Gallimard, 2023. Voir aussi Charbonnier, O., Hamant, O. et Enlart, S., « L'entreprise robuste, pour une alternative à la performance », Editions Odile Jacob, 2025

douzaine : développement frugal, économie circulaire, éco-conception, paiement au résultat (pay for success), économie collaborative et numérique, open innovation, coopération inter-entreprises, modèles à mission…

Dans sa conclusion, l'auteur admet que « *les questions en suspens sont nombreuses, à commencer par l'extension de cette dynamique interne de modèle à d'autres cas d'usage* », ce qui recoupe celles de **Sandrine L'Herminier**, auteure l'année précédente du livre « Repenser son business model ; les stratégies des entreprises durables » : « *Le modèle de l'économie régénérative appelle à une transformation profonde des modèles d'affaires et à une véritable redirection écologique et sociale de l'économie. Très engageant,* ***le modèle régénératif basé sur le principe des limites planétaires n'est pas encore véritablement développé dans les organisations****. Reste à savoir si les entreprises réussiront à s'approprier cette approche* »[23]. En effet…

Pourquoi affirmer que l'approche poussée par le Regen sur la reconception des modèles d'affaires est dangereuse pour les entreprises ? Tout simplement parce qu'à rebours de ses objectifs affirmés, **elle freine les évolutions nécessaires**. A force d'affirmer à la fois que la transformation des modèles d'affaires est indispensable pour progresser, mais qu'il faut tout jeter, qu'on se trouve dans une logique de « tout ou rien », qu'il n'y a pas d'alternative crédible à un modèle d'affaires de régénération qu'on ne parvient ni à définir ni à illustrer, on crée une situation d'immobilisme.

Au contraire, nous voulons ici affirmer que :

- Le Regen n'a rien inventé. **Plus d'une douzaine de modèles d'affaires, qui ne se réclament pas du Regen, permettent de faire pivoter ses modèles d'affaires** dans le sens de la soutenabilité et de la durabilité (voir plus haut).
- Parmi cette grosse douzaine, **un grand nombre d'entre eux ont déjà été documentés, éprouvés** par des entreprises, qui ont réalisé des retours d'expérience. Ils sont pilotables.
- A l'inverse du Regen, **ces modèles d'affaires combinent la performance économique, sociale et environnementale**, sans se limiter à cette dernière, selon les principes du développement durable.
- A l'inverse du Regen, ces modèles d'affaires sont **aussi axés sur la réduction des impacts négatifs que sur la maximisation des impacts**

[23] Sandrine L'Herminier, « Repenser son business model ; les stratégies des entreprises durables », éditions ContentA, juin 2024

positifs. C'est la matérialité d'impact qui fait la loi, pas l'« idéologie » du Regen.

- Ces modèles sont pour la plupart déjà expérimentés par d'autres entreprises, et **pas seulement dans l'agriculture ou l'agroalimentaire**…
- Une entreprise n'a **aucune obligation de pratiquer par la rupture de ses modèles**. Au contraire, sauf cas exceptionnels, nous recommandons d'agir progressivement, d'utiliser les approches de « test & learn » et d'hybridation.
- Le Regen est à notre sens une « fausse bonne solution », attractive et inspirante, mais limitée et inopérante. La CEC semble commencer à le comprendre : elle ne parle plus de modèles économiques régénératifs mais de « ***modèle économique à visée régénérative*** », terme progressivement repris par les principaux acteurs du Regen[24]. C'est une nuance qui a son importance…

Il est très paradoxal de voir un mouvement, le Regen, aussi fortement axé sur l'impérieuse nécessité de reconcevoir les modèles d'affaires tout en s'abstenant de toute réflexion approfondie pour aider les entreprises à emprunter ce chemin. Ce paradoxe concerne aussi la CEC, qui n'offre pas de formation sur ce thème à ses adhérents ou le GenAct, qui affirmait son objectif ainsi par la bouche de Fabrice Bonnifet, président du Collège du Développement Durable (C3D), lors de sa création en mars 2025 : « *On veut rassembler des insiders qui agissent pour faire émerger des modèles alternatifs dans les entreprises* »[25]. Plus d'un an après, où sont les outils pour éviter d'envoyer ces « insiders » dans l'impasse ?

Au final, **la différence entre l'approche Regen et la nôtre est celle que connaissent tous les « activistes »**, tous ceux qui veulent le changement : vous pouvez, à l'ombre du Regen, attendre que le grand soir finisse par advenir ou vous pouvez avec nous, préférer la succession féconde des petits matins.

[24] Par exemple dans « Une grande bascule vers l'entreprise régénérative ; Rapport final de la première Convention des Entreprises pour le Climat », octobre 2022

[25] « GenAct, le nouveau mouvement des acteurs de la RSE », Novethic, 14 mars 2025

7 - Le rôle et l'attitude des dirigeants

La RSE transformative et la transformation des modèles d'affaires supposent un véritable changement de posture, qui questionne, bien entendu, le rôle et l'attitude des dirigeants et de la gouvernance.

1. Dans ce contexte, les **directions générales** sont bien évidemment en première ligne. Elles ont un rôle décisif à jouer, et encore plus dans le contexte actuel, pour impulser et accompagner le changement, en allant au-delà de l'objectif traditionnel de création de profit. Il leur revient à cet effet d'initier d'abord et d'encourager ensuite la dynamique à même de redéfinir les modèles d'affaires, la stratégie, la politique financière, la culture et finalement la légitimité même de l'entreprise, en intégrant les attentes de la société et de la planète, c'est-à-dire de leurs principales parties prenantes. Dit autrement : depuis le backlash, la donne a changé. Il s'agit de **continuer à agir, mais dans une perspective selon laquelle la RSE est résolument alignée sur les enjeux du business et s'appuie sur des preuves d'impact**.

2. La position des **Conseils d'Administration (CA)** est elle aussi questionnée. L'analyse des modèles d'affaires reste malheureusement dans l'angle mort de beaucoup de ces instances, alors qu'elle devrait être au centre de leurs travaux. Comme l'écrit M Richer (Management&RSE) dans un article de son blog (« Et si les CA découvraient vraiment ce qu'est la RSE ? »), les CA n'ont plus le luxe de traiter la RSE comme un supplément d'âme et un simple exercice de conformité. « *Ils ne peuvent plus se rassurer avec des procédures, des comités, des attestations relevant d'une vision procédurale de la durabilité* ». Ils sont de plus en plus attendus sur leur **capacité à anticiper et à challenger efficacement l'exécutif** sur des sujets aussi structurants que le climat, la biodiversité, la gestion de la data, l'IA, les droits humains, les chaines de valeur, la réputation… La bascule vers la RSE transformative, celle qui crée de la valeur, entraine l'entreprise et renforce sa résilience, est à ce prix.

3. Il pourrait être pertinent d'aller plus loin et, ainsi que le suggère Middlenext (association professionnelle représentative des valeurs moyennes cotées françaises) dans ses nouvelles recommandations RSE 2026, de demander aux entreprises de **présenter leur stratégie RSE et sa mise en œuvre à l'occasion de l'Assemblée Générale des Actionnaires**, sur le modèle du "Say on pay" ou du "Say on climate". Ce serait une façon de donner la parole aux actionnaires et de conforter la démocratie actionnariale, ainsi que la RSE elle -même.

Au demeurant, cette dernière recommandation est à rapprocher de la **poursuite engagée aux Etats-Unis contre la SEC** (Securities and Exchange Commission), le gendarme des marchés américains, par deux organisations As You Sow et l'Interfaith Center on Corporate Responsability (ICCR) menées par Democracy Forward. Ces organisations lui reprochent sa nouvelle doctrine "no-objection", qui permet aux entreprises de rejeter une résolution actionnariale sans examen préalable. En agissant ainsi, le régulateur est accusé de fragiliser les droits des actionnaires au profit des directions d'entreprises.

En conclusion : garder le cap malgré les turbulences

Le temps où la RSE était considérée comme essentiellement décorative, se réduisant souvent à un exercice de reporting plus ou moins formel, est donc bien révolu. Chaque acteur économique doit en être convaincu et œuvrer de concert dans la bonne direction. **Il n'est plus possible de tergiverser**. **L'urgence est là, tant les enjeux sont nombreux et cruciaux. Ils nécessitent des réponses qui ne sauraient attendre.**

Ce discours peut sembler décalé eu égard à la période actuelle marquée par une recrudescence des turbulences, touchant en particulier à l'énergie et aux chaines d'approvisionnement, source potentiellement dans les deux cas de pénuries, de hausses de coûts et de perturbations des lignes de production. Sans compter les répercussions sur le moral des consommateurs qui, inquiets de l'impact de la crise internationale sur leur situation (notamment financière), peuvent être enclins à freiner leurs achats. Ce contexte vient rajouter une couche supplémentaire de difficultés. Il est sans aucun doute générateur d'incertitudes fortes pour les entreprises, et certaines peuvent être tentées de vouloir assurer leurs arrières avant tout et d'arbitrer entre intérêt économique et responsabilités. **Il est pourtant établi que celles qui sont engagées dans une démarche de durabilité, sont a priori moins troublées par ces aléas, parce que leur cap est clair**[26].

C'est donc un encouragement à continuer d'aller de l'avant. Paradoxalement le contexte actuel peut s'avérer fédérateur pour porter un projet RSE ambitieux. C'est certes plus complexe que par temps calme. **Toutefois ces moments de prise de hauteur, de projection, de structuration et de**

[26] Voir sur ce point La "Missive" du 12 mars 2026 produite par Vivien Pertusot de La Machine à Sens

priorisation sont de nature à donner du sens et une direction à la conduite des affaires d'aujourd'hui et de demain, à même de fédérer les équipes autour d'un objectif commun.

Des praticiens vont plus loin, n'hésitant pas à écrire que ce n'est plus le climat qui est en train d'accélérer la transition, mais que c'est la guerre. C'est notamment la position de Philippe Zaouati, ex. CEO de Mirova, filiale du groupe BPCE. Dans un post LinkedIn du 31 mars 2026, il déclare, se fondant notamment sur la volonté des pouvoirs publics français d'impulser un vaste plan d'électrification de l'économie pour réduire la dépendance de notre pays aux hydrocarbures : « *Ce que la lutte contre le changement climatique n'a pas réussi pleinement dans le débat public et dans les arbitrages politiques, la géopolitique y parvient aujourd'hui. La guerre, la volatilité des prix, la dépendance aux importations rendent cette transformation non seulement souhaitable, mais nécessaire. La transition énergétique n'est plus un impératif écologique ou moral ; elle devient une question d'intérêt national* ». Pensée pour le climat, la transition devient donc une réponse d'urgence entre impératifs stratégiques et contraintes économiques.