



NOUS SOMMES VIVANTS

Ce que la régénération du vivant change pour les décisions d'entreprise

*Fondements théoriques, Capacity Score
et ateliers pour décider autrement*

Jérémy Dumont · Nous Sommes Vivants

Mars 2026 · nous-sommes-vivants.co

INTRODUCTION

Le constat de départ

Les engagements RSE s'accumulent — mais l'activité économique reste découplée de ses impacts. La régénération change la question : il ne s'agit plus seulement de réduire les impacts négatifs, mais aussi d'**augmenter les impacts contributifs** — sur le bien-être humain et sur la biodiversité — tout en tenant sa trajectoire de réduction. La régénération, c'est un triple impact contributif : économique, environnemental, social — sur nos territoires. On peut le dire sans détour : c'est une question de vie ou de mort — vie, parce que la santé humaine et la santé environnementale sont liées ; mort, parce que les espèces disparaissent et les entreprises aussi. Deux entreprises engagées, dotées d'infrastructures RSE avancées, illustrent le blocage : Michelin et Patagonia restent structurellement découplées de leurs engagements — pour des raisons différentes que le **Tableau 15** détaille. En France, le paysage est plus brutal encore : des entreprises emblématiques (Duralux, Brandt) disparaissent faute d'avoir su relier viabilité économique et ancrage territorial.

Le problème n'est pas le manque d'ambition — c'est un blocage décisionnel, et ce blocage est d'abord humain. Le patron ne sait pas comment relier son modèle économique aux enjeux du vivant. Le directeur RSE documente des impacts sans pouvoir agir sur ce qui les produit. Le directeur innovation n'a pas de cadre pour passer de l'optimisation à la contribution. Le directeur achats ne dispose d'aucun référentiel pour évaluer la maturité de ses fournisseurs. Chacun voit un fragment du problème — personne ne dispose de la grille de lecture transversale qui permettrait de se situer, d'identifier le prochain saut qualitatif à opérer, et de décider ensemble. Derrière chaque blocage organisationnel, il y a un **verrou cognitif, émotionnel ou imaginaire** — le facteur humain que la plupart des frameworks ignorent et que ce livre blanc place au cœur de la transformation (section 6.2).

Ce livre blanc existe pour lever ce blocage. Il clarifie les concepts, formalise un cadre opérationnel et donne à chaque décideur la même grille de lecture — pour que la question « par où commencer ? » ait enfin une réponse partagée.

Mon entreprise fait déjà de la RSE — pourquoi aller plus loin ?

Parce que la RSE réduit les dégâts, elle ne change pas le modèle. Des entreprises engagées — Michelin, Patagonia — ont des scores ESG élevés mais restent structurellement découplées de leurs engagements (voir **Tableau 15**). La régénération pose une autre question : **est-ce que mon activité renforce les conditions de vie dont elle dépend ?** C'est un changement de finalité — pas un supplément d'ambition. → *Parties I et II*

Concrètement, on mesure quoi et comment ?

Le Capacity Score aide une organisation à **se positionner dans quatre étapes** (Limiter, Réduire, Restaurer, Régénérer) et évalue sa **capacité à tenir ses trajectoires RSE et économiques** au prisme de **six leviers de capacité** — du leadership personnel à la gouvernance. 37 questions, 30 minutes, un profil qui identifie le levier bloquant. → *Partie III, Tableaux 13–15*. Pour les KPIs terrain (pratiques, services socio-écologiques, ESRS), → *Partie IV, section 7.10*.

Qu'est-ce qui bloque la bascule ?

Deux bascules doivent opérer simultanément : la **bascule des modèles mentaux** (le dirigeant parle régénération mais décide en logique de performance classique) et la **bascule des modèles économiques** (le reporting s'empile mais les produits ne changent pas). Tant que les deux n'ont pas lieu ensemble, l'entreprise tourne en rond. Le verrou est humain avant d'être technique — cognition, émotions, imaginaires : c'est le **facteur humain** que trois fresques travaillent. → *Parties II et III, section 6.2*

Quel retour pour mon entreprise ?

La viabilité — pas seulement la conformité. Les entreprises qui ancrent leur modèle dans le vivant réduisent leur exposition aux chocs (climat, réglementaire, social) et sécurisent leur ancrage territorial. Duralux et Brandt ont disparu faute de ce lien. Patagonia l'a construit — 550 fermes régénératives, +6 % de CA. La preuve économique est le chantier ouvert de ce livre blanc : montrer que la contribution au vivant génère une triple profitabilité. → *Parties III et IV*

Le profil de corrélation en pratique

Le blocage décrit ci-dessus n'est pas abstrait. Les analyses Capacity Score de **Michelin** et **Patagonia** le rendent visible — et montrent que le diagnostic le plus utile n'est pas un score global, mais un **profil de corrélation entre leviers de capacité** qui révèle exactement où se situe le verrou.

45%

Michelin · N2 → N3

Le leadership affiche une ambition de niveau 3 (48 % en discours), les dynamiques humaines atteignent 67 % (N3) — mais le reporting factuel révèle un Leadership à 29 %, une Chaîne de valeur à 33 % (N2) : ~98 % du CA repose sur la vente de pneus, activité extractive (~72 % de matières premières non renouvelables dans la composition) ; ~2 % seulement relève de **l'économie de fonctionnalité via Tire as a Service / Movin'On (~500 M€ sur 26,0 Mds€ de CA FY 2025)**.

L'écart est un écart de transformation : le leadership dit N3, le modèle économique reste N2.

68% Patagonia - N3

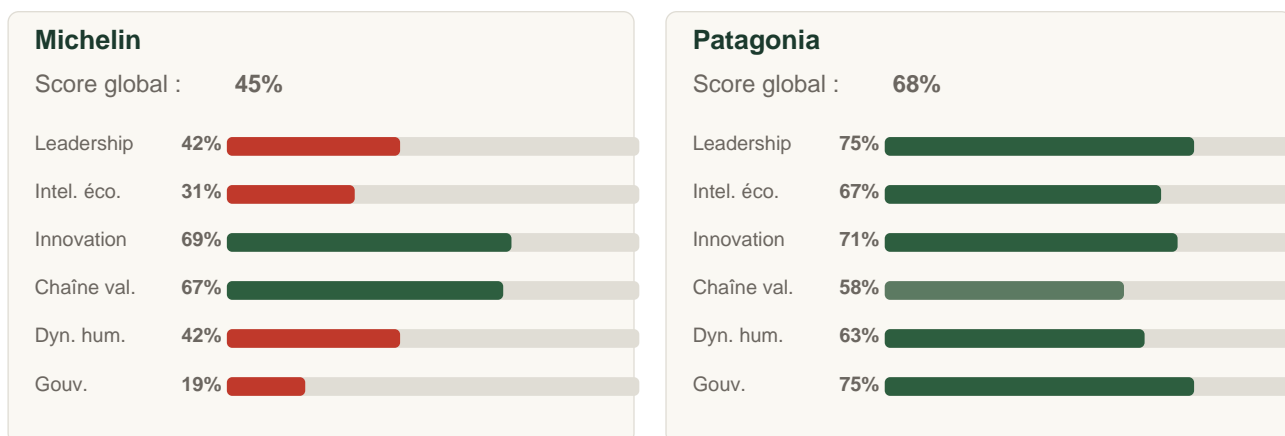
Surperformance financière sur 10 ans (+6% CA), 550+ fermes ROC, la Terre comme actionnaire unique via le Purpose Trust Holdfast (~100 M\$/an vers la planète), le leadership et la gouvernance atteignent N3-4 — mais la chaîne de valeur reste le verrou (N2→N3) : 85% des produits n'ont pas de solution de fin de vie, la circularité des synthétiques ne dépasse pas 6%, le ROC (Regenerative Organic Certified) couvre le coton et Patagonia Provisions (alimentation) — périmètre à élargir, et les émissions CO₂ continuent de croître (+2%).

L'écart est un écart de capacité : Patagonia sait mais ne peut pas, seule.

Dans les deux cas, le Capacity Score rend cette décorrélation visible levier par levier — c'est l'information la plus utile qu'il produit, parce qu'elle montre exactement où le verrou se situe et quel est le prochain saut qualitatif à opérer.

Ces analyses démontrent aussi pourquoi l'innovation régénérative ne peut pas se limiter au produit. La décorrélation entre ambition et réalité n'est jamais un problème d'offre seul — c'est un problème de système : gouvernance, chaîne de valeur, dynamiques humaines. Les **Lauriers de la Régénération** identifient les entreprises qui ont résolu cette décorrélation — où les quatre étapes se déploient de manière cohérente à travers les six leviers.

Tableau 15 — Capacity Score — Profils comparés



Capacity Score — Nous Sommes Vivants (2025-2026). Le verrou commun : la chaîne de valeur.

Ce diagnostic résume un constat que Nous Sommes Vivants documente depuis sept ans : les entreprises ne manquent ni de données, ni d'ambition, ni de reporting. Ce qui leur manque, c'est un **cadre de décision partagé** — une grille qui permette au dirigeant, au directeur RSE, au directeur innovation et au directeur achats de lire la même carte et de s'accorder sur la priorité. La démarche de Nous Sommes Vivants part de là : non pas ajouter un outil de plus, mais construire le chaînon manquant entre le diagnostic (où en est-on ?) et l'action (par quoi commence-t-on ?). Elle repose sur trois convictions forgées au contact du terrain : **1) la transformation commence par la posture du dirigeant** — tant que le cadre cognitif n'a pas basculé, les outils restent décoratifs ; **2) le bon diagnostic n'est pas un score global mais un profil de corrélation entre leviers de capacité** — c'est l'écart entre leviers qui révèle où investir ; **3) le redesign de l'offre, produit par produit, est le seul test de sincérité** — sans changement de l'offre, il n'y a pas de régénération.

Le changement de paradigme et le retournement de finalité

Les profils Michelin et Patagonia illustrent un blocage structurel — mais la décorrélation n'est pas une fatalité. La régénération opère un **changement de paradigme** : réduire ses impacts négatifs reste le socle — mais il s'agit désormais aussi de **contribuer activement à la vitalité des écosystèmes habités**, humains compris. On ne régénère que le vivant : la capacité propre des êtres vivants et des territoires à se développer, s'auto-organiser et évoluer devient le repère. Ce changement de regard appelle un **retournement de finalité** : l'économie cesse d'être la fin et devient un moyen au service du vivant. C'est dans l'offre que ce retournement se cristallise — l'innovation est le pivot de la bascule régénérative. Les **55 produits/services primés aux Lauriers de la Régénération** montrent que des organisations y arrivent, filière par filière, produit par produit. Le Capacity Score identifie où chaque organisation en est, et quel levier bloquant lever en priorité. La question discriminante : **est-ce que le territoire prospère avec mon activité économique ?**

Depuis 2020, Nous Sommes Vivants conçoit et déploie des outils opérationnels pour accompagner cette montée en capacité : le **Capacity Score** (deux cas d'analyse approfondie — Michelin et Patagonia), trois **fresques certifiées Qualiopi** (facteur humain, émotions, imaginaires) et le **RegenBMC** (canvas de redesign de l'offre en cinq ateliers). Ces outils existent, sont déployés, fonctionnent. Après presque sept ans de pratique, il était temps de remonter aux sources — de formaliser le cadre théorique qui les fonde, de citer les corpus scientifiques à l'origine de leur conception, et de soumettre l'ensemble à la rigueur académique. C'est l'objet de ce livre blanc.

Il s'appuie sur **trois corpus scientifiques convergents** — choisis parce que chacun apporte ce que les deux autres ne formalisent pas, et parce que ce sont les sources qui ont effectivement nourri la conception des outils :

- **La stratégie d'entreprise régénérative** (Hahn & Tampe, 2021 ; white paper HEC Paris, 2025 ; Konietzko, Das & Bocken, 2023) fournit le *continuum de maturité* : comment situer une organisation sur une trajectoire, quels attributs caractérisent chaque étape, quels archétypes émergent.

- **La science des systèmes socio-écologiques** (Fischer, Farny, Pacheco-Romero & Folke, 2025 ; Folke et al., 2021 ; Skene, 2022) fournit la *dynamique* : pourquoi la montée en capacité n'est pas un escalier mais une spirale, quels freins systémiques bloquent la progression, pourquoi la soutenabilité forte (l'économie enchâssée dans le vivant) est le socle.
- **Le développement régénératif** (Regenesis Institute, depuis 1995 ; Sanford ; Holliday) fournit la *condition manquante* : la transformation intérieure du leader, la primauté du lieu, la co-évolution humain-nature — ce que ni la stratégie ni la science ne formalisent.

Le Capacity Score réconcilie ces trois corpus en un instrument opérationnel unique. Ce livre blanc formalise le cadre théorique qui le fonde — et le verrouille : **25 tableaux** documentent la progression, des fondations académiques (Tableaux 1–5) à la réconciliation des corpus (6–10), de l'instrument opérationnel et sa validation empirique (11–16) aux conditions humaines de la transformation et à la transparence épistémique (18–21), jusqu'à la preuve terrain et la démonstration économique (22–26). Chaque tableau est une pièce du raisonnement. Pour chaque affirmation structurante, le Tableau 21 distingue ce qui relève d'un résultat publié, d'une formalisation Nous Sommes Vivants documentée, ou d'une thèse ouverte.

La régénération : un double changement — de regard et de modèle

La régénération ne remplace pas la réduction — elle la prolonge. Il s'agit d'augmenter les impacts contributifs de l'activité — sur le bien-être humain et sur la biodiversité — tout en tenant sa trajectoire de réduction. On ne régénère que le vivant. La capacité est un levier plus fin que la réduction : elle développe la capacité des êtres vivants et des territoires à atteindre leur potentiel. Elle se déploie sur trois sphères (environnementale, sociale, économique) et s'ancre dans le local. La question discriminante : est-ce que le territoire prospère avec mon activité économique ?

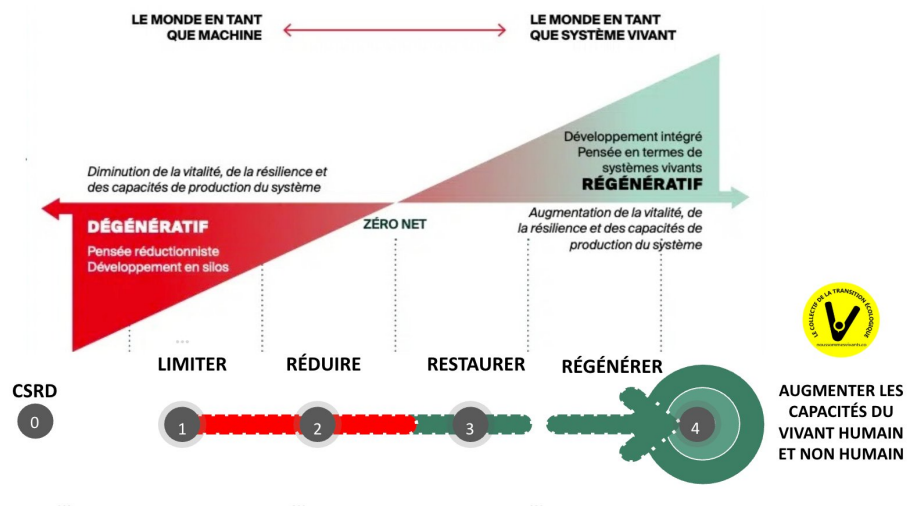
Mais cette visée bute sur **deux verrous**. Le **verrou des modèles mentaux** : le dirigeant adopte le vocabulaire de la régénération mais le cadre cognitif reste celui de la performance classique — la nature est une ressource, le territoire un site à aménager. On sensibilise sans transformer le logiciel qui produit les décisions. Trois dimensions humaines bloquent : la *cognition* (biais, résistance au changement), les *émotions* (éco-anxiété, cynisme, perte de sens) et les *imaginaires* (incapacité à se projeter dans un futur désirable). Le **verrou des modèles économiques** : l'entreprise suit ses scores carbone, remplit sa CSRD — mais les produits ne changent pas, la chaîne de valeur reste extractive. On documente l'impact sans modifier ce qui le produit. Personne n'a formalisé le lien entre pratiques régénératives et performance financière — ni les entreprises qui surperforment avec ces pratiques, ni les fonds à impact qui les financent, ni les institutions qui les encadrent. Sans cette preuve, la régénération risque d'être absorbée comme l'a été le développement durable. Le *regen-washing* — risque identifié — naît quand l'un de ces verrous change sans l'autre.

Pourquoi raisonner en capacités du vivant

La régénération élargit le référentiel de la performance : au-delà des indicateurs financiers et RSE, elle intègre la **capacité du vivant** — le potentiel propre des êtres vivants à se développer, s'auto-organiser et évoluer. Cette capacité se construit par des spirales ascendantes (Fischer et al., 2024, 2025) : chaque renforcement du vivant crée les conditions du renforcement suivant.

Ce référentiel ouvre directement sur les **leviers de capacité** à activer pour tenir ses trajectoires RSE et économiques de façon combinée. Six leviers — Leadership, Intelligence écosystémique, Innovation, Chaîne de valeur, Dynamiques humaines, Gouvernance — structurent la montée en capacité de l'organisation et au-delà. Le profil de corrélation entre leviers de capacité (certains avancés, d'autres bloqués) est le diagnostic le plus utile : c'est lui qui révèle où se situe le frein structurel et quel est le saut qualitatif prioritaire. Car la régénération ne porte pas sur des « systèmes » abstraits — elle porte sur des **écosystèmes habités**, des milieux de vie, et sur le potentiel des habitants — humains et non humains — à s'épanouir. C'est une question de vie ou de mort. Et c'est, au fond, une approche de l'écologie comme **bien vivre tous ensemble sur Terre, sans exclusion**.

Le chemin vers l'entreprise régénérative



Le chemin vers l'entreprise régénérative. Quatre étapes (Limiter, Réduire, Restaurer, Régénérer) fondées sur le continuum Regenesis (Mang & Haggard, 2016) : du monde-machine au monde-système vivant. Ce sont ces quatre étapes que le Capacity Score opérationnalise. Source : Nous Sommes Vivants.

Le Capacity Score : l'instrument qui manquait

Le **Capacity Score** traduit ce cadre en outil opérationnel. 37 questions, 30 minutes, une réflexion guidée. Il croise quatre étapes de progression (Limiter, Réduire, Restaurer, Régénérer) avec les six leviers de capacité (voir **Tableau 13**). Il révèle le profil de corrélation entre leviers de capacité : quels leviers activer pour tenir ses trajectoires RSE et économiques de façon combinée. Sa structure est vérifiable : chaque case de la grille est explicite, contestable, vérifiable par des indicateurs terrain (Tableau 14). Le Capacity Score rend le blocage décisionnel visible et actionnable : il donne au patron, au directeur RSE, au directeur innovation et au directeur achats la même grille de lecture pour décider ensemble. Les cas Michelin et Patagonia montrent que c'est le profil de corrélation entre leviers qui compte — pas le score global. La nature de l'écart — écart de transformation vs écart de capacité — détermine la décision prioritaire (Tableau 15).

Ce que le diagnostic éclaire pour atteindre vos objectifs économiques et RSE :

- **Des approvisionnements qui tiennent parce que vos fournisseurs tiennent** — pas sécuriser une chaîne — s'assurer que les écosystèmes dont elle dépend sont encore capables de produire demain
- **Réduction du risque réputationnel** — mesurer l'écart entre discours et pratiques avant que d'autres ne le fassent
- **Des équipes qui restent parce que l'activité a du sens** — pas parce qu'on leur en raconte — la trajectoire est lisible, les arbitrages sont réels, la contribution au vivant est visible. Les gens ne tiennent pas par loyauté — ils tiennent parce que ça tient
- **Une offre qui vaut plus parce qu'elle renforce ce dont elle dépend** — le produit ne se différencie pas par un label — il crée de la valeur parce qu'il augmente les capacités du vivant sur son territoire
- **Une activité viable parce qu'elle rend son territoire viable** — la continuité n'est plus un objectif défensif — c'est la conséquence d'un modèle qui contribue aux conditions de sa propre existence

Tableau 13 — Grille du Capacity Score : quatre étapes x six leviers de capacité (entreprise et au-delà)

LEVIER	N1 · LIMITER	N2 · RÉDUIRE	N3 · RESTAURER	N4 · RÉGÉNÉRER
■ Leadership	Conformité réglementaire	Objectifs de réduction	Engagement restauration	Raison d'être = vivant
■ Intelligence éco.	Bilan carbone	Cartographie impacts	Monitoring biodiversité	Capacités régénératrices
■ Innovation	Sobriété	Éco-conception	Éco-socio-conception	Plus on vend, plus on régénère
■ Chaîne de valeur	Prix, volumes, délais	Optimisation & protection	Engagements réciproques	Co-investissement territorial
■ Dynamiques humaines	Gestion des risques	Sensibilisation impacts	Coopération en réseau	Vocation & épanouissement
■ Gouvernance	Reporting ESG	Comité RSE actif	Stakeholder governance	Chacun a voix

Ce que ce livre blanc pose : le cadre théorique de la régénération du vivant en entreprise, assise sur trois corpus scientifiques convergents. La démonstration, en 25 tableaux, que les outils déjà déployés par Nous Sommes Vivants (Capacity Score, fresques, RegenBMC) sont ancrés dans ce cadre — et que le Capacity Score repose sur un socle théorique triple, une structure vérifiable et des limites identifiées.

Ce qui reste à démontrer : la preuve économique — que la montée en capacité du vivant, via des pratiques régénératives implémentées, mesurée en triple impact (environnemental, social, économique) sur une innovation issue de ces pratiques, génère une profitabilité mesurable, reproductible et investissable. Sans cette preuve, la régénération risque de suivre le cycle d'obsolescence du développement durable (Acquier, 2024). La section 7 ouvre ce chantier : elle documente le paradoxe (des entreprises surperforment avec des pratiques régénératives mais aucune n'a formalisé le lien — Tableau 23), analyse les quatre scénarios du Sénat (Tableau 24), identifie les cinq basculements de valeurs nécessaires (Tableau 25), formule le discours que la finance à impact ne tient pas encore (Tableau 26), et cartographie trente exemples de renaissance industrielle du Made in France régénératif. C'est aussi l'objet du groupe de travail « Économie régénérative à triple impacts localisés » (16 mars 2026).

LES KPIs DE LA RÉGÉNÉRATION — CE QU'ON MESURE CONCRÈTEMENT

<p>● Environnement · 7 familles</p> <p>GES · Qualité air · Ressource eau · Matière organique sols · Biodiversité fonctionnelle · Bien-être animal · 5 libertés · Paysages & bocages · ESRS E1 · E2 · E3 · E4 · E5 · S2</p>	<p>● Social · 5 familles</p> <p>Rémunération juste · Conditions de tonte · Égalité H/F · Formation & transmission · Bien-être & charge mentale · ESRS S1 · S2</p>
<p>● Économique · 5 familles</p> <p>Prix laine · Diversification revenus · Autonomie alimentaire · Durée de vie produit · Éco-conception & recyclabilité · ESRS E5 · G1</p>	<p>● Filière & territoire · 5 familles</p> <p>Traçabilité · Circuits courts · Gouvernance filière · Économie rurale · Santé (résidus & chimie) · ESRS S3 · G1</p>

8 normes ESRS sur 10 couvertes. Effet domino documenté : le pâturage tournant dynamique impacte simultanément sols, eau, climat, bien-être animal, qualité du produit et économie rurale. Une pratique prescrite génère des impacts sur 6 à 8 familles de KPIs. → Section 6.2 & Capacity Score Laine Régénérative

■ Positionnement de ce document

Ce livre blanc est produit par Nous Sommes Vivants, collectif qui développe et déploie les outils décrits dans ces pages (Capacity Score, fresques, RegenBMC). Le lecteur doit le savoir d'emblée, et ce document distingue explicitement ces deux registres. Les sections 1 à 4 constituent une **revue de littérature** : elles synthétisent des travaux académiques publiés (Hahn & Tampe, Regenes Institute, Fischer et al., Konietzko et al.) sans y ajouter de thèse propre à Nous Sommes Vivants. Les sections 5 et 6 formalisent la **proposition opérationnelle** de Nous Sommes Vivants qui en découle : le Capacity Score, les fresques, le RegenBMC et le leadership du vivant. La section 7 pose la thèse de triple profitabilité comme prolongement et chantier ouvert. Le tableau de statut épistémique en fin de section 7 récapitule, pour chaque affirmation structurante, si elle relève d'un résultat publié, d'une formalisation Nous Sommes Vivants documentée ou d'une thèse ouverte.

Parcours de lecture

Partie I	Le continuum de transition existe — l'instrument opérationnel manque	<i>Synthèse de deux publications de référence : Hahn & Tampe (2021) et le white paper HEC Paris (2025).</i>
Partie II	Trois regards convergents sur la même bascule	<i>Revue de littérature, réconciliation et socle conceptuel.</i>
§ 1	La littérature académique pose le cadre mais pas l'instrument	Hahn & Tampe (2021) et le white paper HEC Paris (2025) décrivent le continuum de maturité et ses attributs — mais laissent cinq lacunes structurelles. Konietzko, Das & Bocken (2023) clarifient que durable, circulaire et régénératif sont trois paradigmes distincts.
§ 2	Durabilité → résilience → régénération : la science confirme la progression	Fischer et al. (2025, Ambio) montrent que résilience et régénération sont complémentaires — et introduisent les spirales ascendantes comme dynamique de la montée en capacité.
§ 3	Seul le vivant se régénère — l'entreprise peut en cultiver la capacité	L'approche Regenesis pose la primauté du lieu, la co-évolution humain-nature et la transformation intérieure comme condition.
§ 4	L'économie au service du vivant, pas l'inverse	Le changement de paradigme résout la tension entre approches et fonde les outils opérationnels.
Partie III	Du diagnostic à la transformation : les outils qui manquaient	<i>Formalisation, instrumentation et validation terrain.</i>
§ 5	Quatre étapes, six leviers : la montée en capacité du vivant	Le Capacity Score, illustré par les cas Michelin et Patagonia.
§ 6	Transformer les modèles économiques et mentaux	RegenBMC, Lauriers de la Régénération, fresques (cognition, émotions, imaginaires) et leadership du vivant.
Partie IV	La preuve économique reste à construire	<i>Thèse ouverte, modélisation et chantier de recherche.</i>
§ 7	Le maillon manquant : démontrer la triple profitabilité	Multicapitaux territorial, quatre scénarios du Sénat, post-croissance, boucle vertueuse, profil cashflow, conditions systémiques, modélisation de trajectoires, et la renaissance industrielle du Made in France régénératif (30 exemples).

Ce livre blanc s'adresse aux entreprises et consultants, ainsi qu'aux chercheurs et praticiens qui ont besoin d'un cadre rigoureux pour situer, évaluer et engager la montée en capacité régénérative des organisations.

Jérémy Dumont · Nous Sommes Vivants · Février 2026

PARTIE I

Le continuum de transition existe — l'instrument opérationnel manque
Synthèse de deux publications de référence

Les deux publications synthétisées ci-dessous — Hahn & Tampe (2021) et le white paper HEC Paris (2025) — constituent le point de départ académique le plus abouti sur le business régénératif. Elles décrivent un continuum de maturité, des attributs, des archétypes. Mais elles restent dans une vision où les humains sont des agents de dégradation à contraindre : au mieux, les entreprises peuvent « restaurer » ce qu'elles ont dégradé, « préserver » ce qui reste, « améliorer » leurs pratiques. L'idée que les humains puissent **contribuer activement** au renforcement du vivant — et que cette contribution soit le cœur du modèle économique — leur échappe. C'est cette bascule, de la limitation à la contribution, que les sections 2 à 4 documentent. Le lecteur familier de ces travaux peut se reporter directement à la section 1 de la Partie II, qui en tire les enseignements et les prolonge vers l'opérationnel. Le lecteur qui souhaite accéder directement aux contributions propres de Nous Sommes Vivants peut commencer à la section 4 (changement de paradigme) ou à la section 5 (Capacity Score et six leviers).

Strategic Organization, DOI: 10.1177/1476127020979228 Tobias Hahn & Maja Tampe, Esade Business School, Universitat Ramon Llull, Barcelone

DOCUMENT 1

« Strategies for Regenerative Business » — Hahn & Tampe, 2021

1. PROBLÉMATIQUE ET POSITIONNEMENT

Le diagnostic de départ

L'article part d'un double constat. D'un côté, les preuves scientifiques s'accumulent : l'activité humaine a poussé plusieurs systèmes socio-écologiques au-delà de leurs limites critiques et de leurs capacités de charge (Rockström et al., 2009 ; Steffen et al., 2015). De l'autre, la recherche sur la durabilité des entreprises (*business sustainability*), bien qu'en pleine expansion depuis plusieurs décennies, s'est progressivement éloignée de ses racines systémiques pour se concentrer sur une logique commerciale centrée sur l'organisation.

La dérive du champ

Les auteurs retracent une trajectoire intellectuelle précise. À ses origines, le champ de la durabilité des entreprises était ancré dans la pensée systémique et dans une préoccupation pour la dégradation des écosystèmes (Gladwin et al., 1995 ; Purser et al., 1995 ; Starik & Rands, 1995). Le débat paradigmatique initial plaçait l'activité économique à l'intérieur des limites écologiques de la biosphère. Jennings et Zandbergen (1995) affirmaient déjà que les organisations individuelles ne peuvent pas devenir durables en elles-mêmes : elles contribuent simplement à un système plus large dans lequel la durabilité peut ou non être atteinte.

Or, avec la maturation du champ, la conceptualisation dominante s'est déplacée vers le *business case for sustainability* (Bansal & Song, 2017). Ce glissement a eu trois conséquences majeures :

- **Déplacement du niveau d'analyse** : de la durabilité des systèmes socio-écologiques à la pérennité des organisations individuelles (Whiteman et al., 2013 ; Hahn & Figge, 2011).
- **Rétrécissement du périmètre** : seuls les enjeux environnementaux et sociaux alignables avec les résultats commerciaux à court terme sont pris en compte (Gao & Bansal, 2013 ; Hahn et al., 2015), excluant les défis les plus critiques.
- **Déconnexion disciplinaire** : les conceptualisations existantes reposent presque exclusivement sur des théories organisationnelles standard (théorie institutionnelle, resource-based view) sans intégrer les sciences écologiques ou environnementales (Linnenluecke & Griffiths, 2013 ; Williams et al., 2017).

C'est face à l'escalade des crises — changement climatique (Lenton et al., 2019), sixième extinction de masse (Ceballos et al., 2015), inégalités (Amis et al., 2020) — que certains chercheurs appellent à revenir aux fondations systémiques et écologiques de la durabilité (Whiteman et al., 2013 ; Winn & Pogutz, 2013 ; Williams et al., 2019).

CONSTAT CLÉ

Le champ de la durabilité s'est progressivement déconnecté de ses racines écologiques pour se centrer sur le *business case*. Résultat : seuls les enjeux alignables avec la rentabilité à court terme sont pris en compte.

L'ambition de l'article

Les auteurs proposent que la notion de **régénération**, avec sa perspective systémique intrinsèque, fournit la fondation nécessaire pour reconceptualiser la durabilité des entreprises. Leur contribution principale est le développement de l'**échelle restore-preserve-enhance**, un continuum de stratégies régénératives opérationnalisées à partir de principes et critères dérivés de la littérature sur la durabilité régénérative.

2. LA DURABILITÉ RÉGÉNÉRATIVE : FONDATIONS THÉORIQUES

Pourquoi « durabilité régénérative » ? Le terme peut surprendre. Il ne s'agit pas d'un retour au développement durable classique. C'est un choix délibéré de Hahn & Tampe pour **reconceptualiser** le champ de la durabilité des entreprises, qui s'est progressivement égaré dans une logique de pur business case (section 1). La durabilité régénérative (*regenerative sustainability*) vient d'une filiation intellectuelle distincte — l'urbanisme, l'architecture, la science des écosystèmes — et rejette la vision mécaniste au profit d'une vision processuelle et systémique. Greffer la régénération sur la durabilité, c'est proposer une nouvelle fondation théorique pour le monde des affaires, pas recycler l'ancienne.

Origines dans l'urbanisme et l'environnement bâti

Largement déconnectée du champ de la durabilité des entreprises, la **durabilité régénérative** (*regenerative sustainability*) s'est développée dans l'urbanisme et l'environnement bâti. Sa filiation intellectuelle se situe dans l'écologie, la théorie des systèmes vivants et la pensée systémique (Robinson & Cole, 2015). Elle rejette une vision mécaniste du monde et se définit comme un effort pour remédier à la relation dysfonctionnelle humain-nature en entrant dans un partenariat co-créatif avec la nature, afin de restaurer et régénérer le système socio-écologique global à travers des pratiques de conception écologique enracinées dans le contexte local et ses récits socio-écologiques (du Plessis, 2012).

Cinq caractéristiques fondamentales

La durabilité régénérative est caractérisée comme :

Procédurale — elle adopte une vision processuelle pour tenir compte de la nature dynamique des systèmes (du Plessis & Cole, 2011 ; Robinson & Cole, 2015). Plutôt que des états finaux à atteindre, elle met l'accent sur la résilience et la capacité adaptative des systèmes (Coleman et al., 2018 ; Reed, 2007).

Systémique — elle se concentre sur les interactions, boucles de rétroaction et propriétés émergentes des systèmes plutôt que sur des composants isolés.

« La durabilité régénérative ne vise pas des états finaux à atteindre mais la capacité adaptative des systèmes — une vision processuelle, pas un objectif fixe. »
— Hahn & Tampe, 2021

Net positive — elle vise à contribuer au bien-être humain et aux objectifs environnementaux (Holden et al., 2016 ; Zhang et al., 2015). Les chercheurs critiquent les tentatives de cadrer le "net positif" sur un seul indicateur, comme l'efficacité énergétique (Mang & Reed, 2015).

5 caractéristiques	3 stratégies	2 principes	1 échelle
--------------------	--------------	-------------	-----------

Relationnelle — les êtres humains et la nature sont co-évolutifs (du Plessis & Cole, 2011 ; Zhang et al., 2015), ce qui s'oppose à l'anthropocentrisme.

Collaborative — elle nécessite la participation d'un large éventail de parties prenantes (Holden et al., 2016 ; Robinson & Cole, 2015).

Applications concrètes

Les exemples d'application de la durabilité régénérative se situent principalement dans l'urbanisme, à l'interface entre administrations municipales et acteurs privés : gestion du risque d'inondation à Rotterdam et Hong Kong (Francesch-Huidobro, 2015), gestion des eaux pluviales urbaines à Benaguasil en Espagne (Perales-Momparler et al., 2015), récupération du phosphore dans les flux d'eau à Singapour et dans la baie de San Francisco (Pearce, 2015). Un exemple fondateur est celui d'une coopérative au Vermont qui, partant d'un bâtiment certifié LEED Gold, a élargi son action pour catalyser des pratiques régénératrices des sols avec des producteurs agricoles locaux et soutenir la communauté via l'éducation des agriculteurs, des micro-prêts et des cours de nutrition (Benne & Mang, 2015 ; du Plessis & Brandon, 2015).

Limites identifiées

Les auteurs identifient deux faiblesses dans la littérature existante. Premièrement, comme la littérature initiale sur la durabilité des entreprises, la durabilité régénérative souffre d'être **hautement programmatique** : Morseletto (2020) critique le concept comme symbolique et évocateur, avec une application limitée au-delà du secteur agricole. Deuxièmement, de nombreux chercheurs opposent de manière binaire leur propre vision écologique à une vision mécaniste, remplaçant un ensemble de prescriptions par un autre (Robinson & Cole, 2015). C'est pour surmonter ces limites que les auteurs cherchent à opérationnaliser la régénération pour le monde des affaires.

3. DEUX PRINCIPES DU BUSINESS RÉGÉNÉRATIF

Hahn & Tampe définissent le business régénératif comme des **entreprises qui renforcent la santé des systèmes socio-écologiques tout en prospérant grâce à eux, dans un processus co-évolutif**. Ce cadre repose sur deux principes fondamentaux.

Principe 1 : Niveau d'aspiration ancré dans les systèmes

Les objectifs des activités commerciales doivent être dérivés de la perspective des systèmes socio-écologiques dans lesquels l'entreprise est enchâssée — et non de la logique interne de l'organisation. La finalité n'est pas la durabilité de l'entreprise individuelle, mais la durabilité des systèmes socio-écologiques qui permettent et contraignent l'activité économique humaine. Ce principe se décline en trois critères :

Critère 1.1 — Impact sur les écosystèmes. L'impact net de l'entreprise sur les systèmes socio-écologiques se situe sur un spectre : impact net positif (laisser les systèmes dans un meilleur état qu'avant) → net zéro (ne pas dégrader) → moins de dommages (limiter et compenser). Les auteurs reconnaissent que l'impact net positif n'est pas toujours réalisable. La régénération offre un point de référence clair : la santé des systèmes socio-écologiques (résilience et intégrité).

Critère 1.2 — Relation avec les écosystèmes. Un spectre allant de la séparation instrumentale (les humains dominent la nature, primauté des besoins commerciaux) à l'enchâssement symbiotique (l'activité humaine participe aux processus de la nature, co-évolue, est nichée dans les systèmes socio-écologiques). Exemple frappant : des peuples autochtones d'Alaska ont rejeté l'idée de parcs naturels pour protéger les forêts anciennes, préférant utiliser les forêts pour des activités économiques en relation symbiotique (Oakes, 2018).

Critère 1.3 — Finalité des interactions. Un spectre allant de la sécurisation des rendements (garantir la provision de services écosystémiques pour les besoins de l'organisation) à la co-évolution mutuellement bénéfique. Point important : les deux extrémités

comportent un élément instrumental, mais l'approche anthropocentrique s'intéresse à la santé des écosystèmes pour des raisons purement instrumentales, tandis que l'approche régénérative place l'activité humaine à l'intérieur des limites écologiques et accepte que la santé des systèmes a une valeur en soi.

Principe 2 : Approche managériale adaptative

L'approche managériale doit être adaptative, proportionnée aux caractéristiques et à la complexité des systèmes socio-écologiques. L'adaptation est un processus co-évolutif : les pratiques régénératives permettent la capacité adaptative des systèmes, tout en s'adaptant aux changements de ces systèmes (Folke et al., 2005). Ce principe se décline en trois critères :

Critère 2.1 — Sensibilité au lieu (*sense of place*). L'approche adaptative est nécessairement locale et sensible au lieu. Le *sense of place* désigne les interprétations et significations associées à un lieu, construites à partir d'artefacts écologiques matériels et de réseaux complexes de relations sociales (Harvey, 1996). Les stratégies régénératives ne sont pas des solutions universelles mais ciblées sur les caractéristiques spécifiques des systèmes socio-écologiques. L'approche systémique implique la nichabilité (*nestedness*) des systèmes locaux dans leur contexte plus large.

Critère 2.2 — Orientation temporelle. Spectre allant d'une perspective rétrospective et linéaire (court terme) à une perspective prospective et cyclique : alignement avec la saisonnalité et les cycles temporels des systèmes socio-écologiques, prise en compte des effets long terme et différés des interventions humaines.

Critère 2.3 — Degré de perméation stratégique et pratiques de stratégisation. Mesure dans quelle mesure la régénération imprègne la stratégie centrale de l'organisation. Spectre allant d'initiatives périphériques à une intégration complète du modèle d'affaires. Les pratiques de stratégisation varient entre prescriptives et fixes / itératives et procédurales / collectives et participatives. Cette approche résonne avec le concept d'*action robuste* (Ferraro et al., 2015) — concept stratégique distinct de la robustesse biologique de Hamant.

4. L'ÉCHELLE RESTORE-PRESERVE-ENHANCE : TROIS STRATÉGIES RÉGÉNÉRATIVES

Le cadre ne pose pas une catégorie dichotomique (régénératif ou non) mais un **continuum** où les stratégies diffèrent dans leur degré de respect des deux principes du business régénératif.

PRÉCISION TERMINOLOGIQUE

Pour Hahn & Tampe, « régénération » ne désigne pas un niveau sur l'échelle mais le **paradigme** qui encadre les trois stratégies. Restore, Preserve et Enhance sont toutes des stratégies régénératives à des degrés différents. Nous Sommes Vivants formalise cette distinction comme un **retournement de finalité** entre N3 (Restaurer) et N4 (Régénérer) — section 4.

Le niveau **Exploit** (exploiter) sert de référence — le *business as usual*, hors continuum régénératif.

4.1. RESTORE (Restaurer)

Définition. La restauration vise le retour à un état précédent ou original (Mang & Reed, 2012 ; Morseletto, 2020).

Niveau d'aspiration. Impact : compenser l'impact négatif. Relation : séparation instrumentale. Finalité : maximiser le rendement sous contrainte de restauration.

Approche managériale. Lieu comme marchandise interchangeable ; horizon limité ; perméation faible.

Exemples. Industrie minière (réhabilitation des terres). Industrie du chocolat en Afrique de l'Ouest (Cocoa & Forests Initiative, Mars, Nestlé — motivation principale : réduction des risques réputationnels et d'approvisionnement).

4.2. PRESERVE (Préserver)

Définition. Maintenir le statu quo du territoire et prévenir l'extinction des espèces (Mang & Reed, 2012).

Niveau d'aspiration. Impact : net zéro. Relation : co-dépendance mutuellement reconnue. Finalité : opérer à l'intérieur des limites écologiques.

Approche managériale. Engagement profond dans un lieu spécifique. Temporalité longue. Perméation claire — les modèles d'affaires reflètent la capacité de charge limitée.

Exemples. Natura & Co au Brésil. Apple (36 000 acres de forêts avec Conservation Fund). Tourisme durable.

4.3. ENHANCE (Améliorer)

Définition. La régénération cherche à améliorer les conditions de vie des systèmes socio-écologiques (du Plessis & Brandon, 2015).

Niveau d'aspiration. Impact : net positif. Relation : enchâssement symbiotique. Finalité : co-évolution mutuellement améliorante.

« Ajouter de la valeur à un système socio-écologique signifie augmenter la capacité systémique de générer, soutenir et faire évoluer des ordres de vitalité et de viabilité plus élevés. »
— Mang & Reed, 2015

Approche managériale. Intégration complète dans le modèle d'affaires. Temporalité longue et cyclique. Expérimentation, action robuste, distribution et participation.

Exemples. The Biggest Little Farm (Chester, 2018). Playa Viva (Mexique). Patagonia Provisions. General Mills et Danone (agriculture régénérative). Systèmes agrivoltaïques.

5. DISCUSSION ET IMPLICATIONS

Contribution principale : l'échelle restore-preserve-enhance constitue une alternative à la perspective **inside-out** dominante. Les stratégies régénératives adoptent une perspective **outside-in** où les stratégies sont dérivées des exigences des systèmes.

Redéfinition de la proactivité : du point de vue de l'échelle régénérative, la proactivité reflète le degré auquel une organisation contribue à la vitalité des systèmes socio-écologiques — pas sa réponse aux parties prenantes ou aux incitations économiques.

Implications managériales : formulation stratégique locale et décentralisée, leadership spécifique (tolérance à l'ambiguïté, climat de réflexivité), conditions limites systémiques, institutionnelles et organisationnelles.

DOCUMENT 2

« Regenerative Business » — Lehmann-Ortega & Dubreil, HEC Paris, 2025

1. POSITIONNEMENT ET OBJECTIFS

Auteurs : Laurence Lehmann-Ortega (HEC.93, Professeur Stratégie HEC Paris, spécialiste stratégies de rupture et innovation de modèles d'affaires, co-auteure *Strategor* et *Odyssée 3.14*, double lauréate du prix Vernimmen–BNP Paribas 2014/2016). Sarah Dubreil (fondatrice circl.earth, accompagne dirigeants et entrepreneurs, co-auteure « Entreprises et systèmes vivants » Bpifrance Le Lab 2023, 800+ dirigeants CEC, précédemment décennie SUEZ, co-fondé origins.earth deeptech mesure CO₂).

Contexte : même constat d'urgence systémique que Hahn & Tampe, actualisé — l'humanité a dépassé 7 des 9 limites planétaires. Constat central : minimiser les impacts négatifs ne suffit plus. Les dirigeants reconnaissent la nécessité d'adopter des pratiques qui restaurent et renforcent la santé et la vitalité des systèmes socio-écologiques.

Définition adoptée : reprend explicitement Hahn & Tampe 2021 — « entreprises qui renforcent la santé des systèmes socio-écologiques tout en prospérant grâce à eux, dans un processus co-évolutif ». S'inscrit dans le cadre de l'Économie du Donut (Raworth, 2017).

Double contribution : introduction de 7 attributs et 7 archétypes du business régénératif. Vise praticiens (start-ups et entreprises établies) et monde académique. Soutenu par le Climate & Earth Center HEC Paris et la Chaire Nexans. Préface de Fernando J. Diaz Lopez PhD, auteur principal 7ème rapport GIEC AR7.

2. MÉTHODOLOGIE

Le white paper fait explicitement le pont entre littérature académique et pratiques avancées. La littérature régénérative est un champ émergent : 771 articles mentionnent « régénération » et « business », très peu traitent réellement du business régénératif en tant que tel. Le travail de Hahn & Tampe (2021) fait exception.

Base de données : 39 organisations pionnières identifiées via l'engagement de 24 parties prenantes. Agriculture et alimentation prédominant (15/39). Critère clé : générer des revenus propres plutôt que dépendre de subventions. Moitié des organisations basées en France.

Constat clé : « Aucune entreprise n'est intrinsèquement régénérative. Une entreprise peut construire une capacité régénérative pour un contexte, des écosystèmes ou des communautés spécifiques » (p.10). Distinction processuelle fondamentale : de l'identité (« être régénératif ») à la pratique (« développer une capacité régénérative »).

Chaque attribut évalué selon 4 niveaux : Exploit, Restore, Preserve, Enhance — les 3 derniers issus de Hahn & Tampe, complétés par le niveau Exploit ajouté par Lehmann-Ortega & Dubreil. Seul le niveau Enhance représente la pleine maturité régénérative.

3. SEPT ATTRIBUTS DES ENTREPRISES RÉGÉNÉRATIVES

Premier résultat de recherche : identification de 7 attributs clés, chacun accompagné de niveaux de maturité. Les attributs sont profondément interconnectés — la grille de maturité doit être lue comme un système, non comme une checklist.

Attribut 1 — Impact à l'échelle du secteur et du territoire (*System Level Impact*)

Comment et dans quelle mesure l'entreprise contribue à faire évoluer son secteur, sa chaîne de valeur ou son contexte local vers la santé des systèmes socio-écologiques. Niveaux : Exploit (maintien du statu quo) → Restore (améliorations ponctuelles) → Preserve (adaptation des systèmes existants) → Enhance (actions transformatives, catalyseur de transformation sectorielle/territoriale).

Attribut 2 — Relation avec le vivant (*Relation with Ecosystem*)

Comment l'entreprise interagit avec les systèmes écologiques. Reprend directement le Critère 1.2 de Hahn & Tampe. Niveaux : Exploit (domination) → Restore (séparation instrumentale) → Preserve (co-existence mutuelle) → Enhance (co-enchâssement symbiotique, logique de co-évolution).

Attribut 3 — Élévation du potentiel humain (*Elevation of Human Potential*)

Comment l'entreprise façonne sa culture de leadership, son environnement de travail et ses pratiques stratégiques pour favoriser le développement humain. **Ajout majeur** par rapport à Hahn & Tampe, reflétant l'influence du leadership développemental (Scharmer, Theory U) et des organisations opales (Laloux, 2014).

« L'élévation du potentiel humain n'est pas un bénéfice secondaire : c'est un attribut constitutif de l'entreprise régénérative. »
— Lehmann-Ortega & Dubreil, 2025

Deux dimensions : A. Leadership régénératif et développemental (auto-organisation, développement humain). B. Intrinsèquement adaptatif (stratégies flexibles, itératives, participatives). Niveaux : Exploit (command-and-control) → Restore (soin basique) → Preserve (leadership participatif) → Enhance (leadership régénératif, conscience systémique).

Attribut 4 — Enracinement dans les communautés et territoires locaux (*Rootedness in Local Communities and Places*)

Profondeur de la connexion et de l'ancrage dans les caractéristiques sociales et écologiques du lieu. Correspond au Critère 2.1 de Hahn & Tampe (*sense of place*). Niveaux : Exploit (désincarné) → Restore (lieu interchangeable) → Preserve (adaptation au contexte local) → Enhance (partie intégrante du territoire, nichabilité).

Attribut 5 — Orientation temporelle (*Temporal Orientation*)

Alignement entre horizons temporels de l'entreprise et cycles des systèmes socio-écologiques. Reprend le Critère 2.2 de Hahn & Tampe. Niveaux : Exploit (court terme linéaire) → Restore (transactionnel) → Preserve (long terme linéaire) → Enhance (long terme cyclique, synchronique avec les rythmes des écosystèmes).

Attribut 6 — Design d'entreprise aligné avec les principes régénératifs et distributifs

Raison d'être, propriété, gouvernance et mécanismes financiers. **Second ajout majeur** par rapport à Hahn & Tampe. S'appuie sur les principes distributifs de l'Économie du Donut (Raworth, 2017) et les innovations de propriété orientée mission : *steward ownership*, fondations actionnaires (Patagonia), trusts employés (Lush), coopératives, entreprises à mission (loi PACTE). Hypothèse : le design structurel conditionne la capacité à poursuivre des objectifs régénératifs à long terme. Évalué en **oui/non** plutôt que selon les quatre niveaux.

Attribut 7 — Résultat net positif sur la santé humaine, sociale et écologique

Impact net global sur les systèmes socio-écologiques. Correspond au Critère 1.1 de Hahn & Tampe, élargi aux dimensions humaine et sociale. Attribut le plus difficile à évaluer — la plupart des organisations ne disposent pas d'une mesure globale. Niveaux : Exploit (externalités, net négatif) → Restore (compenser) → Preserve (net zéro) → Enhance (net positif).

4. SEPT ARCHÉTYPES D'ENTREPRISES RÉGÉNÉRATIVES

Regroupés en deux catégories selon leur ancrage géographique et leur ambition de transformation :

Catégorie A — Régénération ancrée dans le lieu (*Place-Sourced Regeneration*)

« La régénération commence par le lieu. Les entreprises les plus avancées contribuent à la vitalité du territoire où elles opèrent — pas à un objectif global abstrait. »
— Lehmann-Ortega & Dubreil, 2025

Archétype 1 — Site Régénératif. Lieux immersifs (fermes, destinations touristiques, tiers-lieux) servant de laboratoires vivants. Ex. : La Ferme du Rail (Paris), Playa Viva, Sinal do Vale, Knepp Estate.

Archétype 2 — Facilitateur de communautés régénératives. Organisations créant les conditions pour l'auto-organisation des communautés locales. Connexion étroite aux autorités publiques. « Pollinisation » locale. Ex. : Comfama (Colombie, 4,4M affiliés, ~540M€ de revenus), Halage, Voisin Malin, Brattleboro Cooperative.

Catégorie B — Régénération transformant les secteurs (*Sector-Transforming Regeneration*)

Archétype 3 — Marque pionnière pour la régénération. Redéfinissent les normes sectorielles par des récits audacieux et des modèles de propriété stables. Ex. : Patagonia (1,5 Md\$, Terre comme unique actionnaire), Lush, Arcadie, Pocheo, Tuffery.

Archétype 4 — Réseau de fournisseurs régénératifs. Chaînes d'approvisionnement construisant les capacités des producteurs locaux. Ex. : Lush (708M£, centre permaculture Sumatra, 150 agriculteurs formés, 50 ha restaurés), Patagonia, Danone, Biocoop.

Archétype 5 — Régénération activée par le marché. Vente de produits/services comme moyen de soutenir la régénération. Tensions entre mission et exigences du scaling. Ex. : Guayakí (100M\$ CA, critiques sur dynamiques post-coloniales), Mountain Hazelnuts, Commonland.

Archétype 6 — Constructeur collectif de capacités régénératives. Parcours d'apprentissage multi-parties prenantes, montée en compétences. Ex. : CEC Convention des Entreprises pour le Climat (1 400 entreprises alumni, 2 800 dirigeants, pédagogie « tête, cœur, mains »), Hylo, Paysans de Nature.

Archétype 7 — Convocateur de système régénératif. Remodelage des dynamiques de marché, standards et attentes. Ex. : Savory Institute (Holistic Management, 80+ marques partenaires, 30M ha, protocole EO, 3,6M\$ revenus), Alenvi, Danone Ecosystem, Yuka.

PATTERN CLÉ

Les entreprises ne deviennent pas régénératives d'un coup. Elles traversent des phases de prise de conscience, d'expérimentation locale, puis de transformation systémique — un processus évolutif, pas un état fixe.

Tensions structurelles : croissance/régénération (Guayakí), local/global, mesure/systémique, risques post-coloniaux (marchés premium du Nord au bénéfice du Sud).

Limites reconnues : surreprésentation française, information insuffisante sur la contribution nette, complexité systémique irréductible, manque d'ancrage contextuel, dynamiques inter-organisationnelles sous-explorées.

Pistes de recherche : (1) parcours organisationnels détaillés en contextes spécifiques, (2) nouveaux outils et métriques orientés écosystèmes, (3) formats d'investigation-action systémique ancrés dans des territoires, (4) interrelation entre territoire, modèles d'affaires, et culture & leadership.

Synthèse — Les sept attributs du business régénératif selon Hahn & Tampe (2021) et HEC Paris (2025)

Ce tableau reprend fidèlement l'échelle de maturité proposée par les auteurs. Les trois niveaux Restore / Preserve / Enhance sont ceux de Hahn & Tampe (2021). Le niveau Exploit est ajouté par Lehmann-Ortega & Dubreil (HEC, 2025). Les sept attributs sont ceux du white paper HEC — cinq d'entre eux (1, 2, 4, 5 et 7) correspondent aux critères originaux de Hahn & Tampe, les attributs 3 (Potentiel humain) et 6 (Design d'entreprise) sont des ajouts HEC.

Tableau 2 — Les sept attributs du business régénératif — Hahn & Tampe / HEC Paris

Attribut	EXPLOIT Ajout HEC 2025	RESTORE H&T 2021	PRESERVE H&T 2021	ENHANCE H&T 2021
1. Impact système System Level Impact	Maintien du statu quo sectoriel. Externalités non prises en compte	Améliorations ponctuelles dans la chaîne de valeur directe	Adaptation des systèmes existants au-delà de l'organisation focale	Actions transformatives. Catalyseur de transformation sectorielle et territoriale
2. Relation au vivant Relation with Ecosystem H&T Critère 1.2	Domination. Nature = stock de ressources extractibles	Séparation instrumentale. Écosystèmes = actifs commerciaux à gérer	Co-existence mutuelle. Co-dépendance reconnue, opérer dans les limites	Co-enchâssement symbiotique. L'humain contient l'environnement dans son corps biophysique
3. Potentiel humain Elevation of Human Potential Ajout HEC	Command-and-control. Capital humain = ressource productive	Soin basique des collaborateurs. QVT comme outil de rétention	Leadership participatif. Stratégies flexibles, itératives	Leadership régénératif et développemental. Conscience systémique. Auto-organisation
4. Enracinement Rootedness H&T Critère 2.1 (sense of place)	Lieu désincarné. Standardisation, marchandise interchangeable	Lieu interchangeable. Engagement minimal, plans transactionnels	Adaptation au contexte local. Compréhension des dynamiques territoriales	Partie intégrante du territoire. Nichabilité. Co-évolution avec le lieu
5. Orientation temporelle Temporal Orientation H&T Critère 2.2	Court terme linéaire. Horizon trimestriel	Transactionnel. Restauration ponctuelle post-extraction	Long terme linéaire. Gestion saisonnière, monitoring	Long terme cyclique et synchronique. Aligné sur les rythmes des écosystèmes
6. Design d'entreprise Aligned Enterprise Design Ajout HEC	Évalué en oui / non (pas selon les quatre niveaux). Raison d'être, propriété, gouvernance et mécanismes financiers alignés avec les principes régénératifs et distributifs. S'appuie sur Raworth (Donut), steward ownership, fondations actionnaires (Patagonia), trusts employés (Lush), coopératives, entreprise à mission (loi PACTE)			Hypothèse HEC : le design structurel conditionne la capacité à poursuivre des objectifs régénératifs à long terme
7. Résultat net positif Net Positive Outcome H&T Critère 1.1	Net négatif. Externalités non comptabilisées	Compenser. Tendre vers la neutralité	Net zéro. Équilibre entre impacts et contributions	Net positif. Impact global positif sur la santé humaine, sociale et écologique

Les sept attributs et quatre niveaux de maturité du business régénératif selon Hahn & Tampe (2021) et Lehmann-Ortega & Dubreil (HEC Paris, 2025). Seul le niveau Enhance représente la pleine maturité régénérative. Le constat clé des auteurs : « Aucune entreprise n'est intrinsèquement régénérative — une entreprise peut construire une capacité régénérative pour un contexte spécifique. »

Correspondance — Niveaux Hahn & Tampe / HEC Paris vs Étapes du Capacity Score

Les quatre niveaux de maturité utilisés par Hahn & Tampe (2021) et repris par le white paper HEC Paris (2025) correspondent aux quatre étapes du Capacity Score, avec un déplacement de lecture : le cadre académique décrit des **stratégies d'entreprise** (ce que l'organisation fait vis-à-vis des écosystèmes), le Capacity Score évalue des **capacités organisationnelles** (ce que l'organisation est en mesure de faire, perçu par ses acteurs).

Tableau 3 — Correspondance : niveaux Hahn & Tampe / HEC Paris vs étapes du Capacity Score

Niveau Hahn & Tampe / HEC	Étape Capacity Score	Logique d'action	Déplacement opéré par le Capacity Score
Exploit	N1 — Limiter Conformité responsable	Le <i>business as usual</i> . Hahn & Tampe le placent hors du continuum régénératif. Le Capacity Score le conserve comme point de départ : beaucoup d'organisations s'y situent sans le savoir.	Le Capacity Score rend ce niveau <i>diagnosticable</i> — pas seulement décrit comme référence négative. Les questions révèlent les croyances implicites (croissance comme objectif premier, vivant comme contrainte).
Restore Restaurer	N2 — Réduire Atténuation systémique	Compenser l'impact négatif. Séparation instrumentale. Le lieu comme ressource interchangeable.	Le Capacity Score distingue la réduction subie (pression réglementaire, CSRD) de la réduction choisie (conscience des interdépendances). Le <i>pourquoi</i> compte autant que le <i>quoi</i> .
Preserve Préserver	N3 — Restaurer Robustesse écosystémique	Net zéro. Co-dépendance mutuellement reconnue. Opérer à l'intérieur des limites écologiques. La robustesse au sens de Hamant : tenir par la diversité.	C'est ici que le Capacity Score ajoute la distinction structurante (section 2.6) : tant que le référentiel reste la continuité de l'activité — même par des moyens écosystémiques — on est dans Restaurer, pas encore Régénérer.
Enhance Améliorer	N4 — Régénérer Contribution écosystémique en symbiose	Net positif. Enchâssement symbiotique. Co-évolution mutuellement améliorante. Fischer et al. : contributions nettes positives, relations mutuellement bénéfiques avec les entités non humaines.	Le Capacity Score traduit cette bascule en <i>retournement de finalité</i> : l'activité économique se subordonne à la capacité du vivant. C'est le critère de démarcation — pas un niveau supérieur de performance.

Les niveaux *Exploit / Restore / Preserve / Enhance* (Hahn & Tampe, 2021 ; repris par HEC Paris, 2025) correspondent aux quatre étapes du Capacity Score (Nous Sommes Vivants). Le déplacement principal : le cadre académique décrit ce que l'organisation fait ; le Capacity Score évalue ce qu'elle est en capacité de faire — et identifie le levier bloquant.

Correspondance — Attributs Hahn & Tampe / HEC Paris vs Leviers du Capacity Score

Les sept attributs académiques et les six leviers opérationnels ne se superposent pas : ils se complètent. Le tableau ci-dessous montre ce que le Capacity Score couvre, ce qu'il ajoute et ce qu'il réorganise par rapport au cadre Hahn & Tampe / HEC.

Tableau 4 — Correspondance : attributs Hahn & Tampe / HEC Paris vs leviers du Capacity Score

Attribut Hahn & Tampe / HEC	Levier(s) Capacity Score	Couvert ?	Ce que le Capacity Score change ou ajoute
1. Impact système	■ Chaîne de valeur ■ Innovation	✓	Séparé en deux leviers distincts : la chaîne (relations partenaires) et l'innovation (conception de l'offre). Hahn & Tampe et HEC Paris traitent l'impact système comme un résultat ; le Capacity Score interroge les <i>mécanismes</i> qui le produisent
2. Relation au vivant	■ Intelligence éco.	✓	Le Capacity Score ne mesure pas la relation déclarée mais l' <i>usage de la donnée écologique dans la décision</i> . Ajoute les conflits donnée/profit comme discriminant
3. Potentiel humain Ajout HEC	■ Dynamiques humaines	✓+	Étendu considérablement. HEC traite le leadership et l'adaptabilité. Le Capacity Score ajoute les <i> croyances implicites, l'état émotionnel réel</i> (cynisme, éco-anxiété, joie), les <i>freins cognitifs</i> au changement. La prémisses 4 de Regenesis (transformation intérieure = condition) est absente de HEC
4. Enracinement	■ Chaîne de valeur ■ Leadership	✓	Distribué entre la chaîne (localisation, co-évolution territoriale) et le leadership (empreinte territoriale, « si votre activité cessait demain... »). Le Capacity Score traduit le <i>sense of place</i> en questions opérationnelles
5. Orientation temporelle	■ ■ Gouvernance	■	Couvert partiellement. La gouvernance intègre les trajectoires et horizons temporels. Mais la dimension cyclique/synchronique (alignement aux rythmes des écosystèmes) n'a pas de levier dédié — elle est implicite dans l'Intelligence éco.
6. Design d'entreprise Ajout HEC	■ ■ Gouvernance	✓+	Étendu. HEC évalue en oui/non. Le Capacity Score évalue en 4 niveaux la distribution du pouvoir, les modes de financement de la transition, et l'intégration des <i>voix du vivant</i> dans la gouvernance (jusqu'au droit de veto territorial)
7. Résultat net positif	■ Intelligence éco.	■	Couvert indirectement. Le Capacity Score ne mesure pas les effets (tonnes, litres) mais la <i>capacité à les produire</i> . Le résultat net positif est un résultat attendu de la montée en capacité, pas un levier en soi
<i>Non couvert par Hahn & Tampe / HEC Paris :</i>	■ Leadership personnel	✗ absent	Ajout majeur du Capacity Score. La posture personnelle du dirigeant — renoncement, sincérité, empreinte territoriale — est absente des deux cadres académiques. Hahn & Tampe mentionnent la « tolérance à l'ambiguïté » sans en faire un critère. Le Capacity Score en fait le premier levier
<i>Non couvert par Hahn & Tampe / HEC Paris :</i>	■ Innovation produit	✗ absent	Ajout majeur du Capacity Score. L'innovation comme levier dédié — point de départ de la conception, type d'ACV, source d'inspiration — n'existe pas chez Hahn & Tampe et HEC Paris. C'est pourtant le pivot de la bascule régénérative : tant que l'offre ne change pas, la trajectoire stagne

Correspondance entre les sept attributs du business régénératif (Hahn & Tampe / HEC) et les six leviers du Capacity Score (Nous Sommes Vivants). ✓ = couvert, ✓+ = couvert et étendu, ■ = couvert partiellement, ✗ = absent du cadre académique. Les deux ajouts majeurs du Capacity Score — le Leadership personnel et l'Innovation produit — sont les deux dimensions sans lesquelles le diagnostic reste conceptuel.

La Partie I a posé le terrain : un continuum de maturité en quatre niveaux, sept attributs des entreprises régénératives, et la démonstration que les cadres existants convergent sur le diagnostic mais divergent sur l'opérationnalisation. Cinq lacunes structurelles

subsistent — dont l'absence de croisement entre stratégie d'entreprise et science des systèmes vivants. La Partie II comble ces lacunes en réconciliant trois corpus jusqu'ici parallèles : la stratégie d'entreprise (Hahn & Tampe, HEC), la science des systèmes socio-écologiques (Fischer, Folke, Hamant) et le développement régénératif (Regenesis, Sanford, Holliday). De cette réconciliation émerge le changement de paradigme qui fonde les outils opérationnels de la Partie III.

PARTIE II

Trois regards convergents sur la même bascule
Revue de littérature, réconciliation et socle conceptuel

La Partie I a posé les fondations académiques — un continuum de maturité, des attributs, des archétypes. Mais deux lacunes structurelles demeurent : la science des systèmes socio-écologiques (Fischer, Folke) n'est pas articulée avec la stratégie d'entreprise (Hahn & Tampe, HEC), et l'approche Regenesis (transformation intérieure, primauté du lieu) n'est pas intégrée. Cette Partie II réconcilie ces trois corpus pour en dégager un socle conceptuel unifié. La section 1 tire les enseignements des deux publications de la Partie I et identifie cinq lacunes. La section 2 montre que la science confirme la progression durabilité → résilience → régénération et introduit les spirales ascendantes. La section 3 apporte la condition que ni la stratégie ni la science ne formalisent : la transformation du leader et la primauté du lieu. La section 4 opère la synthèse — le changement de paradigme qui fonde les outils opérationnels de la Partie III.

Sources principales : Fischer, Farny, Pacheco-Romero & Folke (Ambio, 2025) · Fischer et al. (Nature Sustainability, 2024) · Folke et al. (Ambio, 2021) · Konietzko, Das & Bocken (Journal of Cleaner Production, 2023) · Regenesis Institute (depuis 1995) · Sanford & Ungard · Holliday · Skene (Sustainability Science, 2022)

1. LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE POSE LE CADRE MAIS PAS L'INSTRUMENT

1.1. Filiation directe et extensions

Le white paper HEC Paris s'inscrit dans une filiation directe et explicite avec Hahn & Tampe (2021). La définition du business régénératif est reprise mot pour mot. L'échelle de maturité — les trois stratégies de Hahn & Tampe (Restore → Preserve → Enhance) complétées par le niveau Exploit — structure l'évaluation de chaque attribut. L'article fondateur est présenté comme l'exception clé dans un champ académique encore émergent.

Cependant, le white paper HEC étend significativement le cadre de Hahn & Tampe sur plusieurs dimensions :

Extension 1 — De 6 critères à 7 attributs. Hahn & Tampe proposent 6 critères organisés en 2 principes (3 pour le niveau d'aspiration, 3 pour l'approche managériale). Le white paper HEC reconfigure ces dimensions en 7 attributs, avec deux ajouts majeurs : l'**élévation du potentiel humain** (incluant leadership développemental et adaptabilité intrinsèque) et le **design d'entreprise aligné avec les principes régénératifs et distributifs** (raison d'être, propriété, gouvernance, financement). Ces deux ajouts reflètent l'influence de la littérature sur le leadership régénératif et de l'Économie du Donut (Raworth, 2017) sur les principes de distribution.

Extension 2 — Des stratégies aux archétypes. Hahn & Tampe proposent trois stratégies (Restore, Preserve, Enhance) positionnées sur un continuum. Le white paper HEC conserve ce continuum comme grille d'évaluation de la maturité mais propose en sus sept archétypes de modèles d'affaires régénératifs. Le passage de la stratégie à l'archétype représente un changement de niveau d'analyse : les archétypes décrivent des configurations complètes de modèles d'affaires, là où les stratégies décrivent des orientations. La Pioneering Brand (Patagonia) fonctionne différemment du Market-Enabled Regeneration (Guayakí) qui fonctionne différemment du Regenerative System Convener (Savory Institute). Ces différences structurelles — dans la proposition de valeur, la structure de revenus, les partenariats clés — sont invisibles dans le cadre Hahn & Tampe.

Extension 3 — De la théorie aux cas concrets. L'article académique illustre ses arguments par des exemples sectoriels (cacao, tourisme, agriculture, mines). Le white paper HEC ancre chaque archétype dans des études de cas détaillées d'organisations réelles avec des données financières (Patagonia : 1,5 Md\$, Lush : 708M€, Comfama : ~540M€, Guayakí : 100M\$, Savory Institute : 3,6 M\$). Ce passage d'exemples illustratifs à des cas documentés avec métriques économiques répond directement à la critique de Morsetto (2020) sur le caractère « symbolique et évocateur » du concept de régénération.

Extension 4 — Du binaire au processuel. Hahn & Tampe décrivent des stratégies que l'entreprise « adopte ». Le white paper HEC insiste sur le fait qu'aucune entreprise « n'est » régénérative : elle « construit une capacité régénérative » pour un contexte spécifique. Cette nuance processuelle est cohérente avec Hahn & Tampe mais la rend beaucoup plus explicite. La notion de **capacité** — à construire, à renforcer, à cultiver, à perdre aussi — remplace celle de statut à acquérir. Le constat clé du white paper (section 5) que la majorité des cas étudiés opèrent entre les niveaux 2 et 3 confirme que la régénération est un horizon de progression, non un état atteint.

1.2. Convergences structurelles

Les deux publications partagent un socle conceptuel plus profond qu'il n'y paraît au premier abord :

Approche systémique. Les deux placent les systèmes socio-écologiques au centre de l'analyse, pas l'organisation. L'entreprise n'est pas évaluée pour elle-même mais pour sa contribution — positive, neutre ou négative — à la santé du système socio-écologique dans lequel elle est enchâssée. Cette position est radicale dans le champ de la stratégie d'entreprise, où l'unité d'analyse reste habituellement la firme.

Continuum plutôt que dichotomie. La régénération n'est pas un état binaire mais un gradient de maturité. Les deux publications refusent la logique « régénératif ou pas ». L'échelle de Hahn & Tampe (Restore → Preserve → Enhance), étendue par le white paper HEC avec le niveau Exploit, décrit des trajectoires, pas des catégories. **Attention toutefois** : chez Hahn & Tampe, « régénération » désigne le paradigme entier (Restore, Preserve et Enhance sont toutes des stratégies régénératives). Or la distinction entre restaurer et régénérer est fondée dans la littérature elle-même. Rodale (1983) la pose dès l'origine : la restauration vise le retour à un état antérieur, la régénération vise la capacité d'auto-renouvellement. Reed (2007) en fait un changement de paradigme, pas un degré de plus. Morseletto (2020) confirme : régénérer, c'est promouvoir la capacité d'auto-renouvellement des systèmes naturels. Regenesis (Mang & Reed, 2012) distingue explicitement restauration (réparer un sous-système) et régénération (développer la capacité du vivant à se renouveler). Le white paper HEC lui-même sépare Restore et Enhance, et précise que seul Enhance représente la pleine maturité régénérative. Nous Sommes Vivants formalise cette distinction comme un changement de paradigme entre N3 (Restaurer) et N4 (Régénérer) — section 4. Cette position a une conséquence opérationnelle majeure : toute organisation est « quelque part » sur le continuum — la question n'est pas d'entrer dans le club mais de monter.

Perspective outside-in. Les stratégies et attributs sont dérivés des besoins des systèmes socio-écologiques, pas de la logique interne de l'entreprise. C'est l'état du système vivant qui détermine ce que l'entreprise devrait faire — pas l'inverse. Hahn & Tampe formulent cette exigence comme le Principe 1 de leur cadre (niveau d'aspiration « ancré dans les systèmes »). Le white paper HEC en fait un critère discriminant de maturité régénérative à travers l'ensemble des sept attributs. Cette convergence soulève une tension pratique fondamentale que ni l'un ni l'autre ne résout — et que la section 4 de cette synthèse abordera directement.

Sensibilité au lieu. L'ancrage territorial est un critère fondamental dans les deux cadres. Hahn & Tampe décrivent le « sense of place » comme constitutif de la durabilité régénérative. Le white paper HEC en fait un attribut à part entière (Attribut 4 : Rootedness). La régénération est toujours située, jamais abstraite. Cette convergence avec l'approche Regenesis est frappante : le « sense of place » de Hahn & Tampe rejoint directement la « primacy of place » de Mang & Haggard (2016). Les deux traditions — académique et praticienne — arrivent indépendamment à la même conclusion : la régénération ne peut pas être standardisée parce que chaque lieu a un potentiel unique. C'est d'ailleurs l'objection la plus fréquente contre la régénération (« chaque situation est différente, donc on ne peut pas généraliser »). Mais aucun des deux cadres ne propose de méthodologie pour comprendre ce potentiel unique — ce que Regenesis appellera le Story of Place.

CONCEPT REGENESIS

Le *Story of Place* consiste à comprendre le potentiel unique d'un lieu — son histoire écologique, sociale, culturelle — avant d'y intervenir. C'est l'inverse de l'approche « best practices » décontextualisée.

Orientation temporelle longue et cyclique. L'alignement avec les temporalités des systèmes socio-écologiques est constitutif de la maturité régénérative. Les cycles naturels (saisons, cycles de régénération des sols, dynamiques de populations) définissent les horizons temporels pertinents — et ces horizons sont incompatibles avec le reporting trimestriel. Le white paper HEC note que les cas les plus avancés opèrent sur des temporalités de plusieurs décennies.

Dimension participative et collaborative. Les pratiques régénératives impliquent nécessairement une multiplicité d'acteurs. Le « System Convener » (Archétype 7 du white paper HEC) représente le cas le plus abouti : une organisation dont la raison d'être est d'orchestrer la transformation systémique d'un secteur entier, impliquant entreprises, scientifiques, communautés locales, ONG et institutions publiques. Hahn & Tampe décrivent cette même exigence à travers leur Principe 2 : l'approche managériale adaptative repose sur des processus d'engagement multipartites, des partenariats intersectoriels et des coalitions d'apprentissage. Les deux cadres convergent sur l'idée que la régénération ne peut pas être un acte unilatéral — elle est par nature relationnelle, distribuée et émergente.

1.3. Différenciations significatives

Sur la dimension humaine et de leadership. Hahn & Tampe mentionnent le leadership (tolérance à l'ambiguïté, climat de réflexivité) dans leur discussion mais ne l'intègrent pas comme critère constitutif. Le white paper HEC en fait un attribut à part entière (Attribut 3 : Élévation du potentiel humain), avec des sous-dimensions spécifiques sur le leadership développemental et l'adaptabilité intrinsèque. Cette différence ouvre un espace conceptuel majeur : la question de savoir si la dimension humaine est un *levier* de la régénération (position Hahn & Tampe) ou une *composante constitutive* du vivant à régénérer — question à laquelle l'approche Regenesis apporte une réponse tranchée. Nous Sommes Vivants tranche : c'est une condition. La transformation des modèles mentaux précède celle des modèles économiques (section 6).

Sur la gouvernance et le design d'entreprise. Hahn & Tampe traitent la gouvernance comme un facteur contextuel. Le white paper HEC en fait un attribut constitutif (Attribut 6). Les cas de Patagonia (Terre comme actionnaire via le Purpose Trust Holdfast) et de Lush (Employee Benefit Trust) incarnent cette dimension. Ce déplacement signifie que la gouvernance n'est pas une condition de contexte mais une condition de possibilité de la montée en capacité régénérative. Sans architecture de propriété et de financement compatible, aucune intention ne se traduit en décisions structurantes — et c'est souvent le verrou le plus résistant.

Sur la catégorisation des modèles. Hahn & Tampe proposent des stratégies abstraites applicables à tout secteur. Le white paper HEC propose des archétypes concrets différenciés par leur niveau d'intervention (site → organisation → chaîne de valeur → secteur → système), par leur ancrage (place-sourced vs. sector-transforming), et par leur logique d'action. Cette granularité offre une opérationnalisation que Hahn & Tampe appelaient de leurs vœux dans leur agenda de recherche.

1.4. Cinq lacunes convergentes

Ces différenciations convergent vers une même lacune : aucune des deux publications ne fournit d'instrument permettant à une organisation de se situer concrètement sur le continuum qu'elles décrivent, ni de repérer les dissonances entre son intention affichée et sa réalité décisionnelle. La littérature académique pose le « vers quoi » (outside-in, santé des systèmes socio-écologiques, co-évolution) mais pas le « comment y aller depuis là où nous sommes ». En l'absence d'instrument opérationnel, le risque de greenwashing régénératif identifié par les chercheurs de Maastricht et relayé par les acteurs de l'économie circulaire devient structurel. Le rapport *Mesurer son impact vers une économie à visée régénérative* (Impact Tank, avril 2025) arrive au même constat : malgré cinquante initiatives prometteuses recensées, le référentiel proposé reste, de l'aveu même de son contributeur Christophe Sempels, « trop superficiel sur la transformation et le pilotage des modèles économiques » et « ne dit rien des postures et des systèmes de pensée à renouveler ».

Tableau 5 — Cinq lacunes convergentes des cadres académiques

5lacunes	Odiagnostic existant	Ométhode de transformation	Opreuve France
----------	----------------------	----------------------------	----------------

Plus précisément, cinq absences structurelles se dégagent :

Absence d'instrument diagnostic. Les deux cadres décrivent des attributs et des stratégies mais ne proposent pas de questionnaire, d'outil d'auto-évaluation ou de grille de positionnement que des dirigeants pourraient utiliser pour situer leur organisation. Le white paper HEC évalue ses cas d'étude selon l'échelle Exploit → Enhance, mais cette évaluation est réalisée par les chercheuses, pas par les organisations elles-mêmes. La question de l'auto-diagnostic — comment une entreprise peut-elle se situer sans intervention experte extérieure — reste entière.

Absence de méthodologie de transformation intérieure. Les deux publications décrivent le changement de paradigme nécessaire (du mécaniste au vivant) sans proposer de processus pour accompagner ce changement chez les personnes qui doivent le porter. Hahn & Tampe mentionnent la « tolérance à l'ambiguïté ». Le white paper HEC parle de « leadership développemental ». Mais aucun ne fournit de protocole pour développer concrètement ces capacités chez des dirigeants formés au management classique. L'écart entre « il faudrait un leadership développemental » et « voici comment on le développe » est béant.

Absence de preuve empirique sectorielle en France. Le white paper HEC inclut de nombreuses organisations françaises (la moitié de l'échantillon), mais ses exemples principaux par archétype sont souvent internationaux (Patagonia, Lush, Guayakí, Comfama, Savory Institute). Surtout, aucun cas ne formalise le lien entre pratiques régénératives et performance économique dans le contexte industriel, réglementaire et culturel français — avec ses spécificités CSRD, ses filières agricoles, sa tradition de service public, ses tensions sur le Made in France.

Absence d'articulation entre les niveaux du continuum. Les deux cadres décrivent des niveaux de maturité mais pas les mécanismes de passage de l'un à l'autre. Comment passe-t-on concrètement de Restore à Preserve ? Quels sont les verrous organisationnels, culturels ou économiques qui bloquent la montée ? Quels sont les signaux faibles qui indiquent qu'un seuil est franchi ? La littérature décrit la carte mais pas les sentiers.

Absence d'opérationnalisation de la dimension vivante. Les deux cadres affirment que les objectifs doivent être « ancrés dans les systèmes » socio-écologiques. Mais comment une entreprise évalue-t-elle concrètement la santé du système socio-écologique dont elle fait partie ? Comment traduit-elle les dynamiques du vivant — cycles de régénération des sols, biodiversité fonctionnelle, résilience communautaire — en critères de décision opérationnels ? Cette traduction entre science des systèmes vivants et stratégie d'entreprise est le cœur du défi. Avant d'y répondre par la pratique (section 3), une validation scientifique indépendante vient confirmer que la progression durabilité → résilience → régénération n'est pas seulement un cadre conceptuel — c'est une réalité des systèmes vivants.

1.5. Durable, circulaire, régénératif : trois paradigmes distincts

Cette section clarifie une confusion fréquente : l'amalgame entre business models durables, circulaires et régénératifs. Elle s'appuie principalement sur la revue systématique de Konietzko, Das & Bocken (2023, [synthèse sur le site Nous Sommes Vivants](#)), complétée par les cadres de soutenabilité forte (Skene 2022, Haldane & Clay / RSA 2023).

L'économie du Donut (Raworth, 2017) et l'économie circulaire partagent un diagnostic avec l'économie régénérative — le modèle économique actuel dépasse les capacités de la biosphère — mais divergent fondamentalement dans leur logique d'action.

L'économie du Donut opère selon une **logique de limites** : ne pas dépasser le plafond écologique (limites planétaires), ne pas tomber sous le plancher social (besoins fondamentaux). L'objectif est de rester dans « l'espace sûr et juste ». Raworth utilise le mot « régénérer » dans son sixième principe (*Create to Regenerate*), mais son objectif reste de restaurer et de prospérer en équilibre — pas de renforcer la capacité du vivant à évoluer. C'est une logique de seuils, pas de contribution.

Ces deux approches — le Donut comme l'économie circulaire — partagent un angle mort plus profond. Elles raisonnent sur des **écosystèmes non habités** : des flux de matières à boucler, des limites planétaires à ne pas franchir, des « services écosystémiques » à préserver. Le rapport aux humains reste celui de l'*inspiration* — le biomimétisme, les boucles fermées calquées sur les cycles naturels — ou de la *protection* : ne pas dépasser, ne pas dégrader. Les humains sont à côté de la nature, pas dedans. La régénération pose un rapport fondamentalement différent : les communautés humaines, les organisations, les relations territoriales *sont* des composantes du vivant. La santé d'un écosystème ne se mesure pas indépendamment des humains qui l'habitent — et la capacité du vivant à se renouveler inclut la capacité des humains à coopérer, à percevoir, à transformer leurs rapports au lieu.

L'économie régénérative opère selon une **logique de contribution** : renforcer activement les capacités du vivant — humain et non humain — à s'auto-organiser et à évoluer. L'objectif n'est pas de rester dans un espace défini mais de créer les conditions pour que cet

espace s'élargisse. Comme le formalisent Konietzko, Das & Bocken (2023) dans *Sustainable Production and Consumption* : les business models régénératifs se concentrent sur la santé planétaire et le bien-être sociétal, et visent un impact net positif sur l'ensemble des parties prenantes — incluant la nature. Cette distinction est nette : le Donut cherche l'équilibre dans les limites ; la régénération, la montée en capacité au-delà des limites.

Cette distinction n'est pas une nuance rhétorique. Konietzko, Das & Bocken l'établissent à partir d'une revue systématique de la littérature sur les business models — durables, circulaires et régénératifs. Leur constat est que ces trois approches ne sont pas des degrés successifs d'une même logique mais des **paradigmes distincts**. Le business model durable vise l'efficacité et la réduction d'impacts au sein du modèle existant. Le business model circulaire vise la fermeture des boucles de matière et d'énergie — il repense les flux mais reste centré sur les ressources, pas sur le vivant. Le business model régénératif exige un changement de référentiel : co-évolution avec les systèmes socio-écologiques, ancrage territorial, vision systémique intégrant la dimension humaine. C'est la seule source académique qui pose formellement que le régénératif est un paradigme *différent* du durable et du circulaire — pas un degré de plus sur la même échelle.

La matrice de Sarkar, Foglia & Kotler (2021) rend cette distinction immédiatement visible en croisant deux axes : la **valeur organisationnelle** (rentabilité, viabilité de l'activité) et la **valeur communautaire** (contribution au vivant et aux territoires). Quatre quadrants émergent :

Tableau 6 — Tensions organisationnelles dans le business régénératif

	Valeur organisationnelle forte	Valeur organisationnelle faible
Valeur communautaire forte	RÉGÉNÉRATIF Rentabilité ET contribution au vivant. Triple profitabilité. Spirales ascendantes. → N4 du Capacity Score	CHARITY * Compenser, réparer, restaurer... sans modèle économique viable. Bonne intention, pas de pérennité. → N3 sans levier Innovation
Valeur communautaire faible	EXTRACTIF Rentabilité sans contribution. Prédation des ressources naturelles et humaines. → N1-N2 du Capacity Score	DÉGÉNÉRATIF Ni rentable ni contributif. Destruction de valeur sur les deux axes. → En deçà de N1
Regenesis Reed (impacts) & Sanford (postures)	Regenerative / Evolve Inherent Potential = Régénératif · Restorative / Do Good = Charity · Green → Sustainable / Arrest Disorder = Extractif → point neutre · Conventional → Degenerating / Extract Value = Dégénératif	

D'après Sarkar, Foglia & Kotler, « *Regeneration — The Organizational Perspective* », 2021. Ligne du bas : correspondance avec le cadre *Regenesis* (trajectoire Reed & paradigmes Sanford). * « *Compenser, réparer, restaurer... gérer — sans se placer du côté des potentiels émergents.* » Les quatre quadrants correspondent aux quatre imaginaires de la *Fresque des Imaginaires* (section 6.2).

Le quadrant **Charity** est la clé de lecture la plus utile. C'est exactement le piège du N3 mal positionné : une entreprise qui restaure, compense, répare — avec sincérité — mais sans modèle économique viable adossé à cette contribution. La RSE classique opère largement dans ce quadrant. Le développement durable, comme le notent les auteurs, « agit comme une forme de compensation des impacts négatifs ». Le quadrant **Régénératif** exige les deux axes simultanément : la viabilité économique de l'activité ET la contribution active au vivant. C'est la triple profitabilité — et c'est pourquoi l'Innovation est le levier pivot du Capacity Score : sans produit ou service qui crée de la valeur économique à partir de la contribution au vivant, on reste dans Charity.

Cette distinction se prolonge dans la manière de concevoir la performance. La *triple bottom line* (Elkington, 1997) propose d'équilibrer les dimensions économique, sociale et environnementale — ce qui ouvre la porte aux arbitrages. La **soutenabilité forte**, telle que la décrit Skene (2022) dans *Frontiers in Sustainability*, inverse cette logique : l'économie est enchâssée dans la société, elle-même enchâssée dans l'environnement naturel. Il n'y a pas d'arbitrage possible entre ces niveaux — l'intégrité écologique est un prérequis, pas une variable d'ajustement. C'est le modèle des cercles concentriques que les *Sigma Guidelines* (2003) avaient déjà formalisé.

La régénération pousse cette logique un cran plus loin. Elle ne cherche pas le compromis entre trois capitaux, mais leur **renforcement simultané et synergique**. Comme le montrent Haldane & Clay (RSA, 2023), la signification de « capital » doit être élargie — capital humain, capital social, capital naturel — et ces formes de capital ne sont pas des lignes comptables à équilibrer mais des capacités vivantes à cultiver. En agriculture régénérative, la construction de la santé des sols (capital naturel) produit une nourriture plus nutritive (capital humain), crée des communautés agricoles plus résilientes (capital social) et génère une meilleure profitabilité à long terme (capital financier). Ce n'est pas un arbitrage — c'est une spirale ascendante appliquée aux capitaux.

La régénération ne cherche pas le compromis ou l'équilibre entre les capitaux naturels, sociaux et économiques. Elle vise leur contribution simultanée et synergique — ce qui suppose que l'activité économique soit enchâssée dans le vivant, pas l'inverse.
— Synthèse Konietzko et al. 2023, Skene 2022, Haldane & Clay 2023

Ce débat est constitutif du champ. La régénération est un **concept essentiellement contesté** au sens de Gallie (1956) — un terme dont la signification fait l'objet de débats légitimes et irréductibles entre acteurs qui l'utilisent pourtant tous de bonne foi. Durable, circulaire, régénératif : la distinction n'est pas sémantique mais paradigmatique. Le risque identifié par Acquier (2024) est celui de l'**obsolescence par absorption** : le développement durable a suivi ce cycle — récupéré, vidé de son contenu, remplacé. La régénération est exposée au même risque si elle n'est pas instrumentée avec rigueur. C'est pourquoi les outils opérationnels présentés dans les sections 5 à 7 — Capacity Score, RegenBMC, fresques, modélisation de trajectoires — ne sont pas des compléments au cadre théorique : ils sont la condition de sa survie.

2. DURABILITÉ → RÉSILIENCE → RÉGÉNÉRATION : LA SCIENCE CONFIRME LA PROGRESSION

2.1. Une tripartition structurante

La section précédente a identifié cinq lacunes dans les cadres académiques — dont l'absence d'une progression explicite entre durabilité et régénération. L'article publié en 2025 dans *Ambio* par Joern Fischer, Steffen Farny, Manuel Pacheco-Romero (Leuphana University) et Carl Folke (Stockholm Resilience Centre) éclaire cette lacune en posant les bases d'une **complémentarité scientifique** entre résilience et régénération — et y ajoute deux apports majeurs : le concept de « piège de la résilience » et la dynamique des spirales ascendantes.

Fischer et al. (2025) montrent que résilience et régénération sont deux méta-concepts complémentaires au sein de la science de la durabilité, et que leur combinaison peut guider la gouvernance des systèmes socio-écologiques. Nous Sommes Vivants en tire une progression en trois logiques d'action :

- **La Durabilité** (Sustainability) = « Faire moins de mal ». C'est l'approche dominante, concentrée sur l'efficacité, la réduction des dommages et le maintien du statu quo. Elle est souvent linéaire et ne prend pas en compte les points de bascule des écosystèmes. Les auteurs notent que la durabilité, telle qu'elle est pratiquée depuis le rapport Brundtland (1987), repose implicitement sur l'hypothèse que les systèmes naturels sont stables et que les dommages sont réversibles — une hypothèse que la science des systèmes complexes a largement invalidée.
- **La Résilience** (Resilience) = « Persister et s'adapter ». Elle définit la capacité d'un système à absorber les chocs sans changer de nature. Mais les auteurs soulignent qu'on peut être « résilient dans la dégradation » — survivre dans un monde appauvri, ce qui n'est pas l'objectif. La résilience, sans orientation vers la régénération, peut devenir un piège : elle peut maintenir des systèmes socio-écologiques dans des états dégradés mais stables, rendant la transformation plus difficile encore. C'est ce que la théorie de la panarchie décrit comme le « piège de la rigidité ».
- **La Régénération** (Regeneration) = « Renouveler et contribuer positivement ». Elle est définie par Fischer et al. comme la promotion de relations mutuellement bénéfiques entre humains et entités non humaines (*more-than-human entities*), dans une dynamique orientée vers le futur, ancrée dans un lieu et visant des contributions nettes positives (*net-positive*). Nous Sommes Vivants traduit cela comme la contribution active des humains au renforcement de la capacité du vivant à s'auto-organiser et à évoluer. Les humains ne sont plus les gestionnaires d'un « capital naturel » à préserver, mais des participants actifs à un processus évolutif dont ils font partie.

L'article est mené par Joern Fischer (Leuphana University), spécialiste des systèmes socio-écologiques, avec Steffen Farny et Manuel Pacheco-Romero. Le dernier auteur, Carl Folke, est le cofondateur du Stockholm Resilience Centre — l'institution qui a formalisé les limites planétaires et qui porte la pensée en résilience depuis deux décennies. Que Folke cosigne un article affirmant que la résilience seule ne suffit pas, et que la régénération en est le complément nécessaire, donne à cette complémentarité une autorité scientifique particulière : elle vient de l'intérieur même du champ de la résilience.

2.2. Les spirales ascendantes : la montée en capacité comme dynamique

L'apport central repris par Fischer et al. (2025) est le concept de **spirales ascendantes** (*upward spirals*), formalisé dans Fischer et al. (2024, *Nature Sustainability*) — les boucles de rétroaction positive par lesquelles des pratiques régénératives renforcent progressivement les systèmes socio-écologiques, qui à leur tour renforcent la résilience du système. L'agroforesterie engendre un stockage de carbone qui améliore la rétention d'eau, qui stimule la biodiversité, qui génère de meilleurs rendements. Une fois l'élan engagé (*regenerative momentum*), l'effort nécessaire diminue : la dynamique devient partiellement auto-entretenue.

Le concept de spirales ascendantes éclaire ce que signifie concrètement la **montée en capacité** : ce n'est pas un processus linéaire d'amélioration continue, mais une dynamique auto-renforçante où chaque renforcement du vivant crée les conditions du renforcement suivant. La capacité du vivant n'est pas un stock qu'on remplit — c'est un potentiel qui se déploie dès que les conditions le permettent. Cette dynamique est exactement ce que l'approche Regeneration décrit comme le passage du « design technique » au « design par les systèmes vivants » : on cesse de pousser le système de l'extérieur pour travailler avec les forces internes qui le font vivre.

2.3. Panarchie et cycles adaptatifs : la régénération au moment critique

Fischer et al. (2025) s'appuient sur le modèle de la **panarchie** — le cadre théorique développé par Holling, Gunderson et leurs collègues — pour identifier *quand* la régénération devient possible. Tout système vivant — forêt, économie locale, filière agricole — traverse un cycle de quatre phases : croissance (exploitation des ressources disponibles), conservation (accumulation et rigidification), libération (crise, effondrement des structures rigides) et réorganisation (émergence de nouvelles configurations).

La phase de réorganisation est le moment critique. C'est la fenêtre où le système est à la fois vulnérable et ouvert — où les anciennes structures rigides se sont effondrées sans que les nouvelles ne soient encore figées. Deux trajectoires sont alors possibles : reconstruire à l'identique un modèle obsolète (ce que Fischer et al. appellent le « piège de la rigidité » (*lock-in*)), ou orienter le système vers une trajectoire de santé supérieure. L'approche régénérative est l'outil stratégique de cette seconde option.

Ce cadre temporel est décisif pour le monde économique. Les polycrises actuelles — climatiques, géopolitiques, sociales — ne sont pas des accidents dans un système par ailleurs stable. Elles sont les signes d'une phase de libération à l'échelle des systèmes socio-écologiques. La question n'est pas *si* les modèles vont se reconfigurer, mais *vers quoi* : vers une résilience de survie dans un

monde dégradé, ou vers une montée en capacité du vivant. C'est exactement la bifurcation que décrit la tripartition durabilité → résilience → régénération.

Le modèle de la panarchie ajoute une dimension supplémentaire : les échelles sont imbriquées. Un jardin régénératif en ville contribue aux corridors de pollinisation, au cycle de l'eau et au refroidissement urbain. Une filière agricole régénérative renforce la santé des sols qui stabilise le bassin versant qui sécurise l'approvisionnement en eau d'une agglomération. Les spirales ascendantes ne fonctionnent pas seulement *dans* un système — elles se propagent *entre* les échelles.

2.4. Sept principes pour une intendance proactive

FOLKE ET AL. — 7 PRINCIPES

Diversité, connectivité, variables lentes, rétroactions, modèles mentaux, polycentricité, apprentissage — sept principes pour une intendance proactive de la biosphère.

- **Favoriser les relations mutuelles** (réciprocité) — la capacité du vivant se construit dans la relation, pas dans l'isolement.
- **Travailler avec la dynamique des systèmes** (pas de plan figé) — la capacité d'adaptation prime sur le plan stratégique.
- **Soutenir l'auto-organisation** (confiance envers le vivant et les communautés locales) — la capacité du vivant à s'organiser est une ressource, pas un obstacle.
- **Renforcer la diversité** (biologique et sociale) — la diversité est la condition de la capacité à répondre aux perturbations.
- **Cultiver l'agence humaine** (de la peur à l'action) — la capacité des humains à agir est constitutive de la régénération.
- **Penser à long terme et à toutes les échelles** (panarchie) — la capacité du vivant se déploie sur des temporalités et des échelles que l'organisation doit apprendre à intégrer.
- **Embrasser la complexité** (sortir des solutions linéaires) — la capacité du vivant ne se gère pas, elle se cultive.

2.5. Trois freins systémiques

Les auteurs ne sont pas naïfs. Si la complémentarité résilience-régénération est scientifiquement fondée, la transformation n'est pas spontanée. À partir du corpus de Folke (notamment *Our Future in the Anthropocene Biosphere*, *Ambio*, 2021) et des observations de Fischer et al. (2025) sur l'élan dégénératif (*degenerative momentum*) et les pièges systémiques (*lock-in*), Nous Sommes Vivants identifie trois catégories de freins qui expliquent pourquoi les stratégies de restauration et d'adaptation tendent à écraser la régénération.

Freins économiques : l'invisibilité du vivant. Le système économique actuel comptabilise l'extraction comme une création de valeur et ignore la dégradation comme une perte de capital. Les marchés valorisent ce qui est prélevé (le bois, le minerai, le poisson) mais ne donnent aucun prix au soin (la régénération des sols, la pollinisation, la purification de l'eau). Les subventions massives à l'agriculture industrielle et aux énergies carbonées créent un avantage compétitif artificiel pour les modèles dégénératifs, rendant les solutions régénératives « trop chères » par comparaison. Le court-termisme financier — la recherche de rendements trimestriels — est structurellement incompatible avec les temps biologiques de la régénération, qui se mesurent en décennies.

Freins politiques : l'inertie des institutions. Les structures de gouvernance héritées de l'ère industrielle gèrent l'eau, le climat, l'agriculture et la santé de manière séparée, alors que la régénération exige une approche intégrée. Une décision politique dans un secteur peut annuler les efforts régénératifs d'un autre. Les secteurs polluants bénéficient de lobbys puissants qui maintiennent les cadres réglementaires en leur faveur. Et le passage de la résilience à la régénération demande un courage politique pour accepter une phase de déséquilibre temporaire — la phase de réorganisation de la panarchie — que les institutions tendent à éviter.

Freins psychologiques : la crise de la déconnexion. C'est le frein le plus profond. Le corpus de Folke (2021) décrit une rupture du lien entre l'espèce humaine et sa base de vie. L'« amnésie environnementale » (*Shifting Baseline Syndrome*) fait que chaque génération naît dans un monde plus dégradé et accepte cet état comme la normale — ce qui réduit la motivation à régénérer, puisqu'on oublie ce qu'était un écosystème en pleine santé. L'urbanisation massive a créé une distance physique avec les cycles naturels. Et face à l'ampleur de la crise, beaucoup tombent dans l'éco-anxiété ou le déni. Fischer et al. (2025) soutiennent que la régénération est le remède à cette impuissance : en insistant sur l'agence humaine et les relations mutuelles avec les entités non humaines, on restaure non seulement les systèmes socio-écologiques mais aussi le sentiment d'utilité et d'appartenance.

Ces freins ne sont pas des obstacles marginaux. Ils expliquent pourquoi, dans la pratique, la plupart des organisations s'arrêtent à la restauration — même lorsqu'elles utilisent le vocabulaire de la régénération. Lever ces freins ne se fera pas par des ajustements incrémentaux. Il faut un changement de paradigme où la santé de la biosphère devienne la condition de toute activité économique — ce que le corpus de Folke appelle le passage de l'exploitation à l'**intendance proactive** (*biosphere stewardship*).

2.6. Robustesse, résilience, régénération : une articulation, pas une opposition

Limiter et Réduire correspondent à la logique de la durabilité classique : diminuer les pressions exercées sur les milieux vivants. C'est le socle de responsabilité. Sans cette base, rien n'est possible. La CSRD en est l'instrument de lisibilité.

Restaurer correspond à la résilience au sens fort : renforcer la capacité du système à traverser des perturbations majeures en se réorganisant. La robustesse biologique, telle que décrite par Olivier Hamant dans *Antidote au culte de la performance*, est la capacité à durer grâce à la diversité, la redondance et la non-optimisation. Restaurer est un aboutissement stratégique légitime pour beaucoup d'activités — pas un échec.

Mais la distinction entre Restaurer et Régénérer ne porte pas sur le degré d'ambition. Elle porte sur la **question posée** — et donc sur ce que l'on sert. Le récit de Restaurer est : « **comment assurer la robustesse de l'activité de mon entreprise dans des écosystèmes instables ?** » Le référentiel reste l'entreprise — même si les moyens mobilisés sont écosystémiques. La robustesse sert l'entreprise. Le récit de Régénérer opère une **basculade de finalité** : « **quelles capacités gagnées — biodiversité, bien-être, relations, territoire — nous permettent de tenir nos trajectoires économiques ?** » Le référentiel est la capacité du vivant — l'activité économique se subordonne à cette capacité, pas l'inverse.

Comme le pose l'analyse de la *balance of nature*, l'équilibre est celui de la nature dont l'économie dépend — pas un état au seul service de la robustesse des activités économiques. La distinction est structurante : la robustesse renforce la capacité à tenir dans un monde instable en renonçant à l'optimisation ; la régénération va plus loin — non seulement tenir, mais atteindre simultanément ses objectifs économiques, environnementaux et sociaux en renforçant durablement les capacités du vivant. C'est une bascule permettant de réussir tous ensemble, sans exclusion, via l'activité économique ancrée dans ses territoires.

Régénérer correspond à l'intendance proactive du corpus de Folke et au concept de régénération de Fischer et al. : la promotion active de relations mutuelles entre humains et entités non humaines, dans une dynamique orientée vers le futur. Nous Sommes Vivants traduit cela comme la contribution active des humains au renforcement de la capacité du vivant à s'auto-organiser et à évoluer. Elle commence quand la question n'est plus « comment tenir ? » mais « comment contribuer activement à la vitalité du vivant pour que tenir ait encore un sens ? ». C'est le moment du retournement de finalité. Les spirales ascendantes deviennent alors le mécanisme central : chaque renforcement du vivant crée les conditions de la triple profitabilité, qui permet de renforcer davantage le vivant.

Cette articulation a une conséquence pratique importante. Elle reconnaît que chaque logique d'action a sa valeur propre — limiter les dégâts est déjà un acte responsable, restaurer un écosystème dégradé est un accomplissement réel. Le passage d'une logique à l'autre n'est ni linéaire ni obligatoire, et la trajectoire d'une organisation n'est pas un escalier mais une configuration mouvante : on peut avoir progressé loin sur certaines dimensions et rester en retrait sur d'autres. C'est cette hétérogénéité qui est informative — pas une note globale.

Le risque principal est de nommer « régénération » ce qui relève de la robustesse. Une entreprise qui sécurise ses approvisionnements par des contrats longs, diversifie ses fournisseurs, réduit sa dépendance aux intrants synthétiques et améliore les conditions de travail fait un travail précieux — c'est de la robustesse au sens de Hamant, du Restaurer (N3) au sens du Capacity Score. Mais tant que la question reste « comment assurer la robustesse de l'activité de *mon* entreprise dans un monde instable ? », le référentiel est l'entreprise, pas le vivant. La régénération (N4) opère une **basculade de finalité** : le référentiel devient la capacité du vivant — « **quelles capacités gagnées — biodiversité, santé des sols, vitalité humaine, relations territoriales — nous permettent de tenir nos trajectoires économiques ?** ». L'activité économique se subordonne au vivant, pas l'inverse. Comme le précise Nous Sommes Vivants dans sa définition de la régénération du vivant : la restauration opère en logique de **stocks** et de **ressources** (rétablir un niveau, corriger un écart) ; la régénération opère en logique de **capacités** et de **potentiel** (renforcer l'aptitude du vivant à exister, se relier, se transformer et durer). Beaucoup d'entreprises pionnières se situent légitimement en N3 avec une visée régénérative — ce qui est une trajectoire, pas un échec. Le Capacity Score rend cette distinction visible plutôt que de la masquer sous un label unique.

CRITÈRE DE DÉMARCATIION — ROBUSTESSE vs RÉGÉNÉRATION

La robustesse (Haman) et la résilience (Holling) partagent une question : « **comment tenir ?** ». La régénération (Reed, Fischer et al.) pose une question différente : « **comment contribuer activement à ce que le vivant déploie son potentiel propre ?** ». Tant que le référentiel reste la robustesse de l'activité de l'entreprise — même par des moyens écosystémiques — on est dans Restaurer. On entre dans Régénérer quand s'opère une **basculade de finalité** : le référentiel devient la capacité du vivant, et l'activité économique s'y subordonne. Fischer et al. (2025) formalisent cette démarcation : la régénération se définit par des *contributions nettes positives* (*net-positive contributions*) et des *relations mutuellement bénéfiques avec les entités non humaines* (*more-than-human entities*) — pas par la seule robustesse de l'activité face aux perturbations.

Cette progression scientifiquement validée pose une question : qui l'avait anticipée, et avec quels outils pratiques ? La réponse vient d'une tradition de praticiens — architectes, designers, spécialistes des systèmes vivants — qui avait formalisé cette logique trois décennies avant Fischer et al..

Synthèse — Résilience et régénération : lecture Nous Sommes Vivants du cadre Fischer, Farny, Pacheco-Romero & Folke (2025)

Ce tableau est une **lecture Nous Sommes Vivants** de l'article « Resilience and regeneration for a world in crisis » (Fischer, Farny, Pacheco-Romero & Folke, *Ambio*, 2025). L'article original présente résilience et régénération comme deux **méta-concepts complémentaires** (Table 1 de l'article, deux colonnes) — pas comme trois stades séquentiels. La tripartition durabilité → résilience → régénération est une organisation propre à Nous Sommes Vivants, qui intègre également des éléments du corpus plus large de Folke (notamment *Our Future in the Anthropocene Biosphere*, *Ambio*, 2021) et de Fischer et al. (« Mainstreaming regenerative dynamics for sustainability », *Nature Sustainability*, 2024). Les cellules marquées d'un ⊕ signalent une interprétation ou extension Nous Sommes Vivants au-delà du texte source.

Tableau 7 — Durabilité, résilience et régénération : lecture Nous Sommes Vivants du cadre Fischer et al.

Concept	DURABILITÉ « Faire moins de mal »	RÉSILIENCE « Persister, s'adapter, se transformer »	RÉGÉNÉRATION « Renouveler et contribuer positivement »
Finalité Fischer et al. 2025	Réduire les pressions anthropiques. Rester dans les limites planétaires. Logique de seuils (planetary boundaries)	Maintenir la capacité du système à absorber les chocs et à se réorganiser. Propriété systémique, pas un objectif en soi	Favoriser des relations mutuellement bénéfiques entre humains et entités non humaines (<i>more-than-human entities</i>). Contributions nettes positives (<i>net-positive</i>), ancrées dans un lieu
Spirales Fischer et al. 2024 + 2025	Spirales descendantes : rétroactions où la dégradation accélère la dégradation. Transgression des limites planétaires, polycrise (Søgaard Jørgensen et al. 2024)	Seuils critiques : la résilience identifie les tipping points et les régimes shifts. Mais la résilience de systèmes dégradés peut devenir un piège (<i>lock-in</i>)	Spirales ascendantes (<i>upward spirals</i>) : dynamiques partiellement auto-entretenues où chaque renforcement crée les conditions du suivant. L'élan régénératif (<i>regenerative momentum</i>) réduit l'effort nécessaire au fil du temps
Panarchie Holling 2001, repris par Fischer et al. 2025	Croissance → Conservation : accumulation de ressources, efficacité croissante, rigidité progressive. Le système « tient » mais perd en adaptabilité	Libération (release) : le piège de la rigidité se rompt. Crise, destruction créatrice. Le système ne peut plus absorber de perturbation supplémentaire	Réorganisation : fenêtre critique où le renouvellement est possible. L'innovation émerge, les nouvelles configurations se testent. Phase où les dynamiques régénératives peuvent s'installer
Sept principes combinés Fischer et al. 2025, Fig. 3	⊕ Peu mobilisés dans la durabilité classique, qui ne mobilise que la gestion des seuils sans penser les relations ni l'auto-organisation	3 principes issus de la résilience : cycles de renouvellement multi-échelles (panarchie), régimes shifts et états alternatifs, limites planétaires	4 principes issus de la régénération : contributions nettes positives, relations mutuelles humain-non-humain, spirales ascendantes inter-domaines, agence humaine et orientation vers le futur
Freins systémiques Folke et al. 2021 + Fischer et al. 2025 + lecture Nous Sommes Vivants	Frein économique : invisibilité de la biosphère dans les modèles comptables, subventions au dégénératif, extraction comptée comme création de valeur ⊕	Frein politique : inertie institutionnelle, silos sectoriels hérités, lobbying des secteurs polluants, évitement de la phase de réorganisation ⊕	Frein psychologique : amnésie environnementale (<i>shifting baseline</i>), déconnexion de la biosphère, crise de sens. La régénération restaure l'agence humaine
Relation humain-biosphère Fischer et al. 2025 + lecture Nous Sommes Vivants	⊕ Humains à côté de la biosphère. Gestion des impacts. Les systèmes socio-écologiques sont un contexte externe	Humains dans les systèmes socio-écologiques. Interdépendances reconnues, mais la résilience peut maintenir des états dégradés stables	Humains composantes de la biosphère. Intendance proactive (<i>biosphere stewardship</i>). Relations mutuelles avec les entités non humaines. Co-évolution explicite
Gouvernance Folke et al. 2005 + Fischer et al. 2025	⊕ Gouvernance sectorielle et hiérarchique. Conformité aux normes	Polycentricité : coordination multi-niveaux par des acteurs multiples et partiellement interconnectés (Ostrom 1990)	Agence locale et <i>poly-opportunities</i> : les synergies régénératives entre domaines (santé, environnement, économie, éducation) deviennent des objectifs politiques explicites

Lecture Nous Sommes Vivants du cadre Fischer, Famy, Pacheco-Romero & Folke (*Ambio*, 2025), complétée par Folke et al. (*Ambio*, 2021) et Fischer et al. (*Nature Sustainability*, 2024). ⊕ = interprétation ou extension Nous Sommes Vivants au-delà du texte source. L'article original (Table 1) compare résilience et régénération sur deux colonnes comme méta-concepts complémentaires ; la colonne « Durabilité » et la distribution des freins systémiques sont des ajouts de lecture Nous Sommes Vivants. La contribution majeure est le concept de **spirales ascendantes** (Fischer et al. 2024) : la régénération n'est pas un état mais une dynamique partiellement auto-entretenue.

3. SEUL LE VIVANT SE RÉGÈNÈRE — L'ENTREPRISE PEUT EN CULTIVER LA CAPACITÉ

Ce principe ne naît pas dans le management. Il naît dans la **pratique** — et dans trois champs bien antérieurs à la littérature sur le business régénératif.

L'agriculture. Les savoirs indigènes constituent le fondement premier. George Washington Carver expérimente les engrais verts dès la fin du XIXe siècle. Le terme « agriculture régénérative » apparaît en 1979 (Medard Gabel), et c'est Robert Rodale qui en donne la première définition en 1983 : une agriculture qui accroît simultanément la productivité et la base biologique des sols, avec un impact environnemental minimal et une contribution sociale croissante.

L'architecture. C'est un architecte — Malcolm Wells — qui crée en 1969 le premier outil de mesure régénérative : une grille de 22 critères allant de -100 (dégénératif) à +100 (régénératif). C'est un collectif d'architectes, d'urbanistes et d'hydrogéologues — le Regenes Group (1995) — qui formalise le cadre théorique du développement régénératif. Le passage de l'agriculture au territoire, puis du territoire à l'organisation, s'opère par le design : non pas concevoir des objets mais concevoir les conditions relationnelles pour que le vivant monte en capacité.

Le tourisme. Le guide *A Regenerative Approach to Tourism in Canada* (Reed & Holliday, Destination Canada, 2023) traduit l'approche Regenesis dans un secteur économique entier. Le rôle d'une destination n'est plus de « gérer » le tourisme mais d'en être l'intendante (*stewardship*) — en prenant soin des personnes, des lieux et des communautés comme des composantes d'un système vivant.

La filiation est donc : **savoirs ancestraux** → **agriculture (Carver, Rodale)** → **architecture (Wells, Regenesis)** → **tourisme (Destination Canada)** → **entreprise (Nous Sommes Vivants)**.

« La restauration vise le retour à un état antérieur. La régénération vise la promotion de la capacité d'auto-renouvellement des systèmes naturels. »

— Rodale, 1983 / Morsetto, 2020

3.1. Origines et filiation : le Regenesis Group (1995)

Que signifie « cultiver la capacité du vivant » en pratique ? C'est la question à laquelle le Regenesis Group répond depuis 1995. Et sa réponse repose sur un déplacement fondamental : **un territoire n'est pas un site à aménager. C'est un système vivant en évolution.**

Un « système vivant », dans le cadre Regenesis, ne désigne pas seulement un écosystème naturel. C'est l'ensemble indissociable d'un territoire, de ses communautés humaines, de ses organisations et de son économie locale — un tout caractérisé par l'interdépendance entre ses parties, la capacité d'auto-organisation, et un **potentiel latent** que seuls les humains qui l'habitent peuvent révéler. Le travail de Regenesis ne consiste donc pas à concevoir des projets ou des espaces. Il consiste à concevoir les **conditions relationnelles** pour que ce système vivant monte en capacité.

Fondé par Pamela Mang, Ben Haggard et Bill Reed — architectes, urbanistes, hydrogéologues, spécialistes du design et de la dynamique des systèmes — le groupe a formalisé cette approche dans l'ouvrage de référence *Regenerative Development and Design* (Mang & Reed, 2012), traduit en français sous le titre *Régénérer* (Rue de l'échiquier, 2024). La thèse centrale est la suivante : les problèmes environnementaux et sociaux ne sont pas d'abord des problèmes techniques — ils sont l'expression d'une fracture entre les humains et le vivant. La réponse n'est donc pas dans l'optimisation des systèmes existants mais dans le **développement des capacités humaines** à assurer la vitalité, la viabilité et l'évolution des territoires habités.

Cette thèse distingue radicalement l'approche Regenesis de la durabilité classique. La durabilité cherche à *réduire les dommages*. La restauration cherche à *réparer les systèmes dégradés*. Le développement régénératif cherche à *renforcer la capacité du vivant* — humain et non humain — à évoluer vers des formes toujours plus intégrées et résilientes. Ce n'est pas une différence de degré. C'est une différence de paradigme : on passe de la gestion d'impacts à la conception de relations.

3.2. Malcolm Wells : la première grille de mesure régénérative (1969)

Que le premier outil de mesure régénérative soit né de l'architecture — pas du management — est significatif. En 1969, l'architecte américain Malcolm Wells conçoit une [Grille d'Évaluation de la Régénération](#) qui pose le principe fondateur : **la nature sauvage comme modèle de référence**. Un écosystème naturel obtient le score maximal (+1500). Un bâtiment conventionnel obtient un score négatif. La question n'est pas « ce bâtiment est-il durable ? » mais « contribue-t-il à la vitalité du vivant autant qu'une forêt le ferait à sa place ? »

La grille évalue 22 critères sur un continuum de -100 (dégénératif) à +100 (régénératif), organisés en deux dimensions : le **site** (10 critères : de « Pollue l'air » à « Purifie l'air », de « Détruit le sol » à « Crée du sol fertile ») et le **bâtiment** (12 critères, incluant « Icône de l'apocalypse → Icône de la régénération » et « Est laid → Est beau »). La beauté comme marqueur de justesse systémique — le signe que le rapport au vivant est cohérent.

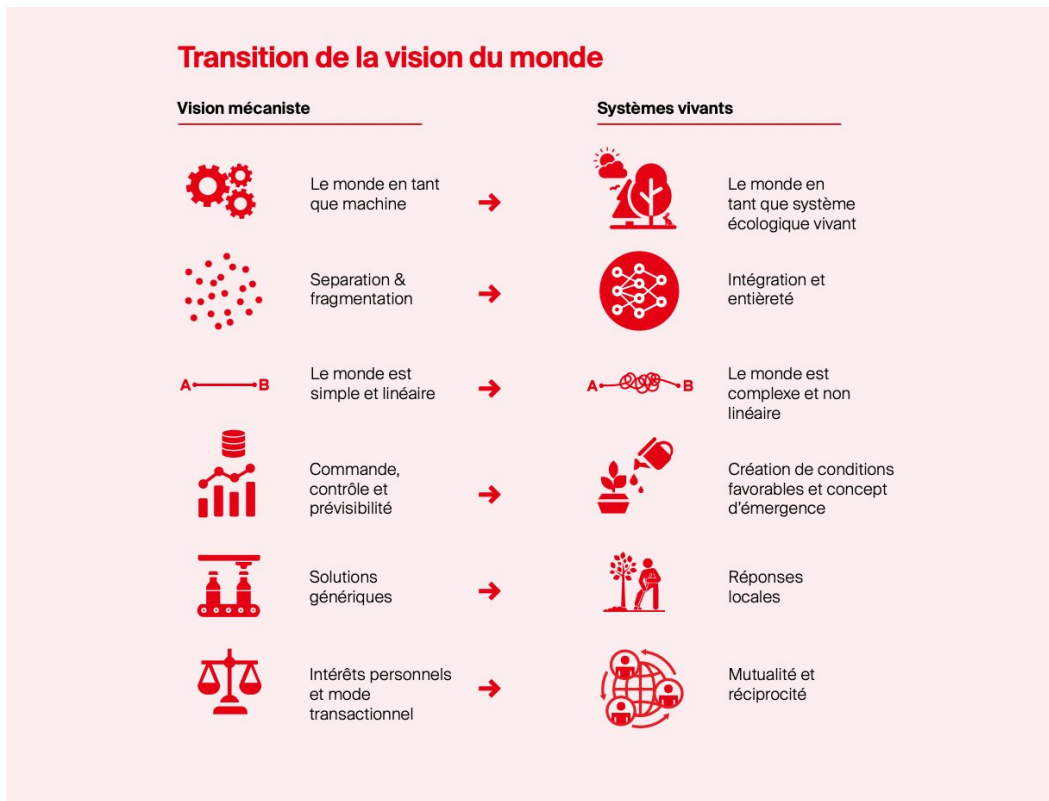
En 1999, la Society of Building Science Educators (SBSE) a révisé la grille et explicité la distinction fondatrice, attribuée à John Tillman Lyle : « Le design durable consiste simplement à atteindre l'équilibre. Le design régénératif renouvelle les ressources de la Terre. » Nous Sommes Vivants utilise la grille Wells depuis trois ans : d'abord intégrée à l'atelier 1 du RegenBMC, elle est désormais utilisée à la fin de chaque atelier pour mesurer la progression.

3.3. La Trajectoire du design écologique : le schéma fondateur

Le cadre Regenesis est synthétisé dans un schéma devenu emblématique : la **Trajectory of Ecological Design** (Bill Reed, © Regenesis Group). Ce diagramme représente un continuum qui va du dégénératif au régénératif en traversant plusieurs seuils.

Côté gauche — Technical System Design (conception technique) : le monde est traité comme une machine. Les interventions visent l'efficacité, la réduction d'impacts, la conformité. Ce côté comprend le design conventionnel (extraction linéaire), le design « vert » (moins de mal) et le seuil de la durabilité, que Bill Reed décrit comme « le point neutre — la frontière entre dégénérer et régénérer ». Comme il le formule : « La durabilité est une façon plus lente de mourir. »

Côté droit — Living System Design (conception par les systèmes vivants) : le monde est traité comme un ensemble de relations vivantes. Les interventions visent le renforcement de la capacité du vivant à s'auto-organiser et à évoluer. Ce côté comprend la restauration (réparer la santé d'un sous-système) et la régénération (développer la capacité du système à se renouveler continuellement). La bascule entre les deux côtés n'est pas un saut technique. C'est un changement de vision du monde : du « faire les choses correctement » (*doing things right*) au « faire les bonnes choses » (*doing the right things*).



Transition de la vision du monde. Six dimensions du changement de paradigme : du monde-machine (séparation, linéarité, contrôle, solutions génériques, mode transactionnel) au monde-système vivant (intégration, complexité, émergence, réponses locales, mutualité). C'est cette bascule que le Capacity Score opérationnalise entre N3 (Restaurer) et N4 (Régénérer). Source : Regenes Group / Nous Sommes Vivants.



Spectre des visions du monde et des stratégies. La Trajectory of Ecological Design (Bill Reed, © Regenes Group) représente le continuum du dégénératif (pensée réductionniste, développement en silos) au régénératif (développement intégré, pensée en termes de systèmes vivants). Le seuil « Zéro Net » marque la frontière entre diminution et augmentation de la vitalité des écosystèmes. Source : Regenes Group / Nous Sommes Vivants.

Le diagramme rend visible ce que le discours dominant ne dit pas : le **net zero est le point neutre** de la trajectoire. Atteindre le net zero, c'est cesser de dégrader. Ce n'est pas encore régénérer. À gauche du net zero, l'enjeu est de réduire les impacts négatifs. À droite, l'enjeu change de nature : il ne s'agit plus de réduire le mal mais d'**augmenter la contribution positive** au vivant.

3.4. Le Story of Place : comprendre le potentiel unique du lieu

L'un des apports méthodologiques les plus distinctifs de Regenes est le concept de **Story of Place** — l'histoire du lieu. Avant toute intervention, le processus régénératif commence par une investigation approfondie de l'essence et du potentiel unique du territoire. Le Story of Place n'est pas un diagnostic environnemental classique. C'est un processus de **co-découverte** entre les acteurs d'un territoire : habitants, entreprises, élus, communautés autochtones, scientifiques. Les quatre prémisses qui structurent ce processus (Mang & Reed, 2012) sont :

Prémisse 1 — Le lieu comme totalité vivante. Chaque lieu est un système vivant unique avec son propre potentiel d'évolution. On ne peut pas appliquer des solutions génériques à un lieu singulier.

Prémisse 2 — La co-évolution humain-nature. Les humains ne sont pas extérieurs au lieu — ils en sont une composante constitutive. Le développement régénératif ne consiste pas à « protéger la nature de l'humain » mais à développer les capacités humaines à contribuer activement à la vitalité du lieu.

Prémisse 3 — Le développement comme expression du potentiel. Le développement n'est pas la croissance quantitative mais l'actualisation d'un potentiel qualitatif. Chaque lieu possède un potentiel unique que seuls les humains qui l'habitent peuvent révéler.

Prémisse 4 — La transformation des participants comme condition. On ne peut pas régénérer un territoire avec les mêmes modes de pensée qui l'ont dégradé. Le processus régénératif exige une transformation intérieure — cognitive, émotionnelle, relationnelle — des personnes qui y participent.

3.5. Carol Sanford et Beatrice Ungard : faire évoluer les capacités du vivant

La prémisses 4 pose un problème pratique : comment développe-t-on concrètement cette transformation ? C'est la question à laquelle répondent Carol Sanford — consultante et théoricienne du *regenerative business*, mentor de plusieurs praticiens de Regenesys — et Beatrice Ungard, Ph.D. (architecture, Université de Californie à Berkeley), membre de l'équipe d'instructeurs à l'Institut Regenesys, qui a présenté cette approche en France lors d'une conférence pour Nous Sommes Vivants.

Les quatre paradigmes de Carol Sanford ne décrivent pas des niveaux d'impact (négatif → positif) mais une **évolution des modèles mentaux** — des postures depuis lesquelles on agit : 1. **Extraire** — retour de valeur pour soi, approche transactionnelle. 2. **Arrêter le désordre** (*Arrest Disorder*) — ralentir les dommages par l'expertise technique, les normes, les technologies. Le développement durable classique opère largement dans ce paradigme. 3. **Faire le bien** (*Do Good*) — créer des choses meilleures, reconnaître la valeur humaine. Le paradigme des ONG et de la RSE — mais qui définit le « bien » ? 4. **Faire évoluer le potentiel inhérent** (*Evolve Inherent Potential*) — le paradigme régénératif. Chaque système vivant est unique, avec un potentiel unique. Il ne s'agit plus de résoudre ses problèmes mais de développer ses capacités propres. Comme le formule un collègue de Regenesys : « **Seuls les systèmes vivants se régénèrent. Les machines ne se régénèrent pas.** »

Le lecteur reconnaîtra dans cette échelle la structure des quatre étapes de Nous Sommes Vivants : **Limiter** (extraire sous contrainte), **Réduire** (résoudre les problèmes d'impact), **Restaurer** (faire le bien, réparer), **Régénérer** (faire évoluer les capacités du vivant). La filiation est directe. Et c'est de cette lignée que vient la définition opérationnelle : régénérer, ce n'est pas « avoir un impact net positif » (définition HEC) — c'est **faire évoluer les capacités du vivant** pour qu'il puisse poursuivre sa propre évolution. Le Capacity Score rend visible cette montée en capacité, pas une performance.

Les systèmes imbriqués et la montée en capacité. Sanford et Ungard insistent sur un principe structurant : les systèmes vivants sont imbriqués — personnes dans des équipes, équipes dans des organisations, organisations dans des territoires. Les systèmes intérieurs sont au service du potentiel des systèmes qui les englobent. La montée en capacité suit cette logique : développer les capacités des personnes → pour qu'elles développent les capacités de leur équipe → pour que l'équipe développe les capacités de l'organisation → pour que l'organisation développe les capacités des systèmes vivants qu'elle sert. C'est exactement la logique du Capacity Score : on ne mesure pas une performance de l'organisation, on mesure sa capacité à renforcer le vivant dont elle fait partie.

La conscience comme condition. Or nous ne voyons pas les capacités du vivant. Nos modes de pensée dominants — analytiques, linéaires, compartimentés — nous rendent structurellement aveugles à son fonctionnement. Pour Ungard, les crises écologiques et sociales ne sont pas d'abord des problèmes techniques : « le vrai problème pour l'humanité est un problème de conscience ». Le premier travail est donc le **développement du discernement** : apprendre à voir le tout plutôt que les fragments. Les fresques de Nous Sommes Vivants opérationnalisent exactement cette séquence : la Fresque du facteur humain développe la capacité de discernement, la Fresque des émotions travaille la posture relationnelle, et la Fresque des imaginaires ouvre la capacité à concevoir des futurs compatibles avec le vivant.

3.6. Michelle Holliday et la thriving : les organisations comme systèmes vivants

Le pont entre l'approche Regenesys, ancrée dans le design territorial, et son application aux organisations et aux communautés humaines est largement porté par les travaux de Michelle Holliday. Basée à Montréal, co-auteurice du guide *A Regenerative Approach to Tourism in Canada* (Destination Canada, 2023) et auteurice de *The Age of Thrivability*, Holliday a développé le concept de **thrivability** — la capacité d'un système vivant à prospérer — comme cadre d'application des principes régénératifs aux organisations et aux communautés.

La thèse de Holliday : si nous reconnaissons que les organisations et les communautés sont des **systèmes vivants dynamiques et auto-organisés**, alors les principes qui permettent à tout système vivant de prospérer s'appliquent à elles. Ces principes sont au nombre de quatre : **Diversité** — un système vivant a besoin de parties diverses pour générer de nouvelles possibilités, condition de la résilience et de l'innovation. **Nourishment** — les parties d'un système doivent être nourries dans leur humanité et leur créativité, pas « motivées » selon une logique mécanique. **Relations** — un système vivant se définit par la qualité de ses relations internes, pas par la somme de ses parties. **Émergence** — quand la diversité est nourrie et connectée, un tout supérieur à la somme des parties émerge. L'émergence ne se planifie pas. Elle se cultive.

Le guide de Destination Canada traduit ces principes dans le champ du tourisme : le rôle d'une destination n'est pas de « gérer » le tourisme (*destination management*) mais d'en être l'**intendant** (*destination stewardship*) — en prenant soin des personnes, des lieux et des communautés comme des composantes d'un système vivant dont la vitalité est la condition de tout le reste.

3.7. Synthèse : ce que Regenesys ajoute aux cadres conceptuels

Tableau 8 — Ce que Regenesis ajoute aux cadres conceptuels

Dimension	Cadres conceptuels Hahn & Tampe / HEC	Apport Regenesis	Traduction Nous Sommes Vivants
Définition	Impact net positif	Faire évoluer les capacités du vivant (Sanford)	Capacity Score = montée en capacité, pas performance
Progression	3-4 niveaux, taxonomie descriptive	4 paradigmes Sanford : échelle de conscience	4 étapes : Limiter → Réduire → Restaurer → Régénérer
Mesure	Attributs qualitatifs, pas d'outil	Grille Malcolm Wells (1969)	Grille utilisée à chaque atelier RegenBMC
Rapport au lieu	Principes génériques	Primauté du lieu , Story of Place	Levier « Ancrage territorial »
Dimension humaine	Leadership comme levier/attribution	Transformation intérieure comme condition	Fresques + levier « Dynamiques humaines »
Vision de l'organisation	Agent d'impact	Système vivant imbriqué	RegenBMC + montée en capacité par les systèmes imbriqués
Généalogie	Littérature management	Savoirs ancestraux → agriculture → architecture → tourisme	Nous Sommes Vivants part du vivant et de l'agriculture

Synthèse — Le cadre praticien : Regenesis, Sanford, Holliday

Ce tableau reprend les quatre paradigmes de Carol Sanford comme colonnes — non pas des niveaux d'impact mais des **postures**, des modèles mentaux depuis lesquels on agit. La trajectoire de Bill Reed (impacts du design) se superpose : chaque posture produit un type d'impact. Les concepts fondamentaux de chaque auteur sont organisés en lignes. Aucune projection sur la grille Nous Sommes Vivants n'est faite ici.

Tableau 9 — Le cadre praticien : Regenesis, Sanford, Holliday — quatre étapes

Concept	EXTRAIRE Sanford : Extract Value	ARRÊTER LE DÉSORDRE Sanford : Arrest Disorder	FAIRE LE BIEN Sanford : Do Good	ÉVOLUER Sanford : Evolve Inherent Potential
Trajectoire Reed Regenesis — Trajectory of Ecological Design	Design conventionnel. Le monde traité comme une machine. Extraction linéaire. Côté gauche du diagramme : <i>Technical System Design</i>	Design vert → Durable. Faire moins de mal. Le seuil de durabilité est le « point neutre » (Reed). « La durabilité est une façon plus lente de mourir »	Restauration. Réparer la santé d'un sous-système. Bascule côté droit : <i>Living System Design</i> . Du « faire les choses correctement » au « faire les bonnes choses »	Régénération. Développer la capacité du système vivant à se renouveler continuellement. Différence de paradigme, pas de degré
Grille Wells (1969) 22 critères, -100 → +100	Score négatif. 22 critères : « pollue l'air », « détruit le sol », « est laid ». La nature sauvage = modèle de référence (+1500)	Score autour de zéro. Net zero = point neutre de la trajectoire. Cesser de dégrader ≠ régénérer	Score positif partiel. « Purifie l'air », « crée du sol fertile ». Restauration de fonctions écosystémiques	Score tendant vers +100. « Icône de la régénération ». Beauté comme marqueur de justesse systémique
4 prémisses Regenesis Mang & Reed, 2012	Les 4 prémisses sont absentes. Le lieu est un site à aménager. L'humain est extérieur au système	Les prémisses sont partiellement reconnues mais non activées. On réduit les dommages au lieu sans le comprendre	P1-P2 activées. Le lieu est une totalité vivante (P1). La co-évolution humain-nature est reconnue (P2). Le Story of Place commence	P1-P4 pleinement activées. Développement = expression du potentiel unique (P3). Transformation intérieure = condition (P4)
Story of Place Regenesis — méthode	Absent. Le territoire est un conteneur passif. Solutions génériques appliquées partout de la même façon	Diagnostic environnemental classique. Inventaire de ressources et d'impacts. Le lieu reste un objet d'étude	Co-découverte entre acteurs du territoire. Investigation de l'essence du lieu. Le potentiel unique commence à émerger	Le Story of Place guide les décisions. Les acteurs — habitants, entreprises, élus — deviennent intendants du potentiel singulier du lieu
Ungard Systèmes imbriqués	Pensée cloisonnée. Chaque système (individu, organisation, territoire) traité isolément	Les systèmes sont identifiés mais les connexions entre niveaux restent invisibles	Les imbrications sont reconnues. Discernement en développement. Le lien individu-organisation-territoire est perçu	Individu, organisation, communauté, biosphère : systèmes imbriqués en co-évolution. Le discernement est la compétence clé
Thrivability Holliday — organisations comme systèmes vivants	Organisation = machine. Contrôle, prédiction, efficacité. Les 4 principes sont absents	Organisation = machine améliorée. Optimisation, RSE comme add-on. Les principes sont invoqués mais pas structurants	Diversité et nourishment activés. L'organisation nourrit ses membres. Début de relations écosystémiques	Les 4 principes convergent : diversité, nourishment, relations, émergence . L'organisation est un système vivant qui contribue à la vitalité de son contexte
Vision du monde Basculement paradigmatique	Physique / entropie . Le monde tend au désordre. L'impératif est l'ordre, le contrôle, la prédiction	Même paradigme, version améliorée. On optimise la machine pour réduire l'entropie	Début de bascule. Le vivant est reconnu comme complexe, adaptatif, imprévisible	Biologie / négentropie . Le vivant crée de l'ordre à partir du chaos. L'impératif est la relation, l'émergence, le potentiel

*Le cadre praticien dans ses propres catégories. Les quatre paradigmes de Carol Sanford (Extraire → Arrêter le désordre → Faire le bien → Faire évoluer le potentiel inhérent) structurent les colonnes. La contribution majeure de ce corpus est la **prémisse 4 de Regenesis** : la transformation intérieure du participant est une condition — pas un bénéfice secondaire — du développement régénératif. Aucun des deux autres corpus (académique, scientifique) ne pose cette exigence. La première ligne (Trajectoire Reed) correspond au diagramme *Trajectory of Ecological Design* (Bill Reed, © Regenesis Group) — source : [Destination Canada. A Regenerative Approach to Tourism in Canada](#), d'après Reed (2007).*

Ces fondations posées — la science confirme la progression (section 2), la pratique fournit les outils (section 3) — reste à comprendre comment résoudre la tension que ces cadres laissent en suspens : comment articuler la logique du vivant et la logique de l'entreprise ?

4. L'ÉCONOMIE AU SERVICE DU VIVANT, PAS L'INVERSE

4.1. La tension apparente entre deux écoles

Fischer et al. (2025) ont montré que résilience et régénération sont complémentaires, et la notion de montée en capacité des systèmes socio-écologiques comme horizon. Mais cette clarification scientifique ne résout pas une tension pratique fondamentale que les deux publications de référence partagent.

Les deux publications partagent en effet un positionnement épistémologique fort : la perspective **outside-in**. Les objectifs des activités commerciales doivent être dérivés de la perspective des systèmes socio-écologiques dans lesquels l'entreprise est enchâssée, et non de la logique interne de l'organisation. Hahn & Tampe formulent cette exigence comme le Principe 1 de leur cadre. Le white paper HEC en fait un critère discriminant de maturité régénérative.

Cette position est une réponse directe à la dérive majeure du champ : le *business case for sustainability*, où les enjeux environnementaux ne sont pris en compte que s'ils sont alignables avec les résultats commerciaux. Mais si le point de départ doit être le système vivant, comment accompagner un dirigeant qui part de son organisation — son modèle d'affaires, ses contraintes, ses indicateurs ? C'est dans cet interstice — entre le référentiel outside-in et la réalité du processus d'accompagnement — que l'approche Regensis, telle qu'elle est portée en France par Nous Sommes Vivants, s'inscrit.

4.2. Sortir de l'entropie, sortir de la prédation : deux visions du monde

La résolution de cette tension repose sur une **fondation philosophique** qui distingue deux visions du monde :

La vision issue de la physique voit le monde comme constitué d'atomes isolés tendant vers le désordre (entropie). De cette vision dérive l'impératif d'ordre : il faut restaurer, limiter, contenir. L'approche dominante de la durabilité — réduction d'impacts, gestion de risques, conformité — est héritière de cette vision. Le système est une machine qui se dégrade et qu'il faut entretenir. Le management classique, avec ses KPIs, ses tableaux de bord et ses plans stratégiques, en est l'expression organisationnelle.

La vision issue de la biologie voit le monde comme un ensemble d'interactions entre individus, un tissu de relations vivantes en co-évolution permanente. De cette vision dérive l'énergie vitale et le chaos créatif — qu'il s'agit de laisser œuvrer, source de régénération. Le vivant n'est pas un stock à gérer mais une force qui persévère dans son être (Spinoza), un système autonome pourvu de capacités évolutives ouvertes (Pereto, Catala, Moreno). Le management régénératif, avec ses cercles d'intendance et ses boucles de rétroaction, en est l'expression émergente.

Ce changement de vision a des conséquences directes. Dans la vision mécaniste, il y a bien un « dehors » (le système) et un « dedans » (l'organisation), et la question est de savoir lequel prime. Dans la vision biologique, cette séparation est un artefact conceptuel. L'organisation n'est pas « dans » les systèmes socio-écologiques comme un objet est « dans » un contenant. Elle est une expression du vivant, enchâssée dans des milieux vivants, composée d'êtres vivants, dépendante de processus vivants. La question n'est plus « d'où part-on ? » mais « au service de quoi agit-on ? »

4.3. Le changement de paradigme : référentiel et basculement

Le référentiel : la capacité du vivant comme boussole

Le référentiel adopté va au-delà de ce que proposent Hahn & Tampe et le white paper HEC. Nous Sommes Vivants pose la **capacité du vivant — humain et non humain — à atteindre son plein potentiel dans son environnement** comme boussole de la régénération.

Cette formulation opère trois déplacements. Elle substitue à la notion de **santé** (état à maintenir) la notion de **capacité** (potentiel dynamique à renforcer). Elle inclut explicitement la **dimension humaine** comme composante constitutive du vivant à régénérer. Elle s'ancre dans une définition biologique précise du vivant — empruntée à J. Pereto, J. Catala et A. Moreno — comme « système autonome pourvu de capacités évolutives ouvertes ».

Cette approche repose sur une distinction rarement formalisée mais structurante. Les **ressources** sont des conditions matérielles de la vie — elles se mesurent en stocks et en flux physico-chimiques. Les **capacités** sont des aptitudes du vivant à agir — elles ne se mesurent pas en volume mais en qualité de relations et en dynamique. Le **potentiel** est la possibilité ouverte du vivant à évoluer — il ne se mesure pas, il se cultive. Une ressource restaurée ne garantit ni capacité ni potentiel. Une capacité renforcée permet de durer. Un potentiel préservé permet de traverser l'inconnu. C'est pourquoi le Capacity Score ne se substitue pas à la CSRD mais la prolonge : du stock à la capacité, de la conformité à la contribution.

Le critère de basculement : le changement de paradigme

La tension entre outside-in et inside-out n'est pas une tension topographique (commencer par ici ou par là). C'est une tension **téléologique** (au service de quoi). Le vrai critère discriminant est la **finalité**. Le passage de Restaurer (niveau 3) à Régénérer (niveau 4) est le moment exact où la question cesse d'être « comment notre activité peut-elle tenir dans le temps ? » pour devenir « quel service unique rendons-nous au vivant pour que tenir ait encore un sens ? »

- **N3 (Restaurer)** : posture de l'Architecte qui répare pour être robuste en tissant des relations. Le récit est : « comment assurer la robustesse de l'activité dans des écosystèmes instables ? ». Le référentiel reste la continuité de l'activité — même si les moyens mobilisés sont écosystémiques.
- **N4 (Régénérer)** : posture du Jardinier qui révèle la capacité de chacun à atteindre son plein potentiel. Le récit est : « quel service unique rendons-nous au vivant ? ». Le référentiel est la capacité du vivant — l'activité économique est subordonnée à cette capacité, non l'inverse.

C'est pourquoi l'on peut, sans contradiction, partir de l'organisation (parce que c'est là que se prennent les décisions) tout en orientant chaque question, chaque levier, chaque critère de maturité vers la capacité du vivant (parce que c'est la finalité cohérente). Le Capacity Score n'est pas un compromis entre inside-out et outside-in. Il est l'expression opérationnelle d'une question plus fondamentale : l'activité renforce-t-elle ou affaiblit-elle la capacité du vivant — humain et non humain — à continuer ?

Ce changement de paradigme éclaire deux débats structurants pour la suite du document. Le premier est celui de la **post-croissance**. Parrique (*Ralentir ou périr*, 2022) pose la question : peut-on prospérer sans croissance du PIB ? La réponse régénérative est : oui, à condition de redéfinir ce qui croît. Ce ne sont pas les flux monétaires qui doivent croître, mais les *capacités du système vivant*. C'est exactement le passage du N3 au N4 : la post-croissance dit « arrêtons d'accumuler », l'économie régénérative dit « faisons prospérer les capacités du vivant ». L'une est une condition, l'autre est une direction. La section 7 développe cette convergence et ses implications économiques.

Le second débat est celui de la **gouvernance**. En France, un présupposé tenace veut que seules les structures de l'Économie Sociale et Solidaire — coopératives, associations, mutuelles — puissent être véritablement contributives, parce que leur forme juridique le garantit. Les entreprises conventionnelles seraient structurellement incapables de contribuer au vivant. Ce présupposé réduit la contribution à une question de statut — pas de pratique. Or le changement de paradigme est un critère *fonctionnel*, pas *juridique* : ce qui compte, c'est si l'activité renforce effectivement la capacité du vivant, pas si les statuts le promettent. Le rapport de la Délégation sénatoriale à la prospective (octobre 2025, voir section 7.1) reproduit exactement ce biais : son scénario 4 — « communautés locales résilientes » — ne mentionne que les structures ESS. Les entreprises de marché qui adoptent des pratiques régénératives n'y figurent pas. C'est un verrou à lever — et la section 7 le documente.

4.4. Le nouveau paradigme cible (N4)

Les sections précédentes ont suivi trois corpus indépendants — la stratégie d'entreprise régénérative (Hahn & Tampe, HEC), la science de la résilience et des systèmes socio-écologiques (Fischer et al., Folke et al., Hamant), la pratique du développement régénératif (Regenesis, Holliday, Sanford, Ungard) — et la réconciliation de leurs logiques. Le point de convergence est le socle sur lequel la suite repose. Il tient en cinq propositions.

Ce qu'on régénère, ce ne sont pas des systèmes — ce sont les êtres vivants dans leur milieu de vie. La régénération concerne la capacité du vivant — humain et non humain — à atteindre son plein potentiel dans son environnement (Regenesis, Mang & Reed 2012). L'écosystème est le milieu de vie, pas l'objet à régénérer. C'est la différence entre pensée systémique (robustesse, résilience) et pensée du vivant (vitalité, régénération).

L'économie régénérative opère sur trois sphères distinctes qui ne fusionnent pas — environnementale (climat, eau, sols, biodiversité), sociale (bien-être et juste rémunération sur toute la chaîne de valeur, One Health) et économique (viabilité financière, rapport extra-financier). La soutenabilité forte (Skene, 2022) pose que l'économie est enchâssée dans la société, elle-même enchâssée dans l'environnement naturel : il n'y a pas d'arbitrage possible entre ces niveaux.

La robustesse sert l'activité ; la régénération sert le vivant. Ce n'est pas un degré d'ambition supplémentaire — c'est un changement de paradigme.

La triple profitabilité n'est pas un arbitrage entre trois objectifs concurrents mais une synergie (Konietzko et al., 2023 ; Roche & Jakub, *Economics of Mutuality*) : les pratiques régénératives produisent simultanément de la valeur économique, écologique et sociale — pas l'une au détriment de l'autre.

La transformation intérieure est une condition, pas un supplément. Les trois corpus convergent sur ce point : Regenesis en fait la quatrième prémisse du Story of Place, Sanford et Ungard en font le cœur de la montée en capacité, Folke et al. (2021) identifient la déconnexion psychologique comme frein systémique. Aucune bascule des modèles économiques ne tient sans bascule des modèles mentaux.

C'est ce socle — **la capacité du vivant comme référentiel, trois sphères distinctes, changement de paradigme, triple profitabilité comme synergie, transformation intérieure comme condition** — que Nous Sommes Vivants traduit en outils opérationnels dans les sections suivantes.

Synthèse — Les quatre étapes à travers les trois corpus : stratégie d'entreprise, science des systèmes, développement régénératif

Le tableau ci-dessous récapitule comment chaque source des trois corpus — (1) stratégie d'entreprise régénérative (Hahn & Tampe, HEC, Konietzko, Sarkar), (2) science des systèmes socio-écologiques (Fischer, Hamant), (3) pratique du développement régénératif (Regenesis, Holliday, Wells) — nomme et caractérise les quatre étapes. Les termes diffèrent, la progression converge. La dernière ligne montre la nomenclature retenue par Nous Sommes Vivants.

Tableau 10 — Les quatre étapes à travers les trois corpus

Corpus / Source	Étape 1 Statu quo / extraction	Étape 2 Réduction des dommages	Étape 3 Restauration / robustesse	Étape 4 Régénération / co-évolution
Corpus 1 — Stratégie d'entreprise régénérative				
Hahn & Tampe (2021) Échelle de maturité	Exploit Business as usual. Hors continuum régénératif	Restore Compenser l'impact négatif. Séparation instrumentale	Preserve Net zéro. Co-dépendance reconnue. Limites écologiques	Enhance Net positif. Co-évolution symbiotique
HEC Paris (2025) Lehmann-Ortega & Dubreil — 7 attributs, 7 archétypes	Exploit Statu quo sectoriel. Externalités non prises en compte	Restore Améliorations ponctuelles dans la chaîne directe	Preserve Adaptation des systèmes existants au-delà de l'organisation	Enhance Catalyseur sectoriel. Potentiel humain comme attribut constitutif
Konietzko, Das & Bocken (2023) Paradigmes de BM	—	BM Durable Triple bottom line. Efficience. Réduction d'impacts	BM Circulaire Boucles fermées. Centré ressources, pas le vivant	BM Régénératif Santé planétaire. Net positif. Paradigme distinct
Sarkar, Foglia & Kotler (2021) Matrice organisationnelle	Dégénératif Ni valeur org. ni valeur communautaire	Extractif Valeur org. forte, valeur communautaire faible	Charity Valeur communautaire sans modèle économique	Régénératif Les deux axes en synergie
Corpus 2 — Science des systèmes socio-écologiques				
Fischer et al. (2025) Ambio	—	Durabilité Faire moins de mal. Hypothèse de réversibilité	Résilience Persister, s'adapter. Risque : piège de la rigidité	Régénération Spirales ascendantes. Net-positive. Entités non humaines
Hamant (2023) Robustesse biologique	Performance Optimisation. Le vivant comme contrainte	Performance atténuée Moins d'optimisation. Début de diversification	Robustesse Diversité, redondance, sub-optimalité. Tenir	Au-delà de Hamant La robustesse est condition, pas finalité
Corpus 3 — Pratique du développement régénératif				
Regenesis Reed (impacts) & Sanford (postures) — Trajectory of Ecological Design	Conventional → Degenerating Extract Value Monde = machine. Extraction linéaire	Green → Sustainable Arrest Disorder Faire moins de mal. Net zéro = point neutre	Restorative Do Good Réparer un sous-système. Living System Design	Regenerative Evolve Inherent Potential Capacité du vivant à se renouveler. Changement de paradigme
Holliday Thrivability — organisations comme systèmes vivants	Organisation = machine Contrôle, prédiction. Les 4 principes sont absents	Machine améliorée RSE comme add-on. Principes invoqués mais pas structurants	Diversité + nourishment L'organisation nourrit ses membres. Début de relations éco.	Les 4 principes convergent Diversité, nourishment, relations, émergence. Système vivant
Wells (1969) Grille -100 → +100	Score négatif Pollue, détruit, enlaidit	Score ≈ zéro Cesser de dégrader ≠ régénérer	Score positif partiel Purifie l'air, crée du sol	Score → +100 Beauté = marqueur de justesse
Traduction Nous Sommes Vivants				
Capacity Score Nomenclature 4 étapes	N1 — Limiter Conformité responsable. L'entreprise subit les contraintes sans les intégrer	N2 — Réduire Atténuation systémique. L'entreprise intègre les enjeux mais conserve son référentiel	N3 — Restaurer Robustesse écosystémique. L'entreprise répare et tisse des relations — au service de sa continuité	N4 — Régénérer Contribution en symbiose. L'activité se subordonne à la capacité du vivant
Levier pivot de la transition vers le niveau suivant				
Capacity Score Nous Sommes Vivants	■ Leadership Sortir du déni. Renoncement personnel. Décision de changer	■ Intelligence écosystémique Comprendre le système vivant dont on dépend. Donnée écologique dans la décision	■ Innovation Retourner la finalité dans le produit. Le pivot de la bascule régénérative N3→N4	Cohérence globale des 6 leviers Tous les leviers au même niveau N4. La trajectoire devient irréversible

Les trois corpus convergent vers quatre étapes dont les termes varient mais la progression est la même : du paradigme mécaniste (étape 1) à la co-évolution avec le vivant (étape 4). La ligne « Capacity Score » montre la nomenclature retenue par Nous Sommes Vivants (N1 Limiter → N4 Régénérer). La ligne « Levier pivot » anticipe la traduction opérationnelle (Partie III). Les cadres transversaux — soutenabilité forte (Skene 2022), multi-capitaux (RSA 2023), Economics of Mutuality (Roche & Jakub) — ne se projettent pas en 4 étapes mais fondent le modèle économique enchâssé dans le vivant qui sous-tend la bascule N3→N4.

4.5. Comment le Capacity Score réconcilie les trois corpus

Les trois tableaux de synthèse précédents présentent chaque corpus dans ses propres catégories : les sept attributs et quatre niveaux de Hahn & Tampe / HEC (fin de Partie I), la tripartition durabilité-résilience-régénération de Folke (fin de section 2.6), et les quatre paradigmes de Sanford croisés avec les concepts Regenesis et Holliday (fin de section 3). Le tableau ci-dessous montre comment le Capacity Score les réconcilie en un cadre opérationnel unique : **ce que chaque corpus apporte à chaque levier, et ce que le Capacity Score en fait.**

Tableau 11 — Comment le Capacity Score réconcilie les trois corpus

Levier Capacity Score	Ce qu'apporte Hahn & Tampe / HEC	Ce qu'apporte Fischer et al.	Ce qu'apporte Regenesis / Sanford / Holliday	Ce que le Capacity Score en fait opérationnellement
■ Leadership personnel	Continuum Exploit → Enhance. Proactivité redéfinie par la contribution au vivant, pas par la réponse aux stakeholders	Passage de la durabilité à l'intendance proactive. Piège de la rigidité si on reste en résilience	Quatre paradigmes de Sanford : de l'extraction à l'évolution des capacités. Conscience comme condition	Quatre profils (Garde-fou → Jardinier). Mesure le renoncement réel, pas l'ambition déclarée. Question discriminante : « au service de quoi ? »
■ Intel. écosystémique	Outside-in : objectifs dérivés des systèmes, pas de la logique interne. Feedback des SSE	Spirales ascendantes et panarchie. Variables lentes, imbrication multi-échelles	Story of Place : comprendre le potentiel unique du lieu. Prémises 1-2 (totalité vivante, co-évolution)	Quatre usages de la donnée : documenter (N1) → optimiser (N2) → restaurer (N3) → écouter le vivant pour décider (N4)
■ Innovation produit	Archétypes de BM régénératifs. Konietzko : trois paradigmes distincts (durable ≠ circulaire ≠ régénératif)	Logique de contribution vs logique de limites. Au-delà du Donut	Trajectoire du design écologique (Reed). Net zero = point neutre. Grille Wells : -100 → +100	Levier pivot . Quatre régimes de conception : sobriété → éco-conception → éco-socio-conception → design régénératif. Le produit part du potentiel du vivant
■ Chaîne de valeur localisée	Sense of place (H&T). Rootedness (HEC). Initiatives au-delà de l'organisation focale	Freins économiques : invisibilité du vivant, subventions au dégénératif. Connectivité entre échelles	Prémisse 3 : développement = expression du potentiel unique. Holliday : diversité + nourishment + relations	La chaîne comme organisme vivant . De la relation atomique (N1) à la co-évolution territoriale (N4). Filière = prétexte pour renforcer un territoire
■ Dynamiques humaines	Leadership développemental (HEC : Attribut 3). Tolérance à l'ambiguïté (H&T)	Freins psychologiques : amnésie environnementale, déconnexion. Agence humaine à cultiver	Prémisse 4 : transformation intérieure = condition. Ungard : discernement. Sanford : systèmes imbriqués	Croyances, émotions, énergie collective . Mesure le logiciel interne — pas l'engagement déclaré. Trois instruments de montée en capacité (section 6.2)
■ Gouvernance de l'activité	Design d'entreprise aligné (HEC : Attribut 6). Steward ownership, entreprise à mission	Inertie institutionnelle. Polycentricité. Auto-organisation soutenue	Holliday : émergence. Cercles d'intendance. Communs (Ostrom)	Distribution du pouvoir . De la gouvernance fermée (N1) aux alliances vivantes avec voix du vivant et droit de veto territorial (N4)

Le Capacity Score ne choisit pas entre les trois corpus — il les **intègre**. Hahn & Tampe et HEC fournissent le **continuum de maturité** (les colonnes). Fischer et al. fournissent la **complémentarité résilience-régénération** et les spirales ascendantes (pourquoi la montée en capacité est une dynamique, pas un escalier). Le corpus plus large de Folke (2021) identifie les freins systémiques. Regenesis, Sanford et Holliday fournissent la **condition manquante** : la transformation intérieure et la primauté du lieu. Le Capacity Score traduit ces trois apports en **37 questions** organisées en 6 leviers x 4 niveaux — un diagnostic qui rend le profil de corrélation visible et le saut qualitatif actionnable.

Ce que le Capacity Score ne réconcilie pas encore

L'intégration des trois corpus produit un cadre opérationnel cohérent. Elle laisse aussi des tensions ouvertes — non pas des faiblesses, mais des zones où la réconciliation reste à démontrer.

Tableau 12 — Tensions non réconciliées par le Capacity Score

Tension	Ce que disent les corpus	Ce que fait le Capacity Score	Statut
Capacité perçue vs impact mesuré	Fischer et al. parlent de « contributions nettes positives » mesurables. HEC vise un « résultat net positif sur la santé humaine, sociale et écologique ».	Mesure des capacités <i>perçues</i> par les acteurs — pas des impacts réels. Choix délibéré : la perception conditionne la décision.	■ Ouvert Le lien capacité perçue → impact réel reste à documenter
Singularité du lieu vs outil standardisé	Regenesis prémisses 3 : chaque lieu a un potentiel unique. La <i>Story of Place</i> est irréductible à un questionnaire.	37 questions identiques, quel que soit le contexte. Le diagnostic situe mais ne révèle pas le potentiel singulier du lieu.	■ En cours L'accompagnement post-diagnostic ancre dans le territoire. L'outil ne prétend pas remplacer le travail de lieu
Photo instantanée vs dynamique temporelle	Fischer et al. : spirales ascendantes = dynamique dans le temps. Les 3 Horizons posent une temporalité longue.	Diagnostic à un instant T. Pas encore de suivi longitudinal sur plusieurs années.	■ Ouvert Cohorte longitudinale prévue à partir de 2026
Transformation intérieure : diagnostiquée mais pas produite	Sanford et Regenesis (prémisse 4) : la transformation des modèles mentaux est la <i>condition</i> de la transformation des modèles économiques.	Le levier Dynamiques humaines <i>révèle</i> l'état du logiciel interne. Il ne le transforme pas. Les outils de transformation sont distincts (section 6.2).	■ Articulé Diagnostic (Capacity Score) + transformation (fresques) = deux fonctions complémentaires
Seuil N3→N4 : qualitatif, pas quantifiable	Hamant fournit un cadre pour la robustesse (N3) mais pas au-delà. Fischer et al. posent la régénération comme distincte de la résilience — sans critère de démarcation mesurable.	Le changement de paradigme est un critère qualitatif (« au service de quoi ? »). Le seuil est discriminant dans le questionnaire mais pas quantifiable par un indicateur unique.	■ Assumé Le saut est de nature, pas de degré — un indicateur unique le réduirait
Organisation vs territoire : le pont empirique	HEC et H&T analysent des organisations. Regenesis part du lieu. Holliday pont via la <i>thrivability</i> . Mais : est-ce qu'une organisation qui monte en capacité renforce effectivement son territoire ?	Le levier Chaîne de valeur localisée évalue la co-évolution territoriale. Mais la validation empirique (territoire renforcé ← organisation montée en capacité) n'est pas encore documentée.	■ Ouvert Objet des cas pilotes (Capacity Score Laine Régénérative)
Triple profitabilité : la preuve économique	Konietzko pose le BM régénératif comme paradigme distinct. Sarkar/Kotler montrent que les deux axes (org. + communautaire) peuvent converger. Economics of Mutuality fournit le cadre conceptuel.	Le Capacity Score diagnostique la trajectoire mais ne prouve pas que la montée en capacité produit de la triple profitabilité mesurable et investissable.	■ Thèse Objet du groupe Triple Profitabilité — section 7

Ces tensions ne sont pas des angles morts — ce sont des questions ouvertes assumées. Un cadre qui prétendrait avoir tout réconcilié serait suspect. Les colonnes « Statut » pointent vers les chantiers en cours : suivi longitudinal, cas pilotes territoriaux, preuve économique. Le tableau de bilan épistémique (section 7) récapitule l'ensemble.

4.6. Quatre apports que la recherche ne formalise pas

À l'issue de cette analyse croisée — cadres académiques (Hahn & Tampe, 2021 ; HEC Paris, 2025), approche Regenesis (Mang, Haggard, Reed, Sanford, Holliday, Ungard), convergence scientifique (Fischer et al., 2025 ; Folke et al., 2021), résolution philosophique de la tension outside-in / inside-out, et traduction opérationnelle par Nous Sommes Vivants — quatre contributions se dégagent :

Contribution 1 : La montée en capacité comme paradigme structurant. La notion de « capacité du vivant » — présente chez Regenesis (1995), formalisée par Holliday (*thrivability*), éclairée par Fischer et al. (2025, *Ambio*), opérationnalisée par le Capacity Score — offre un paradigme alternatif à la « performance durable ». Plutôt que de mesurer l'impact (négatif ou positif) d'une organisation sur son environnement, on évalue sa **capacité à contribuer** à la vitalité du vivant dont elle fait partie. Ce déplacement n'est pas sémantique. Il change le référentiel d'évaluation, le point d'entrée de l'action et le critère de basculement.

Contribution 2 : La grille en quatre étapes croisée avec six leviers de capacité comme outil d'analyse transversal. Les quatre niveaux — Limiter, Réduire, Restaurer, Régénérer — ne sont pas propres à un secteur ou à un outil. Ils constituent une grille de lecture applicable à tout domaine (agriculture, textile, tourisme, industrie, numérique), à toute dimension organisationnelle (les six leviers : Leadership personnel, Intelligence écosystémique, Innovation produit, Chaîne de valeur localisée, Dynamiques humaines, Gouvernance de l'activité), et à toute échelle (produit, entreprise, filière, territoire). La convergence avec la complémentarité résilience-régénération de Fischer et al. (durabilité → résilience → régénération, lecture Nous Sommes Vivants) et avec l'échelle Hahn & Tampe (Restore → Preserve → Enhance, complétée par Exploit par HEC) confirme la solidité de cette grille. Le croisement 4 étapes x 6 leviers est ce qui rend le profil de corrélation visible — et donc actionnable.

Réponse à l'objection « la régénération ne peut pas être généralisée ». Hahn & Tampe (« sense of place ») et Regenesys (« primacy of place ») ont raison : chaque lieu est unique, chaque contexte appelle des réponses spécifiques. Mais cela ne rend pas la régénération impossible à outiller — cela rend les solutions universelles impossibles. La réponse de Nous Sommes Vivants : **les grands principes sont universels, les pratiques sont locales, le cadre ne change pas.** La co-évolution humain-nature, l'enchâssement de l'économie dans le vivant, le changement de paradigme — ces principes sont vrais partout. Les quatre étapes et les six leviers s'appliquent à tout secteur et tout territoire. Ce qui varie selon le lieu, le secteur et la maturité de l'organisation, ce sont les réponses concrètes à chaque question du Capacity Score — pas la structure du diagnostic.

Contribution 3 : Le changement de paradigme comme critère discriminant. Ce qui distingue la régénération de la restauration n'est pas un degré supplémentaire d'ambition écologique. C'est un **changement de paradigme** (section 4.3) : l'activité économique cesse d'être servie par la nature pour devenir le moyen par lequel le vivant renforce sa capacité à évoluer. Ce retournement est identifiable, diagnostiquable et accompagnable — c'est ce qui le distingue d'une simple déclaration d'intention. Le Capacity Score le pose comme critère de passage du niveau 3 au niveau 4.

Contribution 4 : L'intégration du facteur humain comme condition non négociable. Ni Hahn & Tampe, ni le white paper HEC, ni Fischer et al. ne proposent d'instrument pour évaluer et développer les capacités humaines nécessaires à la transformation régénérative. L'approche Regenesys (prémisse 4), Carol Sanford (quatre paradigmes), Beatrice Ungard (développement du discernement) et Nous Sommes Vivants (fresques du facteur humain, des émotions, des imaginaires) posent cette dimension comme **condition non négociable** : il n'y a pas de transformation des modèles sans transformation des personnes. Le levier « Dynamiques humaines » du Capacity Score et les trois bascules nécessaires (paradigme, alliances, valeur) formalisent ce qui reste un angle mort de la littérature académique.

4.7. Ce qui reste à construire

Les indicateurs biophysiques territorialisés. Le Capacity Score évalue la capacité organisationnelle — la maturité de l'entreprise dans sa progression vers la régénération. Mais il ne renseigne pas directement sur l'état biophysique du territoire : la matière organique du sol, la biodiversité fonctionnelle, la qualité de l'eau, la vitalité des communautés humaines. Cette mesure relève d'une instrumentation complémentaire — ce que la triple comptabilité du RegenBMC (atelier 5) commence à poser, et ce que le référentiel ROC (Regenerative Organic Certified) fournit pour l'agriculture. L'articulation entre le Capacity Score (maturité organisationnelle) et des métriques territoriales biophysiques (état du vivant) constitue le prolongement naturel de cette instrumentation.

Le passage à l'échelle au-delà des pionniers. Les 55 produits/services primés aux Lauriers de la Régénération (deux éditions), les cas documentés, les entreprises qui font le Capacity Score — ce sont encore des pionniers. La question de la diffusion vers le « milieu de peloton » — les milliers d'entreprises françaises soumises à la CSRD qui cherchent à dépasser la conformité — reste entière. Les formations Qualiopi, les fresques en entreprise, le Regenerative Circle Leadership sont des dispositifs de montée en capacité. Mais le passage de 50 adhérents à 500 puis 5 000 exige probablement des relais institutionnels que le collectif n'a pas encore mobilisés à cette échelle.

L'articulation avec les cadres institutionnels. La section 5.4 a montré que le Capacity Score peut servir de colonne vertébrale pour modéliser des trajectoires reliant diagnostic qualitatif, KPIs terrain, ACV et reporting CSRD — le cas de la filière laine régénérative en fournit la première preuve sectorielle (22 familles de KPIs, 8/10 standards ESRS couverts, effets dominos entre indicateurs documentés). Mais cette articulation reste à formaliser et à généraliser. Le Capacity Score n'est pas encore aligné systématiquement avec les normes ESRS, les taxonomies européennes ou les référentiels sectoriels au-delà de la filière laine. L'AFNOR Spec « Économie Régénérative » (Isabelle Delannoy) pourrait constituer un pont complémentaire. De même, la relation avec le référentiel ROC (pour les produits) et Planet-Score (pour l'information consommateur) mériterait d'être formalisée : le Capacity Score évalue l'entreprise, ces référentiels évaluent le produit ou la filière — la complémentarité est évidente mais pas encore systématisée. Le passage d'une preuve de concept sectorielle à un protocole générique de modélisation de trajectoires constitue la prochaine étape.

La dimension non humaine dans le diagnostic. Le Capacity Score pose des questions sur la relation au vivant non humain (Intelligence écosystémique, question sur les dépendances écologiques). Mais le vivant non humain ne « répond » pas au questionnaire. Le guide Destination Canada (Reed & Holliday, 2023) propose les stewardship circles et les Story of Place comme méthodes pour intégrer la voix du lieu. L'idée de [donner un siège à la nature au conseil d'administration](#) est documentée par Nous Sommes Vivants dans ses analyses de gouvernance. Mais la traduction de cette exigence en instrument de diagnostic praticable reste un défi méthodologique majeur — et probablement la frontière la plus exigeante de l'approche régénérative.

L'absence de validation académique indépendante du Capacity Score lui-même. Ce livre blanc montre que le Capacity Score comble les lacunes identifiées dans les cadres académiques — mais c'est Nous Sommes Vivants qui identifie les lacunes et qui propose l'instrument. Fischer et al. (2025) montrent la complémentarité résilience-régénération, pas la validité du Capacity Score. Le white paper HEC ne le mentionne pas. Une évaluation indépendante — par un laboratoire de recherche, une institution tierce ou un protocole de recherche-action — constituerait un renforcement décisif de la crédibilité du cadre. Ce travail constitue la prochaine étape de validation.

L'absence de métriques comparatives inter-organisationnelles. Le Capacity Score est conçu comme un outil de positionnement individuel — chaque organisation se situe par rapport à une grille de maturité, non par rapport à ses pairs. Cette logique est cohérente avec la prémisse 3 de Regenesys (chaque lieu a son potentiel unique). Mais elle limite la possibilité de constituer des benchmarks sectoriels, des moyennes comparatives ou des analyses de cohorte qui permettraient de montrer les dynamiques de progression à l'échelle d'un secteur ou d'un territoire. La construction d'une base de données anonymisée de Capacity Scores pourrait combler cette lacune à mesure que le nombre d'organisations diagnostiquées augmente.

4.8. Six objections légitimes

Objection 1 : le N4 est inaccessible sans changement réglementaire préalable. Tant que les normes comptables ne reconnaissent pas les externalités positives, l'entreprise régénérative reste structurellement désavantagée. L'objection est sérieuse. La réponse partielle : les pionniers (Mars/Royal Canin, CQLP/LSDH) n'ont pas attendu les normes — ils ont produit la preuve en interne. C'est en accumulant les preuves terrain que le consensus normatif se construira, pas l'inverse (section 7.9, Horizon H3).

Objection 2 : l'extension du « régénératif » hors agriculture est une dilution conceptuelle. Les Lauriers documentent factuellement que la régénération opère au-delà de l'agriculture avec lien traçable au vivant. L'extension n'est pas une dilution si elle conserve le critère discriminant : retournement de finalité + lien observable au capital naturel et social du territoire.

Objection 3 : « C'est de l'ESS habillée autrement. » Les coopératives, les mutuelles, l'économie sociale et solidaire font ça depuis toujours — pourquoi un nouveau mot ? La différence est structurelle : l'ESS sépare le social et l'environnemental dans des structures dédiées (associations, coopératives, mutuelles). Le régénératif vise les entreprises de marché — celles qui sont dans la compétition, qui ont des actionnaires, qui vendent en grande distribution. Le rapport du Sénat (section 7.3) fait exactement cette confusion : son scénario 4 limite l'axe économique aux structures ESS. Le régénératif ne remplace pas l'ESS — il étend sa logique aux entreprises conventionnelles, et c'est cette extension qui manque au terrain.

Objection 4 : « C'est du marketing vert — une récupération de l'écologie par le business. » Le soupçon est structurel en France : dès qu'une entreprise parle d'écologie et de rentabilité, c'est suspect. Acquier (2024) documente le risque d'obsolescence par absorption — le « régénératif » peut devenir un label vidé de sa substance (section 1.5). La réponse : le critère discriminant est le **retournement de finalité** (section 4). Tant que l'activité reste au service de la marge et que le vivant est un moyen, on est en N3 (restaurer). La bascule N4 se teste : *au service de quoi ?* Si la réponse est « au service du vivant, dont la rentabilité est une conséquence », c'est du régénératif. Sinon, c'est du marketing. Le Capacity Score rend ce test opérationnel — pas déclaratif.

Objection 5 : « C'est le patron qui doit changer d'abord — pas le business model. » La transformation intérieure du dirigeant est la vraie condition — les outils ne servent à rien sans changement de conscience. L'objection est partiellement vraie : Regenesys, Sanford et le Tableau 20 (verrous humains) montrent que la transformation intérieure est une condition, pas un bénéfice secondaire. Mais c'est précisément le piège : si on attend que le patron ait « changé » pour agir, on ne fait rien. Le parcours Nous Sommes Vivants inverse la logique : c'est *en transformant le business model* (RegenBMC) que le dirigeant se transforme — pas l'inverse. La boucle Capacity Score → fresques → RegenBMC → retour Capacity Score encode ce principe : l'outil provoque la prise de conscience, la prise de conscience approfondit l'usage de l'outil. Les deux se renforcent mutuellement (section 6).

Objection 6 : « Valoriser la nature, c'est instrumentaliser la nature. » C'est le verrou culturel français : 80 % du monde de la transition écologique décroche dès qu'on parle de valeur économique du vivant (section 7.9). Pour les tenants de l'écologie profonde, la nature a une valeur intrinsèque — toute démarche de monétarisation ouvre la porte à la marchandisation. La réponse : le régénératif ne met pas un prix sur la nature. Il accepte que le développement de services écosystémiques est *à la fois* une proposition de valeur dans les produits et une source de valeurs communes qui doivent intégrer une économie. Le consommateur paye pour un produit issu d'un territoire qui fonctionne — pas pour la nature elle-même. Ce n'est ni de la monétarisation ni de la financiarisation : c'est la reconnaissance que les pratiques qui renforcent le vivant ont un coût, et que ce coût doit être porté par une économie — pas seulement par des subventions publiques.

Ces six objections sont des **tensions constitutives** du champ — structurelles (1-2), culturelles (3-4), humaines (5-6). Les nommer est une condition de crédibilité. Les deux premières portent sur les limites du cadre, les quatre suivantes sur les résistances mentales qu'il provoque. Aucune n'invalide l'approche — mais chacune signale un front de travail ouvert.

4.9. Ce que ce cadre exige — et ce qu'on perd sans lui

Est-ce que les acteurs ont besoin de ce niveau de lecture pour décider ? La question est légitime. Soixante-dix pages de cadre conceptuel, trois corpus réconciliés, six leviers, quatre niveaux de maturité — le dirigeant qui veut « juste savoir quoi faire » pourrait décrocher bien avant la section 5. Pourtant c'est précisément cette exigence qui justifie l'existence du Capacity Score : **il simplifie la complexité sans la réduire**. Trente-sept questions, trente minutes, un profil de corrélation qui dit où est le verrou et quel saut qualitatif viser — c'est le résultat opérationnel. Mais sans les fondations posées dans les sections 1 à 4, ce résultat n'aurait aucune légitimité : il serait un score de plus dans un marché saturé de scores. Les acteurs n'ont pas besoin de lire les soixante-dix pages — ils ont besoin que quelqu'un les ait écrites, et que les outils qu'on leur propose en découlent.

Ce qu'on perd sans ce cadre est concret. On perd d'abord la distinction entre *durabilité* et *régénération*. Le terme « durabilité régénérative » circule depuis le white paper HEC Paris (2025), mais il masque une ambiguïté fondamentale : s'agit-il de rendre la durabilité plus ambitieuse, ou de reconnaître que la durabilité et la régénération relèvent de logiques différentes ? La section 1.5 a posé la réponse : ce sont **trois paradigmes distincts** — durable (ne pas dépasser les limites), circulaire (boucler les flux), régénératif (renforcer les capacités du vivant). Les confondre revient à rester dans le Donut de Kate Raworth — un cadre essentiel pour poser les contraintes, mais qui ne formalise pas la contribution active. HEC Paris décrit un continuum de maturité ; Nous Sommes Vivants y ajoute le seuil qualitatif N3→N4 qui le rend opérationnel. Sans cette distinction, les entreprises font du « régénératif » qui est en réalité du N3 (restaurer) habillé autrement — et personne ne dispose du critère pour le voir.

Les limites ou le potentiel ? La tension traverse tout le champ. D'un côté, les limites planétaires, les seuils ESRS, les trajectoires carbone — l'urgence de réduire. De l'autre, le potentiel du vivant, les capacités à cultiver, l'horizon de contribution. Le réflexe intellectuel est de choisir un camp. Le cadre Nous Sommes Vivants refuse ce choix : **les limites ne sont pas optionnelles ; les capacités donnent l'horizon de transformation**. C'est un couple, pas une alternative. Les limites disent ce qu'on ne peut plus faire ; les capacités

disent ce qu'on peut devenir. Le Capacity Score encode cette articulation : les niveaux N1-N2 sont des niveaux de limites (conformité, réduction), les niveaux N3-N4 sont des niveaux de capacités (robustesse, contribution). On ne saute pas les premiers pour atteindre les seconds — on les traverse.

Le facteur humain est l'angle mort structurant. La plupart des frameworks de transition écologique traitent le sol, l'eau, la biodiversité, le carbone — et ignorent superbement ce qui fait qu'un dirigeant change ou ne change pas. Le « putain de facteur humain », pour le dire sans détour, est la raison pour laquelle des organisations dotées de toutes les données, de tous les outils et de toute la bonne volonté restent bloquées en N2. Les verrous ne sont pas techniques — ils sont cognitifs (section 6.2 : le déni est une réponse transitoire à la surcharge, pas un refus de la réalité), émotionnels (la peur de perdre ce qu'on a construit) et imaginaires (l'incapacité à se projeter dans un modèle radicalement différent). C'est pour cette raison que Nous Sommes Vivants a développé trois fresques distinctes — Facteur Humain, Émotions, Imaginaires — qui précèdent le RegenBMC dans le parcours. Ce n'est pas un supplément pédagogique : c'est la **condition de possibilité** de la transformation du business model. De même, la technologie du sol — la compréhension concrète de ce qu'est un sol vivant, de comment il se régénère, de ce que les pratiques agricoles lui font — est absente de la plupart des cadres stratégiques. Or c'est là que la régénération se matérialise : dans la biologie des sols, dans les cycles de l'eau, dans la santé des écosystèmes locaux. Sans cette ancrage matériel, le « régénératif » reste un concept flottant.

Le leadership du vivant n'est pas un titre — c'est une posture qui se teste. La section 6.3 a formalisé quatre profils (Garde-fou, Optimisateur, Architecte, Jardinier). Mais la question est plus tranchante : qu'est-ce que le leadership du vivant *exige* concrètement ? Il exige de renoncer — à l'optimisation comme fin en soi (N2→N3), à la discrétion comme stratégie (N3→N4), à l'idée que le vivant est un bénéficiaire de l'action humaine plutôt qu'un partenaire de co-évolution. Chaque bascule a un coût. La plupart des dirigeants savent intellectuellement qu'il faudrait changer ; ce qu'ils ne savent pas, c'est ce à quoi ils doivent **renoncer** pour que le changement ait lieu. Le Capacity Score nomme le verrou — les fresques permettent de le traverser — le RegenBMC le traduit en architecture économique.

Réduire a des limites — et ces limites sont le plafond de verre du champ. L'éco-conception telle qu'elle est pratiquée en France est massivement orientée vers la réduction : ACV, empreinte carbone, économie circulaire, sobriété. Ces approches sont nécessaires et personne ne les conteste. Mais elles butent sur un problème structurel : optimiser un modèle dégénératif le rend moins dégénératif — pas régénératif. Le « tunnel carbone » — le fait de ne regarder que le CO₂ au détriment de la biodiversité, de la santé des sols, de la qualité de l'eau, du bien-être humain — en est le symptôme le plus visible. Le Capacity Score propose un diagnostic pluridimensionnel (six leviers) précisément pour sortir de cette monodimensionalité. Quant à l'éco-conception orientée ventes — le fait de concevoir « vert » pour vendre plus — elle n'est un problème que si elle ne passe pas le test de contribution. Un produit issu de pratiques régénératives qui se vend bien n'est pas suspect : il est la preuve que le modèle fonctionne. C'est un produit « vert » qui ne renforce aucune capacité du vivant qui pose problème — et le Capacity Score le détecte.

Mesurer ou réfléchir ? Le Capacity Score est une boussole, pas un audit. La distinction est fondamentale. Un audit mesure des effets passés et certifie une conformité. Le Capacity Score mesure une **capacité perçue** — la position que l'organisation se donne sur le continuum — et produit un profil de corrélation entre leviers. C'est un outil de réflexion stratégique déguisé en score. Le résultat n'est pas « vous êtes à 45 % » — c'est « votre levier Innovation est en N3 mais votre levier Gouvernance est en N1, et tant que cet écart n'est pas réduit, la bascule N3→N4 est structurellement bloquée ». Ce diagnostic provoque une conversation — pas un plan de conformité. Mesurer sert à réfléchir ; réfléchir sert à décider. L'erreur serait de croire que le score *remplace* la délibération stratégique — il la *structure*.

Qui réussit — et comment le sait-on ? C'est la question que tout lecteur se pose à ce stade. La réponse honnête : peu d'organisations sont en N4, et aucune ne l'est sur tous les leviers simultanément. Patagonia est en N3 avec un score de 68 % — une entreprise qui déclare vouloir « sauver la planète » mais dont le levier économique reste structurellement bloqué par un modèle de croissance classique (section 5.2). Michelin est en transition N2→N3 avec 45 %, des dynamiques fortes en Innovation mais un levier Gouvernance en retard. Les Lauriers de la Régénération (55 produits/services primés en 2024-2025) documentent des réussites au niveau du produit — là où la bascule se concrétise. La vraie question n'est pas « qui est régénératif » (personne ne l'est pleinement) mais « qui progresse et sur quoi » — et c'est exactement ce que le profil de corrélation rend visible.

Ces sept tensions — durabilité vs régénération, limites vs potentiel, facteur humain, leadership, plafond de la réduction, mesure vs réflexion, preuve de réussite — ne sont pas des objections à lever. Ce sont des **lignes de force** que le cadre doit tenir ensemble. Le Capacity Score tient sa crédibilité de sa capacité à les articuler plutôt qu'à les résoudre.

Reste la question la plus exigeante : à quel test soumettre ce cadre lui-même ? Si le Capacity Score prétend distinguer le régénératif du non-régénératif, il doit accepter d'être testé sur ses propres critères. Nous proposons un **test de robustesse** en deux termes indissociables :

Premier terme — la capacité. Est-ce que l'initiative, le produit, l'organisation modifie son orientation, ses choix, son architecture décisionnelle dans le sens d'un renforcement des capacités du vivant ? Ce terme porte sur l'intention structurée : pas une déclaration, mais un changement observable dans la façon dont les décisions sont prises — ce que le Capacity Score diagnostique à travers les six leviers.

Second terme — la preuve par les effets. Est-ce que cette modification produit des signaux mesurables du vivant (santé des sols, biodiversité, qualité de l'eau, bien-être humain) ET une viabilité économique dans le temps ? Ce terme porte sur les conséquences réelles : pas un score auto-déclaré, mais des indicateurs terrain — ce que les KPIs de la filière laine régénérative commencent à documenter (section 6.2).

Le couple est indissociable. La capacité sans la preuve est du discours. La preuve sans la capacité est de l'accident. **Une initiative est régénérative si et seulement si les deux termes sont présents et se renforcent mutuellement.** Ce test s'applique à Nous Sommes Vivants comme à n'importe quel acteur du champ — et c'est cette symétrie qui en fait la force.

Le test repose sur un principe philosophique qui le fonde. Tenir dans la durée — ce que la résilience et la robustesse visent — **n'est pas un bien en soi.** Ce qui compte, c'est *vers quoi* un système tient. Un système dégénératif résilient est un système qui détruit durablement. Un système fragile orienté vers la régénération est un système qui a besoin d'être soutenu — mais dont la direction est juste. La robustesse (N3) est une condition nécessaire ; l'orientation régénérative (N4) est ce qui lui donne un sens. Les deux ensemble forment un **couple capacité-direction** : la capacité à tenir ET l'orientation vers le renforcement du vivant. Sans la première, on ne dure pas. Sans la seconde, durer ne sert à rien.

L'ouverture vers la RSE et le Made in France s'inscrit dans cette logique. La RSE française (ISO 26000, reporting CSRD, plans de vigilance) est massivement en N1-N2 : elle gère des limites et réduit des impacts. Ce n'est pas un échec — c'est un socle. Le cadre régénératif ne s'y oppose pas : il le prolonge en posant l'horizon N3-N4. De même, le Made in France régénératif (section 7.11) — trente exemples d'industries qui relocalisent ET contribuent au vivant — montre que la réindustrialisation peut être le véhicule de la régénération si elle passe le test de robustesse : capacité (chaînes relocalisées, gouvernance territoriale) + preuve (services socio-écosystémiques mesurables, viabilité économique documentée). Sans le test, le Made in France est du protectionnisme ; avec le test, c'est de la souveraineté régénérative.

Définition opératoire

Est régénératif ce qui augmente, de façon située et durable, les capacités propres du vivant — humain et non humain — ET ce qui rend cette augmentation tenue par une viabilité économique dans le temps. Les deux termes sont indissociables : la contribution au vivant sans viabilité est un projet ; la viabilité sans contribution au vivant est du business as usual.

Le système Nous Sommes Vivants — vue d'ensemble

De la science aux outils, des fondations à la preuve économique

Tableau 18 — Quatre apports que la recherche ne formalise pas

Couche	Ce qui est posé	Sources & sections	Outil opérationnel
Fondations scientifiques	Continuum de maturité (4 niveaux). Complémentarité résilience-régénération. Spirales ascendantes. Primauté du lieu	Hahn & Tampe · HEC Paris · Fischer et al. · Regenesis · Sanford § 1-3	Ce livre blanc · Capacity Score
Retournement de finalité	Seuil qualitatif N3→N4. L'activité passe de « servie par le vivant » à « au service du vivant »	Résolution outside-in / inside-out § 4	Critère discriminant du Capacity Score
Cadre opérationnel	4 étapes × 6 leviers × 4 profils de leadership. Levier pivot par bascule. 3 Horizons pour temporaliser	Matrice Capacity Score · Sharpe · Baghai § 5	Capacity Score 37 questions · 30 min · scoring
Diagnostic stratégique	Décorrélacion entre leviers. Levier bloquant. Prochain saut qualitatif. Capacité perçue (pas audit d'effets)	Analyses Michelin · Patagonia § 5.2 · 6	Profil de corrélation Radar 6 leviers
Transformation humaine	Récits (imaginaires), émotions (peur→vitalité), trajectoire (stagnation→contribution). Condition non négociable	Sanford · Ungard · Huybens · IPBES § 5.1 · 7.2	3 Fresques Imaginaires · Émotions · Facteur Humain
Redesign du modèle	Chaîne de valeur en triple impact. Co-conception avec actants. 3 Horizons appliqués. Triple comptabilité	Porter · Latour · Ostrom · Roche · CARE § 6.1	RegenBMC 5 ateliers · Économie de la mutualité
Accompagnement collectif	Cercles de dirigeants. Analyses croisées (Michelin, Patagonia). Montée en capacité collective entre pairs	Analyses de veille · Études de cas § 5.2 · 7.3	Regenerative Circle Leadership Parcours dirigeants · Veille analytique
Preuve terrain	Produits issus de pratiques régénératives. Innovation documentée. Décorrélacion résolue	55 produits/services primés (2024-2025) · KPIs filière laine § 6.1	Lauriers de la Régénération + modélisation trajectoires
Preuve sectorielle (pilote)	22 familles de KPIs en services socio-écosystémiques. 8/10 standards ESRS couverts. Effets dominos documentés	Filière laine régénérative § 6.2	Capacity Score Laine Régénérative Transition sectorielle · En cours
Preuve économique	Triple profitabilité : environnementale, sociale, économique. Co-investissements mutuellement bénéfiques	Economics of Mutuality · LIFTS · CARE § 7	■ Thèse en construction Groupe Triple Profitabilité 2026

Chaque couche s'appuie sur la précédente. Le Capacity Score (couche 3) est le pivot : il traduit les fondations scientifiques en diagnostic actionnable, et oriente vers les outils de transformation. La section 6 détaille chacun de ces outils.

Les Parties I et II ont posé les fondations : un continuum de maturité à quatre niveaux, la convergence de trois corpus indépendants (stratégie, science des systèmes, développement régénératif), et le changement de paradigme qui fonde la distinction entre durabilité

classique et régénération. Un manque subsiste : l'instrument opérationnel capable de traduire ce cadre en décision managériale. La Partie III comble ce manque. Elle formalise le Capacity Score (37 questions, 30 minutes, quatre étapes x six leviers), le valide empiriquement sur Michelin et Patagonia, déploie les outils de transformation (RegenBMC, trois fresques, Lauriers de la Régénération) et documente les KPIs de la régénération à travers la filière pilote de la laine régénérative française. C'est la partie la plus opérationnelle du livre blanc — celle qui traduit le « pourquoi » en « comment ».

PARTIE III

Du diagnostic à la transformation : les outils qui manquaient
Formalisation, instrumentation et validation terrain

La Partie II a posé le socle conceptuel — quatre étapes, trois paradigmes, six leviers, changement de paradigme, transformation intérieure. Cette Partie III traduit ce socle en outils opérationnels. La section 5 formalise la grille du Capacity Score (quatre étapes x six leviers) et l'illustre par les cas Michelin et Patagonia. La section 6 documente la transformation des modèles économiques et mentaux : le RegenBMC (cinq ateliers de redesign de l'offre), les Lauriers de la Régénération, les trois fresques (cognition, émotions, imaginaires) et le leadership du vivant. Le lecteur qui souhaite comprendre d'abord l'outil peut commencer par la section 5 ; celui qui cherche les ateliers de transformation peut aller directement à la section 6.

Sources principales : Capacity Score — Nous Sommes Vivants (2025-2026) · Analyses Michelin et Patagonia · Economics of Mutuality (Roche & Jakub) · Fresques Qualiopi (facteur humain, émotions, imaginaires) · RegenBMC (5 ateliers) · Lauriers de la Régénération (25 lauréats 2025)

5. QUATRE ÉTAPES, SIX LEVIERS : LA MONTÉE EN CAPACITÉ DU VIVANT

Tableau 13 — Grille du Capacity Score : quatre étapes x six leviers de capacité (entreprise et au-delà)

Grille Capacity Score — Nous Sommes Vivants · Le seuil de retournement se situe entre N3 et N4

Les sections précédentes ont posé le socle : un continuum de maturité (Hahn & Tampe, HEC), une complémentarité résilience-régénération (Fischer et al.), et une condition de transformation intérieure (Regenesis, Sanford). Cette section traduit ce socle en cadre opérationnel. Nous Sommes Vivants est le collectif français qui accompagne les entreprises dans leur trajectoire régénérative — formations Qualiopi, accompagnement de dirigeants, ateliers, veille analytique. Les outils ont précédé la théorie : le Capacity Score a été développé sur le terrain avant d'être formalisé. Ce livre blanc pose le socle conceptuel qui le fonde.

La thèse centrale, portée depuis l'origine et formalisée dans [La régénération du vivant telle que portée par Nous Sommes Vivants](#) (décembre 2025) : **la régénération consiste à donner aux êtres vivants (dont les humains) les ressources leur permettant d'être en capacité d'atteindre leur plein potentiel dans leur environnement.** Elle nécessite une double bascule — des modèles économiques et des modèles mentaux. Le critère est concret : la capacité réelle des sols, des milieux et des collectifs humains à durer, se transformer et se renouveler. Le vivant n'est pas seulement mesuré — il est renforcé.

Avant d'entrer dans les quatre étapes et le Capacity Score, quatre éléments de cadrage complètent le changement de paradigme posé en section 4.3 : le point d'entrée choisi par Nous Sommes Vivants, le diagnostic de dilution qu'il permet, le verrou cognitif qui explique la résistance au changement, et le réseau de références sur lequel repose l'approche.

Notre réseau de références

L'approche de Nous Sommes Vivants ne se réduit pas à une transposition de Regenesis en France. Elle articule un réseau de références complémentaires qui, ensemble, couvrent les angles morts que chaque source laisse individuellement.

Sur la science des systèmes, Fischer, Farny, Pacheco-Romero & Folke (voir section 2) montrent la complémentarité résilience-régénération et la dynamique des spirales ascendantes. La [généalogie écologique](#) — Lotka et Nicholson (balance of nature), Holling (résilience), Hamant (robustesse biologique, N3) — pose que l'équilibre des écosystèmes est celui de la nature dont l'économie dépend. Hamant apporte un concept essentiel — tenir par la diversité et la sub-optimalité — mais qui reste au service de la persistance de l'activité. La régénération (N4) franchit un seuil supplémentaire : contribuer activement au vivant.

Sur la relation humain-non-humain, [Baptiste Morizot](#) (solidarité écologique, « diplomatie des interdépendances ») et les travaux de [l'IPBES et Nicole Huybens](#) (quatre relations humain-nature, éthique environnementale) fondent philosophiquement ce que la Fresque des imaginaires traduit en outil praticien.

Sur la certification des produits, le référentiel [ROC](#) (Regenerative Organic Certified) et les [labels régénératifs](#) fournissent la preuve au niveau du produit — là où le Capacity Score évalue l'entreprise. La complémentarité est structurelle.

Sur l'articulation institutionnelle, la [CSR](#) et la [soutenabilité forte](#) constituent le point d'entrée réglementaire — les niveaux 1-2 du Capacity Score dialoguent directement avec le reporting européen. La [gouvernance régénérative](#) et la [communication régénérative](#) prolongent la transformation au-delà du diagnostic.

Le point d'entrée : l'entreprise sur son territoire, ses filières, ses produits

L'approche de Nous Sommes Vivants part de l'entreprise — pas du bassin versant ou des systèmes socio-écologiques considérés abstraitement. On accompagne des humains qui prennent des décisions dans des organisations qui agissent dans des territoires. C'est là que se conçoivent les produits, que se structurent les filières, que se jouent les alliances avec les acteurs du territoire. Le point d'entrée est nécessairement organisationnel parce que c'est là que se prennent les décisions concrètes.

Mais l'entreprise n'est pas la finalité. C'est précisément là qu'opère le retournement : l'activité économique devient le moyen par lequel le vivant renforce sa capacité à évoluer. Le **produit est un nœud de relations** — un prétexte pour réorganiser toute une filière. La **filière fonctionne comme un organisme vivant** : l'objectif n'est pas d'optimiser une chaîne linéaire mais de la transformer en écosystème de relations où chaque acteur renforce la vitalité de l'autre. La **preuve économique** est la condition de crédibilité : les Lauriers de la Régénération démontrent que l'indexation de la performance financière sur la vitalité du vivant est viable.

Cette logique rejoint le [community capacity building](#) : le renforcement des capacités ne se décrète pas de l'extérieur, il émerge des dynamiques propres du système — son histoire, ses relations, ses tensions internes (Simmons, Reynolds & Swinburn, 2011). La capacité est toujours singulière : ce qui constitue une capacité dans un contexte donné peut être inopérant dans un autre. C'est pourquoi Nous Sommes Vivants ancre chaque diagnostic dans le territoire et les chaînes de valeur spécifiques de l'entreprise : il ne s'agit pas d'appliquer des bonnes pratiques génériques mais de révéler le potentiel régénératif propre à chaque situation.

Pourquoi la progression vers la régénération est si difficile

Le changement de paradigme fournit un critère de [dilution](#) : on sort de la régénération dès que la capacité du vivant disparaît du référentiel. La difficulté à progresser vers la régénération tient à ce que deux bascules doivent opérer simultanément — la **bascule des modèles mentaux** et la **bascule des modèles économiques**. C'est précisément quand l'une change sans l'autre que la progression s'enlise.

La dilution par le modèle mental. Le dirigeant adopte le vocabulaire de la régénération — raison d'être, vivant, territoires — mais le cadre cognitif reste celui de la performance classique. Les formations multiplient les fresques et les séminaires sans toucher aux critères de décision. Le vivant entre dans les discours mais pas dans les arbitrages. Résultat : l'humain reste un facteur d'acceptabilité du changement, pas un acteur de la transformation. On sensibilise sans transformer le logiciel qui produit les décisions.

La dilution par le modèle économique. L'entreprise suit ses scores carbone, remplit sa CSRD, améliore ses indicateurs ESG — mais sans interroger la capacité réelle des sols et des collectifs humains à durer. Le vivant est mesuré, pas renforcé. Les produits ne changent pas, la chaîne de valeur reste extractive, le financement de la transition est traité comme une charge. On documente l'impact sans modifier ce qui le produit.

La difficulté à progresser naît exactement à l'intersection des deux. Afficher une raison d'être régénérative (bascule des modèles mentaux) sans modifier la finalité ni la relation au vivant (bascule des modèles économiques) : c'est le blocage le plus courant. Inversement, restructurer une filière (bascule des modèles économiques) sans déplacer les croyances et les émotions des équipes (bascule des modèles mentaux) produit des résistances qui font régresser le projet. La régénération exige que les deux bascules opèrent ensemble — c'est pourquoi le Capacity Score évalue les deux simultanément (Dynamiques humaines pour le modèle mental, Innovation et Chaîne de valeur pour le modèle économique) et que les fresques (section 6.2) interviennent en complément du diagnostic.

Pourquoi le *business as usual* résiste : le verrou cognitif

Cette dilution n'est pas qu'un problème de communication. Le [business as usual est d'abord une continuité cognitive](#) : les cadres mentaux qui ont permis de décider et produire efficacement deviennent invisibles, pris pour des évidences. Quand les interdépendances — ressources, territoires, chaînes de valeur — deviennent plus visibles, ces cadres ne garantissent plus la continuité économique. Le déni est une réponse transitoire à la surcharge cognitive, pas un refus de la réalité. La transformation exige donc un déplacement du logiciel humain — cognition, émotions, imaginaires — que la section 6.2 formalise à travers les trois fresques.

5.1. De la conformité à la contribution : quatre étapes

Quatre niveaux, quatre modèles

Sur la distinction conceptuelle, l'économie régénérative ne se réduit pas au Donut : le cadre de Raworth — espace sûr et juste entre plafond écologique et plancher social — est un socle essentiel de la pensée régénérative. Mais sa logique reste celle de la limite (ne pas dépasser, ne pas descendre sous) et se positionne au niveau 3 du Capacity Score (Restaurer). La régénération (niveau 4) y ajoute une dimension que le Donut ne formalise pas : la contribution active au renforcement des capacités du vivant. Les deux cadres sont complémentaires — le Donut pose les contraintes, la régénération pose l'horizon. La confusion entre les deux est néanmoins la source la plus fréquente d'erreur de positionnement chez les acteurs français (voir section 1.5 pour l'analyse détaillée des trois paradigmes distincts).

La trame profonde des quatre niveaux est la relation humain-nature — et la séparation progressive dont Regenesys fait le diagnostic fondateur. La [Fresque des Imaginaires](#) pose les mêmes quatre étapes. Construite à partir des [quatre relations humain-nature identifiées par l'IPBES](#) et des travaux d'éthique environnementale de Nicole Huybens — prolongés par [Baptiste Morizot](#) (solidarité écologique, « diplomatie des interdépendances ») — la Fresque des Imaginaires (présentée à [Biomim'expo](#)) structure quatre visions de l'écologie — sobriété/conformité, technologie/optimisation, justice sociale/réparation, régénération/co-évolution — qui correspondent à Limiter, Réduire, Restaurer, Régénérer. Les **quatre imaginaires de l'écologie** ne sont pas une classification abstraite : ils permettent aux participants de situer leur entreprise et leurs produits dans la progression, et d'ouvrir des perspectives d'**innovation régénérative**. La veille sectorielle illustrée avec des marques dans chaque imaginaire alimente chaque session.

Le [RegenBMC](#) traduit les mêmes quatre niveaux dans le design du modèle économique : ses cinq ateliers accompagnent l'entreprise **où qu'elle soit dans sa trajectoire** — de l'élimination des impacts dégénératifs directs (N1) à la réduction avec ses parties prenantes amont et aval (N2), de l'augmentation des impacts régénératifs en interne (N3) à l'amplification des impacts régénératifs en collaboration avec ses parties prenantes externes (N4). Mais c'est la **bascule N3→N4** que le RegenBMC rend spécifiquement possible — et que

d'autres approches ne permettent pas. Car les pratiques régénératives sont de nature différente des pratiques de réduction : elles ne consistent pas à « moins dégrader » mais à renforcer activement la capacité du vivant — humain et non humain — dans les territoires d'activité, au fil de la chaîne de valeur des produits ou services. Ces pratiques se mesurent en **services socio-écosystémiques** — réunis en familles de KPIs normés ESRS dans le cadre de la CSRD — et sont ancrées dans les territoires concrets où l'entreprise opère.

Concrètement, le RegenBMC structure la transformation en cinq ateliers séquentiels. L'atelier 1 cartographie la chaîne de valeur en triple impact (environnemental, social, économique) à l'aide de la grille Wells adaptée. L'atelier 2 projette le modèle au futur en identifiant les pratiques régénératives atteignables. L'atelier 3 co-conçoit avec les parties prenantes de la filière. L'atelier 4 planifie la montée en capacité à travers les quatre niveaux — c'est le moment où la trajectoire se concrétise en plan d'action. L'atelier 5 ancre le redesign dans les comptes : modèle économique, pricing, investissements. Le RegenBMC transforme l'offre, pas l'organisation — c'est parce qu'il y a un produit en vente qu'il y a un business model à transformer. La transformation se fait donc produit par produit, filière par filière, territoire par territoire.

Toutes les **analyses sectorielles** de Nous Sommes Vivants suivent les quatre étapes — pour montrer concrètement à quoi ressemble chaque niveau dans chaque secteur et inspirer la bascule N3→N4 : [alimentation régénérative](#), [vins et champagnes](#), [cosmétiques](#), [tourisme](#), [textile](#), [numérique](#), [40 startups à impact visant la régénération](#). Chaque focus est alimenté par la veille analytique du collectif et illustré avec des marques positionnées dans les quatre imaginaires. Les études de cas RegenBMC (textile, numérique) documentent le redesign complet du modèle économique.

Le Capacity Score situe, la Fresque des Imaginaires ouvre les représentations, le RegenBMC transforme le modèle, les analyses sectorielles inspirent — les quatre niveaux sont le fil conducteur commun.

Ce que chaque niveau signifie

	Étape	Ce que le niveau signifie pour les entreprises	Ce que le niveau signifie pour le vivant
N1	<p>LIMITER Conformité responsable</p> <p>Le Garde-fou</p>	<p>Posture : discipline et sobriété pour éviter les risques. Leadership analytique, actions en silos internes. L'écologie est une charge administrative, une dette pour les générations futures.</p> <p>Économie : coût subi, silo financier. Comptabilité financière classique, extra-financier isolé.</p> <p>Innovation : bonnes pratiques diffusées sans reconcevoir les produits (sobriété).</p> <p>Processus : conformité — chercher à « survivre » aux crises sans changer de modèle. L'humain est une variable d'ajustement.</p> <p>« Sommes-nous en règle ? »</p>	<p>Le vivant subit. Séparation humain/nature. La nature est une ressource exploitée ou un risque évité — un objet extérieur à l'entreprise. Relation atomique : focus unique sur la performance économique.</p> <p>Les capacités du vivant déclinent sans que l'entreprise le perçoive. Aucune mesure des impacts sur les écosystèmes. Les limites planétaires sont perçues comme des seuils réglementaires à ne pas franchir.</p> <p><i>Le vivant n'entre pas dans le radar de décision — on évite le pire sans percevoir les interdépendances.</i></p>
N2	<p>RÉDUIRE Atténuation systémique</p> <p>L'Optimisateur</p>	<p>Posture : reconnaître la vulnérabilité de l'activité. Leadership sensible, engagé dans l'amélioration continue en double matérialité.</p> <p>Économie : assurance — coût accepté, aligné avec les engagements. L'écologie comme levier immatériel (marque employeur, argument commercial). Comptabilité intégrée en double impact.</p> <p>Innovation : éco-conception — réduction des impacts critiques au niveau du produit (ACV).</p> <p>Processus : évolution — optimiser les dépendances aux ressources. Les arbitrages restent internes.</p> <p>« Réduisons-nous nos dommages ? »</p>	<p>Le vivant est protégé. La nature reste un objet extérieur qu'on préserve. Relation atomique-protectrice : on protège la nature, on préserve les humains — sans reconnaître les interdépendances.</p> <p>Les pressions diminuent (pollution, extraction), la biodiversité est stabilisée — mais aucune capacité n'est renforcée. On cherche à compenser ou substituer les dommages (soutenabilité faible). L'intervention porte sur les flux (optimisation des entrées/sorties), pas sur les capacités du système.</p> <p><i>Le vivant va un peu moins mal — mais il ne va pas mieux. On ralentit la dégradation sans inverser la trajectoire.</i></p>
N3	<p>RESTAURER Robustesse écosystémique</p> <p>L'Architecte</p>	<p>Posture : réparer pour être robuste en tissant des relations. Leadership systémique, réseau d'acteurs engagés pour faire évoluer le modèle économique.</p> <p>Économie : investissement — ROI lié à la pérennité de l'activité (économies via la robustesse des écosystèmes). Comptabilité écologique : coût de restauration des ressources à leur état initial.</p> <p>Innovation : éco-socio-conception — exploitation minimale des ressources (ACV étendue / Net Zéro).</p> <p>Processus : adaptation — restaurer les écosystèmes à l'équilibre. Le sujet reste l'activité, les moyens deviennent écosystémiques.</p> <p>« Comment tenir dans la durée ? »</p>	<p>Le vivant est réparé. Sols restaurés, eau dépolluée, corridors reconstitués. Relation relationnelle : on gère les interdépendances écosystémiques dans nos territoires, en réciprocité. L'entreprise assure le renouvellement effectif des ressources (soutenabilité forte).</p> <p>Les écosystèmes retrouvent un fonctionnement — mais la restauration reste humano-centrée (Bill Reed, Regensis) : l'homme répare la machine « Nature ». Les capacités reviennent à l'équilibre, sans être renforcées au-delà. Une fois l'intervention finie, le système ne tient que si les causes de dégradation ont changé. La robustesse (Hamant) renforce la capacité à tenir en renonçant à l'optimisation — mais pas encore à contribuer.</p> <p><i>Le vivant retrouve un fonctionnement — mais il ne co-évolue pas encore avec l'activité humaine.</i></p>

	Étape	Ce que le niveau signifie pour les entreprises	Ce que le niveau signifie pour le vivant
N4	RÉGÉNÉRER Contribution en symbiose Le Jardinier	<p>Posture : révéler la capacité de chacun à atteindre son plein potentiel. Leadership du vivant, alliance pour basculer dans un business model régénératif.</p> <p>Économie : prospérité mutuellement bénéfique — valeur durable créée et équitablement répartie. L'écologie comme levier de continuité. Comptabilité régénérative : triple capitaux avec reporting des capacités de vitalité gagnées. La rentabilité est une <i>conséquence</i> de la capacité du vivant.</p> <p>Innovation : design régénératif — le produit augmente la capacité pour potentiels futurs (ACV contributive).</p> <p>Processus : régénération — basculer vers une symbiose où l'activité génère la vitalité de son milieu.</p> <p><i>« Quelles capacités du vivant notre activité renforce-t-elle ? »</i></p>	<p>Le vivant co-évolue. L'activité renforce activement la capacité des écosystèmes à créer plus de diversité, de complexité et de vie. Relation de symbiose : liens mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes dans leur milieu de vie. Chaîne de valeur itérative avec les parties prenantes des écosystèmes localisés.</p> <p>La biodiversité augmente, les sols gagnent en fertilité, les communautés prospèrent. Le vivant n'est plus un bénéficiaire de l'action humaine — il est un partenaire de co-évolution. Les capacités gagnées (vitalité, relations, territoire) sont mesurées et reportées. Ce n'est pas un « niveau de maturité supérieur » mais une bascule de nature — le passage d'une logique d'impact à une logique de capacité contributive (Bill Reed, Regenesis).</p> <p><i>Le vivant humain et non humain gagne en capacité à se renouveler, à co-évoluer et à prospérer — de façon autonome et durable.</i></p>

Matrice du Regenerative Capacity Score — Nous Sommes Vivants (2025-2026)

Quatre profils de leadership

L'article [Prendre le leadership du vivant : 4 profils avec le Capacity Score](#) formalise les quatre postures qui correspondent aux quatre étapes. Chaque profil décrit un rapport au vivant, un mode de pilotage et une limite structurelle.

Le Garde-fou (N1 — Limiter). Leadership analytique centré sur les faits et les obligations. La nature est perçue comme une ressource à gérer avec prudence. Pilotage par la conformité réglementaire. Sa force : la rigueur, la discipline. Sa limite : le vivant n'entre pas dans le radar de décision — on évite le pire sans transformer le modèle.

L'Optimisateur (N2 — Réduire). Leadership sensible qui identifie les risques de vulnérabilité face aux polycrises. Accepte de réduire une part des profits pour diminuer les impacts. Pilotage par la résilience et l'amélioration continue des processus existants. Sa force : l'amélioration mesurable. Sa limite : le référentiel reste économique — on diminue les pressions sans transformer les dépendances structurelles.

L'Architecte (N3 — Restaurer). Leadership systémique qui reconnaît la dépendance au vivant. Adapte le modèle pour réparer les écosystèmes dont dépend l'activité. Pilotage par la robustesse : tenir dans un monde instable en renonçant à l'optimisation. Sa force : la vision systémique, la capacité à tisser des alliances. Sa limite : l'activité reste la finalité — on répare pour tenir, pas pour contribuer.

Le Jardinier (N4 — Régénérer). Leadership du vivant qui démontre par des preuves que la régénération est un levier de viabilité économique et territoriale. En posture de jardinier, il renforce les capacités collectives du vivant — humains compris — à coopérer et durer. Sa force : révéler la capacité de chacun à atteindre son plein potentiel. Sa question discriminante : « au service de quoi ? ».

Ce que demande chaque bascule

Passer d'un niveau à l'autre n'est pas un progrès linéaire — c'est un changement de posture, de renoncement et de regard sur le vivant. Chaque bascule se caractérise par un renoncement, un changement de regard et une preuve à produire.

N1→N2 : du Garde-fou à l'Optimisateur. Le renoncement : accepter de réduire une part de performance et de profits à court terme pour diminuer les impacts négatifs. Le changement de regard : passer de « la nature est une ressource à gérer » à « notre activité est vulnérable face aux polycrises ». La preuve dans 1 an : des arbitrages auront réduit certains risques identifiés et limité des impacts négatifs — mais sans transformer les dépendances structurelles.

N2→N3 : de l'Optimisateur à l'Architecte. Le renoncement : rompre avec certains fournisseurs ou pratiques qui fragilisent les écosystèmes dont dépend structurellement l'activité. Le changement de regard : passer de « réduire nos impacts » à « notre viabilité dépend de la santé des écosystèmes que nous avons fragilisés ». La preuve dans 1 an : des modèles alternatifs (circularité, fonctionnalité) auront été déployés, réduisant l'extraction de ressources sans encore modifier l'offre en profondeur.

N3→N4 : de l'Architecte au Jardinier. Le renoncement : renoncer à la discrétion pour faire de la contribution régénérative un argument commercial explicite. Le changement de regard : passer de « réparer ce qu'on a dégradé » à « la santé globale — humains, animaux, plantes, sols — est la condition fondamentale de création de valeur ». La preuve dans 1 an : un potentiel économique renforcé, fondé sur une contribution active aux conditions humaines, sociales et environnementales fondamentales.

Ce que ces progressions révèlent sur la mesure de performance. À travers les six leviers, trois dimensions transversales structurent le changement de nature de ce qu'on mesure — et de ce à quoi la mesure sert :

1. La nature de la valeur pilotée change de registre : des *stocks* comptables (ce qu'on possède, N1) aux *flux* optimisés (entrées/sorties, N2), puis au maintien du *capital critique* (ressources dont dépend l'activité, N3), jusqu'à la vitalité des *triple capitaux* — sociaux, environnementaux et économiques mesurés ensemble (N4). Ce n'est plus la même chose qu'on compte.

2. Le régime de soutenabilité visé détermine ce que « bonne performance » signifie : respecter les *seuils réglementaires* (N1), *compenser ou substituer* les dommages (soutenabilité faible, N2), assurer le *renouvellement effectif* des ressources (soutenabilité forte, N3), ou mesurer les *capacités gagnées* — vitalité, relations, territoire (régénération, N4). À chaque niveau, les mêmes chiffres ne signifient pas la même chose.

3. Le système comptable accompagne la bascule : d'une comptabilité *financière classique* avec extra-financier isolé (N1), à une comptabilité *intégrée* en double impact (N2), puis *écologique* — intégrant le coût de restauration des ressources à leur état initial (N3), et enfin *régénérative* — avec un reporting des capacités de vitalité gagnées sur les triple capitaux (N4).

Ces trois dimensions forment le socle de pilotage commun aux six leviers. Ce qui change d'un niveau à l'autre, ce n'est pas la quantité d'indicateurs — c'est **la question à laquelle la mesure répond** : « sommes-nous conformes ? » (N1), « réduisons-nous nos impacts ? » (N2), « restaurons-nous les ressources dont nous dépendons ? » (N3), « contribuons-nous à la vitalité du vivant dont nous faisons partie ? » (N4). Le Capacity Score rend cette progression lisible et actionnable — les indicateurs concrets, eux, se déclinent par secteur et par territoire dans le cadre du diagnostic.

De quelles capacités parlons-nous ?

Les six leviers de capacité — Leadership personnel, Intelligence écosystémique, Innovation produit, Chaîne de valeur localisée, Dynamiques humaines, Gouvernance de l'activité — constituent la grille du **Capacity Score**. Chaque levier est évalué sur les quatre étapes : 37 questions, 30 minutes, un diagnostic qui identifie le levier bloquant et le saut qualitatif prioritaire.

Tableau 14 — Grille du Capacity Score : quatre étapes x six leviers (indicateurs)

	N1 - Limiter	N2 - Réduire	N3 - Restaurer	N4 - Régénérer
■ Leadership personnel	Leadership analytique : données d'impacts en simple ou double matérialité, actions en silos. Posture de <i>garde-fou</i> (discipline, conformité)	Leadership sensible : données d'impact comme socle d'amélioration continue. Posture de <i>l'optimisateur</i> (vulnérabilité reconnue, absorption des chocs)	Leadership systémique : réseau d'acteurs engagés pour évoluer vers moins d'extraction et plus de restauration. Posture de <i>l'architecte</i> (réparer pour être robuste en tissant des relations)	Leadership du vivant : alliance pour le vivant, bascule dans un business model régénératif. Posture de <i>l'horticulteur</i> (révéler la capacité de chacun à atteindre son plein potentiel)
■ Intelligence écosystémique	Carbone scopes 1-2-3 pour reporting CSRD. Indicateurs sociaux : accidents, formations obligatoires. Comptabilité financière classique, extra-financier isolé	Carbone, eau, énergie, déchets, pollutions en double matérialité. Turnover, absentéisme, satisfaction. Comptabilité intégrée : suivi des actifs en double impact	Fertilité des sols, cycles de l'eau, biodiversité fonctionnelle. Insertion, reconversions, prévention de l'usure professionnelle. Comptabilité écologique : coût de restauration des ressources	Santé biologique des sols, qualité de l'eau, biodiversité et habitats naturels pilotés pour renforcer les capacités régénératrices. Épanouissement, qualité relationnelle, vitalité territoriale. Comptabilité régénérative : triple capitaux
■ Innovation produit	Sobriété : limiter les impacts via les bonnes pratiques sans reconcevoir les produits. ACV annuelle pour reporting RSE, sans effet sur les décisions	Éco-conception : innovation dans les processus de réduction critiques au niveau du produit. ACV produit pour comparer les options (carbone, eau, énergie)	Éco-socio-conception : exploitation minimale des ressources sur l'ensemble du cycle de vie. ACV étendue intégrant le scope 3 et les alternatives circulaires (Net Zéro)	Design régénératif : le produit augmente la capacité du vivant pour les potentiels futurs. ACV contributive intégrant les services socio-écosystémiques rendus
■ Chaîne de valeur localisée	Silos internes : prix, volumes, délais. Relation atomique — gestion des risques dans son propre périmètre. Reporting conformité sans effet sur les relations partenaires	Optimisation des stocks de ressources amont, cœur et aval. Relation atomique-protectrice — on protège la nature comme objet extérieur. Double matérialité scopes 1-3	Action en réseaux : engagements réciproques, contrats pluriannuels, partage de risques. Relation de réciprocité — gestion des interdépendances DANS les territoires	Intégration écosystémique : capacité du fournisseur à renforcer la vitalité du vivant. Liens mutuellement bénéfiques AVEC les parties prenantes DANS leur milieu de vie. Offres régénératives
■ Dynamiques humaines	Gestion des risques : l'humain est une variable d'ajustement. Croyance : « la nature est une ressource à gérer ». Émotion : frustration et cynisme. Logique fonctionnelle	Sensibilisation : comprendre nos impacts pour les réduire. Croyance : « on peut compenser nos impacts ». Émotion : éco-anxiété et impuissance. Logique morale/curative	Sécurité psychologique : coopérer en réseau. Croyance : « on peut restaurer ce qu'on a dégradé ». Émotion : tension morale des arbitrages. Logique corrective	Vocation et épanouissement : libérer la vitalité créative. Croyance : « notre activité dépend de la vitalité du vivant ». Émotion : joie des victoires collectives. Logique co-évolutive
■ Gouvernance de l'activité	Pas de trajectoire formalisée, croissance financière et conformité. Financement : coût subi. Gouvernance fermée (direction uniquement). Voix du vivant : aucune	Trajectoire de réduction (-X% d'impacts d'ici 2030). Coût accepté, écologie comme levier immatériel. Direction + RSE en silo. Consultations ponctuelles d'experts/ONG	Trajectoire de restauration : retour à l'équilibre des ressources critiques. Investissement stratégique pluriannuel. Coopération avec partenaires critiques. Tiers qualifiés consultatifs	Trajectoire régénérative : +X% de capacités écosystémiques et humaines créées. Co-investissement avec partenaires et territoires. Alliances vivantes. Co-décision intégrant le vivant (droit de vote ou véto)

De quelles capacités parlons-nous ? — Les six leviers détaillés par niveau de maturité

Ce que révèle la grille en situation réelle. Les cas Michelin et Patagonia — deux entreprises engagées, dotées d'infrastructures RSE avancées — illustrent pourquoi le score global est moins utile que le profil de corrélation entre leviers. Michelin (45 %) et Patagonia (68 %) ne sont pas bloquées au même endroit. C'est la nature de l'écart — écart de transformation vs écart de capacité — qui éclaire la décision prioritaire.

Tableau 15 — Décorrélation révélée : Michelin (45 %) vs Patagonia (68 %)

	■ Michelin - 45% (N2→N3)	■ Patagonia - 68% (N3)
Profil de corrélation	Leadership à 29% (N2) vs Dynamiques humaines à 67% (N3). L'ambition est affichée, mais la posture du dirigeant n'a pas basculé	Leadership et Gouvernance à N3-4 vs Chaîne de valeur à N3 (58 %). La vision est incarnée, mais la chaîne textile mondiale ne suit pas encore la bascule
Levier bloquant	Innovation : 2 % du CA en économie de la fonctionnalité, 98% des revenus indexés sur le volume pneumatique. L'infrastructure existe (TNFD, SBTN, RubberWay, durabilité pneus) mais l'offre n'a pas changé	Chaîne de valeur : 85% des produits sans fin de vie, circularité synthétiques à 6%. ROC = succès triple impacts (coton, alimentation, 550+ fermes) mais cantonné à deux filières. Émissions CO ₂ +2% car croissance non découplée
Nature de l'écart	Écart entre infrastructure et offre : les outils de pilotage existent (TNFD, SBTN, durabilité pneus) mais le pivot produit reste à faire	Écart de capacité : Patagonia sait mais ne peut pas, seule. Le verrou est systémique, pas intentionnel
Décision éclairée	Priorité : transformer l'offre (le pivot produit reste à faire — 2 % du CA en économie de la fonctionnalité, 98 % des revenus indexés sur le volume). La bascule N2→N3 passe par l'Innovation, pas par plus de reporting	Priorité : embarquer la chaîne mondiale (alliances sectorielles, standards partagés). La bascule N3→N4 passe par la Chaîne, pas par plus de leadership

Ce n'est pas le score global qui éclaire — c'est le profil de corrélation entre leviers de capacité. La nature de l'écart (transformation vs capacité) détermine la décision prioritaire.

5.2. Le levier pivot de chaque bascule

L'Innovation est le pivot de la bascule régénérative N3→N4 — c'est là que se cristallise le retournement de finalité dans le produit. Mais chaque transition a son propre levier pivot : le levier sans lequel la bascule ne peut pas se produire, quel que soit le niveau des autres.

Tableau 16 — Le levier pivot de chaque bascule

Bascule	Levier pivot	Pourquoi ce levier
N1 → N2	■ Leadership	Sortir du déni. Renoncement personnel. Décision de changer . Tant que le dirigeant traite l'écologie comme une contrainte réglementaire, aucun autre levier ne peut s'activer. La bascule N1→N2 est une bascule de posture — du Garde-fou à l'Optimisateur
N2 → N3	■ Intelligence écosystémique	Comprendre le système vivant dont on dépend. Donnée écologique dans la décision . L'Optimisateur réduit ses impacts mais ne voit pas les interdépendances. La bascule N2→N3 se produit quand les données écologiques cessent de documenter et commencent à orienter les arbitrages stratégiques
N3 → N4	■ Innovation	Retourner la finalité dans le produit. Le pivot de la bascule régénérative . L'Architecte répare et robustifie mais l'offre reste la même. La bascule N3→N4 se produit quand le produit lui-même augmente la capacité du vivant — du produit éco-conçu au produit qui augmente la capacité du vivant, du vêtement circulaire au textile qui part du potentiel des sols (ROC)
N4 - Régénérer	Cohérence globale des 6 leviers	Tous les leviers au même niveau . À N4, il n'y a plus de levier pivot isolé — la condition est la cohérence : leadership, intelligence, innovation, chaîne, dynamiques humaines et gouvernance opèrent ensemble au service du vivant. C'est cette cohérence qui rend la trajectoire irréversible et le déséquilibre impossible

Le levier pivot est celui sans lequel la bascule ne peut pas se produire — pas le seul qui doit changer. Les spirales ascendantes (Fischer et al., 2025) opèrent dès N2 : chaque renforcement du vivant crée les conditions du renforcement suivant. À N2 elles sont des effets collatéraux bienvenus, à N3 elles sont recherchées sur la chaîne, à N4 elles sont le principe organisateur du modèle

Cette lecture explique les deux cas analysés : chez Michelin, le levier bloquant de la bascule N2→N3 est l'Innovation (2 % du CA en économie de la fonctionnalité, 98 % des revenus indexés sur le volume pneumatique) — le score du levier Leadership (29%) reflète le décalage entre discours et reporting (score global 51 % vs score factuel 45 %), pas l'absence de leadership. Chez Patagonia, le levier bloquant de la bascule N3→N4 est la Chaîne de valeur (58 %, N3) — la vision et les outils existent mais le passage à l'échelle exige d'embarquer les acteurs de la chaîne textile mondiale, ce que Patagonia ne peut pas faire seule (ROC cantonné à deux filières, 85 % des produits sans fin de vie). Le Capacity Score identifie le bon levier au bon moment de la trajectoire.

Le scoring

Le répondant choisit, pour chaque question, parmi des réponses classées par ordre aléatoire, l'option (N1, N2, N3 ou N4) qui décrit le mieux la situation actuelle. Chaque levier reçoit un score de 1 à 4. Ce qui compte n'est pas le score absolu tous leviers confondus mais le **profil de corrélation entre leviers de capacité** : l'écart entre le levier le plus avancé et le levier le plus en retard révèle où se situe le blocage structurel et les leviers de capacité à activer. Un score global de 60 % avec un Leadership à N3 et une Innovation à N1 dit plus qu'un score uniforme à N2. Détails dans la [FAQ Capacity Score](#) et l'[infographie de la visée régénérative](#).

Les 3 Horizons pour piloter les 4 niveaux avec la profondeur des 6 leviers

Deux cadres des « [3 Horizons](#) » se complètent pour donner une temporalité aux bascules.

Les 3 Horizons stratégiques ([Bill Sharpe, 2013](#)) portent sur l'ensemble des capacités de l'entreprise — tous les leviers simultanément. H1 est le système dominant actuel (business as usual, souvent dégénératif). H2 est la zone de transition où émergent les innovations qui préparent le système suivant. H3 est le futur régénératif — un modèle transformateur basé sur le vivant. Le croisement avec les quatre niveaux du Capacity Score donne la [grille Tendances RSE 2026](#) : H1 recouvre les niveaux 1-2 (Limiter, Réduire — conformité et atténuation), H2 le niveau 3 (Restaurer — robustesse et réseaux), H3 le niveau 4 (Régénérer — contribution en symbiose). Les deux premiers niveaux sont agglomérés en H1 parce qu'ils relèvent du même paradigme : optimiser le système existant sans en changer la finalité.

Les 3 Horizons d'innovation ([Baghai, Coley & White, 1999](#)) se focalisent sur le levier Innovation — le pivot de la bascule N3→N4. H1 est le cœur de métier actuel à défendre et optimiser. H2 est le portefeuille d'innovations de transition : passage au bio, éco-socio-conception, nouveaux partenariats de filière, restructuration du sourcing. H3 est la vision exploratoire : des offres qui partent du potentiel des écosystèmes et des communautés pour créer de la valeur. Nous Sommes Vivants positionne l'offre H2 comme le pivot : c'est elle qui tire la bascule, pas la stratégie déclarée.

La complémentarité des deux cadres est structurante. Les 3 Horizons stratégiques (Sharpe) diagnostiquent où en est l'entreprise globalement — sur les six leviers. Les 3 Horizons d'innovation (Baghai) zooment sur le levier pivot pour concevoir concrètement la bascule. La tension H2→H3 est le cœur de la trajectoire : si H2 ne produit que des optimisations (réduction d'empreinte, circularité), on reste au niveau 3. Pour atteindre le niveau 4, H2 doit concevoir des offres qui contribuent activement au vivant — et c'est cette contribution qui génère la survaleur économique. Tant que H2 ne produit pas de nouveaux produits ou services régénératifs économiquement viables, H3 reste un horizon — pas une trajectoire. L'atelier 4 du RegenBMC (section 6.1) opérationnalise ce cadre.

5.3. Ce que le diagnostic rend visible

Un diagnostic de capacité perçue — pas un audit d'effets mesurés. Le Capacity Score ne mesure pas ce qu'une entreprise *fait* (tonnes de CO₂, litres d'eau, hectares restaurés) mais ce qu'elle est *capable de faire* sans détruire ses conditions d'existence. Il évalue des orientations décisionnelles, pas des indicateurs de stocks. C'est un auto-positionnement qui révèle la maturité organisationnelle — les postures, les croyances, les modes de relation et les logiques d'action qui déterminent si la trajectoire sera tenable ou non.

Ce que chaque levier révèle et comment le Capacity Score produit un langage commun entre dirigeants sont détaillés en section 6.

Trois réponses qu'un scoring classique ne donne pas.

Premièrement, le Capacity Score révèle le **profil de corrélation** entre leviers de capacité — le syndrome du grand écart. Une entreprise peut scorer à 80 % en Leadership (N3-N4) mais à 20 % en Innovation (N1) : son enjeu n'est pas de convaincre la direction mais de transformer son catalogue. Le diagnostic pointe le levier bloquant, pas une note moyenne qui masque les écarts.

Deuxièmement, il définit le **saut qualitatif** attendu. Au lieu d'une note globale, il segmente par niveau : N1-N2 signifie que l'enjeu est la conformité et la réduction des risques ; N3-N4 signifie que l'enjeu est la transformation de la finalité. Le diagnostic dit à l'entreprise : « arrête de chercher à réduire tes impacts (N2), commence à réparer tes écosystèmes (N3) » — ou inversement.

Troisièmement, il transforme l'**enjeu humain en levier stratégique**. En interrogeant la cognition, les émotions et les croyances (levier Dynamiques humaines), il rend visible que si les équipes sont cyniques ou épuisées, la stratégie de régénération échouera — peu importe le budget. C'est le seul diagnostic qui traite le facteur humain non comme un frein à débloquer mais comme une capacité à développer.

Scoring classique vs Capacity Score — ce qui change :

Un scoring classique mesure les **effets** (émissions, déchets, consommations) — le Capacity Score révèle les **causes** (postures, croyances, modèles décisionnels).

Un scoring classique mesure le **passé** (bilan de l'année N-1) — le Capacity Score évalue le **futur** (capacité à tenir la trajectoire).

Un audit classique mesure la **technique** (kWh, litres, tonnes) — le Capacity Score interroge le **vivant** (relations, co-évolution, potentiel).

En un mot : le questionnaire ne mesure pas ce que l'entreprise fait — il rend visible ce qu'elle est *capable de faire*, et si les conditions internes (humaines, relationnelles, décisionnelles) permettent que la trajectoire soit réelle et non seulement narrative.

Capacity Score vs Impact Score — deux logiques complémentaires

Critère	Impact Score <i>Mouvement Impact France</i>	Capacity Score <i>Nous Sommes Vivants</i>
Ce qu'on mesure	L'impact social et environnemental <i>réalisé</i> (effets mesurés, données quantitatives)	La capacité organisationnelle à <i>contribuer</i> au vivant (maturité, postures, modèles décisionnels)
Temporalité	Rétrospective : bilan des effets passés (année N-1)	Prospective : capacité à tenir la trajectoire (futur)
Paradigme	Mesure d'impact (réduire les externalités négatives, maximiser les positives)	Montée en capacité du vivant (4 niveaux : Limiter → Réduire → Restaurer → Régénérer)
Granularité	Score agrégé multi-critères (social, environnemental, gouvernance)	Profil de corrélation entre 6 leviers — pointe le levier bloquant
Facteur humain	Non intégré comme levier stratégique	Levier « Dynamiques humaines » : cognition, émotions, croyances
Référentiel	Aligné ODD, critères ESG, cadres de reporting	CSRD/ESRS (N1-N2), science des systèmes (N3-N4), Regenesis, soutenabilité forte
Complémentarité	L'Impact Score mesure les effets — le Capacity Score révèle les causes . Les deux sont nécessaires.	

Le profil de corrélation en pratique

Les analyses Capacity Score de [Michelin](#) et [Patagonia](#) révèlent la **décorrél**ation qui est le problème central — et le point de départ de toute intervention. Michelin (score global 45%, N2→N3) : les dynamiques humaines atteignent 67% (N3), le leadership affiche une ambition de niveau 3, mais les résultats financiers sont en baisse (volumes -6,1 %, marge opérationnelle -2,1 points), la chaîne de valeur plafonne à 33% (N2), seulement 2 % du chiffre d'affaires relève de l'économie de la fonctionnalité, et 98% des revenus restent indexés sur le volume pneumatique. L'infrastructure pour la bascule existe, mais la bascule n'a pas eu lieu. L'écart est un écart de **transformation** : le leadership dit N3, le modèle économique reste N2. Patagonia (score global 68%, N3) : la marque surperforme financièrement sur 10 ans (+6% CA), 550+ fermes ROC, la Terre comme actionnaire unique via le Purpose Trust Holdfast (~100 M\$/an vers la planète), le leadership et la gouvernance atteignent N3-4 — mais la chaîne de valeur reste le verrou (N2→N3) : 85% des produits n'ont pas de solution de fin de vie, la circularité des synthétiques ne dépasse pas 6%, le ROC (Regenerative Organic Certified) couvre le coton et Patagonia Provisions (alimentation) — périmètre à élargir, et les émissions CO₂ continuent de croître (+2%) parce que la croissance du volume n'est pas découplée de l'empreinte. Comme le formule son CEO Ryan Gellert : « Chaque produit que nous vendons a un impact négatif sur la planète. » L'écart est un écart de **capacité** : Patagonia sait mais ne peut pas, seule. Dans les deux cas, le Capacity Score rend cette décorrélation visible levier par levier — c'est l'information la plus utile qu'il produit, parce qu'elle montre exactement où le verrou se situe et quel est le prochain saut qualitatif à opérer.

Ces analyses démontrent aussi pourquoi l'innovation régénérative ne peut pas se limiter au produit. La décorrélation entre ambition et réalité n'est jamais un problème d'offre seul — c'est un problème de système : gouvernance, chaîne de valeur, dynamiques humaines. Les [Lauriers](#) identifient les entreprises qui ont résolu cette décorrélation — où les quatre étapes se déploient de manière cohérente à travers les six leviers.

Capacity Score — Profils comparés

Capacity Score — Nous Sommes Vivants (2025-2026). Le verrou commun : la chaîne de valeur.

La progression sectorielle. Appliquée systématiquement dans les analyses de veille de Nous Sommes Vivants (voir section 6.3), la grille en quatre étapes révèle que chaque secteur a sa propre géographie de maturité : l'agriculture française est significativement plus avancée que le textile sur le continuum Limiter → Régénérer, la cosmétique commence à structurer son passage Restaurer → Régénérer grâce à des certifications comme le ROC, tandis que le numérique est encore largement au stade Limiter → Réduire. Le Capacity Score, en utilisant les mêmes questions quel que soit le secteur, rend ces différences comparables.

5.4. Du diagnostic à la transformation : la boucle complète

Un langage commun entre dirigeants. Le Capacity Score ne s'adresse pas seulement au directeur RSE. Il est conçu pour être passé par tous les membres du comex, tous les directeurs de business units, et croisé avec des dirigeants d'autres entreprises — dans le cadre du [Regenerative Circle Leadership](#). C'est précisément ce croisement qui produit l'information la plus utile : quand le DG se situe à N3 sur le Leadership mais que le directeur industriel se situe à N1, le profil de corrélation entre leviers de capacité n'est plus un concept — c'est une réalité vécue qui devient actionnable. Quand un dirigeant de l'agroalimentaire compare son profil avec celui d'un dirigeant du textile, les leviers bloquants se révèlent sectoriellement. Le Capacity Score fonctionne comme un **langage commun** entre décideurs qui ne partagent ni le même secteur ni la même maturité, mais qui ont besoin de nommer les mêmes enjeux.

L'accompagnement non prescriptif. Le Capacity Score ne dit pas ce qu'il faut faire. Il rend visible où l'on en est et quel est le saut qualitatif suivant. La logique n'est pas « vous devez atteindre le niveau 4 » mais « voici ce que signifie passer de votre niveau actuel au niveau suivant dans votre levier le plus faible ». Cette approche respecte la prémisse 3 de Regenesis (le développement comme expression du potentiel unique de chaque lieu) : chaque organisation a son propre point de départ, son propre rythme, ses propres contraintes. La progression ne se prescrit pas. Elle se cultive.

La connexion diagnostic → transformation. Le Capacity Score constitue le point d'entrée d'un système intégré : le diagnostic identifie le levier bloquant → le Regenerative Circle Leadership transforme la posture du dirigeant → le RegenBMC redessine le business model → les fresques développent les capacités humaines nécessaires → le retour au Capacity Score rend visible la progression. Cette boucle — Se situer → Décider → Innover → Transformer → Observer — traduit opérationnellement le cycle adaptatif décrit par Fischer et al. (2025) et l'approche managériale adaptative de Hahn & Tampe (Principe 2).

La démonstration par les cas. Les Lauriers de la Régénération (section 6.3), en documentant 30 puis 25 produits issus de pratiques régénératives ayant atteint les niveaux 3 et 4 dans leurs secteurs respectifs, montrent que la montée en capacité est possible — et rentable. La communication régénérative sur les produits et l'implication des parties prenantes deviennent alors les vecteurs par lesquels ces preuves circulent et inspirent.

La modélisation de trajectoires — le pont entre capacité perçue et mesure de terrain. Le Capacity Score évalue une capacité perçue, pas des effets mesurés. Mais cette perception n'est pas déconnectée de la mesure : elle en détermine le *régime*. À chaque niveau de maturité correspondent des types d'indicateurs, des outils de mesure et des modes de communication spécifiques — ce qui permet au Capacity Score de servir de **colonne vertébrale pour modéliser des trajectoires** reliant le diagnostic qualitatif à l'instrumentation quantitative.

Le Capacity Score ne remplace pas la mesure — il lui donne une direction. À chaque niveau de maturité correspondent un régime de pratiques (labels/CDC), un régime de mesure (ACV/KPIs), un régime de communication (affichages/scores) et un régime de reporting (CSRD/ESRS). Le travail sur la [filière laine régénérative](#) en fournit la première preuve sectorielle (22 familles de KPIs, 8/10 standards ESRS couverts, effets dominos documentés). La section 7.10 détaille cette modélisation de trajectoires — le pont entre capacité perçue et instrumentation quantitative.

6. TRANSFORMER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES ET MENTAUX

TRANSITION

Du diagnostic à la transformation : deux pôles, un même mouvement

Deux pôles, un même mouvement

Nous vivons une grande bascule. La transition écologique engage une transformation profonde de nos manières de produire, de décider et de coopérer. Elle appelle à la fois l'émergence de **nouveaux modèles économiques** et l'évolution de nos **modèles mentaux**. Cette bascule invite les organisations à développer des capacités humaines et collectives permettant de tenir les objectifs dans la durée, avec clarté, engagement et vitalité.

Dans le paradigme de la régénération du vivant, le monde est compris comme un écosystème au sein duquel les humains sont pleinement intégrés. Cette vision place la vie au centre des décisions économiques et stratégiques, et met en lumière les interdépendances qui relient les organisations à leurs milieux humains, sociaux et environnementaux. La régénération, c'est la capacité du vivant à atteindre son plein potentiel dans son milieu de vie. La mission de Nous Sommes Vivants : **renforcer cette capacité, humains compris, tout en générant des effets économiques durables.**

Elle suppose une évolution des modèles économiques pour articuler court terme et long terme, et une transformation des modèles mentaux au sein des organisations. Elle s'incarne dans le soin de soi, des autres et de la nature, et dans la capacité à aligner les parties prenantes à l'échelle locale pour produire des dynamiques collectives fécondes.

Prendre le leadership du vivant consiste à aligner les décisions stratégiques d'une organisation avec les capacités des systèmes vivants dont elle dépend — créer les conditions pour que les équipes tiennent leurs trajectoires sans s'épuiser, développent leur pouvoir d'agir et contribuent à des projets porteurs de sens. Ce leadership s'exerce comme une fonction collective, capable de relier performance, qualité humaine et contribution au vivant.

On pourrait reprocher à cette approche de mélanger les genres — business models et développement personnel, sciences des systèmes et ateliers praticiens, cadres académiques et fresques d'animation. C'est précisément le contraire. **La séparation entre ces registres est le problème que nous résolvons.** Transformer un modèle économique sans transformer les personnes qui le portent ne produit que du reporting. Transformer les personnes sans toucher au modèle économique ne produit que de la bonne volonté. Le tableau ci-dessous montre la profondeur et la diversité des sources mobilisées sur chacun des trois registres — modèles économiques, modèles mentaux, leadership — et leur convergence dans le système Nous Sommes Vivants.

Tableau 19 — Deux pôles, un même mouvement

Registre	Recherche, philosophie & institutions	Praticiens & designers
<p>■ Modèles économiques</p>	<p>Hahn & Tampe 2021 (continuum maturité régénérative) Fischer et al. 2025 (résilience-régénération, spirales, <i>Ambio</i>) Konietzko, Das & Bocken 2023 (business models régénératifs) Sarkar & Kotler 2021 (4 quadrants régénération) Economics of Mutuality (Mars, Saïd Business School Oxford) Raworth 2017 (Donut Economics — limites, N3) Costanza et al. 1997 (valuation des services écosystémiques) Rockström et al. 2009 (limites planétaires) Elkington 1997 (triple bottom line — et ses limites) Daly 1996 (économie écologique, état stationnaire) Meadows 2008 (points de levier dans les systèmes) Sharpe 2013 / Baghai 1999 (3 Horizons) Porter (chaîne de valeur) · Ostrom (communs) · Latour (actants) CSRD / ESRS (cadre réglementaire européen) · Mouvement Impact France (Impact Score) · Impact Tank (mesure d'impact régénératif)</p>	<p>Regenesis Institute (Mang & Haggard 2016) Bill Reed 2007 (trajectoire du design) Holliday 2017 (thrivability) Malcolm Wells 1969 (grille régénérative) du Plessis & Cole 2011 (design régénératif) Hes & du Plessis 2015 (<i>Designing for Hope</i>) Wahl 2016 (<i>Designing Regenerative Cultures</i>) Fullerton 2015 (<i>Regenerative Capitalism</i>) Hawken 1993 (<i>Ecology of Commerce</i>) McDonough & Braungart 2002 (Cradle to Cradle) ROC · Labels régénératifs (preuve produit)</p>
<p>■ Modèles mentaux</p>	<p>IPBES (4 relations humain-nature) Nicole Huybens (éthique environnementale) Baptiste Morizot (solidarité écologique, diplomatie) Descola 2005 (<i>Par-delà nature et culture</i>, 4 ontologies) Leopold 1949 (<i>Land Ethic</i>, éthique de la terre) Jonas 1979 (<i>Le Principe responsabilité</i>) Bateson 1972 (niveaux d'apprentissage, écologie de l'esprit) Morin 1990 (pensée complexe) Capra 1996 (<i>The Web of Life</i>, pensée systémique) Folke et al. 2021 (freins systémiques) Lotka · Nicholson · Holling (généalogie écologique) Hamant 2023 (robustesse, sub-optimalité) Kahneman 2011 (biais cognitifs, système 1/système 2) Stoknes 2015 (psychologie du déni climatique) Argyris & Schön 1978 (apprentissage en double boucle) Damasio 1994 (émotions et décision rationnelle) Durand / Grassi (concept d'imaginaire) Obsoco (déficit d'imaginaires en France) ADEME · OFB · Institut Pasteur (soutiens institutionnels fresques)</p>	<p>Carol Sanford (4 paradigmes, extraction → évolution) Beatrice Ungard (discernement, conscience) Regenesis prémisse 4 (transformation intérieure) Scharmer 2007 (Théorie U, <i>presencing</i>)</p>
<p>■ Leadership du vivant</p>	<p>HEC Paris 2025 (white paper, proactivité redéfinie) Fischer et al. 2025 (montée en capacité collective) Haldane & Clay 2023, RSA (Five Capitals) Simmons et al. 2011 (community capacity building) Senge 1990 (organisation apprenante, pensée systémique) Edmondson 2019 (sécurité psychologique) Heifetz 1994 (leadership adaptatif) Laloux 2014 (<i>Reinventing Organizations</i>, stades de conscience) Morizot (diplomatie des interdépendances)</p>	<p>Carol Sanford (4 paradigmes de leadership) Holliday (thrivability comme posture) Regenesis (primauté du lieu, co-évolution) Hutchins & Storm 2019 (<i>Regenerative Leadership</i>) Wheatley 2006 (<i>Leadership and the New Science</i>) Greenleaf 1970 (servant leadership)</p>

Trois registres, un seul mouvement — les sources mobilisées par Nous Sommes Vivants

Ce n'est pas un patchwork. Chaque source occupe une place précise dans l'architecture : la recherche et la philosophie fondent la grille (sections 1-4), les praticiens et designers apportent ce que la littérature seule ne produit pas — les outils, les trajectoires, les preuves de terrain — et les institutions ancrent le cadre dans le réel réglementaire et scientifique. La profondeur est dans l'articulation, pas dans l'accumulation. [Découvrez les tendances 2026.](#)

6.1. Transformer le modèle économique

« Restaurer demande *comment tenir* — le vivant sert l'activité. Régénérer demande *quelle contribution au vivant nous permet de tenir* — l'activité sert le vivant. »

La Fresque des imaginaires pose les mêmes quatre étapes. Construite à partir des quatre relations humain-nature identifiées par l'IPBES et des travaux d'éthique environnementale de Nicole Huybens, la [Fresque des imaginaires](#) (présentée à [Biomim'expo](#)) structure quatre visions de l'écologie — sobriété/conformité, technologie/optimisation, justice sociale/réparation, régénération/co-évolution — qui correspondent à Limiter, Réduire, Restaurer, Régénérer. Les [quatre imaginaires de l'écologie](#) ne sont pas une classification abstraite : ils permettent aux participants de situer leur entreprise et leurs produits dans la progression, et d'ouvrir des perspectives d'[innovation régénérative](#). La veille sectorielle illustrée avec des marques dans chaque imaginaire alimente chaque session.

Le business model est structuré en quatre étapes en intégrant l'humain. Le [RegenBMC](#) — cinq ateliers de transformation stratégique — organise la montée en capacité de l'offre à travers les quatre niveaux : d'un produit conforme (Limiter) à un produit optimisé (Réduire) à une filière réparée (Restaurer) à une **Unité Fonctionnelle Régénérative** qui renforce la capacité du vivant (Régénérer). L'architecture de la valeur se déploie sur trois étages : l'offre régénérative, le business model en triple profitabilité, et le milieu de vie territorial.

Le RegenBMC n'est pas une extension du Business Model Canvas classique — c'est une hybridation de cadres théoriques qui inspirent chacun des cinq ateliers sans y être appliqués de façon rigide. Le fil conducteur est l'économie de la mutualité (Bruno Roche & Jay Jakob, *Completing Capitalism* ; Economics of Mutuality Lab / Mars Catalyst) : la création de valeur repose sur des relations mutuelles plutôt que sur des rapports de pouvoir, et vise à faire prospérer collectivement les capitaux humains, naturels et financiers. Cette logique mutualiste traverse l'ensemble du parcours et trouve sa pleine dimension opérationnelle dans l'atelier 5 (avec ses limites, analysées en section 7) :

Atelier 1 — Cartographier la chaîne de valeur en triple impact. Le modèle de la chaîne de valeur de Porter est repris en triple impact : à chaque étape (amont agricole, transformation, distribution, usage, fin de vie), l'atelier identifie les impacts négatifs environnementaux, sociaux et économiques à réduire. La grille de [Malcolm Wells](#) (1969, adaptée par Bruce Haglund / SBSE Québec 2009) — une échelle de -100 (dégénération) à +100 (régénération) — aide chaque participant à situer honnêtement son activité au présent. La grille est reprise à la fin de chaque atelier du RegenBMC, ce qui permet de mesurer la progression concrète de la réflexion. L'atelier identifie les bonnes pratiques existantes et les opportunités de services socio-écologiques à délivrer. Le terme « socio-écologique » est délibéré : l'économie régénérative opère simultanément sur [trois sphères distinctes](#) — environnementale, sociale et économique — qui ne fusionnent pas (les croisements se font en atelier 5). C'est ce qui distingue l'approche régénérative du Donut et de l'écologie classique (voir section 1.5 pour l'analyse détaillée). Ce diagnostic en T1 (temps présent) fonde le redesign de l'atelier 2.

Atelier 2 — Redesigner la chaîne de valeur au futur. À partir du diagnostic T1 (atelier 1), l'atelier projette la chaîne de valeur à 10 ans (T10) en triple impact. Il fait deux choses simultanément : challenger les pratiques existantes au sein de la chaîne de valeur (qu'est-ce qui doit changer ?), et introduire de nouvelles parties prenantes et de nouvelles pratiques pour délivrer les services socio-écologiques identifiés. L'[Actant Mapping Canvas](#) (Monika Sznal & Marta Lewan, 2020) structure cette mobilisation. Le terme « actant » vient de la théorie de l'acteur-réseau (ANT) de Bruno Latour : dans un système, humains et non-humains ont une agence — le sol, l'eau, le ver de terre agissent sur le système autant que l'agriculteur ou le fabricant. Le canvas force l'inclusion de tous ceux qui n'ont pas la parole en comité de direction — ce qui inclut aussi bien les communautés affectées, les travailleurs de la chaîne de valeur, les personnes défavorisées et les générations futures (actants humains exclus) que le vivant non-humain (sols, biodiversité, eau). La gouvernance des communs d'Elinor Ostrom (1990) fonde le principe : juste répartition des responsabilités et des rétributions pour respecter les ressources partagées. L'atelier produit une carte relationnelle qui rend visible les interdépendances invisibles dans un organigramme classique et cartographie les boucles de réciprocité : tu gagnes, je gagne, le collectif gagne.

Atelier 3 — Co-concevoir l'offre avec toutes les parties prenantes. L'atelier réunit l'ensemble des actants identifiés à l'atelier 2 — agriculteur, fabricant, distributeur, usager, écosystème — pour co-concevoir la proposition de valeur à visée régénérative. Chaque actant doit « s'y retrouver » : c'est la logique mutualiste appliquée à la conception. La proposition de valeur suit une structure précise : insight → bénéfices (rationnels et émotionnels) → raisons de croire (preuves, bonnes pratiques) → valeurs → promesse. Les principes de la permaentreprise — prendre soin des humains, de la nature, juste répartition des gains — servent de boussole pour arbitrer quand les intérêts divergent. Le livrable n'est pas un pitch deck : c'est une offre tangible qui fait prospérer collectivement les capitaux humains, naturels et financiers.

Atelier 4 — Planifier la trajectoire avec les 3 Horizons. C'est dans cet atelier qu'on voit si l'on peut aller au niveau 4 (Régénérer). Le cadre des [3 Horizons](#) (Baghai et al., 1999 / Bill Sharpe, 2013), présenté en section 5.1, est ici appliqué dans sa **version RegenBMC** — avec l'Innovation comme pivot. H1 est le business actuel, souvent dégénérateur, à optimiser ou réduire (niveaux 1-2 du Capacity Score). H2 est la zone de transition : l'innovation « pivot » qui crée les nouvelles offres — passage au bio, nouveaux partenariats de filière, restructuration du sourcing, co-investissement avec le territoire (passage vers le niveau 3). H3 est le futur régénératif : un modèle transformateur basé sur le vivant, où le produit renforce la capacité des êtres vivants dans leur milieu de vie (niveau 4). L'atelier mobilise le *backcasting* — partir de H3 (le futur souhaité) pour remonter vers les actions d'aujourd'hui : quelle innovation de transition (H2) permet de progresser vers l'idéal sans planter les comptes de résultats ? C'est la tension H2→H3 qui est stratégique : si H2 ne produit que des optimisations (réduction d'empreinte, circularité), on reste au niveau 3. Pour atteindre le niveau 4, H2 doit concevoir des offres qui contribuent activement au vivant — et c'est cette contribution qui génère la survaleur économique (section 7).

Atelier 5 — Évaluer la trajectoire et ancrer dans les comptes. C'est ici que l'économie de la mutualité (Bruno Roche) prend toute sa dimension opérationnelle : la trajectoire définie à l'atelier 4 est évaluée simultanément sur les trois dimensions — financière, environnementale et sociale — dans une logique de co-investissement mutuellement bénéfique. On ajuste les 3 Horizons et l'innovation de transition (H2) en direction de l'idéal (H3) pour co-investir avec les parties prenantes sans planter les comptes de résultats. La comptabilité CARE (Jacques Richard, Alexandre Rambaud, AgroParisTech) inscrit le coût de restauration du vivant au passif du bilan (dette écologique). La permacomptabilité (Charles Jude, @designpermacomptable) prolonge cette logique en évaluant la richesse à travers huit formes de capitaux — social, matériel, vivant, intellectuel, culturel, spirituel, expérientiel et financier — pour piloter la vitalité du vivant dans les trois sphères. Le modèle LIFTS (Gibassier et al., Audencia/Routledge 2025) structure cinq niveaux d'impact (de -2 business as usual à +2 transformation régénérative) et fournit le cadre d'une comptabilité multi-capitaux intégrée. La triple comptabilité People/Profit/Planet est suivie sur trois horizons temporels (T1, T2, T3). L'ambition est la triple profitabilité : co-investissements mutuellement bénéfiques, gains collectifs en triple impact, engagements mutuels lissés dans le temps. La CSRD est mobilisée comme levier d'opportunités — pour [démontrer que le modèle régénératif est triplement profitable](#) — plutôt que comme obligation de reporting.

Ce qui distingue le RegenBMC des outils classiques : il intègre la dimension humaine — coopération entre acteurs de la filière, intelligence collective, capacité de discernement, confiance relationnelle — comme condition structurelle de la montée en capacité, pas comme un « soft skill » ajouté en fin de parcours. On ne passe pas de Restaurer à Régénérer sans coopération : la symbiose territoriale exige que des acteurs qui étaient en relation transactionnelle entrent dans une relation de co-évolution. Le [Regenerative Circle Leadership](#) complète le RegenBMC en transformant la posture du dirigeant : une « fonction de capacitation » créant les conditions pour que le collectif puisse agir et durer.

Le RegenBMC transforme l'offre, pas l'organisation. C'est une distinction structurelle : le RegenBMC opère au niveau d'un produit ou d'un service — pas de l'entreprise dans son ensemble (sauf si elle est mono-produit). Le Capacity Score, lui, évalue l'organisation sur ses six leviers à poids égal : Leadership, Gouvernance, Dynamiques humaines, Intelligence écosystémique, Innovation, Engagement territorial. Le RegenBMC se loge dans le levier Innovation — sans le majorer. L'entreprise se transforme offre par offre : chaque passage au RegenBMC conçoit un produit ou service régénératif qui, une fois lancé, fait monter le score global. Comme pour la transformation digitale — c'est quand le chiffre d'affaires des activités régénératives atteint un seuil de rentabilité que l'entreprise bascule réellement. C'est pourquoi les cinq autres leviers ne sont pas dans le RegenBMC : le Leadership et la Gouvernance relèvent du Regenerative Circle Leadership, les Dynamiques humaines des trois fresques, l'Intelligence écosystémique et l'Engagement territorial du diagnostic Capacity Score. Chaque outil travaille son registre ; c'est le Capacity Score qui mesure l'ensemble et le retour au Capacity Score après chaque cycle qui rend visible la progression.

Les analyses sectorielles appliquent la grille des quatre étapes. Le degré de détail varie selon les secteurs — certaines analyses sont des études de cas approfondies (Michelin, Patagonia, laine), d'autres sont des panoramas de veille qui positionnent les acteurs sur le continuum. Mais la grille est la même, et c'est sa force : les mêmes quatre étapes, appliquées à des matières radicalement différentes, révèlent à chaque fois le même type de seuils et de basculements.

Agriculture — Limiter = conformité pesticides → Réduire = bio, Planet-Score → Restaurer = agroécologie, filières structurées (Bonneterre/Écotone, Farmtastic) → Régénérer = le sol comme système autonome dont la vitalité est la finalité de l'activité.

Textile — La filière laine (Laines Paysannes Pyrénées/Massif Central, Filature Colbert Lacaune, 80t laine Roquefort en isolation) illustre le passage à Régénérer : le mouton entretient le paysage, l'activité textile renforce le territoire pastoral — c'est l'**Unité Fonctionnelle Régénérative** en action.

Cosmétique — Expanscience (TULSINITY®, premier actif ROC), LÉA NATURE, Dr. Bronner's montrent comment le sourcing devient levier de régénération du vivant dans les écosystèmes agricoles.

Industrie — L'article [La renaissance industrielle](#) et les [30 exemples](#) posent la question discriminante : « est-ce que la France va mieux parce que notre usine existe ? ».

Tourisme — Destination stewardship au sens de Holliday : [tourisme](#), [architecture](#), [ville](#).

Numérique — Lunii (97% réparation, histoires sans écran) : le numérique au service des capacités imaginatives des enfants.

Filières américaines — Les [USA en quatre parties](#) suivent la même progression avec avance sur la certification ROC.

L'ensemble — plus de cent articles sur la [page de veille](#) — valide la transversalité de la grille.

Les Lauriers de la Régénération : la preuve par le produit

L'innovation régénérative est au cœur de la démarche. Les articles [La conception de produits régénératifs](#) et [Approche design](#) posent les bases : le produit n'est pas un objectif en soi mais un nœud de relations qui touche une filière entière. [L'innovation régénérative pour produire et manger tout en régénérant le vivant](#) illustre cette architecture dans l'agroalimentaire.

Les [Lauriers de la Régénération](#) (30 lauréats 2024, 25 lauréats 2025) sont le point d'aboutissement : ils documentent des produits issus de pratiques régénératives, économiquement viables, avec triple impact observable. Nectar, PY'STILL, Château Galoupet, C'est qui le patron ?!, Expanscience (TULSINITY®), Picture Organic, Lunii, Laines Paysannes — chacun illustre ce que signifie concrètement une trajectoire régénérative dans son secteur. [L'économie régénérative : ça rapporte !](#) en analyse les cas — suffisants pour montrer que la boucle de triple rentabilité est possible, pas encore pour en établir la reproductibilité (voir section 7).

PRÉCISION — LAURIERS ≠ ANALYSES SECTORIELLES

Les **analyses sectorielles** de Nous Sommes Vivants (Michelin, Patagonia, et les analyses de veille publiées) appliquent le Capacity Score pour situer des entreprises sur le continuum et identifier leurs leviers bloquants (section 5.2). Les **Lauriers de la Régénération** font l'inverse : ils identifient des produits qui ont *aligné* les leviers de capacité — où les quatre étapes se déploient de manière cohérente à travers les six leviers, avec triple impact documenté. Les analyses montrent le chemin à parcourir ; les Lauriers montrent l'aboutissement.

Tableau 22 — Les 55 produits/services primés aux Lauriers de la Régénération (2024-2025)

→ [Tableau 22](#) — Les 55 produits/services primés aux Lauriers : voir [Annexe](#) — [Tableaux de référence](#)

Sélection représentative des 55 produits/services primés (30 en 2024, 25 en 2025). Les niveaux Capacity Score sont des estimations indicatives basées sur les pratiques documentées. Voir la liste complète : noussoismesvivants.co/les-lauriers-de-la-regeneration

Labels et certifications : leur rôle dans la transition vers N4

Les labels ne sont pas des obstacles ni des substituts à la démarche régénérative — ce sont des **jalons d'une trajectoire**. L'article [Lire les labels comme des jalons d'une trajectoire](#) positionne 137 labels existants sur les quatre niveaux du Capacity Score. Chaque label couvre un périmètre — et laisse un angle mort. Le Capacity Score fonctionne comme un **méta-référentiel** : il ne remplace aucun label mais donne une lecture systémique de ce que chaque certification vérifie et de ce qu'elle ne couvre pas.

La distinction est structurante : les labels évaluent des **pratiques** (le produit est-il bio ? la laine est-elle responsable ? le processus est-il équitable ?), le Capacity Score évalue une **capacité** (l'organisation progresse-t-elle vers la régénération du vivant ?). Les deux se complètent : une entreprise au niveau 4 du Capacity Score aura très probablement des certifications de niveau 3-4 sur ses produits. Mais l'inverse n'est pas vrai : un produit certifié ROC ne garantit pas que l'organisation dans son ensemble a opéré le retournement de finalité.

Ce qu'il certifie : trois piliers simultanés — **santé des sols** (agriculture biologique + pratiques régénératives : couverture permanente, diversité des cultures, compostage, intégration animale), **équité sociale** (salaires décents, conditions de travail, droits des travailleurs) et **bien-être animal** (pâturage, espace, alimentation). Les trois piliers doivent être satisfaits ensemble — c'est la triple exigence qui distingue le ROC de tout autre label.

Trois niveaux : Bronze (socle bio + engagement) → Argent (résultats mesurables sur les sols et les communautés) → Or (excellence régénérative documentée). La progression est conçue comme une trajectoire, pas un seuil binaire.

Positionnement Capacity Score : le ROC est le seul label qui se situe au **niveau 4** du Capacity Score — il certifie des pratiques qui renforcent la capacité du vivant (sols, humains, animaux) plutôt que de simplement réduire les impacts. Château Galoupet (LVMH, rosé provençal, lauréat 2025), Expanscience (TULSINITY®, 3 800 agriculteurs en Inde), Dr. Bronner's (2 240 ha bio régénératif) et les 550+ fermes Patagonia illustrent son déploiement.

Ce qu'il ne couvre pas : le ROC certifie le produit et la filière agricole, pas l'organisation dans son ensemble. Patagonia peut avoir 550 fermes ROC tout en émettant +2% de CO₂ parce que la croissance du volume n'est pas découplée. Le Capacity Score complète le ROC en évaluant l'ensemble des six leviers de l'entreprise.

Clear Fashion (score /100) évalue les marques textile sur quatre critères — **Humain** (conditions de travail dans la chaîne), **Santé** (substances nocives), **Environnement** (empreinte carbone, eau, biodiversité) et **Animaux** (bien-être). Picture Organic (lauréat 2025) obtient **86/100**, documentant un niveau N3→N4 du Capacity Score sur le levier Innovation. Clear Fashion rend visible au consommateur ce que le reporting CSRD rend visible aux investisseurs — mais à l'échelle du produit. **Positionnement** : le Clear Fashion Score fonctionne comme un indicateur de trajectoire pour le textile, du N1 (marques à score bas, conformité minimale) au N3-N4 (marques engagées dans une refonte systémique de leur chaîne).

GOTS (Global Organic Textile Standard) certifie que le textile est composé d'au moins 70% de fibres biologiques, avec des critères environnementaux (teintures, traitement des eaux) et sociaux (ILO) tout au long de la chaîne de transformation. **Positionnement Capacity Score** : GOTS se situe au **niveau 3** (Restaurer) — il garantit des pratiques responsables mais ne certifie pas d'effet régénératif sur les écosystèmes. La combinaison GOTS + ROC (pour les fibres agricoles) permettrait d'atteindre le niveau 4 — c'est la complémentarité que des filières comme Laines Paysannes commencent à structurer.

Ce que ces outils révèlent ensemble : la trajectoire textile N1→N4 se lit dans l'empilement des certifications : Made in France (N1, origine), OEKO-TEX 100 (N1-N2, substances), GOTS (N3, biologique + social), Clear Fashion >80 (N3, transparence multidimensionnelle), ROC (N4, régénération des sols et des communautés). Aucun label seul ne couvre les six leviers du Capacity Score — c'est leur articulation qui dessine la trajectoire.

6.2. Transformer le modèle mental par le facteur humain, les émotions et les imaginaires

Dimensions transversales de la matrice — les trois fresques

Au-delà des six leviers, la matrice complète du Capacity Score intègre des dimensions transversales qui structurent le changement de paradigme à chaque niveau. Elles ne sont pas évaluées isolément dans le questionnaire — elles traversent tous les leviers. Chacune correspond à l'une des trois fresques qui développent les capacités humaines nécessaires à la bascule.

Tableau 20 — Les trois verrous humains : cognition, émotions, imaginaires x quatre étapes

Dimension	N1 - Limiter	N2 - Réduire	N3 - Restaurer	N4 - Régénérer
Récits Fresque des Imaginaires	Sobriété Limiter les impacts sans transformations profondes du business	Décroissance Renoncer à certaines activités / projets pour réduire les impacts	Adaptation Résilience et transformation vers des modèles plus robustes	Régénération La régénération du vivant comme condition de continuité économique
Émotions Fresque des Émotions	La Peur « Tenir face aux polycrises qui nous impactent »	La Perte « À quoi faut-il renoncer pour préserver les conditions de vie »	Le Devoir « Comment réparer les écosystèmes que nous avons déréglés »	La Vitalité « Contribution positive nette sur indicateurs du vivant »
Trajectoire Fresque du Facteur Humain	Stagnation sécuritaire Subir la règle pour préserver l'existant	Efficience défensive Optimiser les flux pour prolonger l'extractif	Robustesse conservatrice Réparer le milieu pour maintenir le système	Contribution symbiotique Basculer de rôle pour nourrir le vivant

Les dimensions Économie & ROI et Processus évolutif de la matrice complète sont traitées respectivement dans le cadre mesure de performance (section 5.1) et dans les 3 Horizons (section 5.3). Les trois fresques développent les capacités humaines que le Capacity Score diagnostique mais ne transforme pas.

Le [vrai verrou est humain](#). Les trois fresques ne sont pas des ateliers de sensibilisation — ce sont des **instruments de montée en capacité** qui développent directement les six leviers du Capacity Score, en particulier les leviers Dynamiques humaines et Leadership :

La [Fresque du facteur humain](#) travaille la **cognition** — élargir les cadres mentaux, dépasser les biais qui empêchent de voir le système vivant. Le facteur humain, au sens du GIECO (Groupe International d'Études sur la Cognition et le comportement, partenaire de la fresque), concerne les mécanismes — souvent inconscients — entre ce qui est perçu par l'humain et les réactions qui en découlent (Fradin, GIECO). La fresque s'appuie sur le modèle transthéorique de Prochaska & DiClemente (1983) — cinq étapes du changement de comportement (pré-contemplation, contemplation, préparation, action, maintien) — pour structurer un plan d'action individuel et collectif. Elle développe la capacité de discernement (Ungard, Regenesis) et agit sur le levier Intelligence écosystémique : comment passe-t-on d'une lecture en indicateurs isolés à une compréhension des interdépendances ? Voir [Le facteur humain : histoire, enjeux et méthode](#).

La [Fresque des émotions](#) travaille les **émotions** — l'[intelligence émotionnelle collective](#) comme levier de coopération et de décision. Son socle scientifique est triple : Antonio Damasio (*L'erreur de Descartes*, 1994) a démontré que l'émotion n'est pas le parasite de la raison mais sa condition première — via les « marqueurs somatiques », elle agit comme boussole biologique qui permet d'évaluer les situations et de s'engager dans l'action ; Daniel Goleman (1995) a formalisé l'intelligence émotionnelle comme capacité à identifier, comprendre, gérer et utiliser ses propres émotions et celles des autres ; la triade cognitive de Beck (1976) montre que nos émotions, pensées et comportements sont en interaction permanente — développer son intelligence émotionnelle, c'est prendre conscience de ces trois registres dans la situation vécue. La Fresque des émotions agit directement sur le levier Dynamiques humaines : sans confiance, sans capacité à traverser l'incertitude ensemble, aucune coopération de filière ne tient. Elle mobilise aussi la **biophilie** — l'émerveillement, la gratitude et la joie que la relation au vivant procure — comme ancrage émotionnel de la transformation : la reconnexion sensorielle au vivant n'est pas un supplément d'âme, c'est une ressource pour tenir dans la durée. L'article [Sortir du Business as Usual](#) formalise la trajectoire émotionnelle qui sous-tend la bascule : l'**éco-anxiété** est un signal face à l'incertitude (réaction cohérente, pas un excès de sensibilité) ; la **colère** est une énergie mobilisatrice (elle signale un refus de l'impuissance et une attente de cohérence) ; la **joie** est un indicateur de vitalité (elle apparaît quand l'action collective produit autre chose que de la conformité — et la biophilie en est l'une des sources). Ces trois émotions ne sont pas trois thèmes séparés mais une progression : de l'anxiété qui paralyse, à la colère qui mobilise, à la joie qui fait durer. La Fresque des émotions accompagne cette traversée — pas pour éliminer les émotions difficiles, mais pour apprendre à agir avec elles.

La [Fresque des imaginaires](#) travaille les **imaginaires** — ouvrir des futurs désirables au-delà de la conformité et de l'optimisation. Le concept d'imaginaire est ici entendu au sens de Gilbert Durand : « l'ensemble des images, langagières et visuelles, sous-tendues par des croyances intimes et valeurs, qui permettent une relation au monde » — un système dynamique qui influence les représentations que chacun se fait de la réalité dans son contexte socioculturel (Grassi, 2005). L'Observatoire Société et Consommation (Obsoco) documente un déficit structurel d'imaginaires en France : panne du désir d'avenir, manque d'idéaux collectifs, alors que la modernité révèle sa face sombre. La Fresque des imaginaires répond à ce déficit. Elle agit sur le levier Innovation : comment passe-t-on d'une innovation produit-marché à une innovation qui part du potentiel des écosystèmes ? Les quatre imaginaires de l'écologie sont les quatre étapes rendues désirables et projetées dans l'avenir de chaque secteur. L'article [Sortir du Business as Usual](#) éclaire un point opérationnel essentiel : dans les organisations, les divergences sur les choix stratégiques ne sont souvent pas des désaccords techniques mais des divergences d'imaginaires non nommées. Les acteurs parlent le même langage technique, utilisent les mêmes indicateurs, mais ne visent pas la même chose. L'enjeu n'est pas de faire disparaître ces différences — elles reflètent la diversité des rôles et des temporalités — mais de permettre une **convergence directionnelle** : aller dans la même direction sans penser exactement la même chose. Rendre visibles les imaginaires permet de sortir de débats apparemment techniques qui masquent des divergences de valeurs.

Chacune est certifiée Qualiopi, déployée en trois heures, conçue pour être intégrée dans un parcours de transformation (Capacity Score → fresques → RegenBMC → retour Capacity Score). Les trois fresques ensemble couvrent les trois dimensions de la montée en capacité humaine : comprendre autrement (cognition), ressentir autrement (émotions), imaginer autrement (imaginaires). Sans ce travail intérieur — la prémisses 4 de Regenesis — les outils stratégiques (RegenBMC, Capacity Score) restent des exercices intellectuels. Avec lui, ils deviennent des instruments de transformation réelle. Ce parcours encode la boucle que Folke et al. décrivent comme le cycle adaptatif et que Hahn & Tampe appellent l'approche managériale adaptative.

6.3. Prendre le leadership du vivant

La bascule des modèles économiques (section 6.1) et la bascule des modèles mentaux (section 6.2) ne se décrètent pas — elles s'incarnent dans un **leadership**. La prise de conscience des rapports de prédation entre les humains et la nature est nécessaire à la prochaine évolution des comportements. Passer de la prédation à la régénération est une bascule de modèle mental majeure. Mais si on osait « prendre » le leadership, celui du vivant — chacun à sa juste place, dans la coopération, là où on peut le mieux contribuer avec les autres ?

[Le leadership régénératif](#) n'est pas un style de management — c'est la **capacité collective à prospérer** en tenant compte des interdépendances avec le vivant. Si la régénération consiste à « donner aux êtres vivants (dont les humains) les ressources leur permettant d'être en capacité d'atteindre leur plein potentiel dans leur environnement », alors le leadership du vivant est la posture qui rend cette ambition praticable dans une organisation. Il dépasse la simple gestion pour devenir **conversation systémique avec les**

écosystèmes humains et non humains. Il implique une bascule intérieure, une intelligence collective et une vision élargie des impacts. Il invite dirigeants, organisations et territoires à agir dans un cadre vivant et interconnecté, plutôt que dans une logique linéaire.

Le point fort de l'approche « [Leadership du vivant](#) » telle que portée par Nous Sommes Vivants : elle ne cherche pas d'abord à gagner une bataille de mots. Elle cherche à rendre la régénération **opérateur** — c'est-à-dire praticable, vérifiable, transmissible. On n'est pas dans une morale, ni dans une définition parfaite : on est dans un cadre de bascule, une trajectoire de maturité, des modalités d'action et surtout un ancrage dans le concret — produits, services, filières, territoires, organisations.

Le **Regenerative Circle Leadership** est la formation de Nous Sommes Vivants qui accompagne cette bascule. Elle s'inscrit dans l'approche des systèmes vivants (*living systems*) partagée par les principaux courants du développement régénératif : le monde n'est pas une machine à optimiser, mais un ensemble de systèmes vivants imbriqués, interdépendants et évolutifs. Sa singularité tient dans sa **traduction pragmatique** dans les décisions, les modèles économiques et la gouvernance des organisations.

Une formation pour tenir dans la durée sans épuiser le vivant

La transition écologique transforme profondément les conditions d'exercice du leadership. Produire, décider et coopérer dans un monde sous contraintes écologiques, sociales et économiques demande aujourd'hui bien plus qu'une optimisation des processus ou une montée en compétence individuelle. Cela demande de développer des **capacités humaines, collectives et organisationnelles** permettant de tenir les trajectoires dans la durée, sans épuiser ni les équipes, ni les milieux de vie.

Le **Regenerative Circle Leadership** est la formation qui structure ce parcours. Son format — onboarding distanciel (2h) puis cinq journées en présentiel sur 6 à 12 mois — est conçu pour des dirigeants, directeurs métiers, responsables innovation/stratégie/RSE et consultants en transformation systémique. Le prérequis : avoir expérimenté le RegenBMC au moins une fois. Le parcours articule les outils de Nous Sommes Vivants dans une boucle intégrée : Se situer (Capacity Score) → Comprendre (Fresque du facteur humain) → Ressentir (Fresque des émotions) → Imaginer (Fresque des imaginaires) → Transformer (RegenBMC, 5 ateliers) → Observer (retour Capacity Score).

Les trois bascules du leadership du vivant

L'article [Le leadership régénératif](#) formalise trois bascules qui structurent le parcours :

Bascule 1 — Le paradigme écologique. De « la nature est une ressource » à « l'économie est enchâssée dans le vivant ». Cette bascule correspond au passage N2→N3 du Capacity Score : le dirigeant reconnaît que la viabilité de son activité dépend de la santé des écosystèmes qu'il a contribué à fragiliser. Le leadership passe de l'optimisation à l'intendance.

Bascule 2 — Les alliances humain/non-humain. De « les parties prenantes sont des humains » à « le sol, l'eau, la forêt sont des actants ». Cette bascule mobilise la théorie de l'acteur-réseau (Latour) et la solidarité écologique (Morizot). Le dirigeant intègre le vivant non humain dans ses arbitrages — pas comme contrainte, mais comme partenaire. La gouvernance se transforme.

Bascule 3 — La valeur multi-capitiaux. De « la performance est financière » à « la création de valeur se mesure en triple capitaux ». Un business régénératif enrichit toutes les parties prenantes, y compris la société dans son ensemble et le vivant. L'économie de la mutualité (Roche & Jakub) fonde cette logique : co-investissements mutuellement bénéfiques, où chaque acteur de la filière prospère parce que l'écosystème prospère.

La boucle complète — Capacity Score → Fresques → RegenBMC → retour Capacity Score — constitue le dispositif de transformation intégré. Le Regenerative Circle Leadership en est le cadre d'accompagnement : il donne au dirigeant les outils pour traverser les trois bascules dans la durée, avec d'autres dirigeants qui font le même chemin. C'est cette dimension collective — le cercle — qui fait tenir la transformation au-delà de l'intention individuelle.

Les Parties I à III ont posé les fondations théoriques, réconcilié les corpus, formalisé les outils et validé le cadre empiriquement. Mais une question reste ouverte — et c'est la plus décisive pour la pérennité du mouvement régénératif. Les entreprises qui adoptent ces pratiques performant-elles économiquement ? La montée en capacité du vivant génère-t-elle une triple profitabilité mesurable, reproductible et investissable ? Sans cette preuve, la régénération risque d'être absorbée dans le discours de la durabilité sans jamais transformer les modèles économiques. La Partie IV pose cette thèse ouverte, documente les approches existantes (multicapitiaux territorial, Economics of Mutuality, LIFTS, CARE) et identifie les conditions systémiques d'une renaissance industrielle du Made in France régénératif.

PARTIE IV

La preuve économique reste à construire
Thèse ouverte, modélisation et chantier de recherche

La Partie III a posé les outils — Capacity Score, fresques, RegenBMC. La théorie est assise, l'instrument opérationnel existe. Mais un maillon manque : la preuve économique. Sans la démonstration formalisée que la montée en capacité du vivant, via des pratiques régénératives implémentées, génère une triple profitabilité — économique, écologique et sociale — mesurable, reproductible et investissable, la régénération restera un discours sans ancrage économique. Cette Partie IV pose le constat (l'économie est l'angle mort), définit ce qu'est l'économie régénérative en termes multicapitaux, analyse les quatre scénarios du Sénat, clarifie la relation post-croissance / régénération, pose les conditions d'applicabilité, explique pourquoi la triple bottom line classique ne suffit pas, documente la boucle vertueuse et modélise les trajectoires. Elle inclut le cas du Made in France régénératif — trente exemples d'industries qui matérialisent le changement de paradigme dans l'économie réelle. C'est un chantier ouvert : l'objet du groupe de travail « Économie régénérative à triple impacts localisés » (16 mars 2026).

Sources principales : Acquier (2024) · Economics of Mutuality (Roche & Jakub) · Mars/Royal Canin · CQLP/LSDH · SEEA · PSE · CSRD-ESRS · ROC/Demeter · Rapport Sénat Délégation prospective (2025) · Impact Tank (2025) · Analyse Made in France régénératif — Nous Sommes Vivants (2025)

7. LE MAILLON MANQUANT : DÉMONTRER LA TRIPLE PROFITABILITÉ

7.1. Constat : l'économie est l'angle mort structurant

Ce constat est remonté directement du Regenerative Circle Écosystème — les sessions que Nous Sommes Vivants organise avec les acteurs de l'écosystème régénératif français (décembre 2025, janvier 2026). Le signal est net : l'économie est passée de « frein parmi d'autres » à **angle mort structurant**. Non pas parce que personne ne perçoit son importance, mais parce que personne n'assume l'expertise.

Le paradoxe est documenté. Les entreprises engagées dans une visée régénérative performant économiquement : Patagonia affiche +6% de croissance annuelle sur 10 ans avec 550+ fermes ROC ; Expanscience connaît une croissance de son chiffre d'affaires avec 3 800 agriculteurs accompagnés et 30 M€ investis dans la décarbonation ; Dr. Bronner's cultive 2 240 ha en bio régénératif. Les Lauriers documentent 55 produits issus de pratiques régénératives économiquement viables (30 en 2024, 25 en 2025). Mais aucune de ces entreprises n'a formalisé le lien entre ses pratiques régénératives et sa surperformance financière. Le marché voit la performance sans voir la cause. Les financiers ne savent pas intégrer ces critères ESG dans un profil risk/return. Personne ne remonte le fil de la prospérité du territoire dont le produit est issu.

Sur le terrain, l'urgence est concrète : beaucoup de fermes engagées dans des pratiques positives font marche arrière — faute de valorisation. Un **état des lieux des filières bio-régénératives en France** (février 2026) documente cette situation paradoxale dans l'agriculture, l'alimentation, les cosmétiques, le textile, les alcools et le bois. Des éleveurs bio en ovin ne peuvent pas valoriser leur agneau bio mieux qu'en Label Rouge — ils ont financièrement intérêt à acheter des compléments alimentaires non-bio à l'extérieur, ce qui déporte la pollution ailleurs. Les crédits carbone commencent à se vendre mais restent marginaux, les crédits de biodiversité sont en phase de test. L'absence de preuves économiques laisse le champ libre aux sceptiques et prive les pionniers des mécanismes de valorisation dont ils ont besoin pour tenir.

Le rapport de la **Délégation sénatoriale à la prospective** (*L'évolution des valeurs dans le champ économique à l'horizon 2050*, octobre 2025, rapporteurs Dumoulin, Paoli-Gagin, Sautarel) confirme l'enjeu à l'échelle institutionnelle. Il documente un risque d'« insolvabilité planétaire » : le PIB mondial pourrait perdre 50 % de sa valeur entre 2070 et 2090 en raison des chocs climatiques en cascade, et plus de 40 % des titres détenus par les institutions financières françaises dépendent d'au moins un service écosystémique — que la comptabilité traditionnelle ne voit pas. Son scénario 4 — « communautés locales résilientes » — est le seul qui opère un changement de paradigme complet : une économie ancrée dans les territoires où la prospérité se mesure à la santé du vivant, pas à la croissance du PIB. Mais ce scénario reste « exploratoire » parce que personne n'a documenté le lien pratiques régénératives → performance financière, et parce que son axe économique se limite aux structures de l'ESS — les entreprises de marché n'y figurent pas. C'est exactement le chaînon que ce groupe de travail vise à construire. La section 7.3 détaille les quatre scénarios et les basculements de valeurs que le rapport documente.

Tableau 23 — Le paradoxe documenté : des entreprises performant, la preuve manque

Entreprise	Performance économique	Performance extra-financière	Lien établi ?
Patagonia	+6 % CA sur 10 ans	550+ fermes ROC. Bilan carbone +2 % seulement	Non. Le marché voit la performance, pas la cause
Expanscience	CA en croissance, 30 M€ investis décarbonation	B Corp, société à mission, ROC & Fair for Life. 3 800 agriculteurs. 99 % du CA dépend de la biodiversité	Non. Le lien filières ROC → performance non formalisé
Michelin	-6 % marge opérationnelle	CSRD déployée, 2 % de du CA en économie de la fonctionnalité	Non. La CSRD ne l'empêche pas de chuter
CQLP / LSDH	410 fermes, 90 M litres, +50 exploitations reprises à Lactalis	Prix producteur 540 €/1 000 l vs 480 € conventionnel. Contrats tripartites	Partiellement. La preuve formalisée manque
Dr. Bronner's	Leader mondial du savon bio	2 240 ha bio régénératif, 954 agriculteurs, ROC + Fair Trade	Non documenté en triple capital
Omie & Cie	Centaines de produits, distribution en ligne et magasins	Agriculture régénérative française, filières directes	Non. Le discours existe, pas la preuve

Le constat est brutal : personne ne regarde si un produit éco-conçu au point d'être régénératif génère plus de cashflow ou plus de marge. L'évaluation financière reste classique. Les financiers ne savent pas intégrer les critères ESG dans leur profil risk/return. Et personne ne remonte le fil jusqu'à la prospérité du territoire dont le produit est issu.

7.2. L'économie régénérative est du multicapitaux territorial

Avant de documenter la preuve manquante, il faut poser ce qu'est un modèle économique régénératif — et ce que ça n'est pas. La conviction fondatrice : **l'économie régénérative, c'est du multicapitaux pour une prospérité partagée dans les territoires**. Un modèle où les trois capitaux — financier, environnemental, sociétal — sont structurellement liés, et où la croissance des ventes est corrélée à la croissance des impacts contributifs.

Triple capital = triple actif. Le capital environnemental, le capital social et le capital financier sont tous trois dans la colonne de gauche du bilan comptable — ce sont des actifs. Dans une ferme, ça a du sens immédiatement : les pratiques bio-régénératives augmentent la nappe phréatique de 10 %, le sol est plus fertile — quand on le vend, on ne le vend pas au même prix que le sol du voisin. La qualité relationnelle entre les parties prenantes crée de la valeur mutuellement bénéfique — c'est l'indice de qualité relationnelle (IQR) qui mesure cette dynamique dans la méthodologie Economics of Mutuality (section 7.6).

Ce n'est ni de l'ESS avec de l'environnemental surajouté. Ni de la RSE comptabilisée autrement. C'est un modèle où l'activité économique contribue, *par son activité économique*, au territoire. La robustesse des activités (résilience à la polycrise) est un prérequis — mais ce n'est pas de la régénération. La régénération, c'est quand l'activité économique elle-même renforce le territoire. Beth Sanders (*Regenerative City Circles*, 2021) formalise cette vision en cercles concentriques : habitat physique → habitat social → vie économique.

Cette approche converge avec les cadres internationaux qui fondent le livre blanc : Regenesys (section 3) pose la primauté du lieu et la co-évolution ; Konietzko, Das & Bocken (2023, section 2) montrent que les business models régénératifs créent de la valeur à multiples niveaux de parties prenantes incluant la nature via une comptabilité multicapitaux ; Haldane et Clay (RSA, 2023) élargissent le sens de « capital » au capital humain, social et naturel comme ingrédients essentiels de la prospérité ; la Regenerative Organic Alliance (ROC) articule santé des sols, bien-être humain et équité économique dans un référentiel certifiable. Le Capacity Score traduit cette convergence en instrument de diagnostic (section 5).

7.3. Quatre futurs pour la valeur « économie » : le diagnostic du Sénat

Le rapport de la **Délégation sénatoriale à la prospective** (*L'évolution des valeurs dans le champ économique à l'horizon 2050*, octobre 2025) documente les limites du PIB comme indicateur de prospérité et propose quatre scénarios qui explorent des voies plaçant la résilience et la santé du vivant au centre de la valeur économique. Philippe Dessertine, auditionné par la délégation, pose le cadre : la notion de valeur au sens strict est probablement dépassée — il faut intégrer d'autres valeurs que celle des flux.

Tableau 24 — Quatre scénarios pour la valeur « économie » (Délégation sénatoriale, 2025)

Scénario	Logique de valeur	Rapport au vivant	Niveau Capacity Score
1. Croissance à marche forcée	Flux technologiques, extraction, compétition pour les ressources	Nature = ressource à optimiser par la technologie	N1
2. Croissance décarbonée	Transition pilotée, investissement bas-carbone, régulation	Nature = contrainte à intégrer dans les modèles existants	N2
3. Sobriété choisie	Réduction volontaire, découplage consommation / bien-être	Nature = limite planétaire à ne pas dépasser (Donut)	N3
4. Communautés locales résilientes	Prospérité territoriale, santé du vivant, résilience des communautés	Nature = système vivant dont l'entreprise est membre et qu'elle renforce	N4

Le scénario 4 est le seul qui opère un **changement de paradigme complet**. Il ne se contente pas de décarboner (scénario 2) ni de réduire l'empreinte (scénario 3). Le rapport documente cinq basculements de valeurs qui le distinguent :

Tableau 25 — Cinq basculements de valeurs (ancien → nouveau paradigme)

Dimension	Scénarios 1-2	Scénario 4 (régénératif)
Ce qui a de la valeur	Les flux monétaires (revenus, marge, CA)	Les capacités du système vivant — fertilité du sol, qualité de l'eau, confiance dans la filière
L'échelle pertinente	L'entreprise, la filière, le marché mondial	Le territoire — communauté de vivants dont l'activité fait partie
L'indicateur de prospérité	PIB, croissance	Résilience écologique et sociale, santé des écosystèmes, bien-être
Le rôle de la comptabilité	Mesurer la production de richesses marchandes	Rendre visibles les capitaux naturel et humain et les investissements qui les préservent
Le rôle de l'entreprise	Maximiser le profit pour les actionnaires	Membre d'une communauté territoriale qu'elle peut renforcer

La limite du scénario 4 : le rapport pense le triple impact mais son axe économique reste réduit aux seules structures de l'ESS (coopératives, associations, mutuelles). Les entreprises conventionnelles qui adoptent des pratiques régénératives n'y figurent pas. C'est précisément le chaînon que Nous Sommes Vivants vise à documenter : comment des entreprises de marché — pas seulement des coopératives — peuvent intégrer le triple impact dans leur modèle d'affaires et en démontrer la rentabilité.

7.4. Post-croissance et capacités du vivant

La triple profitabilité converge avec — et prolonge — la pensée post-croissance. Parrique (*Ralentir ou périr*, Seuil, 2022) pose la question : peut-on prospérer sans croissance du PIB ? La réponse régénérative est : oui, à condition de redéfinir ce qui croît. Ce ne sont pas les flux monétaires qui doivent croître, mais les *capacités du système vivant* — la fertilité du sol, la qualité de l'eau, la confiance dans la filière, la santé des communautés. C'est le passage du N3 (restaurer — ne pas dépasser les limites) au N4 (régénérer — renforcer les capacités).

La théorie des contraintes de Goldratt (*The Goal*, 1984) l'éclaire autrement : tout système est limité en capacité par au moins un élément — la contrainte ne doit être levée qu'en cas de volonté d'accroître la capacité du système. Ce qui est capital, c'est de prendre soin des capacités, de les faire prospérer.

La décroissance est essentielle dans un monde fini. Mais elle est forcément sélective : des activités délétères à abandonner, des activités fondamentales à la vie à favoriser. C'est la capacité du système à subvenir aux besoins du collectif qui est au cœur de la notion de prospérité partagée. La post-croissance dit « arrêtons d'accumuler ». L'économie régénérative dit « faisons prospérer les capacités du vivant ». L'une est une condition, l'autre est une direction.

Le rapport du Sénat (section 7.3) conforte cette lecture : son scénario 4, « communautés locales résilientes », propose exactement ce basculement — une économie ancrée dans les territoires où la prospérité se mesure à la santé du vivant, pas à la croissance du PIB.

7.5. Conditions d'applicabilité : pour qui ce cadre fonctionne

La trajectoire de triple profitabilité suppose des conditions de départ que toutes les entreprises ne réunissent pas. Le cadre s'applique aux **activités dont le lien au vivant est observable dans la chaîne de valeur** — agriculture, alimentation, cosmétiques, textile, bois, matériaux biosourcés, tourisme de territoire — où la qualité du capital naturel et social conditionne directement la qualité de l'offre. Il est moins immédiatement opérant pour les activités dont la valeur est déconnectée du territoire et du vivant : extraction fossile, fast fashion à cycle court, produits ultra-transformés à bas coût, services financiers purement spéculatifs. Ce n'est pas un jugement moral — c'est un constat de structure : la boucle « pratiques régénératives → produits à survaleur → prospérité du territoire → renforcement des pratiques » requiert un produit qui porte la trace du lieu et du vivant dont il est issu.

Le cadre suppose également une **marge de manœuvre financière pour la transition** : les coûts de conversion ne sont soutenables que si l'entreprise dispose d'un horizon d'investissement compatible. Il suppose enfin un minimum de levier sur la chaîne de valeur : une entreprise qui ne contrôle ni son sourcing ni sa distribution aura des difficultés structurelles à piloter la boucle vertueuse.

Ces conditions ne sont pas des obstacles définitifs. Mais il serait malhonnête de présenter la triple profitabilité comme universellement et immédiatement accessible. L'ambition du cadre est de formaliser les **conditions sous lesquelles il fonctionne** — pas de promettre qu'il fonctionne partout.

7.6. Pourquoi la triple bottom line ne suffit pas

L'approche dominante — la *triple bottom line* (Elkington, 1997) — pose trois piliers comme des objectifs concurrents à arbitrer. Cette logique d'arbitrage est structurellement incompatible avec la régénération. Konietzko, Das & Bocken (2023) établissent que les business models régénératifs se distinguent par un **changement d'objectif** : santé planétaire et bien-être sociétal, comptabilité multi-capitaux incluant la nature comme partie prenante.

Nous Sommes Vivants formalise la **triple profitabilité** : non pas trois piliers en tension, mais trois capitaux en synergie — où le renforcement de l'un renforce structurellement les deux autres. Les Sigma Guidelines (2003), le Five Capitals Framework (Forum for the Future), Haldane et Clay (RSA, 2023) convergent : la régénération ne cherche pas le compromis mais la **contribution simultanée et synergique** aux capitaux naturels, sociaux et économiques.

La méthodologie opérationnelle est celle de l'**Economics of Mutuality** (Roche & Jakub, développée avec le Lab EoM et des grandes entreprises depuis 15 ans). Son renversement : au lieu de placer l'entreprise au centre, on place le *problème à résoudre* (meaningful

challenge) au centre — l'entreprise devient une partie prenante parmi d'autres. On conçoit des interventions qui améliorent le problème de manière mesurable *et* rentable. C'est cette double condition — impact mesurable + rentabilité — qui définit la *mutual value*. Le *Mutual P&L* reclassifie les investissements qui construisent du capital humain ou social (formations, partenariats de filière) en les sortant des coûts opérationnels pour les traiter en investissements. En interne, les managers ne sont plus pénalisés pour des dépenses qui créent de la valeur dans l'écosystème.

7.7. La boucle vertueuse : plus on vend, plus on régénère

La thèse est une proposition économique testable : dans un modèle régénératif correctement conçu, la croissance des ventes est positivement corrélée à la croissance des impacts contributifs simultanément. Boucle en cinq étapes : Pratiques régénératives → Produits à survaleur → Performance financière durable → Prospérité du territoire → Renforcement des pratiques.

Les Lauriers documentent des manifestations concrètes. Le cas Mars Petcare / Royal Canin (Lab EoM, présentation Yassine Asie) illustre la boucle sur le vivant animal et humain : programme de formation dans 600 cliniques vétérinaires — le soin des animaux et la vitalité des vétérinaires sont le capital vivant renforcé. Investissement 250K€. Résultats : +2M€ ventes Mars (x8 ROI), +5M€ rentabilité cumulée cliniques, -40% départs volontaires. Les trois capitaux progressent ensemble : le vivant animal est mieux soigné (capital naturel), les vétérinaires tiennent dans la durée (capital humain/social), les ventes suivent (capital économique). Le profit se retrouve dans le P&L classique mais le lien investissements dans le soin du vivant → surperformance financière n'est pas formalisé comptablement.

Le cas **C'est qui le patron ?!** / LSDH (La Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel) illustre la boucle sur le capital agricole et territorial. 410 fermes collectées, 90 millions de litres sous cahier des charges équitable, prix producteur certifié 540 €/1 000 litres contre 480 € en conventionnel (+12,5 %), contrats tripartites, alimentation sans OGM, pâturage minimum 120 jours. La laiterie a repris 50 exploitations Lactalis en 2024 — preuve que le modèle attire. Ici la boucle est lisible : des pratiques exigeantes (pâturage, sans OGM) produisent un lait différencié → le consommateur paye le premium de transparence → le prix producteur sécurisé stabilise les exploitations → la filière se renforce et attire de nouveaux entrants. Mais là encore, le lien pratiques → surperformance financière de la laiterie n'est pas formalisé — la preuve reste narrative, pas comptable.

Condition : la boucle ne fonctionne que si la finalité reste la capacité du vivant, pas la marge. Le business model régénératif n'est pas un hack de croissance déguisé en écologie — c'est une architecture économique où la prospérité découle de la vitalité.

7.8. Ce qui reste à construire : le profil cashflow

Le nouveau groupe de travail « Économie régénérative à triple impacts localisés » propose de combler cette lacune. La preuve à construire : un **profil cashflow lié aux pratiques régénératives**. Trois questions : (1) Coût de transition amorti en combien de temps ? (2) Différentiel de marge positif ? (3) Valeur des externalités positives rendue visible au bilan ?

La difficulté est que deux logiques coexistent sans se rejoindre. La **surperformance** : l'agriculture régénérative produit des produits qui se vendent mieux — qualité, différenciation, premium. Laines Paysannes vend sa laine x20 le prix conventionnel ; les fromages AOP Roquefort bio captent une survaleur gustative liée aux plantes broutées en plein air. Le **dérisquage** : les races rustiques ne tombent pas malades, les filières solidaires résistent aux chocs, les exploitations diversifiées survivent aux crises. Les deux sont vrais. Mais personne ne les sépare ni ne les documente — et un financier a besoin de savoir quelle part du rendement est attribuable à chaque mécanisme pour calibrer son investissement.

L'enjeu dépasse la comptabilité. Comme posé en section 1.5, la régénération est un **concept essentiellement contesté** (Gallie, 1956) exposé au risque d'obsolescence par absorption (Acquier, 2024). Le Capacity Score a répondu au premier défi : rendre le concept *mesurable* malgré la contestation (section 5). Le profil cashflow doit répondre au second : rendre le concept *économiquement crédible*. La démonstration économique n'est pas un complément — c'est la **condition de survie** du paradigme.

Le mur comptable. Les comptabilités socio-environnementales existantes ne résolvent pas le problème. CARE (Rambaud & Richard, CERCES) comptabilise les coûts de préservation — mais ne peut pas valoriser la survaleur d'un produit régénératif : il chiffre un coût de transition, pas un surcroît de marge. LIFTS (Gibassier et al., Audencia 2025) traite le capital naturel comme un stock et le capital social comme une dette — mais sépare intellectuellement le monde de la nature (unités physiques, logique de préservation) et le monde de l'économie (euros, production). Ni l'un ni l'autre n'entre dans la logique qui fonde le régénératif : accepter que développer du service écosystémique est *à la fois* une proposition de valeur dans les produits *et* une source de valeurs communes qui doivent intégrer une économie. Le *Mutual P&L* (Economics of Mutuality) fonctionne en interne mais se heurte au même mur dès qu'on passe au reporting financier officiel : les normes IFRS ne permettent pas de valoriser les externalités positives — alors que l'exception IFRS 6 permet aux industries extractives de reconnaître des réserves non exploitées comme des actifs. L'asymétrie est structurelle.

L'alpha régénératif. Côté finance, l'écosystème des fonds à impact en France est structuré (Phitrust, Mirova, Demeter, LITA.co, BlueBees, France Active). Mais leur discours d'investissement repose sur le dérisquage ou l'impact intentionnel — jamais sur le lien entre pratiques régénératives et performance financière. Aucun modèle financier ne valorise l'*alpha régénératif* : la surperformance attribuable au développement du capital naturel et social. Les fonds financent de l'impact *malgré* le risque. Personne ne finance de l'impact *parce que* ça rapporte. C'est exactement la preuve que l'évaluation terrain vise à produire.

Tableau 26 — Le discours manquant de la finance à impact

Ce que les fonds impact disent	Ce qu'aucun fonds impact ne dit
Une B Corp est moins risquée	Investir dans le capital naturel d'une filière génère un retour financier mesurable
Une filière solidaire est résiliente	Une ferme qui régénère ses sols vaut plus qu'une ferme qui les épuise — et le produit surperforme
Une CSRD sérieuse rassure l'investisseur	Le delta de marge entre un produit régénératif et un conventionnel justifie un investissement en capital naturel
L'impact est mesurable (indicateurs ESG, ODD)	L'impact explique une part de la performance financière

7.9. Conditions systémiques : ce qui ne dépend pas de l'entreprise seule

La boucle vertueuse ne dépend pas de l'entreprise seule. Quatre conditions systémiques la rendent possible — classées ici par horizon temporel, de la plus accessible à la plus structurelle :

Horizon court terme (H1) — la demande premium. Les consommateurs acceptant le différentiel de prix pour un produit traçable et territorial existent déjà — les Lauriers le documentent. Mais les études de préférence (ITAVI, choice modeling) montrent que les deux attributs les plus valorisés sont le gustatif et le plein air — les caractéristiques environnementales pures ne valent presque rien en termes de préférence déclarée. Le défi n'est pas de créer la demande mais de la rendre lisible : il faut que les pratiques régénératives s'incarnent dans la qualité finale du produit, avec affichage environnemental et traçabilité.

Horizon moyen terme (H2) — les distributeurs, les investisseurs et les PSE. Les circuits de distribution structurés pour porter la valeur territoire/traçabilité restent minoritaires. Les fonds à impact (Mirova, Phitrust, Demeter, LITA.co, BlueBees) émergent mais aucun ne valorise l'alpha régénératif (voir ci-dessus). Les Paiements pour Services Environnementaux (PSE), expérimentés depuis 2020 (170 M€, 130 territoires, ~3 500 agriculteurs, 100-120 €/ha/an), offrent un mécanisme opérationnel mais structurellement limité : financement quasi exclusivement public, rémunération modeste, ciblé sur les zones de captage eau, aucun lien avec la comptabilité d'entreprise. Le PSE rémunère l'agriculteur sans que l'entreprise aval puisse inscrire cette valeur à son bilan. Ces trois conditions relèvent de l'ingénierie de filière — elles bougent en 3 à 7 ans.

Horizon long terme (H3) — les normes comptables et la CSRD. Le mur comptable est double. D'un côté, les normes IFRS traitent l'extraction comme un actif (IFRS 6) sans reconnaître les externalités positives — l'asymétrie est structurelle. De l'autre, la CSRD en double matérialité documente mais ne valorise pas : le rapport financier vit sa vie, le rapport extra-financier la sienne, personne ne pose la question « les pratiques documentées dans le second expliquent-elles une part de la performance du premier ? ». En France, un verrou culturel s'ajoute : valoriser la nature reste pour 80 % du monde de la transition « instrumentaliser la nature ». Le pays est signataire du SEEA (System of Environmental-Economic Accounting, ONU 2021) mais les chapitres sur l'évaluation monétaire des services écosystémiques restent « en débat méthodologique ». Ce verrou est le plus lent à lever — mais c'est celui dont le déblocage changerait le plus radicalement les conditions de jeu.

La modélisation de trajectoires (section suivante) est aussi une réponse à ces conditions systémiques : ce sont les données longitudinales — corrélation documentée entre pratiques régénératives, indicateurs terrain et performance financière — qui fourniront aux investisseurs, aux distributeurs et aux régulateurs les preuves qu'ils demandent.

7.10. La modélisation de filières de l'amont à l'aval — le pont entre capacité perçue et mesure de terrain

LA CHAÎNE CAUSALE À DOCUMENTER

Pratiques régénératives → Produits à survaleur → Performance financière → Prospérité du territoire

Personne n'a documenté cette chaîne de bout en bout. C'est l'objet de l'évaluation terrain.

Le Capacity Score évalue la capacité *perçue* — la maturité organisationnelle telle que les décideurs la vivent et la déclarent. Les KPIs terrain (santé des sols, biodiversité fonctionnelle, bien-être animal, vitalité communautaire) mesurent la capacité *réelle* — les effets observables sur les écosystèmes et les communautés. Le chaînon manquant entre les deux est la **modélisation de trajectoires** : comment une montée en capacité perçue (un comex qui passe de N2 à N3 sur le levier Intelligence écosystémique) se traduit-elle, dans quel délai et sous quelles conditions, en amélioration mesurable des indicateurs de terrain ?

Ce pont est le prochain chantier structurant. Il repose sur trois composantes :

1. Le suivi longitudinal des cohortes. Le Capacity Score est conçu pour être passé régulièrement — pas comme un audit ponctuel mais comme un instrument de pilotage. Le suivi de cohortes (entreprises passant le diagnostic à intervalles réguliers) permet de documenter les trajectoires réelles : quels leviers bougent en premier, à quelle vitesse, avec quels déclencheurs. Le programme prévu à partir de 2026 vise à constituer cette base empirique.

2. La corrélation avec les KPIs terrain normés ESRS. Le travail sur la [filiale laine régénérative](#) a produit la modélisation la plus complète à ce jour d'une filière en triple impact : 4 piliers (environnement, social, économique, filière & territoire) x 22 familles x 93 KPIs, chacun évalué sur les 4 niveaux du Capacity Score. Le mapping ESRS couvre 8 normes sur 10 (E1 à E5, S1 à S3, G1). L'analyse des cahiers des charges (AOP Roquefort, Nature & Progrès, Clear Fashion) révèle un **effet domino** : une pratique prescrite génère des impacts sur 6 à 8 familles de KPIs — le pâturage tournant dynamique impacte les sols, l'eau, le climat, le bien-être animal, la qualité du produit et l'économie rurale. Le Capacity Score rend ces dominos visibles. L'enjeu est de croiser ces mesures terrain avec les profils Capacity Score des mêmes organisations pour tester empiriquement le lien capacité perçue → impact réel.

La modélisation laine a aussi rendu visible un **paradoxe français** : la France dispose d'un cadre international (SEEA), d'un dispositif public opérationnel (PSE), d'un cadre de reporting (CSRD) et de certifications produit (ROC, Demeter, Nature & Progrès) — mais *aucun mécanisme ne connecte les quatre*. Le PSE rémunère l'agriculteur sans que l'entreprise aval puisse inscrire cette valeur à son bilan. La CSRD documente les pratiques sans les valoriser financièrement. Le SEEA reste dans la comptabilité nationale sans descendre à l'échelle de l'exploitation. La certification produit affiche l'impact sans le chiffrer en euros. Le Capacity Score Laine est le premier prototype qui tente de reconnecter ces quatre instruments en une chaîne complète : pratiques → 93 KPIs mesurables → 8 services socio-écosystémiques normés ESRS → ~80 financeurs identifiés.

3. Les spirales ascendantes comme modèle dynamique. Fischer et al. (2024, 2025) décrivent des spirales ascendantes où chaque renforcement du vivant crée les conditions du renforcement suivant. La modélisation de trajectoires vise à documenter ces spirales dans les cas pilotes : quand la santé du sol s'améliore, la qualité de la laine suit, le revenu de l'éleveur aussi, et la capacité perçue de l'organisation monte — boucle de rétroaction positive entre perception et réalité.

4. Deux voies d'évaluation complémentaires. L'évaluation terrain peut être menée dans deux directions. *Option A — des fermes vers le produit* : on part de pratiques régénératives à la ferme et on piste la valeur créée à chaque maillon de la filière jusqu'au produit fini (terrains : filière laine, filière ortie textile / Tissages Bastien — permaentreprise à mission, B Corp, EcoVadis Platinum, 30 parties prenantes réunies sur la chaîne de valeur dans trois régions — Jeune Montagne / Aubrac). *Option B — du produit vers les fermes* : on part d'entreprises qui commercialisent déjà des produits régénératifs avec des résultats financiers documentés et on remonte la chaîne pour identifier quelle part de la performance est attribuable aux pratiques (terrains : CQLP/LSDH, Expanscience, Patagonia). L'option A prouve le mécanisme (comment la valeur se crée et se transmet), l'option B prouve le résultat (l'entreprise surperforme grâce à son positionnement). Les deux ensemble forment la preuve que le rapport du Sénat appelle et que les financiers attendent.

En un mot : Le Capacity Score dit « voilà où vous en êtes et où est le verrou » (section 5.2). Les KPIs terrain disent « voilà ce qui se passe réellement dans l'écosystème » (section 6.3). La modélisation de trajectoires dira « voilà comment l'un produit l'autre — et à quelles conditions ». C'est le pont entre diagnostic et preuve.

LES KPIs DE LA RÉGÉNÉRATION — CE QU'ON MESURE CONCRÈTEMENT

<p>● Environnement - 7 familles</p> <p>GES · Qualité air · Ressource eau · Matière organique sols · Biodiversité fonctionnelle · Bien-être animal · 5 libertés · Paysages & bocages · ESRS E1 · E2 · E3 · E4 · E5 · S2</p>	<p>● Social - 5 familles</p> <p>Rémunération juste · Conditions de tonte · Égalité H/F · Formation & transmission · Bien-être & charge mentale · ESRS S1 · S2</p>
<p>● Économique - 5 familles</p> <p>Prix laine · Diversification revenus · Autonomie alimentaire · Durée de vie produit · Éco-conception & recyclabilité · ESRS E5 · G1</p>	<p>● Filière & territoire - 5 familles</p> <p>Traçabilité · Circuits courts · Gouvernance filière · Économie rurale · Santé (résidus & chimie) · ESRS S3 · G1</p>

8 normes ESRS sur 10 couvertes. Effet domino documenté : le pâturage tournant dynamique impacte simultanément sols, eau, climat, bien-être animal, qualité du produit et économie rurale. Une pratique prescrite génère des impacts sur 6 à 8 familles de KPIs. → Section 6.2 & Capacity Score Laine Régénérative

Contribuer à la preuve économique

Le groupe de travail « Économie régénérative à triple impacts localisés » construit la démonstration que la montée en capacité du vivant génère une triple profitabilité mesurable.

Tableau de bilan épistémique — acquis, formalisé, reste à valider

Trois niveaux : ✓ **Publié** (travaux académiques avec comité de lecture, rapports institutionnels) · ■ **Documenté** (formalisation Nous Sommes Vivants cohérente avec la littérature et testée sur le terrain, mais non validée par un tiers indépendant) · ■ **Thèse** (proposition ouverte, objet du programme de recherche)

→ Tableau 21 — Statut épistémique des propositions du livre blanc : voir **Annexe — Tableaux de référence**, p. XX

Ce tableau n'est pas un aveu de faiblesse — c'est une condition de rigueur. Une proposition scientifiquement fondée doit expliciter ce qu'elle sait, ce qu'elle formalise et ce qu'elle conjecture. Les affirmations marquées ■ sont des hypothèses que le programme de recherche vise à tester.

Rejoindre le groupe de travail Triple Profitabilité

Contribuez à démontrer que la montée en capacité du vivant, via des pratiques régénératives implémentées, génère une triple profitabilité mesurable, reproductible et investissable.

7.11. La renaissance industrielle : quand le Made in France devient régénératif

Les cas Mars/Royal Canin et CQLP/LSDH documentent la boucle vertueuse dans l'agroalimentaire. Un autre mouvement, complémentaire, émerge dans l'industrie française : le **Made in France régénératif** ([analyse Nous Sommes Vivants, décembre 2025](#)). Il ne s'agit plus de résister à la désindustrialisation, mais de produire en France pour régénérer la France — ses territoires, ses savoir-faire, ses écosystèmes vivants.

Le constat de départ est brutal. Des entreprises emblématiques disparaissent : Duralex (verrière, redressement coopératif en cours), Brandt (électroménager, liquidation). Leur chute illustre ce que signifie concrètement le décrochage entre activité économique et

ancrage territorial. Le Made in France « classique » — respecter des normes élevées pour réduire ses impacts — ne suffit pas à assurer la viabilité. La question n'est plus « comment produire français ? » mais « est-ce que la France va mieux parce que notre usine existe ? ».

Le principe du triple impact gagnant. Dans le modèle régénératif, une décision n'est validée que si elle sert simultanément trois piliers : la Nature (les sols retrouvent la capacité de se renouveler, stocker l'eau et séquestrer du carbone), l'Humain (les artisans et agriculteurs retrouvent les conditions de leur transmission et de leur épanouissement), l'Économie (la performance s'indexe sur la santé du vivant — plus le réseau de relations territoriales est dense, plus l'entreprise est résiliente). Ces trois dimensions sont interdépendantes : c'est leur interaction qui crée la valeur.

L'usine comme organe du territoire. L'usine régénérative n'est pas un site isolé — elle fonctionne comme un organe dans un organisme territorial. Les entreprises deviennent interdépendantes par nécessité stratégique : échange de flux, partage de risques, reconstruction d'un tissu de confiance et de réciprocité. Ce maillage coopératif est la garantie contre la délocalisation : on peut déménager une machine-outil, mais on ne peut pas déraciner un réseau d'interdépendances local.

Trente exemples documentés. L'analyse Nous Sommes Vivants recense trente activités localisées en France, évaluées selon quatre critères : un métier clair exercé en France, un impact contributif sur le vivant, un impact humain tangible, une activité économique viable créatrice d'emplois non délocalisables. Parmi eux : Laines Paysannes (structuration de filière laine dans les Pyrénées, lien direct élevage-biodiversité), Atelier Tuffery (jeans en Lozère depuis 1892, filière courte), ENVIE (réemploi d'électroménager, double régénération sociale et écologique), Eau de Paris (gestion de l'eau liée à la qualité des sols en amont), Pocheo (enveloppes éco-conçues). Les [Lauriers de la Régénération 2025](#) (25 lauréats) documentent que la régénération s'incarne dans des produits, services et modèles économiques viables — de Nectar (huile d'olive, 1 000 ha en bio) à C'est qui le patron ?! (modèle économique régénératif autour du lait).

Ce que le Made in France régénératif ajoute au cadre. Il matérialise le changement de paradigme (N3→N4) dans l'industrie manufacturière et les services — pas seulement dans l'agriculture où la boucle vertueuse est plus intuitive. Il démontre que la proximité géographique est la condition *sine qua non* de la régénération : c'est sur un territoire que les spirales ascendantes se déploient. Et il pose une thèse forte : la France a les atouts pour devenir la première nation industrielle régénérative — une agriculture diverse, une énergie décarbonée, des ingénieurs de talent, une culture de l'artisanat et une prise de conscience citoyenne. Le travail de modélisation de trajectoires (section 7.10) devra intégrer ces cas industriels aux côtés des cas agroalimentaires.

Récapitulatif — Section 7 : Le maillon manquant

Section	Question posée	Réponse ou constat	Tableau
7.1	Pourquoi l'économie est-elle l'angle mort ?	6 entreprises surperforment avec des pratiques régénératives — aucune n'a formalisé le lien avec sa performance financière	T23
7.2	C'est quoi, un modèle économique régénératif ?	Du multicapitaux territorial : trois capitaux (financier, environnemental, sociétal) structurellement liés, prospérité partagée dans les territoires	—
7.3	Que dit le Sénat sur l'avenir de la valeur économique ?	4 scénarios à 2050. Seul le scénario 4 intègre la logique régénérative — mais son axe économique se limite à l'ESS. 5 basculements de valeurs nécessaires	T24 · T25
7.4	Quel rapport avec la post-croissance ?	La post-croissance dit « arrêtons d'accumuler ». L'économie régénérative dit « faisons prospérer les capacités du vivant ». L'une est une condition, l'autre une direction	—
7.5	Pour qui ce cadre fonctionne-t-il ?	Activités dont le lien au vivant est observable dans la chaîne de valeur (agriculture, alimentation, cosmétiques, textile, bois, tourisme). Conditions : marge de manœuvre financière + levier sur la chaîne	—
7.6	Pourquoi la triple bottom line ne suffit-elle pas ?	Trois piliers en tension (arbitrage) ≠ trois capitaux en synergie (contribution simultanée). Economics of Mutuality : le problème au centre, pas l'entreprise	—
7.7	La boucle vertueuse existe-t-elle ?	Oui : Pratiques → Produits → Performance → Prospérité → Renforcement. Cas Mars/Royal Canin (x8 ROI) et CQLP/LSDH (410 fermes, +12,5 % prix producteur). Mais preuve encore narrative, pas comptable	—

Section	Question posée	Réponse ou constat	Tableau
7.8	Que manque-t-il pour convaincre ?	Un profil cashflow lié aux pratiques régénératives. Le mur comptable (CARE, LIFTS, IFRS) ne valorise pas les externalités positives. Les fonds à impact financent malgré le risque, pas parce que ça rapporte	T26
7.9	Qu'est-ce qui ne dépend pas de l'entreprise ?	4 conditions systémiques par horizon : demande premium (H1), distributeurs + PSE + investisseurs (H2), normes comptables (H3), culture française (H3)	—
7.10	Comment relier capacité perçue et impact réel ?	Modélisation de trajectoires : suivi de cohortes + corrélation KPIs terrain ESRS (93 KPIs laine, 8/10 normes) + spirales ascendantes. Deux voies : fermes → produit et produit → fermes	T21
7.11	Le cadre fonctionne-t-il au-delà de l'agriculture ?	Oui : 30 exemples Made in France régénératif dans l'industrie manufacturière et les services. L'usine comme organe du territoire. La France a les atouts pour devenir la première nation industrielle régénérative	—

La section 7 est un chantier ouvert — l'objet du groupe de travail « Économie régénérative à triple impacts localisés » (16 mars 2026)

Conclusion

Ce livre blanc a parcouru un chemin — des fondations théoriques de la régénération du vivant en entreprise à la traduction opérationnelle par Nous Sommes Vivants, en passant par les validations scientifiques indépendantes qui confirment la solidité du cadre.

Le constat de départ est un décrochage. Le chiffre d'affaires croît, les engagements RSE s'accumulent — mais les impacts sur le vivant ne suivent pas. Michelin, Patagonia : les cas analysés montrent que le problème n'est pas le manque d'ambition mais un blocage décisionnel. Patron, directeur RSE, directeur innovation, directeur achats — chacun voit un fragment du problème, personne ne dispose de la grille de lecture transversale qui permettrait de décider ensemble.

La régénération propose un changement de nature, pas de degré. Ce n'est pas un raffinement de la durabilité : c'est un renversement de finalité. Le vivant n'est plus au service de l'économie — l'économie est au service du vivant. Ce renversement s'enracine dans une filiation longue — des savoirs indigènes au Rodale Institute (1983), de Regenesis (1995) à Nous Sommes Vivants — et s'ancre dans le local : c'est sur un territoire habité, où humains et non-humains co-évoluent, que l'entreprise agit. Mais cette visée bute sur **deux verrous** qui appellent **deux bascules** : la **bascule des modèles mentaux** (le cadre cognitif reste celui de la performance classique — on sensibilise sans transformer le logiciel qui produit les décisions) et la **bascule des modèles économiques** (les produits ne changent pas, la chaîne de valeur reste extractive — on documente l'impact sans modifier ce qui le produit). Le *regen-washing* naît quand l'une opère sans l'autre. Et un **verrou humain** amplifie les deux : la *cognition* (biais, résistance au changement), les *émotions* (éco-anxiété, cynisme, perte de sens) et les *imaginaires* (incapacité à se projeter dans un futur désirable) bloquent la bascule — c'est pourquoi trois fresques certifiées Qualiopi travaillent chacune une de ces dimensions.

La régénération élargit le référentiel de la performance. Au-delà du chiffre d'affaires et du score RSE, elle intègre la capacité du vivant — le potentiel propre des êtres vivants à se développer, s'auto-organiser et évoluer. Fischer et al. (2024, 2025) montrent que cette capacité se construit par des spirales ascendantes : chaque renforcement du vivant crée les conditions du renforcement suivant. La filière laine régénérative (93 KPIs normés ESRS) matérialise cette dynamique.

Le cadre opérationnel réconcilie trois corpus. La grille en quatre étapes — Limiter, Réduire, Restaurer, Régénérer — traverse trois paradigmes distincts (durable, circulaire, régénératif — Konietzko et al., 2023) et se croise avec six leviers de capacité (Leadership, Intelligence écosystémique, Innovation, Chaîne de valeur, Dynamiques humaines, Gouvernance). Elle réconcilie la stratégie d'entreprise (Hahn & Tampe, HEC Paris), la science des systèmes (Fischer, Folke) et le développement régénératif (Regenesis, Sanford). Validée par l'empirie sectorielle : 100+ articles, 55 produits/services primés aux Lauriers de la Régénération.

Le changement de paradigme entre N3 et N4 est le seuil décisif — un enjeu de gouvernance. Restaurer demande « comment tenir ? » ; régénérer demande « quelle contribution au vivant nous permet de tenir ? ». Ce retournement commence par une transformation personnelle du leader — du gestionnaire au jardinier (Regenesis) — et se traduit dans le modèle économique : le business model est transformé quand le produit est issu de pratiques régénératives. Parmi les six leviers, c'est l'Innovation qui détermine la bascule — parce que c'est le produit qui fonde le business model. Le Capacity Score rend le blocage décisionnel visible et actionnable : 37 questions, 30 minutes, une réflexion guidée qui révèle le profil de corrélation entre leviers de capacité. Le RegenBMC traduit le diagnostic en redesign de l'offre — produit par produit, filière par filière — à travers cinq ateliers. La boucle complète — Capacity Score → Fresques → RegenBMC → retour Capacity Score — constitue le dispositif de transformation intégré.

Les pratiques régénératives se mesurent en triple impact. Elles ne consistent pas à « moins dégrader » mais à renforcer activement la capacité du vivant — et leurs effets se mesurent en services socio-écosystémiques sur trois sphères (environnementale, sociale,

économique), normés ESRS-CSR. C'est cette mesure qui permet de relier les pratiques au modèle économique et de démontrer que la régénération génère une profitabilité mesurable.

Le maillon manquant reste la preuve économique. La régénération risque de suivre le cycle d'obsolescence du développement durable (Acquier, 2024). Le Capacity Score transforme un concept flou en instrument mesurable. Mais seule la démonstration formalisée que la montée en capacité du vivant, via des pratiques régénératives implémentées, génère une **triple profitabilité** — économique, écologique et sociale — mesurable, reproductible et investissable, empêchera la régénération d'être absorbée et neutralisée.

Cette démonstration bute aujourd'hui sur un paradoxe français : la France dispose d'un cadre international (SEEA), d'un dispositif public (PSE), d'un cadre de reporting (CSR) et de certifications produit (ROC, Demeter) — mais aucun mécanisme ne connecte les quatre. La modélisation de trajectoires — le pont entre capacité perçue (Capacity Score) et impact réel (KPIs terrain) — est le prochain chantier structurant.

La preuve est en construction. La boucle vertueuse existe — Mars/Royal Canin (250 K€ → x8 ROI), CQLP/LSDH (410 fermes, +12,5 % prix producteur) — mais la preuve reste narrative, pas comptable. Le rapport du Sénat (Délégation à la prospective, 2025) confirme l'enjeu : son scénario 4 est le seul qui intègre la logique régénérative — mais il n'a pas de modèle économique documenté et limite l'axe économique aux structures ESS. La post-croissance dit « arrêtons d'accumuler » ; l'économie régénérative dit « faisons prospérer les capacités du vivant ». L'une est une condition, l'autre une direction. Les fonds à impact financent malgré le risque — personne ne finance parce que ça rapporte. L'*alpha régénératif* — la surperformance attribuable au développement du capital naturel et social — n'est formalisé nulle part. Et sur le terrain, trente exemples de Made in France régénératif montrent que la boucle fonctionne aussi dans l'industrie : Laines Paysannes, Atelier Tuffery, Pochecho, Eau de Paris. La question n'est plus « comment produire français ? » mais « est-ce que la France va mieux parce que notre usine existe ? ».

Le groupe de travail « Économie régénérative à triple impacts localisés » (16 mars 2026) est conçu pour y répondre sur les deux plans simultanément. **Sur le plan business** : formaliser le lien entre pratiques régénératives, innovation produit et performance financière — démontrer que la montée en capacité du vivant, via des pratiques régénératives implémentées, génère une triple profitabilité mesurable, reproductible et investissable, filière par filière, territoire par territoire. **Sur le plan des modèles mentaux et du prendre soin** : le même groupe traitera, sous l'angle économique, la valorisation du travail des coachs, consultants et facilitateurs qui accompagnent la transformation des personnes — cognition, émotions, imaginaires, coopération. Prendre soin des humains et des non-humains n'est pas un supplément d'âme : c'est un levier de capacité dont la valeur économique doit être documentée. L'accompagnement humain est une condition de la bascule — et cette condition a un coût, un modèle économique et une valeur mesurable que le groupe de travail s'attachera à formaliser.

Ce que les 25 tableaux du livre blanc révèlent

Lus ensemble, les 25 tableaux dessinent une progression qui dépasse la somme de leurs parties.

Tableaux 1 à 5 — Les fondations et leurs limites. Les cadres académiques (Hahn & Tampe, HEC Paris) posent le continuum de maturité et les attributs du business régénératif (Tableau 2). Mais la mise en correspondance avec le Capacity Score (Tableaux 3 et 4) révèle un déplacement systématique : là où les cadres académiques décrivent des *caractéristiques observables*, le Capacity Score mesure des *capacités perçues à agir*. C'est ce passage de l'observation à la décision qui fonde l'outil. Le Tableau 5 identifie cinq lacunes structurelles — absence d'instrument, de facteur humain, de transformation intérieure, de mesure économique, de lien au territoire — que les tableaux suivants comblent un par un.

Tableaux 6 à 10 — La réconciliation des trois corpus. Le Tableau 6 montre que les tensions organisationnelles (profit vs contribution, court terme vs long terme, contrôle vs adaptation) ne se résolvent pas par arbitrage — elles exigent un changement de paradigme. Le Tableau 7 confirme que durabilité, résilience et régénération sont trois logiques distinctes — pas un gradient. Les spirales ascendantes (Fischer et al.) sont le mécanisme de la montée en capacité, pas une métaphore. Les Tableaux 8 et 9 documentent ce que Regensis ajoute que la science ne formalise pas : la transformation intérieure comme condition (pas comme bénéfice secondaire), la primauté du lieu, la co-évolution humain-nature. Le Tableau 10 — les quatre étapes à travers les trois corpus — constitue le moment de bascule du livre blanc : pour la première fois, les catégories de la stratégie d'entreprise (Hahn & Tampe), de la science des systèmes (Fischer, Folke) et de la pratique régénérative (Regensis, Sanford) sont alignées dans un cadre unique. C'est ce tableau qui fonde les six leviers du Capacity Score.

Tableaux 11 à 16 — L'instrument et sa validation empirique. Le Tableau 11 montre précisément comment chaque corpus nourrit chaque levier du Capacity Score : Hahn & Tampe fournissent le continuum de maturité, Fischer la dynamique (spirales, freins), Regensis la condition intérieure. Le Tableau 12 identifie honnêtement les tensions que l'instrument ne réconcilie pas encore — la tension entre transformation individuelle et dynamique collective, entre approche systémique et passage à l'échelle. Les Tableaux 13 et 14 constituent la grille opérationnelle elle-même : quatre étapes x six leviers, avec descriptions (13) et indicateurs (14). Mais c'est le Tableau 15 (Michelin 45 % vs Patagonia 68 %) qui en apporte la validation empirique la plus probante : le score global est moins utile que le profil de corrélation entre leviers de capacité. Chez Michelin, le levier bloquant est l'Innovation (2 % du CA en économie de la fonctionnalité) ; chez Patagonia, c'est la Chaîne de valeur (85 % des produits sans fin de vie). Le Tableau 16 identifie le levier pivot de chaque bascule — un résultat qui ne peut émerger que d'un instrument croisant étapes et leviers. Le profil comparé confirme que la nature de l'écart — écart de transformation (Michelin) vs écart de capacité (Patagonia) — est diagnostiquable.

Tableaux 18 à 21 — Les conditions humaines et la transparence épistémique. Le Tableau 18 formalise les quatre apports que la recherche académique ne fournit pas et que Nous Sommes Vivants a dû construire : la grille 4 étapes x 6 leviers, le diagnostic de corrélation entre leviers de capacité, la boucle Capacity Score → Fresques → RegenBMC, et la mesure de capacité perçue. Le Tableau

19 montre que recherche et praticiens convergent vers les mêmes conclusions par des chemins différents — un signe de robustesse du cadre. Le Tableau 20 structure les trois verrous humains (cognition, émotions, imaginaires) levier par levier, à travers les quatre étapes — c'est la matrice qui fonde les trois fresques et qui explique pourquoi la bascule des modèles économiques ne tient pas sans bascule des modèles mentaux. Enfin, le Tableau 21 (statut épistémique) soumet chaque proposition structurante du livre blanc à une distinction rigoureuse : résultat publié, formalisation Nous Sommes Vivants documentée, ou thèse ouverte. C'est un acte de transparence rare dans un document de cette nature.

Tableaux 22 à 26 — La preuve terrain et la démonstration économique. Le Tableau 22 (55 produits/services primés aux Lauriers de la Régénération 2024-2025) documente que la régénération n'est pas un concept — c'est une réalité commerciale dans au moins dix secteurs. Le Tableau 23 (le paradoxe documenté) révèle l'angle mort structurel : six entreprises surperforment avec des pratiques régénératives, mais aucune n'a formalisé le lien entre ces pratiques et leur performance. Le Tableau 24 (quatre scénarios du Sénat) inscrit l'économie régénérative dans le débat institutionnel français et montre que seul le scénario 4 — celui qui n'a pas de modèle économique documenté — intègre la logique régénérative. Le Tableau 25 (cinq basculements de valeurs) traduit ces scénarios en changements de paradigme concrets : ce qui a de la valeur, l'échelle pertinente, l'indicateur de prospérité, le rôle de la comptabilité, le rôle de l'entreprise. Le Tableau 26 (le discours manquant de la finance à impact) identifie ce qu'aucun fonds ne dit encore : que l'investissement dans le capital naturel génère un retour mesurable, que la ferme régénérative vaut plus, que le delta de marge justifie l'investissement. C'est le front de travail le plus urgent — et l'objet du groupe de travail « Économie régénérative à triple impacts localisés ».

Ce qui verrouille le Capacity Score

La lecture croisée des 25 tableaux permet de répondre à une question légitime : sur quoi repose la solidité du Capacity Score comme instrument ?

Son socle théorique est triple. Le continuum de maturité vient de la recherche en stratégie d'entreprise régénérative (Hahn & Tampe, 2021 ; HEC Paris, 2025) — Tableaux 2, 3, 4. La dynamique de montée en capacité (spirales ascendantes, freins systémiques) vient de la science des systèmes socio-écologiques (Fischer et al., 2024, 2025 ; Folke et al., 2021) — Tableau 7. La condition de transformation intérieure vient de trente ans de pratique du développement régénératif (Regenesis, Sanford, Holliday) — Tableaux 8, 9. Aucun de ces trois corpus n'a été conçu pour le Capacity Score. Leur convergence dans un seul instrument (Tableau 10) n'est pas un montage : c'est le résultat d'une réconciliation documentée.

Sa structure (4 étapes x 6 leviers) est vérifiable. Le Tableau 13 rend chaque case de la grille explicite et contestable. Les indicateurs du Tableau 14 permettent de vérifier empiriquement si une organisation se situe où le Capacity Score la place. Les Tableaux 15 et 16 montrent que l'instrument produit des diagnostics différenciés — Michelin et Patagonia n'ont pas le même profil, pas le même levier bloquant, pas la même nature d'écart — ce qui serait impossible avec un index unidimensionnel.

Ses limites sont identifiées. Le Tableau 12 liste explicitement les tensions non réconciliées. Le Tableau 21 distingue ce qui est démontré de ce qui reste ouvert. Le Capacity Score mesure une capacité *perçue* — pas un impact réel. C'est une force (la perception conditionne la décision) et une limite (la corrélation avec les KPIs terrain reste à formaliser). Cette limite est assumée, pas masquée — et c'est précisément ce que le groupe de travail « Économie régénérative à triple impacts localisés » vise à combler.

Sa validation empirique est engagée. Deux analyses approfondies publiées (Michelin, Patagonia), 100+ articles de veille sectorielle, 55 produits/services primés aux Lauriers de la Régénération, une filière laine documentée sur 93 KPIs ESRS. Ce n'est pas encore une validation académique au sens strict — mais c'est une base empirique substantielle qui produit des diagnostics utiles et différenciés. Le Capacity Score n'est pas un prototype : c'est un instrument opérationnel dont la prochaine étape est la validation par tiers.

L'absence actuelle d'une formalisation économique complète ne remet pas en cause la cohérence du cadre — elle en constitue le prolongement logique. Ce livre blanc pose la théorie et les instruments. Le groupe de travail en démontrera la viabilité économique.

On l'a posé dès le départ : c'est une question de vie ou de mort. Pas une métaphore. La vie des sols dont dépendent nos filières. La vie des communautés rurales qui tiennent nos territoires. La vie des entreprises qui disparaissent faute d'avoir su relier leur modèle économique au vivant. Ce livre blanc donne un cadre pour agir — pas pour contempler. Le Capacity Score est accessible, gratuit, et prend trente minutes. La question n'est plus « faut-il y aller ? » — c'est « par quel levier commencer ? ».

CE QUE CE LIVRE BLANC ÉTABLIT

Tableau 1 — Ce que ce livre blanc établit

0. Le problème : le chiffre d'affaires croît, les impacts sur le vivant ne suivent pas

Les engagements RSE s'accumulent — mais l'activité économique reste découplée de ses impacts. Michelin : 98 % des revenus indexés sur le volume pneumatique, 2 % du CA en économie de la fonctionnalité. Patagonia : +6 % de CA par an, mais émissions CO₂ en hausse et 85 % des produits sans fin de vie. Ce n'est pas un manque d'ambition — c'est un blocage décisionnel : les entreprises ne disposent pas d'un cadre pour relier leur modèle économique aux capacités du vivant. Elles ne savent pas où elles en sont, ni par où commencer. Ce livre blanc propose un tel cadre.

1. Ce qu'est la régénération pour une entreprise

La régénération ne remplace pas la réduction — elle la prolonge. Il s'agit d'augmenter les impacts contributifs de l'activité — sur le bien-être humain et sur la biodiversité — tout en tenant sa trajectoire de réduction. On ne régénère que le vivant. La question discriminante : est-ce que le territoire prospère avec mon activité économique ?

2. Lever le verrou des modèles mentaux

Le dirigeant adopte le vocabulaire de la régénération mais le cadre mental reste celui de la performance classique. La régénération pose un renversement de regard : un territoire est un **lieu habité** où humains et non-humains co-évoluent. On sensibilise sans transformer le logiciel qui produit les décisions — c'est le verrou à lever.

3. Lever le verrou des modèles économiques

Le vivant est mesuré, pas renforcé. Les produits ne changent pas, la chaîne de valeur reste extractive. On documente l'impact sans modifier ce qui le produit. La régénération exige que les deux bascules — modèles mentaux et modèles économiques — opèrent ensemble.

4. Les capacités du vivant : le référentiel de la régénération

Aucune entreprise n'est régénérative — mais toute entreprise peut développer une capacité à renforcer le potentiel des êtres vivants dans leur milieu de vie. Cette capacité se construit par des **spirales ascendantes** : chaque renforcement du vivant crée les conditions du renforcement suivant.

5. Quatre étapes - 6. Six leviers - 7. Le retournement de finalité

Limiter → Réduire → Restaurer → Régénérer. Six leviers de capacité : Leadership, Intelligence écosystémique, Innovation, Chaîne de valeur, Dynamiques humaines, Gouvernance. Le retournement de finalité entre N3 et N4 est le critère de démarcation : l'activité économique se subordonne au vivant, pas l'inverse.

8. Le modèle économique - 9. La transformation du leader - 10. L'innovation pivot

Le business model est transformé quand le produit est issu de pratiques régénératives. Du gestionnaire au jardinier : la posture change avant le modèle. Parmi les six leviers, c'est l'Innovation qui détermine la bascule — c'est par le produit que la bascule se fait.

11-12. Les pratiques et la mesure en triple impact

Les pratiques régénératives renforcent activement la capacité du vivant dans les territoires d'activité. Elles se mesurent en services socio-écosystémiques normés ESRS. La chaîne de valeur est cartographiée en triple impact : environnemental, social, économique.

13-15. Capacity Score - RegenBMC - Trois fresques

37 questions, 30 minutes. Le RegenBMC traduit le diagnostic en redesign de l'offre en cinq ateliers. Trois fresques Qualiopi travaillent les verrous humains : cognition, émotions, imaginaires. La boucle complète — Capacity Score → Fresques → RegenBMC → retour Capacity Score — constitue le dispositif de transformation intégré.

16. Le maillon manquant : la preuve de triple profitabilité

Sans la preuve que la montée en capacité du vivant génère une triple profitabilité mesurable, reproductible et investissable, la régénération sera absorbée comme l'a été le développement durable. C'est l'objet du groupe de travail « Économie régénérative à triple impacts localisés » — 16 mars 2026.

ANNEXE — REGARD EXTÉRIEUR : CE QUE LE CADRE INVITE À LUI OBJECTER

Un livre blanc qui propose un changement de paradigme doit accueillir les objections qui le déstabilisent — pas seulement celles qu'il sait résoudre. Les trois points ci-dessous ne sont pas des critiques adverses : ce sont des tensions que le cadre Nous Sommes Vivants porte en lui et qu'il doit continuer à travailler.

Folke 2025 : on ne gère plus des ressources mortes

Les travaux de Carl Folke et ses collègues du Stockholm Resilience Centre (2025) déplacent le point de référence de la gestion d'entreprise. Si l'on suit leur cadre, la performance d'une organisation ne se mesure plus à sa capacité à « résister » au marché (résilience classique) mais à sa capacité à **générer les conditions pour que son écosystème — fournisseurs, sols, employés, communautés — puisse se renouveler de lui-même**. La régénération consiste à gérer non pas des impacts, mais le renouvellement du potentiel de vie d'un territoire ou d'une organisation. En résumé : on ne gère plus des ressources mortes (matières premières, stocks, flux) — on gère des **capacités vivantes** (fertilité, relations, vitalité). C'est exactement ce que le Capacity Score tente d'opérationnaliser. Mais la distance entre le cadre théorique de Folke et la réalité d'un dirigeant confronté à ses comptes trimestriels est immense — et c'est cette distance que la Partie IV (preuve économique) doit combler.

Le tunnel carbone — et la vision pluridimensionnelle

Ce livre blanc est, entre autres choses, un remède au « tunnel carbone » — le biais systémique qui consiste à ne regarder que le CO₂ dans les trajectoires de transition. Le tunnel carbone produit trois effets pervers : il rend invisibles les autres dimensions du vivant (biodiversité, eau, sols, santé humaine), il favorise les solutions technologiques monosectorielles (capture carbone, compensation) au détriment des approches systémiques, et il permet à des organisations de se déclarer « en transition » tout en dégradant activement d'autres dimensions. Le Capacity Score propose une vision pluridimensionnelle à travers ses six leviers — mais cette pluridimensionnalité a un coût : elle est plus difficile à communiquer, à certifier et à comparer qu'un chiffre carbone. C'est un choix assumé : la réalité du vivant est multidimensionnelle, et tout outil qui la réduit à un seul indicateur ment par simplification.

L'objection de fond : l'entreprise peut-elle être le moteur de la régénération planétaire ?

Le succès de l'approche Nous Sommes Vivants repose sur un pari audacieux : que l'entreprise commerciale — avec ses contraintes de rentabilité, de croissance, de compétition — puisse être un **vecteur de régénération** plutôt qu'un agent de dégradation à contenir. Ce pari n'est pas naïf : les Lauriers, les cas Michelin et Patagonia, la filière laine montrent que c'est possible au niveau du produit et de la filière. Mais l'objection de fond demeure : est-ce que la régénération du vivant est compatible avec le dogme de l'activité commerciale croissante ? Le cadre Nous Sommes Vivants répond partiellement : la section 7.4 (post-croissance et capacités du vivant) pose que la régénération ne requiert pas la décroissance — elle requiert un **changement de nature de la croissance**. Croître en volume de matière extraite est dégénératif ; croître en services socio-écosystémiques rendus est potentiellement régénératif. Mais « potentiellement » n'est pas « nécessairement ». Le test de robustesse (section 4.9) — capacité + preuve par les effets — est là pour faire le tri. Et la démonstration formalisée que ce tri fonctionne à l'échelle, dans la durée, dans des secteurs variés, reste le chantier ouvert de la Partie IV.

Ces trois tensions ne sont pas des faiblesses du cadre — elles en sont les **frontières actives**. Un cadre qui n'aurait pas de frontières serait une idéologie. Un cadre qui nomme ses frontières et organise le travail pour les repousser est un programme de recherche-action — et c'est ce que ce livre blanc prétend être.

ANNEXE — TABLEAUX DE RÉFÉRENCE

Les tableaux ci-dessous complètent le corps du document. Ils sont référencés dans le texte et rassemblés ici pour faciliter la consultation.

Tableau 22 — Les 55 produits/services primés aux Lauriers de la Régénération

Secteur	Lauréat	Produit / Service	Pratique régénérative clé	Éd.	Niveau Capacity Score
■ AGRICULTURE & AGROALIMENTAIRE					
Alimentaire	OMIE	Crackers à l'emmental	Circuit court, filière agricole française structurée	2024	N3
ECOTONE / Bonneterre	Lait d'avoine bio	Avoine 100% française, rotations 8 ans, programme Farmtastic, Planet-Score AAAA	2025	N3→N4	
Filière agro	La Ferme du Valentin	Yaourts brassés	Agriculture biologique et circuit ultra-court	2024	N3
Nectar Oléiculture	Huile d'olive	1 000 ha bio en Occitanie, agroforesterie, 7 km de haies, 650 nichoirs	2025	N4	
Alcools	Vins Oé / Château Galoupet	Vins bio · Rosé	Viticulture bio-régénérative, Galoupet : 1er domaine ROC en France (LVMH)	24+25	N3→N4
Infusions	Jardins de Gaïa	Thés et infusions bio	« Entreprise bienfaitrice » depuis 30 ans, commerce équitable	24+25	N3
Cafés	L'Arbre à Café	Cafés bio de spécialité	Filière directe avec producteurs, agroforesterie	2024	N3
Apiculture	Les Compagnons du Miel	Miel de printemps	Traçabilité rucher→pot, 210 apiculteurs, 1er miel bio + Commerce Équitable France	2025	N3→N4
Modèle éco.	C'est qui le patron ?!	Lait bio	CDC voté par 15M consommateurs, 0,59€/L min, pâturage 6 mois	2025	N4
Chocolat	Dr. Bronner's	Magic Chocolate	2 240 ha bio régénératif, certifié ROC, Commerce Équitable	2025	N4
■ COSMÉTIQUE, BEAUTÉ & TEXTILE					
Cosmétique	ÉCLO	Sérum sublimateur	Cosmétique bio française, circuit court	2024	N3
Expanscience	Actif TULSINITY®	1er actif ROC. 3 800 agriculteurs, 5 100 ha en Inde, santé sols + équité sociale	2025	N4	
LÉA NATURE / SO'BiO étic	Gamme cosmétique bio	Gouvernance sécurisée (fonds FICUS), filières locales, Green Impact Index A	2025	N3→N4	
Ingrédients	PY'STILL	Hamamélis / Hydrolats	Distillation de plantes envahissantes, osmose inverse, -97% émissions transport	2025	N4
Textile	Laines Paysannes	Textiles laine locale	SCIC, filière laine Pyrénées/Massif Central, territoire pastoral renforcé	2024	N4
Picture Organic	Veste Smeeth	80% matières recyclées/bio, Clear Fashion 86/100, location + réparation	2025	N3→N4	
Royal Mer	Pull marin 100% laine	Garanti à vie, abandon synthétiques d'ici 2026, anti-microplastiques	2025	N3	
■ INDUSTRIE, ÉNERGIE, NUMÉRIQUE & SERVICES					
Industrie	Pocheco	Enveloppes / packaging	Écologie : circuit fermé eau, autonomie énergie, site refuge biodiversité	2025	N4
Énergie	elmy	Électricité 100% verte	Achat conjoint énergie + GO, VertVolt ADEME, semaine de 4 jours	2025	N3

Secteur	Lauréat	Produit / Service	Pratique régénérative clé	Éd.	Niveau Capacity Score
Numérique	Lunii / Numenia	Histoires sans écran	97% réparation, capacités imaginatives des enfants renforcées	2025	N4
Télécom	TeleCoop	Forfait mobile	Coopérative, facturation conso réelle, 30€ bonus réparation	2025	N3→N4
Meubles	Carbone14 Studio	Chaise forêt	Bois local, design durable, valorisation forêts françaises	2024	N3
Startup	United Repair Center	Réparation textile	Économie circulaire industrialisée, allongement durée de vie vêtements	2025	N3
■ TERRITOIRE, ESS, CULTURE & FINANCE					
Territoire / ESS	ETIC	Château de Nanterre	Friche → tiers-lieu régénératif, permaculture, énergie ÷5	2025	N4
Halage — Lil'Ô	Ferme florale d'insertion	Technosols sur friche polluée, 180 000 fleurs/an, insertion sociale	2025	N4	
Créateur de forêt	Reboisement Woëvre	Sanctuarisation juridique (ORE), biodiversité sur 100 ans	2025	N4	
Tourisme	La Fenièrre / Écodomaine	Restaurant · Hôtellerie	Gastronomie régénérative, autonomie hydrique et alimentaire	24+25	N3→N4
Éducation	Campus de la transition	Offre étudiants	Formation transdisciplinaire, immersion écologique	2025	N3
Culture	Regenesis Institute	<i>Régénérer</i> (ouvrage)	Avec Butterfly Foundation & Rue de l'échiquier — principes fondateurs	2025	N4
Finance	Milpa / Fève	Finance régénérative	Investissement foncier agricole, fléchage vers pratiques régénératives	2024	N3
Regen_accelerate	Accélérateur	Regenstudio x makesense, financement de la bascule régénérative	2025	N3	
Lita	Finance participative	Lien citoyens → entreprises à impact, épargne fléchée	2025	N3	

Tableau 21 — Statut épistémique des propositions du livre blanc

Proposition	Statut	Références
Acquis scientifiques — fondations du cadre		
Tripartition durabilité → résilience → régénération	✓ Publié	Fischer, Farny, Pacheco-Romero & Folke 2025 (<i>Ambio</i>)
Spirales ascendantes et montée en capacité comme dynamique	✓ Publié	Fischer et al. 2024 (<i>Nature Sustainability</i>)
Continuum de maturité régénérative (<i>doing less harm</i> → <i>co-evolving</i>)	✓ Publié	Hahn & Tampe 2021 · Reed 2007 · du Plessis & Cole 2011
Durable, circulaire, régénératif = trois paradigmes distincts	✓ Publié	Konietzko, Das & Bocken 2023 (<i>Sustainable Production and Consumption</i>)
Primauté du lieu, co-évolution humain-nature	✓ Publié	Regenesis (Mang & Haggard 2016) · Fischer et al. 2025 (<i>Ambio</i>)
Matrice valeur organisationnelle x valeur communautaire	✓ Publié	Sarkar, Foglia & Kotler 2021
Robustesse biologique (diversité, redondance, sub-optimalité)	✓ Publié	Hamant 2023 (<i>Antidote au culte de la performance</i>)
Soutenabilité forte : économie enchâssée dans le vivant	✓ Publié	Skene 2022 (<i>Frontiers in Sustainability</i>) · Haldane & Clay (RSA 2023)
Formalisations Nous Sommes Vivants — testées, non validées par tiers		
Grille 4 étapes Limiter → Réduire → Restaurer → Régénérer	■ Documenté	Fondement : Reed 2007 · Mang & Reed 2012 · Sanford 2000-2021 — formalisation Nous Sommes Vivants
Mapping 4 paradigmes Sanford / trajectoire Reed → 4 étapes	■ Documenté	Sanford (postures) · Reed (impacts) — correspondance formalisée par Nous Sommes Vivants
Retournement de finalité = critère discriminant N3 → N4	■ Documenté	Formalisation Nous Sommes Vivants · Cohérent du Plessis 2012 · Fischer et al. 2025
Capacity Score (6 leviers x 4 niveaux, 37 questions)	■ Documenté	Outil Nous Sommes Vivants testé (Patagonia, Michelin) · Non validé par tiers
Innovation = levier pivot de la bascule	■ Documenté	Observation récurrente diagnostics Nous Sommes Vivants · Cohérent Konietzko 2023
Facteur humain (cognition, émotions, imaginaires) = condition de la transformation	■ Documenté	Fondement : Regenesis prémisses 4 (Mang & Reed 2012) · Outils Nous Sommes Vivants certifiés Qualiopi
Triple profitabilité (synergie env + soc + éco, pas arbitrage)	■ Documenté	Fondement : Konietzko 2023 · Roche & Jakub (Economics of Mutuality) — formalisation Nous Sommes Vivants
Lauriers de la Régénération : 55 produits issus de pratiques régénératives économiquement viables	■ Documenté	30 lauréats 2024 + 25 lauréats 2025 · Analyse Nous Sommes Vivants · Non publiée en revue
Cas Mars/Royal Canin : soin animal + vitalité vétérinaires → x8 ROI	■ Documenté	Données présentées publiquement Yassine Asie Lab EoM · Triple capitaux (vivant animal, humain/social, économique) · Non publiées en revue
Cas CQLP/LSDH : prix producteur +12,5 %, 410 fermes, attractivité filière	■ Documenté	Données publiques LSDH / Bureau Véritas · Lien pratiques → surperformance non formalisé comptablement
Rapport Sénat 2050 : scénario 4 « communautés locales résilientes » = économie régénérative	✓ Publié	Délégation sénatoriale à la prospective, octobre 2025 · Dumoulin, Paoli-Gagin, Sautarel
Capacity Score Laine : 4 piliers x 22 familles x 93 KPIs, mapping ESRS (8/10 normes), effet domino documenté	■ Documenté	Modélisation Nous Sommes Vivants · Chaîne complète pratiques → KPIs → services → financeurs · Non validée en terrain
Thèses ouvertes — objet du programme de recherche		
Profil cashflow régénératif > conventionnel	■ Thèse	Objet du groupe de travail « Économie régénérative à triple impacts localisés » — 16 mars 2026
Lien capacité perçue → impact réel mesuré	■ Thèse	La montée en capacité perçue (Capacity Score) produit-elle des contributions nettes positives mesurables (Fischer et al.) ?
Dynamique longitudinale de la montée en capacité	■ Thèse	Suivi de cohorte prévu à partir de 2026 · Spirales ascendantes (Fischer 2024) comme cadre de référence
Pont organisation → territoire : validation empirique	■ Thèse	Une organisation qui monte en capacité renforce-t-elle son territoire ? · Objet des cas pilotes (Capacity Score Laine Régénérative)

SOURCES

- Publications académiques de référence

- Hahn, T. & Tampe, M. (2021). *Strategies for Regenerative Business*. Strategic Organization, 19(3), 456-477. DOI: 10.1177/1476127020979228. Esade Business School.
- Lehmann-Ortega, L. & Dubreil, S. (2025). *The Regenerative Shift — Seven Business Attributes and Seven Archetypes to Inspire Action*. White paper, HEC Paris S&O Institute.
- Fischer, J., Farny, S., Pacheco-Romero, M. & Folke, C. (2025). *Resilience and regeneration for a world in crisis*. Ambio, 55, 24–34. Stockholm Resilience Centre.
- Konietzko, J., Das, A. & Bocken, N. (2023). *Toward regenerative business models: A necessary shift?* Sustainable Production and Consumption, 38, 372-388. Maastricht Sustainability Institute.
- Folke, C. et al. (2021). *Our future in the Anthropocene biosphere*. Ambio, 50, 834–869. Stockholm Resilience Centre.
- Skene, K.R. (2022). *Circles, spirals, pyramids and cubes: why the circular economy cannot work*. Sustainability Science, 17(1), 231–255.
- Sarkar, C., Foglia, G. & Kotler, P. (2021). *The Regenerative Business Matrix*. Matrice valeur organisationnelle x valeur communautaire.
- Ouvrages et guides de référence
- Mang, P. & Haggard, B. (2012/2024). *Regenerative Development and Design / Régénérer : principes fondateurs et pratiques inspirantes*. Rue de l'échiquier.
- Holliday, M. (2016). *The Age of Thrivability: Vital Perspectives and Practices for a Better World*.
- Reed, B. & Holliday, M. (2023). *A Regenerative Approach to Tourism in Canada*. Destination Canada.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*.
- Hamant, O. (2023). *Antidote au culte de la performance*. Gallimard.
- Scharmer, O. (2009). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker.
- Morizot, B. — *Manières d'être vivant* (solidarité écologique et diplomatie des interdépendances).
- Sanford, C. (2011/2021). *The Responsible Business / No More Gold Stars*. Les quatre paradigmes de la régénération.
- Wells, M. (1969). Première grille de scoring régénératif en architecture (-100 → +100).
- Références scientifiques et techniques
- Amis, J.M. et al. (2020) — Inégalités systémiques.
- Beck, A.T. (1976) — Triade cognitive.
- Ceballos, G. et al. (2015) — Sixième extinction.
- Damasio, A.R. (1994) — *L'erreur de Descartes*.
- Durand, G. (1960/1992) — *Structures anthropologiques de l'imaginaire*.
- Goleman, D. (1995) — *Emotional Intelligence*.
- Meadows, D.H. (1999) — Points de levier.
- Rockström, J. et al. (2009) / Steffen (2015) — Limites planétaires.
- Wilson, E.O. (1984) — *Biophilia*.
- Guffond, B. & Taisne, M. (2024) — Pivotement des modèles d'affaires (Paris-Dauphine / CEC).
- Gallie, W.B. (1956) — Essentially Contested Concepts. *Proceedings of the Aristotelian Society*, 56, 167-198.
- Connelly, S. (2007) — Mapping Sustainable Development as a Contested Concept. *Local Environment*, 12(3), 259-278.
- Gordon, D.J. (2023) — Essentially contested concepts and the political. *Political Studies Review*.
- Acquier, A. (2024) — Cycle d'obsolescence du développement durable.
- Elkington, J. (1997) — *Cannibals with Forks* (Triple Bottom Line).
- Brundtland, G.H. (1987) — *Our Common Future*. Commission mondiale sur l'environnement.
- Ostrom, E. (1990) — *Governing the Commons*. Polycentricité.
- Morseletto, P. (2020) — Circularité et régénération.
- Haldane, A. & Clay, H. / RSA (2023) — Soutenable forte, économie enchâssée dans le vivant.
- Sharpe, B. (2013) — *Three Horizons: The Patterning of Hope*.
- du Plessis, C. & Cole, R.J. (2011) — Continuum du design régénératif.
- Robinson, J. & Cole, R.J. (2015) — Pensée systémique et design régénératif.
- Baghai, M., Coley, S. & White, D. (1999) — *The Alchemy of Growth*. Les trois horizons d'innovation.
- Bansal, P. & Song, H.C. (2017) — Différencier durabilité et responsabilité. *Academy of Management Annals*, 11(1).
- Benne, B. & Mang, P. (2015) — Working regeneratively across scales. *Building Research & Information*, 43(2).
- Coleman, K. et al. (2018) — The potential of regenerative places. *Sustainability*, 10(10).
- Costanza, R. et al. (1997) — Valuation des services écosystémiques. *Nature*, 387.
- Ferraro, F., Etzion, D. & Gehman, J. (2015) — Action robuste et grands défis. *Organization Studies*, 36(3).
- Gao, J. & Bansal, P. (2013) — Logiques instrumentale et intégrative. *Journal of Business Ethics*, 112(2).
- Gladwin, T.N. et al. (1995) — Shifting paradigms for sustainable development. *Academy of Management Review*, 20(4).
- Harvey, D. (1996) — *Justice, Nature and the Geography of Difference*. Blackwell.
- Holden, M., Robinson, J. & Sheppard, S. (2016) — De la résilience à la transformation régénérative. In *Urban Resilience*, Springer.
- Jennings, P.D. & Zandbergen, P.A. (1995) — Organisations écologiquement soutenables. *Academy of Management Review*, 20(4).
- Lenton, T.M. et al. (2019) — Points de basculement climatiques. *Nature*, 575.
- Lewan, M. & Sznal, M. (2020) — Actant Mapping Canvas. Outil de mobilisation systémique.
- Linnenluecke, M.K. & Griffiths, A. (2013) — Origines intellectuelles de la durabilité. *Global Environmental Change*, 23(1).
- Perales-Mompalmer, S. et al. (2015) — Systèmes de drainage urbain durable. Benaguasil.
- Prochaska, J.O. & DiClemente, C.C. (1983) — Modèle transthéorique du changement comportemental.
- Purser, R.E. et al. (1995) — Limits to anthropocentrism. *Academy of Management Review*, 20(4).
- Simmons, A., Reynolds, R.C. & Swinburn, B. (2011) — Community capacity building.
- Starik, M. & Rands, G.P. (1995) — Weaving an integrated web. *Academy of Management Review*, 20(4).
- Whiteman, G. et al. (2013) — Planetary boundaries: ecological foundations. *Journal of Management Studies*, 50(2).
- Williams, A. et al. (2017) — Pensée systémique et durabilité. *Journal of Industrial Ecology*.
- Winn, M.I. & Pogutz, S. (2013) — Business, ecosystems and biodiversity. *Organization & Environment*, 26(2).
- Zhang, X. et al. (2015) — Future ways for regenerative sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 109.
- Francesch-Huidobro, M. (2015) — Gestion du risque d'inondation. Rotterdam et Hong Kong.
- Grassi, V. (2005) — Sociologie de l'imaginaire.
- Chester, N. (2018) — *The Biggest Little Farm*. Documentaire.
- Oakes, P.J. (2018) — Regenerative land use et symbiose économique-écosystémique.
- Pearce, F. (2015) — Récupération du phosphore et gestion urbaine de l'eau.
- Acteurs et référentiels institutionnels

[Regenesis Institute](#)

[Stockholm Resilience Centre](#)

HEC Paris S&O — Climate & Earth Center

Convention des Entreprises pour le Climat (CEC)

IPBES — Relations humain-nature et valeurs de la nature

AFNOR Spec « Économie Régénérative » (I. Delannoy)

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

ISO 17298 (2025) — Norme internationale biodiversité

Rodale Institute (1983) — Fondateur du terme « agriculture régénérative »

Rapport Impact Tank (2025) — 50 initiatives à marqueurs régénératifs (Groupe SOS / Sciences-Po / Dauphine)

Rapport Sénat — Délégation sénatoriale à la prospective (octobre 2025, Dumoulin, Paoli-Gagin, Sautarel)

SEEA (ONU, 2021) — System of Environmental-Economic Accounting

PSE — Paiements pour Services Environnementaux (170M€, 130 territoires)

■ Publications et Outils « Nous Sommes Vivants »

Fondements

[La régénération du vivant](#) (2025) · [L'équilibre des écosystèmes](#) (2026) · [L'économie régénérative : ça rapporte !](#) (2025)

Méthodologie

[Capacity Score](#) (Diagnostic de maturité) · [RegenBMC](#) (Business Model Canvas régénératif)

Facteur Humain

[Fresque du facteur humain](#) · [Fresque des émotions](#) · [Fresque des imaginaires](#)

Études de cas

[Michelin](#) (2026) · [Patagonia](#) (2025) · [Filière laine française](#) (indicateurs ESRS)

Nous Sommes Vivants

Collectif pour la régénération du vivant en entreprise

noussoismesvivants.co · jeremv@noussoismesvivants.co