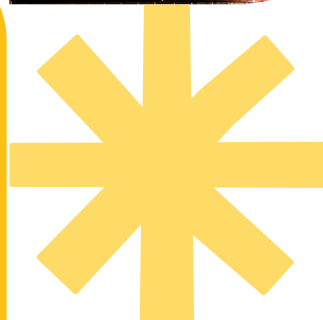
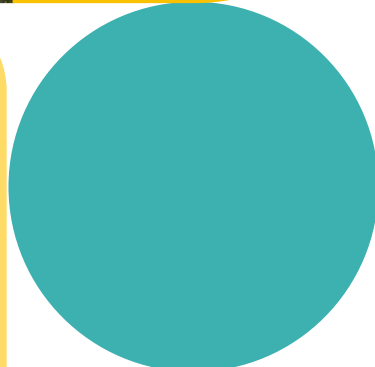

APPEL À CANDIDATURE

DESTINATION REGEN «Hébergement & Tourisme Régénératif sur les territoires»



Le programme de recherche-action Destination Regen lance cet appel à candidature auprès de quatre acteurs de l'hébergement touristique, accompagnés d'organismes de tourisme partenaires (ADT, CRT, OT ou collectivités), qui bénéficieront d'un accompagnement ciblé pour co-construire un modèle économique viable à visée régénérative.

*L'appel à candidature est ouvert jusqu'au 30 novembre 2025 à 23h59 (heure de Paris).
Pour toute question concernant les modalités de dépôt :
sylvie.sempels@lumia-edu.fr*

EDITO



Chez Lumia, nous souhaitons réinscrire l'activité humaine dans le cadre des limites de l'espace sûr (respect des limites planétaires régulant l'équilibre du système Terre) et socialement juste (visant à offrir la capacité à tout un chacun de satisfaire les besoins dont personnes ne devraient manquer pour vivre une vie digne) et au-delà, participer à la régénération des écosystèmes naturels et des communautés humaines. Nos moyens d'actions consistent en un travail de recherche-action débouchant sur la publication de méthodes, concepts et outils visant à la transformation de modèles socio-économiques vers des modèles à visée régénérative. Ce travail est nourri par la conduite d'études,

d'interventions en entreprise et auprès de territoires, ainsi que d'activités de formation pour cadres et dirigeants. En portant cet appel à candidature, Lumia s'engage à mettre son expertise au service du tourisme régénératif par l'hébergement, dans l'objectif d'accompagner l'émergence de territoires et de destinations orientées vers le tourisme régénératif

Centre d'innovation stratégique spécialisé dans les modèles économiques et le leadership régénératifs.
www.lumia-edu.fr



Par les méthodes sociologiques, psychosociologiques et prospectives, Change it Use it accompagne les changements vers des modèles socioéconomiques alternatifs, plus résilients, plus équitables et plus pérennes. Nos approches visent particulièrement à «prendre soin» de l'individu dans le collectif et à permettre à chaque acteur de développer son pouvoir d'être et d'agir, de s'engager. Cet appel à candidature est une opportunité pour les acteurs du tourisme de

repenser leurs manières d'interagir avec le vivant, humain et non-humain, de réinventer leurs manières de vivre ensemble, de créer d'autres valeurs, sociales et écologiques.

Julie Rieg
Fondatrice de Change it Use it

1. Contexte de cet appel à candidature



“Je pensais qu’il était impossible de concilier économie et écologie, que l’on pouvait simplement limiter la casse. Le régénératif nous dit que c’est possible et j’ai envie d’explorer cette voie”.
Directeur d’un Office de tourisme alsacien

Dès aujourd’hui, les médias dénoncent certains impacts négatifs du tourisme sur les territoires, ce que d’aucuns appellent le “tourisme bashing”. Ils critiquent particulièrement les fréquentations trop élevées de certains sites, ce qui rend le territoire désagréable à vivre pour les populations locales, ou encore les pressions exercées par le secteur sur les écosystèmes naturels.

Ces dernières années, le secteur du tourisme a fait l’objet de plusieurs études prospectives. Ces dernières révèlent des risques et des ruptures potentielles pour le secteur dans l’avenir, comme :

- Des réglementations plus fortes sur le volet environnemental ;
- La baisse de la clientèle internationale ;
- Une augmentation de la fréquence et de l’intensité des épisodes climatiques ;
- L’hybridation des offres entre tourisme et loisirs ;
- Des consommateurs qui attendent des offres respectueuses de l’environnement et des populations locales ;
- Ou encore le développement de nouvelles technologies dont l’Intelligence Artificielle.

Ces changements constituent des risques pour la robustesse et la pérennité des modèles économiques des acteurs du secteur.

Comment s’y préparer ? Existe-t-il des modèles qui permettent de concilier économie, écologie et impact sur les populations locales ? Dans quelle mesure l’économie régénérative ouvre-t-elle des pistes ?

Le tourisme est un secteur transversal qui peut être un véritable levier pour aller vers l’économie régénérative sur un territoire. Le programme de recherche-action Destination Regen lance cet appel à candidature auprès de quatre acteurs de l’hébergement et de leur territoire / destination d’implantation, qui bénéficieront d’un accompagnement ciblé pour co-construire un modèle économique viable à visée régénérative.

La régénération socio-écologique consiste à mettre la vie et le vivant au centre de chaque action et décision (Hawken, 2021), à soutenir et à dynamiser la vie sous toutes ses formes (humaine et non-humaine) et à améliorer la capacité des systèmes socioécologiques à fournir les services écosystémiques dont ils sont porteurs (Casadiego, 2021). Concrètement, il s’agit de réduire les impacts négatifs des activités humaines à leur seuil incompressible et à créer les conditions pour que le vivant puisse se régénérer, car seul le vivant a des capacités de régénération (voir annexe).

Le tourisme régénératif vise à impliquer les touristes et les acteurs du territoire dans la régénération des écosystèmes naturels et sociaux spécifiques au territoire.

2. Objectifs et méthodologie :

L'objectif de cet appel à candidature est d'identifier quatre hébergeurs accompagnés d'un ou deux organismes de tourisme sur leur territoire (ADT, CRT, OT et/ou collectivités) désireux d'engager un travail de régénération écologique et social.

L'objectif est quadruple :

1. Sensibiliser les acteurs locaux du tourisme et de l'hébergement au tourisme régénératif ;
2. Modéliser les modèles économiques à visée régénérative pour 4 hébergeurs de typologies différentes ;
3. Initier une dynamique territoriale autour du tourisme régénératif en démarrant par un cas concret qui mobilise de manière élargie sur chacun des 4 territoires ;
4. Partager les expériences entre 4 territoires / destinations pionnières.

a) Les résultats attendus sont (non exhaustif) :

- **Un état de l'art** composé d'exemples inspirants d'hébergements à visée régénérative dans le monde pour montrer en quoi ils sont régénératifs, comment ils pourraient aller plus loin, et dans quelle mesure ils sont viables ;
- **Quatre cas pratiques** qui présentent l'évolution de l'activité et les modèles économiques régénératifs pour chacun des hébergeurs retenus lors de l'appel à candidature ;
- **Des ateliers** au sein des territoires pour essaimer la démarche, les résultats et faire émerger une dynamique régénérative, avec la mobilisation des acteurs locaux concernés par le modèle économique étudié ;
- **Une méthode et des outils** pour mettre en mouvement d'autre hébergeur ou acteur du tourisme qui souhaiterait s'engager dans une démarche similaire ;
- **Des séances de restitution, capitalisation et essaimage** au niveau national.

b) Les livrables pour les 4 binômes/trinômes lauréats de cet appel à candidature sont :

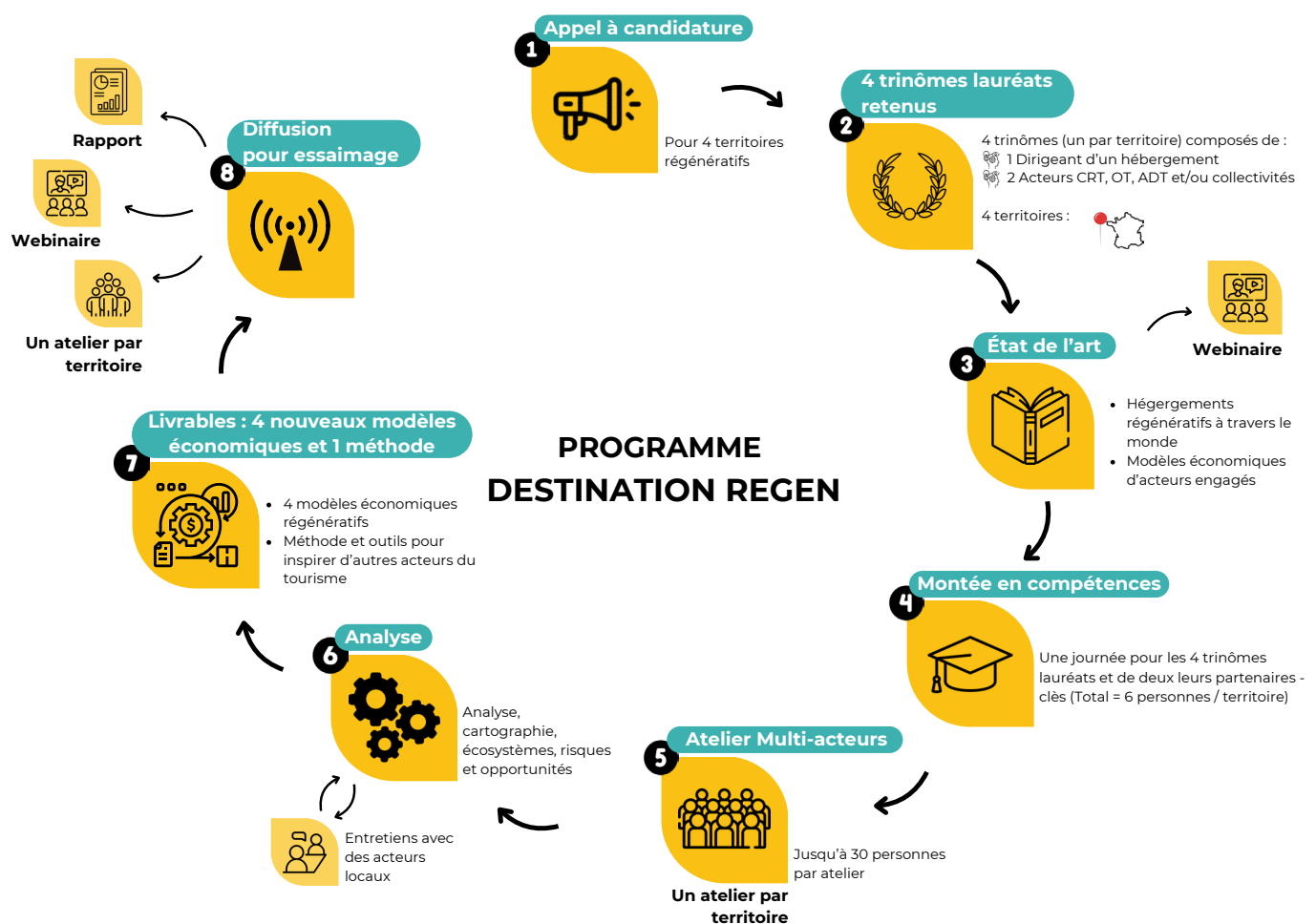
- Visite approfondie
- Pré-évaluation du potentiel de régénération : comparaison entre l'état existant et ce potentiel
- Montée en compétences de l'équipe projet aux concepts du régénératif
- Organisation d'un atelier dédié à chaque hébergeur mobilisant ses parties prenantes actuelles et potentielles
- Modélisation d'un modèle économique à visée régénérative, conditions de mise en œuvre, facteurs de succès et freins à lever.
- Mise en lumière de l'hébergeur et des acteurs du tourisme impliqués

c) Les bénéfices pour les participants / lauréats :

- Bénéficier d'un programme pionnier sur le tourisme régénératif **d'une valeur de 177k euros** ;
- **Identifier les moyens** de faire évoluer son activité d'hébergement vers le tourisme régénératif ;

- **Innover au niveau de son modèle économique** et le rendre plus **pérenne** ;
- **Donner du sens** au tourisme pour l'ensemble des acteurs locaux ;
- **S'assurer de la pérennité du tourisme localement** en répondant aux enjeux socio-écologiques ;
- **Développer des activités locales** respectueuses des enjeux socio-écologiques ;
- **Éviter les conflits sociaux locaux** (pression sur les ressources tel que l'eau, pressions sur l'immobilier, ...) ;
- **Créer les partenariats** qui vont permettre d'offrir aux touristes des expériences uniques et durables.
- Être repéré en tant **qu'acteur pionnier** du Tourisme Régénératif en France

d) Méthodologie :



Le temps de réalisation du programme Destination Regen est d'environ 12 mois à compter de la sélection des sites lauréats. Les livrables seront donc attendus pour le printemps 2026.

3. Qui peut candidater ?

Pour candidater, il faut constituer **un binôme ou trinôme composé d'un responsable d'un hébergement et d'un ou deux organismes de tourisme (CRT, ADT, OT et/ou collectivités) sur ce même territoire**. Si vous n'avez pas de partenaire identifié, contactez nous.

Quatre binômes/trinômes vont être sélectionnés sur base de leur dossier de candidature.

4. Engagements des candidats

Les binômes / trinômes porteurs de projet candidats, et le cas échéant leurs partenaires, doivent pouvoir s'engager à :

- Avoir **un soutien de la direction générale du soumissionnaire** à l'égard du projet, un intérêt manifeste pour la régénération socio-écologique et une adhésion à la finalité du projet ;
- Aligner la mise à disposition des moyens humains (responsable et équipe projet avec mandat clair et compétences en phase avec ce mandat) et techniques sur la durée du projet avec les besoins de celui-ci ;
- S'engager à **participer à l'ensemble du programme, représentant 20 heures** étalées sur 12 à 16 mois. Le temps est réparti comme suit : une journée collective de montée en compétences, 2 ateliers multipartites prenantes d'une demi-journée et quelques créneaux d'échanges bipartites ;
- Accepter de **documenter le projet et de partager ses apprentissages** à minima avec les experts accompagnateurs, les partenaires financiers et techniques ainsi que les autres participants de Destination Regen, et de convenir d'un commun accord de ce qui est partageable dans les communs. Un accord de confidentialité sera signé par les experts intervenants ;
- **Contribuer au co-financement du programme**. Pour un montant de 44k euros par territoire¹.

L'hébergeur est par ailleurs conscient que la mise en œuvre du projet après la réalisation de cette mission couverte dans le cadre de cet appel à candidature appellera à des besoins de financement qu'il aura à apporter en propre et/ou via la recherche de financement.

5. Processus et calendrier de sélection

La procédure de sélection se déroule sur la base de l'examen par un Comité de sélection des dossiers de candidature, dont le pro-forma est disponible en sur demande.

Les dossiers seront analysés sur la base des critères précisés à l'article 6.

Le choix des lauréats interviendra à l'issue de la procédure de sélection selon le calendrier indicatif suivant :

¹ Exemple de répartition : 4k euros (hébergeur), 20k euros CRT, 20k euros ADT

Calendrier

03/02/2025 : lancement de l'appel à candidature

30/11/2025 : Date limite de dépôt des dossiers de candidature

Novembre 2025 à juin 2026 : Mise en oeuvre du programme Destination Regen

Si des conditions spécifiques l'exigent, la date de limite de dépôt des dossiers de candidature sera prolongée et/ou une seconde phase de sélection pourra être envisagée par décision du Comité de sélection.

6. Critères d'appréciation

- Motivation de l'hébergeur et des organismes de tourisme.
- Capacité du binôme/trinôme à dédier des ressources humaines pour le projet et à pouvoir consacrer du temps au projet : formalisé (ateliers, ...) et informel
- Disponibilité des données relatives à l'activité et au modèle économique actuel
- Mise en application actuelle d'un plan d'action en matière de tourisme durable
- Capacités de coopération à l'échelle du territoire et au-delà dans le cadre du projet avec les autres hébergeurs de territoires différents
- Capacité des dirigeants à remettre en cause leurs pratiques

L'appréciation de chacun des sites s'effectuera par le jury de sélection sur la base des éléments de réponse apportés dans le dossier de candidature.

7. Confidentialité et membres du comité de sélection

A l'exception d'une rubrique présentant le projet de manière synthétique et pouvant faire l'objet de communication externe, les documents transmis dans le cadre du présent appel à candidature sont soumis à la plus stricte confidentialité et ne sont communiqués qu'au comité de sélection composé de représentants de :

- LUMIA, centre de recherche et de formation sur l'économie régénérative ;
- Cabinet de sociologie et de prospective Change it Use it ;

Cette composition reste indicative et pourrait donner lieu à ajustement.

Au terme de la sélection, une opération de communication sera mise en œuvre pour annoncer les lauréats et présenter les projets retenus en reprenant la rubrique de description synthétique de chacun des projets retenus.

8. Modalités de réponse

La candidature est gratuite mais nécessite l'engagement de financer la participation pour un montant total de 44k euros HT (consortium de partenaires si le dossier est lauréat. La participation financière sera à payer au démarrage).

Les différentes pièces nécessaires à fournir sont :

- La lettre de motivation du dirigeant de l'hébergeur et de chaque acteur du tourisme associé ;
- Le dossier de candidature dûment complété ;
- L'ensemble des annexes demandées

Le dossier peut être complété par tout élément d'information jugé utile par le candidat en vue de permettre au comité de sélection la bonne compréhension du projet.

Les candidats doivent remettre leur dossier de candidature complet au plus tard le 30 novembre 2025 à 23H59 heure de Paris par email à sylvie.sempels@lumia-edu.fr

Recevoir le dossier de candidature ou pour toute interrogation relative à cet appel à candidature les porteurs de projet peuvent adresser leurs questions à sylvie.sempels@lumia-edu.fr.

Durant la période d'évaluation des projets, les candidats pourront par ailleurs être amenés à répondre aux demandes de précisions et/ou de pièces complémentaires formulées par les membres du comité de sélection.

ANNEXES

Annexe 1 : Article de présentation du contexte et du concept de régénération

Et si l'entreprise contribuait à la régénération des écosystèmes et de la société ?

Par Christophe Sempels²

L'entreprise doit repenser de façon urgente sa doctrine de responsabilité et les rôles qui sont les siens dans la société. Car réduire ses impacts négatifs n'est plus à la hauteur des enjeux. Il faut désormais engager un travail de régénération des écosystèmes et des communautés humaines. Pourquoi ? Que signifie la régénération ? Et comment l'entreprise peut-elle s'en saisir ? Eléments d'explications dans ce premier article d'une série à suivre.

Pourquoi la régénération écologique et sociale est désormais une absolue nécessité ?

Comprendre le contexte de la régénération est clé pour en saisir le sens, l'urgence et l'essence. Ce contexte, c'est celui du dépassement des limites planétaires garantissant les équilibres du système Terre, couplé à notre incapacité collective, malgré ce dépassement, à prendre en charge les besoins de base dont chaque humain ne devrait pas manquer pour vivre une vie digne.

Tout au long de son histoire, la Terre a connu de grandes variations de son climat, avec des températures moyennes fluctuant significativement à la hausse et à la baisse au fil des millénaires. Il y a 11 700 ans pourtant, un miracle s'est produit. Le système Terre s'est stabilisé autour de conditions d'équilibre climatique particulièrement propices à la civilisation humaine telle que nous la connaissons, marquant l'entrée de notre planète dans l'Holocène. Les scientifiques se sont dès lors attachés à comprendre ces conditions d'équilibre, car c'est un consensus scientifique que de considérer l'Holocène comme la seule période connue du système Terre capable de supporter le monde moderne que nous connaissons.

Ces recherches ont permis d'identifier **9 grands processus régulateurs de l'équilibre du système Terre**. Ils se traduisent par 9 limites planétaires à ne pas transgresser, au risque sinon de compromettre cette situation d'équilibre et d'induire des modifications brutales et difficilement prévisibles de notre environnement. Elles couvrent les cycles biogéochimiques globaux de l'azote, du phosphore, du carbone et de l'eau ; les principaux systèmes de circulation physique de la planète (le climat, la stratosphère et les océans) ; les caractéristiques biophysiques du système Terre contribuant à sa résilience et à ses capacités d'autorégulation (la biodiversité marine et terrestre ainsi que les sols) ; et deux caractéristiques critiques associées aux changements d'origine humaine (la charge d'aérosols et les pollutions chimiques). Ces neuf limites planétaires disposent de variable(s) de contrôle et de seuil(s) à ne pas dépasser, au risque sinon de menacer l'intégrité des processus. Et parmi elles, 6 ont déjà dépassé leur seuil d'alerte. Il faut bien comprendre que les processus qui se cachent derrière ces limites interagissent entre eux, initialement pour maintenir le système Terre dans un état d'équilibre dynamique. Mais à force de déstabiliser ces processus, les interactions risquent non plus de maintenir l'équilibre, mais d'initier un effet d'emballement, un processus qui se « dérègle » trop fortement venant induire le dérèglement d'un autre processus, renforçant le dérèglement du premier, avec un effet d'entraînement. L'exemple de la fonte des glaces est évocateur de ce risque majeur d'emballement. La glace joue un rôle de miroir renvoyant les rayons du soleil (et donc l'énergie et les calories) dans les hautes couches de l'atmosphère, mais sa fonte fait que ces rayons sont emmagasinés par les

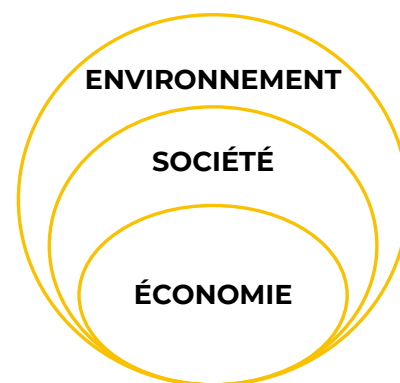
² Article publié dans Harvard Business Review France le 19/09/2023 (disponible au lien suivant :

<https://www.hbrfrance.fr/innovation/et-si-lentreprise-contribuait-a-la-regeneration-des-ecosystemes-et-de-la-societe-60242>)

sols, retenant de fait les calories sur Terre et contribuant à augmenter les températures, ce qui accélère la fonte des glaces et amplifie le phénomène.

Trois conclusions lourdes de répercussion pour l'entreprise

Il y a au moins trois conclusions clés à tirer de ce constat, ayant de lourdes répercussions pour l'entreprise. Le premier, c'est que nous ne pouvons plus nous contenter de réduire les impacts négatifs de nos activités humaines sur les écosystèmes. Nous devons changer d'ambition et viser désormais des impacts positifs nets sur les écosystèmes naturels, afin de régénérer les processus clés de l'équilibre du système Terre et ramener les limites planétaires sous leur seuil d'alerte. Le second, c'est que nous devons penser systémique, et dépasser la seule question du climat dans la doctrine de responsabilité environnementale. Car ne penser qu'au climat amène presque toujours à déplacer le problème, les solutions mises en œuvre pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ayant, par exemple, trop souvent des impacts indirects négatifs sur la biodiversité, l'usage des sols ou le cycle de l'eau. Or dégrader la biodiversité et changer l'affectation des sols, c'est in fine réduire la capacité des écosystèmes à séquestrer du carbone. Le serpent se mord la queue. Troisième conclusion : nous devons rehiérarchiser nos priorités autour de la vision forte de la sustainability, telle qu'illustrée par le schéma ci-joint. Pourquoi ?



Parce qu'il n'y aura pas de société saine et juste dans un monde écologiquement effondré. De même qu'il n'y aura pas d'économie prospère dans un corps social sous pression. La question écologique devient ainsi première, à intégrer au cœur des enjeux stratégiques, des modèles économiques des entreprises et des stratégies de développement territorial. Il est urgent de régénérer les conditions mêmes permettant aux sociétés et aux économies de fonctionner et de comprendre que l'entreprise dépend de la bonne santé des systèmes écologiques et sociaux dans lesquelles elle est imbriquée.

De quoi parle-t-on quand on parle de régénération ?

Cassez un vase, il ne pourra jamais se réparer par lui-même de manière spontanée. Au mieux, il pourra être réparé par la main de l'Homme, mais il portera les stigmates de sa chute. Coupez-vous le doigt de manière superficielle en cuisinant, il se met automatiquement en œuvre un processus de régénération de vos cellules, de sorte qu'après quelques jours ou quelques semaines, toute trace de la coupure aura disparu. Vos cellules se sont régénérées. La régénération exprime ainsi **les capacités d'auto-renouvellement et de création continue du vivant**, soit la capacité à créer de la matière et de l'échange d'information sans aucun impact négatif, mais a contrario en générant de nombreux co-bénéfices. Lorsqu'un arbre croît, il crée sa matière organique et échange de multiples flux d'information avec ses congénères et de multiples autres espèces tout en captant du carbone, en produisant de l'oxygène et en filtrant l'air, en offrant un refuge à la biodiversité, ... Contrastez cela avec la création d'une tour d'immeuble. Elle induit de nombreux impacts négatifs : émission de carbone, artificialisation des sols, déchets et pollution, ... Seul le vivant, et en particulier le vivant végétal, est capable de créer sans détruire.

La régénération est donc une propriété exclusive et singulière des systèmes vivants, qui ne s'applique pas à l'inerte. On ne peut pas régénérer un pont, une technologie ou une œuvre d'art, qu'on peut au mieux restaurer. On peut, en revanche, régénérer le vivant et l'ensemble des processus que le vivant sous-tend : la biodiversité (et donc les écosystèmes) et l'ensemble des services écosystémiques, l'atmosphère, les sols et l'eau. On peut aussi régénérer, sur un plan humain, les conditions permettant aux hommes et femmes d'exprimer leur potentiel,

en les formant, en développant leurs savoirs, connaissances et compétences, leur autonomie, leurs capacités d'initiative, leur confiance et leur estime d'eux, en favorisant leur sécurité, leur besoin de cohésion et d'inclusion, en créant des conditions de participation, mais aussi de juste rétribution, afin de permettre l'accès aux besoins de base.

Pour que cette capacité intrinsèque du vivant puisse s'exprimer, pour que le vivant puisse exprimer son potentiel latent, il faut que les conditions soient rencontrées. Prenez un écosystème (p.ex. une forêt, une mare, ...) qui délivre un ensemble de fonctions écologiques et de services écosystémiques, comme p.ex. la fourniture de matériaux ou de molécules d'intérêt (services d'approvisionnement), la séquestration du carbone, la filtration et l'épuration des eaux (services de régulation) ou les bienfaits ressentis à se promener en nature (services culturels et culturels). Si cet écosystème est dégradé, voir détruit, ses fonctions et services sont affaiblis ou disparaissent. Il en va ainsi d'une forêt coupée pour laisser place à un centre commercial p.ex. Régénérer cet écosystème, c'est recréer les conditions lui permettant d'exprimer son potentiel latent. Ainsi, si des parcelles sont désartificialisées, si un coup de pouce est donné au sol en y ramenant p.ex. de la matière organique, si l'aménagement ramène de l'eau dans les sols et si des espèces végétales endémiques sont plantées dans la parcelle en cohérence avec les corridors biologiques et les écosystèmes environnants, la dynamique propre du vivant va se remettre en branle. La végétation va pousser, va attirer de la biodiversité, va s'auto-renouveler progressivement et réactiver ses processus écologiques endommagés, selon une dynamique et une direction qui lui est propre. Un écosystème est en train de se régénérer.

La régénération vise ainsi à créer, ou recréer, les conditions permettant aux systèmes vivants non-humains – on parlera de régénération écologique - ou humains – on parlera de régénération sociale - d'exprimer leur potentiel latent.

Comment l'entreprise peut-elle se saisir de la régénération écologique et sociale ?

Une entreprise voulant contribuer à la régénération écologique et sociale va ainsi chercher à créer les conditions permettant au vivant d'exprimer son potentiel latent. Parlant d'humains, les choses s'envisagent aisément. La capacité des parties prenantes internes et externes à exprimer leur potentiel dépend tout entièrement des modes d'organisation de l'entreprise, de ses processus de fonctionnement, de sa culture, de sa gouvernance opérationnelle et de ses choix en matière de partage de la valeur monétaire créée. La régénération sociale et humaine s'applique donc naturellement à tout type d'entreprises.

En matière de régénération écologique, les choses se corsent. Parce que la régénération est une propriété intrinsèque du vivant, il va falloir la reconnecter aux écosystèmes naturels et mettre en œuvre des pratiques régénératives soutenant leurs dynamiques propres. Ce qui est facilement envisageable pour une exploitation agricole ou pour un gestionnaire forestier. Mais ce qui est bien moins évident pour une entreprise industrielle ou de service. Pour elles, il faudra reconnecter l'entreprise au vivant et adopter un ensemble de principes guidant l'action. La reconnexion via les infrastructures ou les processus de production, via la chaîne de valeur et le sourcing ou via la mise en œuvre de projets de territoire au sein d'écosystèmes coopératifs d'acteurs, en constituent quelques modalités. Dans un prochain article, nous développerons plus en avant ces modalités, exemples à l'appui. Nous discuterons des capacités de l'entreprise à créer des impacts positifs nets sur les écosystèmes et la société, en montrant que cela exige un double mouvement de réduction des impacts aux seuils incompressibles et de génération d'impacts positifs. Affaire à suivre donc.

Annexe 2 : Article présentant de manière synthétique la manière dont une organisation peut se saisir de la régénération socio-écologique

Comment l'entreprise peut-elle contribuer à la régénération des écosystèmes et de la société ?

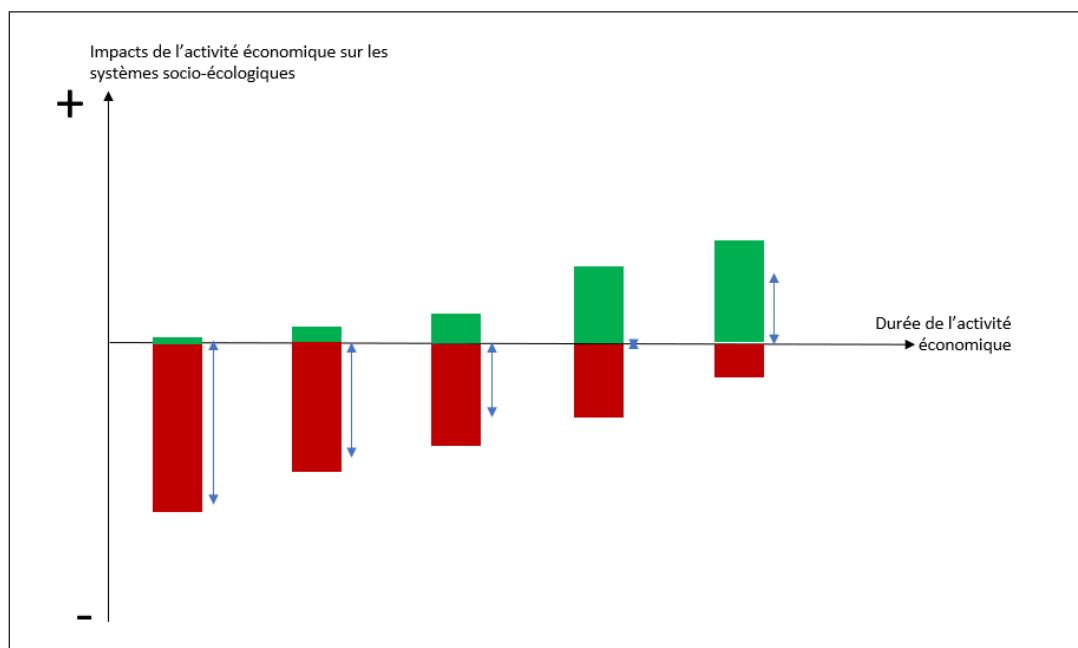
Par Christophe Sempels³

Dans un précédent article, nous expliquions pourquoi le dépassement des limites planétaires et l'incapacité à prendre en charge les besoins dont personne sur Terre ne devrait manquer pour vivre une vie digne impose à l'entreprise un changement de doctrine en matière de responsabilité. Elle ne peut plus se contenter de réduire les impacts négatifs de ses activités sur les écosystèmes et doit avoir désormais pour ambition d'avoir des impacts positifs nets sur les écosystèmes naturels, afin de régénérer les processus clés de l'équilibre du système Terre. Cela lui impose de penser systémique, au-delà de la seule question du climat. Et de faire de la question environnementale une question stratégique clé, quelle que soit la nature de ses activités.

La régénération est une propriété exclusive du vivant, qui ne s'applique pas à l'inerte. Pour s'engager dans la régénération, l'entreprise doit créer les conditions permettant au vivant d'exprimer son potentiel latent. Ceci étant dit, comment l'entreprise peut-elle s'engager concrètement en faveur de la régénération ?

La poursuite concomitante de deux mouvements

Poursuivre une ambition régénérative impose à l'entreprise d'engager deux mouvements concomitants : le premier vise à réduire ses impacts négatifs aux seuils incompressibles ; le second à générer des impacts positifs sur les écosystèmes et les communautés humaines à travers une reconnexion au vivant. L'entreprise deviendra réellement régénérative quand les impacts positifs excéderont les impacts négatifs, comme illustré dans le schéma ci-dessous.



Source : Sempels, 2023

³ Article publié dans Harvard Business Review France le 24/12/2023 (disponible au lien suivant : <https://www.hbrfrance.fr/innovation/comment-lentreprise-peut-elle-contribuer-a-la-regeneration-des-ecosystemes-et-de-la-societe-60381>)

Réduire les impacts négatifs

L'entreprise dispose de nombreux moyens pour réduire ses impacts négatifs socio-écologiques : éco-socio-conception, économie circulaire, sobriété énergétique, substitution de matières premières et d'énergie, right-techs, achats responsables, filières courtes... S'ils peuvent produire des résultats parfois importants, ils sont incapables d'amener l'entreprise aux seuils incompressibles, essentiellement en raison de modèles économiques majoritairement fondés sur la logique volumique et du « toujours plus ». Ces seuils incompressibles sont ceux prescrits par la science comme permettant aux processus régulateurs du système Terre de revenir sous leur seuil de sécurité. Pour le carbone par exemple, les émissions de chaque entreprise en moyenne intersectorielle devraient baisser de 42% entre 2020 et 2030 et de 90% d'ici à 2050⁴. Le seuil incompressible de carbone admissible en 2050 est donc de 10% par rapport à ses émissions de 2020. C'est dire la hauteur de la marche.

Atteindre ces seuils incompressibles est impossible sans transformer le modèle économique de l'entreprise. Ce travail doit être mené dans une perspective systémique, faisant du carbone un sujet clé au côté d'autres sujets tout aussi clés comme l'eau, la biodiversité, l'usage des sols, la santé des personnes, leur mise en capacitation ou le partage de la valeur. Cela est indispensable pour réduire le risque de déplacement de problèmes, dont la réponse prioritairement technologique en est souvent une illustration.

Si le chantier de transformation de modèle économique est stratégique, il est aussi complexe. L'entreprise dispose néanmoins de ressources aujourd'hui bien balisées pour s'y engager. Elle peut s'appuyer sur les modèles économiques serviciels centrés usage ou résultat, sur les modèles de plateforme (en portant alors garde à la gouvernance) ou sur les modèles économiques à impact, pour ne citer que ces exemples. C'est presque toujours en combinant plusieurs approches et en diversifiant les modèles économiques que l'entreprise pourra trouver des réponses novatrices à ses enjeux et ses équilibres propres. Ce premier mouvement est indispensable mais ne produira néanmoins aucun impact positif par essence.

Générer des impacts positifs

Ce second mouvement requiert de distinguer la régénération écologique de la régénération humaine et sociale, car les modalités d'actions ne sont pas les mêmes. Pour la régénération humaine et sociale, les choses s'envisagent aisément. La capacité des parties prenantes à exprimer leur potentiel dépend tout entièrement des modes d'organisation de l'entreprise, de ses processus de fonctionnement, de sa culture, de sa gouvernance opérationnelle et de ses choix en matière de partage valeur. Elle dépend aussi des modes de pensées mobilisés par les individus et des systèmes de normes et de croyances attenantes, et de la capacité à développer de nouvelles ressources cognitives et intérieures pour les faire évoluer.

Pour la régénération écologique, les choses se corsent. Parce qu'elle est une propriété exclusive des systèmes vivants non humains, il va être nécessaire de reconnecter l'entreprise au vivant non humain et à sa puissance de création continue, en recréant les conditions permettant au vivant d'exprimer ce potentiel latent. Pour ce faire, il faut distinguer les entreprises opérant leurs activités en lien étroit avec le vivant non humain (une exploitation agricole, une entreprise sylvicole, ...) des autres (une compagnie d'assurance, une fonderie, ...). Si les premières peuvent viser l'ambition régénérative sur leur périmètre propre, les autres devront multiplier les coopérations avec des entreprises en prise directe avec les écosystèmes.

Les entreprises en prise directe avec les écosystèmes devront prioritairement faire évoluer leur système de production et leurs pratiques vers le régénératif. Car c'est bien le système de production qui agit sur les écosystèmes en rendant possible ou non la réalisation de leur potentiel. Il suffit de penser à une exploitation en agriculture conventionnelle agro-chimique et de la comparer avec son alternative en production agroécologique pour intuitivement comprendre qu'elles n'offrent pas les mêmes conditions pour permettre au sol de régénérer sa

⁴ Source : Science-based Target Initiative

vitalité, d'absorber de l'eau, d'offrir un refuge pour la biodiversité, d'offrir des conditions de santé pour les exploitants et les consommateurs finaux, ...

Pour les entreprises qui ne sont pas en prise directe avec les écosystèmes naturels, il va falloir les reconnecter au vivant non humain via des « portes de reconnexion ». Il en existe plusieurs, dont certaines sont présentées ci-dessous⁵. Elles gagnent à être combinées.

- La reconnexion via le foncier et les infrastructures : on parle ici d'agir sur son patrimoine foncier et ses infrastructures en désartificialisant des sols, en revégétalisant, en renaturant voire en contribuant au réensauvagement. Ces approches doivent être menées moins dans une perspective paysagère que dans une approche de renforcement des fonctions écologiques des milieux.

- La reconnexion via les processus de production : de nombreux processus de production s'appuient sur la physique et la chimie, alors même qu'ils pourraient laisser place à des processus biologiques pour assurer les mêmes fonctions, comme p.ex. le traitement des eaux par phytoépuration.

- S'inscrire dans un écosystème coopératif à visée régénérative : les entreprises distantes des écosystèmes auront à rejoindre un écosystème coopératif d'acteurs constitués d'entreprises en prise directe avec les écosystèmes pour s'engager dans la régénération écologique.

- o Reconnexion via le sourcing et le support à l'adoption de pratiques régénératives chez les fournisseurs : l'entreprise peut se reconnecter au vivant via sa chaîne d'approvisionnement et travailler en coopération avec les acteurs amont de sa chaîne à la mise en œuvre de pratiques régénératives. Ce levier ouvre le champ du régénératif à de très nombreuses entreprises où le biosourcing est une réalité ou une voie de substitution.

- o Promotion de pratiques et d'usages régénératifs chez ses clients : les entreprises, notamment de service, peuvent aider leurs clients à développer leurs propres capacités régénératives. Dans ce cas, les impacts positifs nets ne sont pas directement ceux de l'entreprise, mais ils sont évalués à l'échelle de l'écosystème constitué par les activités de l'entreprise et celles de ses clients.

- o S'engager dans un écosystème coopératif territorial visant la régénération : les territoires au sein desquels l'entreprise opère sont par essence les espaces socio-écologiques et économiques au sein desquels l'entreprise peut vouloir engager des projets visant la régénération. Car c'est non seulement là qu'elle est la plus légitime. Mais de surcroît, c'est là que se situent les écosystèmes dont elle bénéficie et dont elle dépend.

C'est la combinaison de ces deux mouvements poursuivis de manière concomitante que l'entreprise peut progresser sur le chemin du régénératif. Tout en faisant preuve d'humilité et de prudence, notamment dans ses allégations. Car devenir véritablement régénérative présuppose des impacts positifs nets, qui semblent aujourd'hui bien difficiles, voire dans certains cas utopiques à atteindre. Beaucoup de recherches et d'expérimentations sont encore nécessaires dans ce champ émergent pour démontrer le caractère réellement régénératif de ce qui est mis en œuvre.

Pour s'engager dans cette ambition régénérative, l'entreprise peut également s'appuyer sur un ensemble de 11 principes. Ils seront présentés lors d'un prochain article consacré au sujet.

⁵ Pour une approche exhaustive, voir l'étude de LUMIA consacrée aux entreprises régénératives (www.lumia-edu.fr)