Démontrer la triple profitabilité du modèle économique régénératif : la note de cadrage

Février 2026, mise à jour le 6 novembre 2026 · Jérémy Dumont, Nous Sommes Vivants

Le modèle économique régénératif est triplement profitable, pour l'environnement, les personnes et l'économie, sur un même territoire. La note de cadrage du groupe de réflexion « Économie régénérative en triple impacts localisés », lancé le 16 mars 2026, en pose le constat, le cadre, les verrous et la preuve à apporter. L'enjeu est de rendre visible la valeur que créent les pratiques régénératives, et de la répartir justement entre celles et ceux qui la produisent, pour qu'entreprises et financeurs y investissent, et que le territoire et ses habitants prospèrent avec l'activité, et l'activité avec eux. Ce document en reprend l'essentiel, section par section.

Top line exécutive

Le modèle économique régénératif repose sur le triple impact localisé. Les pratiques renforcent les capacités des sols, de l'eau, de la biodiversité, des personnes et des relations de filière ; ces capacités forment un capital qui doit apparaître au bilan, là où regarde un financier.

Des entreprises le montrent déjà. C'est qui le Patron ?! × LSDH documente les quatre maillons de sa chaîne causale, des pratiques au territoire, avec 126 M€ de chiffre d'affaires dans un marché en recul ; Royal Canin rapporte huit fois sa mise en investissant chez ses partenaires.

Les acteurs d'une filière co-investissent dans ces capitaux et en partagent les gains : c'est l'économie de la mutualité. On ne se contente pas d'entretenir la nature et les personnes, on les fait progresser ensemble.

La valorisation bute sur un mur comptable : les normes inscrivent à l'actif les dépenses d'exploration des industries extractives, et passent en charges celles qui construisent un capital vivant. Le lever tient en trois temps : valoriser justement les capacités à l'actif, provisionner pour les régénérer sur cette base, et attirer ainsi les financeurs externes. Les paiements pour services environnementaux amorcent, la CSRD documente, les fonds à impact financent la réduction des impacts.

Reste à le prouver : montrer comment les pratiques passent dans le produit, puis dans les résultats et la vie du territoire, et distinguer ce que la régénération fait gagner de ce qu'elle évite de perdre. La filière laine en donne un premier modèle ; la recherche-action vient chiffrer la part de la performance qui revient aux pratiques.

Sommaire — 1. La rentabilité reste invisible · 2. Le triple impact localisé · 3. L'économie de la mutualité · 4. Les verrous · 5. La preuve · 6. Le Made in France contributif · 7. La recherche-action

1. La rentabilité des pratiques régénératives reste invisible

Des produits et services régénératifs existent et sont viables : plus de 90 lauréats en trois éditions des Lauriers de la Régénération, dont 38 en 2026 dans quinze secteurs. Reste le pilier économique : lors des Regenerative Circles de décembre 2025 et janvier 2026, l'économie est apparue comme l'angle mort de la transition régénérative.

Croissance à impact régénératif : couplage, découplage, recorrélation

Entreprise	Performance	Régime de croissance
C'est qui le Patron ?!	126 M€ de CA, +11,8 %	Recorrélation
Patagonia	1,5 Md$ de CA (2025)	Couplage
Expanscience	CA en croissance	Découplage
Michelin	CA 2025 −4,4 %, marge 10,9 %	Couplage, avec réserve

Dans le couplage, la croissance s'accompagne d'impacts qui croissent avec elle ; dans le découplage, elle s'en détache ; dans la recorrélation, elle va de pair avec les impacts régénératifs. Côté pratiques : C'est qui le Patron ?! × LSDH compte 30 % d'espèces en plus par parcelle et des éleveurs à 7,6/10 de bien-être, dans un marché du lait bio en recul de 8 % ; Patagonia, plus de 550 fermes certifiées Regenerative Organic ; Expanscience, 3 800 agriculteurs soutenus ; Dr. Bronner's, 2 240 ha en bio régénératif.

C'est qui le Patron ?! est le seul cas de recorrélation, en triple impact localisé : sur un même territoire, le prix calé sur les coûts des éleveurs tient ensemble les sols, la biodiversité, les éleveurs et la marge. Le marché voit que ces entreprises performent ; il ne sait pas dire quelle part de leurs marges vient de leurs pratiques pour la nature et pour les personnes, et aucun modèle financier ne la valorise encore.

La post-croissance pose une limite, la régénération change ce qui croît

Timothée Parrique (*Ralentir ou périr*, 2022) défend une décroissance sélective : on décroît l'énergie, pas le pain bio, ni la biodiversité, ni la santé. La réponse régénérative fait croître autre chose que l'argent : la fertilité du sol, la qualité de l'eau, la biodiversité, la confiance dans la filière, la santé des communautés. Gaël Giraud montre que la croissance dépend

fortement de l'énergie ; la régénération en réduit le besoin à la source : à Mirecourt, deux fermes bio suivies par INRAE trouvent 75 % de leur azote dans les échanges entre cultures et élevage, sans acheter d'engrais.

Sur le terrain, l'agriculture bio-régénérative repart et demande à être soutenue

Beaucoup de fermes ont fait marche arrière ces dernières années, faute de valorisation : des éleveurs ovins bio vendent leur agneau au prix du Label Rouge, sans valoriser le bio. Les agences de l'eau paient parfois ce que ces pratiques apportent, 200 €/ha autour des captages d'eau en bio, mais très localement. Les filières qui tiennent font entrer les pratiques dans le prix :

- **Jeune Montagne, sur l'Aubrac** : la coopérative vend l'image de l'Aubrac et de l'aligot, ce qui paie les pratiques du plateau, avec un prix fixe au producteur ; elle maintient soixante-dix fermes.
- **L'AOP Roquefort bio** : un cahier des charges aux effets mesurables sur le sol, la biodiversité et l'eau, et un prix d'achat fixé au producteur. Ces filières partagent la valeur et la décision : c'est le savoir-faire de l'économie sociale et solidaire.
- **La qualité gustative** : les études de préférence (ITAVI) placent le goût et le plein air en tête ; les pratiques doivent s'incarner dans la qualité finale du produit.

Le cas inverse le confirme : la production biologique des forêts publiques a baissé de 6,5 % entre 2005 et 2021, et la Cour des comptes juge remis en question le principe « le bois paie la forêt ». Un modèle qui vit de la seule vente de la ressource s'affaiblit avec elle.

L'économie sociale et solidaire partage déjà la valeur et la décision

Coopératives, mutuelles, associations, fondations : l'ESS partage la gouvernance entre ses membres, limite la lucrativité et réinvestit ses excédents. Chez Laines Paysannes, le prix payé à l'éleveur, 1,20 € le kilo, se vote en assemblée générale ; les Compagnons du Miel réunissent 233 apiculteurs, avec un prix fixé par les apiculteurs. Léa Nature, lauréate Modèle Économique Régénératif 2026, en donne la forme d'une entreprise de marché. Sa gouvernance rejoint celle de l'ESS : un fonds de dotation actionnaire, FICUS, reçoit progressivement le capital du groupe en titres incessibles, et un pacte d'engagements inscrit dans les statuts tient la mission. Son contrat de filière co-investit avec les producteurs : prix minimum garanti au moins trois ans, préfinancement des récoltes, engagements de trois à dix ans, co-investissement dans les outils de première transformation. Le groupe le finance sur sa marge, et le marché suit : 525 M€ de chiffre d'affaires en 2025, deuxième acteur du bio en France, une activité alimentaire en hausse de 6 %. C'est de là que part le modèle économique régénératif (section 2).

Le Sénat pose les bonnes finalités au niveau Restaurer

Le rapport de la Délégation sénatoriale à la prospective, *L'évolution des valeurs dans le champ économique à l'horizon 2050* (octobre 2025), propose quatre scénarios, lus ici sur les niveaux du Capacity Score.

Scénario 2050	La nature y est	Niveau
1. Croissance à marche forcée	À optimiser	Limiter
2. Croissance décarbonée	Une contrainte	Réduire
3. Sobriété choisie	Une limite	Réduire → Restaurer
4. Communautés résilientes	Un système vivant	Restaurer

Le scénario 4 réserve son axe économique aux structures de l'ESS. Les entreprises de marché qui intègrent le triple impact dans leur modèle d'affaires en sont le chaînon manquant, au niveau Régénérer.

L'argent va d'abord à la réduction des impacts

Sur les 148 entrées de l'annuaire de la transition écologique publié par PEXE, 76 montrent des signes du niveau Réduire, dont 53 tournées vers l'énergie. Dix-huit montrent des signes du niveau Restaurer, par le social, le territoire ou le vivant, et 53 sont des généralistes, sans thème déclaré. Aucun véhicule ne finance encore, dans son ensemble, au niveau Régénérer. Quatre s'en approchent : ELAN de Citizen Capital, Swen Terra de SWEN, Lita et RESALT d'Arkéa Capital ; dix-sept financent déjà au moins un lauréat. À l'échelle du pays, la Cour des comptes attend des ménages et des entreprises 69 des 82 milliards d'euros supplémentaires nécessaires d'ici 2030.

2. Le modèle économique régénératif repose sur le triple impact localisé

L'économie régénérative, ce sont des entreprises viables en multicapitaux pour une prospérité partagée dans nos territoires. Le bio tient les écosystèmes, l'ESS tient le partage de la valeur et de la décision ; le modèle économique régénératif tient les deux à la fois, et y ajoute la performance financière. C'est l'ESS qui inclut la nature : il garde de l'ESS le partage de la valeur et de la décision, et compte la nature comme un capital à part entière, avec le capital humain et social et le capital financier, sur un même territoire. Il s'ouvre à toutes les formes d'entreprise, coopératives comme entreprises de marché. Ces trois capitaux renforcés produisent des gains, et les chiffres en croissance donnent envie d'investir : C'est qui le Patron ?! progresse de 11,8 % en 2024 dans un marché du lait bio en

recul de 8 %. Le triple impact localisé en est la base : une performance environnementale, sociale et économique sur un même territoire, où la rentabilité vient de ce que l'activité de l'entreprise apporte au territoire et à ses habitants. Deux conditions : avoir d'abord réduit ses impacts négatifs, et répondre à un besoin réel.

Triple capital, triple actif

Le triple impact localisé construit un triple capital, qui se lit sur un même territoire : naturel (les sols, l'eau, la biodiversité, le climat), humain et social (la santé, les compétences, la qualité des relations), financier. On le dit localisé quand on part de l'entreprise, dont l'activité s'ancre dans un territoire, et territorialisé quand on part du lieu, dont les acteurs le portent ensemble. Ces trois capitaux sont complémentaires : aucun gain sur l'un ne compense une perte sur l'autre, et le modèle économique régénératif les renforce ensemble, pour un impact net positif sur les trois (passer en soutenabilité forte). Sur un territoire, chaque écosystème garde son propre compte : on les passe en revue l'un après l'autre plutôt que de les fusionner en un chiffre unique, qui effacerait leur contexte et laisserait croire qu'ils se remplacent. L'économie de la mutualité en donne la filiation : la performance financière vient du capital humain, social et naturel que l'entreprise génère avec ses partenaires (Bruno Roche et Jay Jakub, *Completing Capitalism*, 2017). Chaque capital renforcé est un actif, dont la valeur se partage entre celles et ceux qui la produisent. C'est qui le Patron ?! × LSDH démontre désormais ce triple capital localisé, avec un modèle économique posé : sur quatre départements, 234 jours de pâturage et 30 % d'espèces en plus par parcelle ; 95 % des éleveurs qui estiment vivre correctement de leur métier, contre 82 % très insatisfaits en 2016 ; 126 M€ de chiffre d'affaires en 2024 (+11,8 %), aucun dividende et 2,3 M€ reversés. Reste à faire entrer au bilan la valeur de ces capitaux renforcés. Les financeurs s'arrêtent à la performance encaissée, les ventes, la marge et le prix juste ; le modèle économique produit aussi des capacités gagnées et des capitaux non encore valorisés, et s'amplifierait avec chaque produit bio ajouté.

Dans une ferme, l'idée s'impose d'elle-même. Un agriculteur met en place des pratiques bio-régénératives : la nappe phréatique sous sa ferme remonte de 10 %, son sol devient plus fertile, son capital naturel grandit. Le jour où il vend sa terre, elle ne se vend pas au prix de celle de son voisin.

Des impacts jusqu'au bilan

Les pratiques produisent des impacts sur un territoire ; ces impacts renforcent les sols, l'eau, la biodiversité, les compétences et les relations de filière ; ce qui est renforcé forme un capital, qui doit apparaître au bilan comme un actif. C'est là que regarde un financier : la valeur des actifs, l'argent qu'ils rapportent, l'accès au crédit et son coût. Le projet de norme de l'ISSB commence à demander la part des actifs liés à des opportunités pour la nature, sans encore l'inscrire dans les comptes.

Tenir face aux crises en est la condition : c'est l'adaptation classique, au niveau Réduire, qui protège l'activité de l'entreprise. La régénération change le but : non plus seulement durer, mais prospérer avec son territoire. C'est l'adaptation régénérative.

3. L'économie de la mutualité partage ce que les capitaux rapportent

L'économie régénérative s'appuie sur l'économie de la mutualité (*Economics of Mutuality*), formulée par Bruno Roche après quinze ans de travaux chez Mars. On part du problème à résoudre, pas de l'entreprise, et chaque action doit l'améliorer de façon mesurable et rentable. Son P&L mutuel tient un bilan au niveau des acteurs d'un territoire, entreprises comprises : un capital commun, où s'enregistrent les destructions et les créations de valeur, dont chacun porte une responsabilité et une part à faire prospérer avec les autres. Les pertes et les gains se comptabilisent entre les parties prenantes et se lissent dans le temps. Il prolonge les travaux d'Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009, sur les communs que gèrent durablement ceux qui en vivent (Governing the Commons, 1990), et y ajoute la valeur de ce capital commun, inscrite à l'actif.

Royal Canin : 250 000 € investis chez les partenaires, huit fois la mise

Mars Petcare a formé 600 cliniques vétérinaires, face à un groupe témoin de 400 cliniques non formées.

Indicateur	Résultat	Capital concerné
Départs volontaires dans les cliniques	−40 %	Humain et social
Satisfaction au travail	Hausse significative	Humain
Ventes supplémentaires pour Mars	+2 M€, huit fois la mise	Financier, entreprise
Rentabilité des cliniques partenaires	+5 M$ au total	Financier, écosystème

Le cas compte les capitaux humain, social et financier ; le capital naturel, santé des sols, habitats, eau, biodiversité, y reste à compter.

C'est qui le Patron ?! × LSDH en donne la forme la plus aboutie

Les éleveurs construisent le prix sur leurs coûts, les sociétaires-consommateurs le valident avec le cahier des charges, et un même mécanisme finance l'environnemental, le social et l'économique. La qualité des relations entre les parties prenantes crée de la valeur mutuellement bénéfique ; Gaël Giraud et Cécile Renouard la lisent avec leur indicateur de capacité relationnelle.

4. La valorisation bute sur la comptabilité, le reporting et la finance

On raisonne déjà en plusieurs capitaux sans attendre une comptabilité normée ; celle que la note propose reste à construire. Le Livre blanc DFCG-CSOEC (2021) a recensé 11 méthodes de comptabilité sociale et environnementale : aucune ne fait entrer dans les comptes ce que les bonnes pratiques rapportent. Cinq ans plus tard, on compte une soixantaine d'expérimentations dans le monde.

Ce que les pratiques produisent déjà, en triple impact

- **Environnement** : pour la biodiversité, 30 % d'espèces en plus par parcelle ; pour les sols, 234 jours de pâturage par an ; aucun résidu de pesticide dans le lait (C'est qui le Patron ?! × LSDH). 75 % de l'azote trouvé dans les échanges entre cultures et élevage (INRAE, Mirecourt).
- **Social** : des éleveurs à 7,6/10 de bien-être contre 4,9 au national (C'est qui le Patron ?!) ; 40 % de départs volontaires en moins dans les cliniques formées (Royal Canin).
- **Économie** : 1,20 € le kilo de laine, six fois le prix de marché (Laines Paysannes) ; 0,59 € le litre de lait pour l'éleveur (C'est qui le Patron ?!).
- **Territoire** : en sécheresse, un rendement en recul de 8 % sur les fermes les plus régénératives, contre 22 % sur les moins régénératives, résultats préliminaires (Royal Canin avec Soil Capital).

Ces effets se lisent déjà, cas par cas, chacun avec sa méthode. Reste à dire qui les paie, qui les documente, comment ils se comptent et se financent.

Une troisième position entre l'actif et la dette

- **Les modèles de création de valeur** font du capital un actif monétisé, au bénéfice de l'actionnaire : une soutenabilité faible.
- **CARE (Richard, Rambaud) et LIFTS (Gibassier)** en font une dette à entretenir, pour préserver les capitaux : une soutenabilité forte.
- **L'économie régénérative** en fait un actif du territoire et de la filière, dont l'entretien est la condition ; par le P&L mutuel, la valeur revient à celles et ceux qui la produisent.

CARE tient déjà un bilan en triple capital, dans le sens de la dette

CARE, conçu par Jacques Richard et Alexandre Rambaud, tient un bilan en trois étages : le capital financier, les capitaux humains et sociaux, les capitaux naturels, chacun avec son actif et son passif. Au passif, chaque capital, un sol, le climat, la santé des salariés, est une dette : l'entité est prêtée à l'entreprise, qui doit la rendre préservée. À l'actif figurent ses emplois dans l'activité, le travail d'une équipe, une culture arboricole, qui

s'amortissent avec l'usage. Chaque capital est évalué au coût budgété des actions qui le maintiennent au-dessus de son seuil de bon état, en prévention ou en restauration des capitaux dégradés. Sa version 2 (2021) s'étend aux fournisseurs et aux clients (C3D, ORÉE et ORSE, *La comptabilité intégrée*, 2021). L'économie régénérative garde cette forme et en retourne le sens, sur cinq points :

- **Ce qui est compté.** CARE compte des entités prises une à une, un sol, le climat, la santé des salariés, et ce que coûte leur préservation au-dessus d'un seuil de bon état. L'économie régénérative compte les capacités d'un territoire, celles des sols, de l'eau, de la biodiversité et des personnes, et les relations entre elles. Elle compte aussi la valeur que produit leur renforcement, et la part qui en revient à chacun par le P&L mutuel.
- **La valeur.** CARE évalue chaque capital à ce que coûte sa préservation : un sol vaut ce que coûte son paillage, pas ce qu'il produit. L'économie régénérative fait des capacités renforcées un actif qui prend de la valeur, celle du territoire et de la filière.
- **L'horizon.** CARE maintient chaque capital au seuil de bon état ; l'économie régénérative fait prospérer les capacités, sans plafond ni état antérieur de référence.
- **Le périmètre.** CARE tient les comptes d'une organisation, étendus à sa chaîne de valeur ; l'économie régénérative porte un capital commun, co-investi, dont les gains se partagent.
- **Le cadre comptable.** CARE comme l'économie régénérative sont des comptabilités volontaires, hors des normes IFRS et du plan comptable général. CARE garde trois principes de la comptabilité d'entreprise : la partie double, l'entité et le coût. L'économie régénérative sort de deux d'entre eux : de l'entité, avec un capital commun à plusieurs acteurs d'un territoire ; du coût, avec un capital renforcé dont la valeur s'apprécie, quand les normes n'admettent une réévaluation qu'avec un marché actif. Le partage de la valeur s'applique déjà par contrat entre parties prenantes, comme chez C'est qui le Patron ?! ; le P&L mutuel en fait un compte commun, en trois capitaux, où chacun porte une responsabilité et une part à faire prospérer avec les autres. Nous proposons que la dette de CARE y reste le plancher et que seule la valeur créée au-delà du seuil de bon état s'inscrive à l'actif, capital par capital ; la répartition entre parties prenantes du territoire passe avant la rémunération des financeurs externes. Pour la norme, nous proposons à l'ISSB, en consultation jusqu'au 19 février 2027, de distinguer réduire, restaurer et régénérer, de lire les capacités gagnées sur un territoire et de décrire le partage des coûts et des gains. Le manifeste du Made in France contributif demande à l'État de fixer comment la contribution se compte.

Avec CARE, l'entreprise rembourse ce qu'elle doit à la nature et aux personnes ; dans l'économie régénérative, les acteurs les font progresser ensemble et partagent ce qu'ils rapportent. Une tomate agroécologique vendue 1,20 € au lieu de 0,80 € le montre : CARE ne relie pas cet écart de prix aux sols et aux personnes que ses pratiques renforcent.

LIFTS compte l'impact positif en unités physiques

LIFTS (chaire de Delphine Gibassier, Audencia, 2025) donne à l'entreprise un budget à respecter sur les neuf limites planétaires et les douze planchers sociaux, et note l'impact positif sur cinq niveaux, du statu quo (−2) à la transformation (+2). CARE et LIFTS ont la même limite : ils comptent ce que coûte la nature ou son état, pas ce que rapporte un capital renforcé, du sol plus fertile au produit mieux vendu.

Des pratiques au financement, chaque étape s'arrête avant la valeur

- **Les paiements pour services environnementaux** ont mobilisé 170 M€ de 2021 à 2024, sur 130 territoires, pour environ 3 500 agriculteurs, à 100-120 €/ha/an sur 5 à 7 ans. Ils financent la transition, sans les bonnes pratiques déjà en place ni le lien au produit. Dans la valorisation des capacités, ils paient la première étape, les pratiques.
- **La CSRD** documente impacts et dépendances par la double matérialité ; la lecture commune du rapport financier et du rapport de durabilité reste à construire. Dans la valorisation des capacités, elle tient l'étape des impacts, norme ESRS par norme ESRS ; la valeur des capacités renforcées à l'actif reste hors du rapport.
- **Le bilan financier** ne reçoit rien de ces impacts. Les normes IFRS n'inscrivent pas à l'actif le capital naturel constitué, quand l'IFRS 6 permet aux industries extractives d'y inscrire leurs dépenses d'exploration, même celles des puits restés secs, et de les réévaluer. Les dépenses qui construisent un capital vivant passent en charges, et le risque qui pèse sur ce capital ne se provisionne pas.
- **Le P&L mutuel** tient, entre les acteurs d'un territoire, le compte d'un capital commun dont chacun porte une responsabilité et une part à faire prospérer avec les autres, hors des comptes officiels : au bilan comptable, seul le capital financier a sa ligne.
- **La séquence qui lève le mur** tient en trois temps : valoriser justement à l'actif les capacités du vivant, en gardant la dette de CARE comme plancher ; provisionner pour les régénérer sur cette base, chaque partie prenante y mettant sa part ; attirer ainsi les financeurs externes. Léa Nature montre pourquoi le troisième temps compte : son contrat de filière se finance sur la marge, et plus le groupe rend le bio accessible, plus il pèse sur ce qui finance l'amont. Une provision pour régénération demanderait une base légale dédiée, sur le modèle des provisions réglementées du plan comptable général.
- **Les fonds à impact** financent d'abord la réduction des impacts négatifs, au nom de la réduction des risques ; ce que les pratiques régénératives rapportent en plus reste à valoriser. Dans la valorisation des capacités, ils tiennent la dernière étape, le financement, sans pouvoir s'appuyer sur la valeur des capacités.

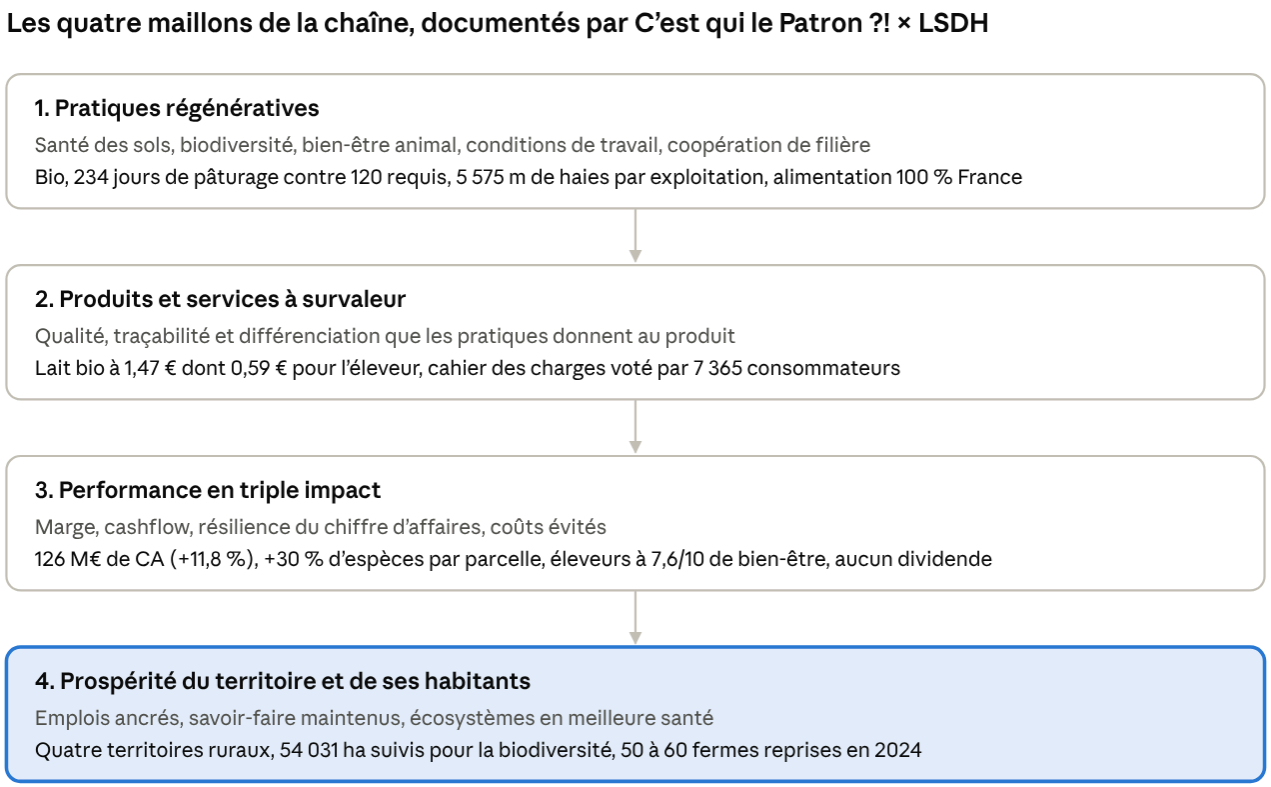
Deux rapports qui ne se croisent pas : c'est là que tout se joue. Le rapport de durabilité documente ce que les pratiques renforcent ; le rapport financier tient ce que l'entreprise gagne. Les comptabilités écologiques cherchent à lire ces capitaux dans un même bilan, hors des normes ; le bilan financier, tenu par les normes, les laisse dehors. Relier les deux rapports, c'est relier ce que les pratiques renforcent à ce que l'entreprise gagne.

L'étude remise à la Commission européenne en septembre 2026 relève des engagements qui font monter les coûts de 10 à 30 %, sans que les clients paient davantage ; la Cour des comptes juge la transition rentable mais sous-investie, avec une stratégie de financement qui chiffre surtout le carbone. Ce qu'on ne compte pas, on ne le finance pas.

5. La preuve passe par une chaîne causale en quatre maillons

On ne régénère pas à côté de l'économie, on régénère par elle : les quatre cinquièmes du territoire européen sont exploités par des activités humaines, quand les mesures de restauration des écosystèmes visent 20 % des surfaces d'ici 2030. Deux chemins partent des pratiques : la chaîne causale dit comment la valeur se crée, par le marché ; la valorisation des capacités, comment elle se reconnaît et se finance, par la comptabilité et la finance, et ils se rejoignent au troisième maillon de la chaîne causale, la performance financière. La filière laine a fait l'exercice de modélisation, de 17 pratiques prescrites à 99 indicateurs et environ 80 financeurs ; C'est qui le Patron ?! × LSDH réunit des données en multicapitaux localisés et un modèle économique. Reste la valeur d'actif de chaque capacité régénérée, prochain chantier de la recherche-action.

C'est qui le Patron ?! × LSDH documente chacun des quatre maillons de la chaîne causale



chaîne causale · 4 maillons, preuves C'est qui le Patron ?! × LSDH

Pour chaque maillon de la chaîne causale : ce qu'il recouvre (en gris), puis ce que la filière lait bio de C'est qui le Patron ?! × LSDH en documente. Le dernier maillon de la chaîne causale, la prospérité du territoire, est celui où la chaîne aboutit.

C'est qui le Patron ?! × LSDH, 90 élevages en lait bio, se situe au niveau Régénérer, à 91 % au Capacity Score. Reste à chiffrer quelle part de la performance revient aux pratiques.

Du dérisquage à l'adaptation régénérative

- **Le dérisquage, ce qu'on évite de perdre (niveau Réduire)** : des races rustiques et des filières solidaires qui résistent aux chocs, comme C'est qui le Patron ?! en 2024, dont le prix a tenu pendant que 30 à 50 % du lait bio français était déclassé.
- **L'adaptation régénérative, les capacités du territoire qui augmentent et la rentabilité qui en vient, jusqu'à la surperformance, ce qu'on gagne en plus (niveau Régénérer)** : un produit mieux vendu, grâce à un investissement partagé avec la filière, comme Laines Paysannes, à 1,20 € le kilo, six fois le prix de marché.

Ce gain en plus a trois sources : la qualité des relations entre les acteurs de la filière, le prix que l'acheteur accepte quand il voit ce qu'il finance, et les débouchés multiples d'une même matière. Pour 62 % des répondants au baromètre du Capacity Score, contribuer

reste un coût pris sur les marges ; c'est une source de revenu pour 14 %, ceux qui co-investissent avec leurs partenaires et leurs territoires.

Deux lignes de référence séparent la réduction des impacts négatifs des impacts positifs

Pour séparer ce qui réduit un dommage de ce qui fait du bien, l'économiste Louis Dupuy s'appuie sur le rapport de l'IPBES sur les entreprises et la biodiversité. Une ligne de référence sert de zéro : en dessous, on réduit des impacts négatifs ; au-dessus, on produit des impacts positifs. Pour l'environnement, c'est la ligne de référence au sens de l'IPBES, dont le niveau relève d'une décision sociale ; pour le social, les planchers sociaux de LIFTS. Un progrès sur l'une ne compense pas un recul sur l'autre. L'évaluation suit aussi les six principes que la chaire de Delphine Gibassier pose pour revendiquer un impact positif.

Trois repères se suivent :

- **Le net zéro** : l'entreprise cesse d'abîmer les écosystèmes dont elle dépend. C'est le plus haut du niveau Réduire, et compenser ailleurs ne le remplace pas.
- **Le *nature positive*** : l'objectif mondial de stopper la perte de nature d'ici 2030 et de la rétablir d'ici 2050, fixé par le cadre mondial de Kunming-Montréal pour la biodiversité.
- **Le régénératif** : il contribue à cet objectif sur un territoire précis, en augmentant ensemble les capacités de la nature et celles des personnes qui y vivent.

La filière laine modélise la chaîne, la performance reste à chiffrer

Le Capacity Score filière laine organise 99 indicateurs en 22 familles, sur les trois piliers d'impact et le territoire, lus sur les quatre niveaux, de Limiter à Régénérer, posés par notre livre blanc, Ce que la régénération veut dire pour une entreprise. Une pratique prescrite agit sur 6 à 8 familles d'indicateurs. La grille couvre 9 des 10 normes ESRS, traduit les indicateurs en 8 services socio-écosystémiques, climat, eau, sols, biodiversité, nutrition, juste rémunération, éducation, paysages, et recense environ 80 financeurs, presque tous publics. L'étape suivante est la validation sur le terrain.

6. Le Made in France contributif porte la même logique jusqu'au rayon

« Made in France » dit où un produit a été fini. Le manifeste du Made in France contributif, remis le 12 juin 2026 aux ministères de l'Agriculture, de l'Industrie et du Commerce, pose une troisième question à côté de « où » et « à quel prix » : ce que la production fait vivre. Un produit Made in France contributif fait vivre le pays sur les trois piliers d'impact : un climat

préservé, des sols vivants et une biodiversité renforcée ; la santé, la qualité de vie et des relations justes ; un emploi durable et ancré et une juste rémunération tout au long de la chaîne de valeur.

Son mécanisme est celui que la note veut démontrer : les pratiques de l'amont entrent dans le prix, décidé avant la saison, tenu sur plusieurs années, et réparti entre les maillons de la chaîne de valeur selon une règle connue de tous.

Le manifeste porte quatre demandes :

1. **Rendre obligatoires les scores gradués** dans leur périmètre, Nutri-Score, Planet-Score, Clear Fashion, Cyclescore ; au législateur et au ministère de la Santé.
2. **Faire connaître les labels qui attestent une contribution**, Regenerative Organic Certified, Demeter, Nature & Progrès, Bio Équitable en France, Biopartenaire ; à l'État et au ministère de l'Agriculture.
3. **Compter ce que la production renforce**, l'état des sols et de la biodiversité, le revenu du producteur, l'emploi sur le territoire ; dans la révision du PEF et le passeport numérique, à Bruxelles.
4. **Conditionner l'argent public à la contribution du produit** ; à Bercy, aux opérateurs et aux acheteurs publics.

7. La recherche-action vient chiffrer la triple profitabilité

Avec l'économiste Louis Dupuy, la recherche-action sur la triple profitabilité régénérative compare, dans une même entreprise, un modèle régénératif à un modèle qui ne l'est pas, puis ce modèle à lui-même cinq ans plus tôt. Elle demande 8 à 12 mois et environ 50 000 €, et cherche son terrain parmi les lauréats des Lauriers de la Régénération.

La question évaluative est posée noir sur blanc : « Sous quelles conditions un modèle d'affaires peut-il être considéré comme régénératif, avec des effets nets positifs environnementaux et sociaux, tout en offrant une rentabilité économique ? » L'étude y répond en cinq temps :

1. une théorie du changement, qui nomme les effets régénératifs recherchés ;
2. l'entreprise replacée dans sa chaîne de valeur ;
3. les chemins d'impact, qui poussent vers le positif ou le négatif ;
4. la valorisation monétaire des effets, comparés aux résultats économiques ;
5. l'examen du financement du modèle.

Les effets régénératifs se lisent sur le territoire d'où viennent les matières, la performance économique sur toute la filière. L'étude établit qui capte la valeur créée, le producteur, la marque ou le territoire, et dans quelle proportion. Elle examine enfin le

financement : passer d'une logique d'achat et de vente à l'entretien d'un patrimoine commun, financé en capital, dans le prolongement des impacts au bilan posés en section 2.

Le leadership du vivant ancre la régénération dans un territoire

La régénération se lit sur un territoire. Le leadership du vivant aligne les décisions d'une organisation sur les systèmes vivants dont elle dépend, et tient compte du vivant non humain, dans la ligne de Regenesis, de Baptiste Morizot et des travaux de Berkes et Folke sur les systèmes socio-écologiques.

Le groupe de réflexion « Économie régénérative en triple impacts localisés » réunit économistes, comptables, financeurs, dirigeants et porteurs de filières. Pour aller plus loin : notre livre blanc, la note de cadrage en ligne, la recherche-action, la comptabilité multicapitaux, provisionner pour régénérer, qui va payer pour la régénération, l'économie de la mutualité, le manuel du net zéro impacts. Session en ligne le 23 novembre 2026, à 13 h : s'inscrire. Contact : Jérémy Dumont, via son profil LinkedIn.