

LEADERSHIP RÉGÉNÉRATIF : transformer les entreprises en une force au service du bien

Emmanuelle Aoustin
Seedlings - Co-fondatrice
coach systémique et consultante



Une cartographe et voyageuse de la transition régénérative accomplie, Emmanuelle Aoustin possède un solide bagage en sciences de l'environnement. Elle a consacré sa carrière à encourager les actions à impact positif dans les entreprises. Ingénieur chimiste, elle a assuré des rôles importants, notamment en élaborant des stratégies d'impact chez Veolia et en dirigeant Quantis, société multinationale de conseil en développement durable, avant de lancer la Regenerative Alliance. En 2022, Emmanuelle a cofondé Seedlings, une initiative pionnière associant coaching, conseil et expertise visant à accompagner la transition vers une économie régénérative, via un changement systémique centré sur l'humain et inspiré des systèmes vivants.

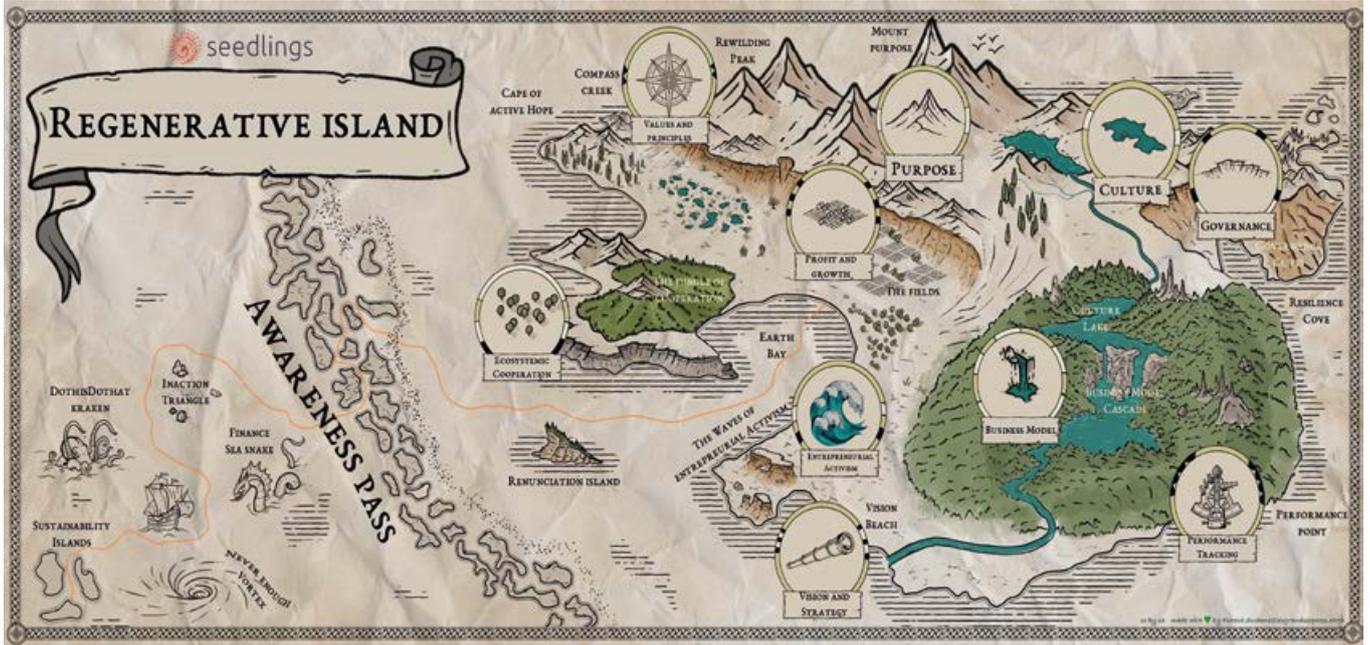
La transformation écologique nécessitera un changement radical des objectifs des entreprises et de l'économie mondiale dans son ensemble. Pour cela, nous aurons besoin de nouvelles idées, mais aussi d'un nouveau type de leaders. Cet article présente les principes créés par Seedlings, une initiative pionnière associant coaching, conseils et expertise pour guider le passage à une économie régénérative. Ces principes peuvent aider les leaders à comprendre le rôle des entreprises dans l'évolution vers la transformation régénérative, et à développer l'état d'esprit et les compétences nécessaires pour conduire ce changement. Ces qualités de leadership régénératif sont vitales si nous voulons créer de nouveaux modèles d'entreprise préservant la prospérité des personnes et de la planète.

INTRODUCTION

Les entreprises ont un rôle majeur à jouer et une capacité unique à mener la transformation écologique. En effet, elles peuvent influencer, responsabiliser et aligner les acteurs en amont et en aval des chaînes de valeur, au sein des communautés, et à travers les différentes régions, cultures et groupes socio-économiques. Cela offre des perspectives passionnantes, mais qui ne vont pas sans difficultés.

La transformation régénérative – c'est ainsi que mon organisation, Seedlings, caractériserait la transformation écologique – est un changement radical pour le monde de l'entreprise. Il s'agit en effet de passer de la réactivité et de l'atténuation des dégâts (généralement la responsabilité des responsables Développement Durable) à la proactivité et à la prospérité, tout en résolvant les grands problèmes de notre monde (ce qui est la responsabilité de tous les chefs d'entreprise). Cette transformation nécessite de multiples innovations, qui redéfinissent fondamentalement ce qu'est une entreprise et une organisation générant du profit.

Ce changement nécessite non seulement de nouvelles idées, mais aussi un nouveau type de leaders. Nous aurons besoin d'activateurs du changement suffisamment bien équipés pour faire face à l'ampleur de la transformation et orienter l'entreprise vers un nouveau paradigme. Ces leaders devront avoir le courage d'aller au-delà du statu quo, d'aligner véritablement leurs valeurs et leurs actions, et d'avoir un impact sur le monde.



IMAGINER UNE CARTE DE LA TRANSFORMATION RADICALE DES ENTREPRISES

L'avènement d'un monde où plus de 9 milliards de personnes pourront vivre dans de bonnes conditions, avec des écosystèmes qui prospèrent, ne sera possible qu'au prix de transformations profondes de nos entreprises et de l'économie au sens large, et ce de toute urgence.

La transformation régénérative est, avant tout, un voyage vers de nouveaux territoires. Dans l'illustration de Seedlings, nous avons cartographié l'île régénérative avec 10 écosystèmes différents : prairies, rivières, cascades, sommets et criques, chacun représentant une caractéristique régénérative de l'entreprise. Les organisations qui sont à la pointe de la transformation ont apporté des changements radicaux dans tous ces aspects stratégiques. Ces écosystèmes métaphoriques sont, en réalité, les dix éléments fondamentaux d'une entreprise : chacun d'eux doit être examiné dans un objectif de régénération.

Les discussions au sujet des entreprises régénératives se concentrent généralement sur la transformation du modèle d'affaires. Et ce n'est pas sans raison. Le sujet est délicat, car la plupart des modèles d'affaires actuels sont fondés sur le volume et la croissance, qui ont des incidences sociales et environnementales néfastes. Nous avons longtemps été bercés par l'utopie d'une croissance découplée de ses conséquences, mais il est temps de passer à autre chose. Les organisations doivent repenser leur proposition de valeur, de sa conception à sa distribution, en passant par sa diffusion et sa monétisation. C'est une manière entièrement nouvelle d'appréhender la conception et la production des biens et des services.

Le modèle d'affaires régénératif s'appuie sur des concepts existants tels que l'économie circulaire, l'économie de partage, l'éco-conception, l'éco-efficacité, la chimie verte, le net-zéro, etc.

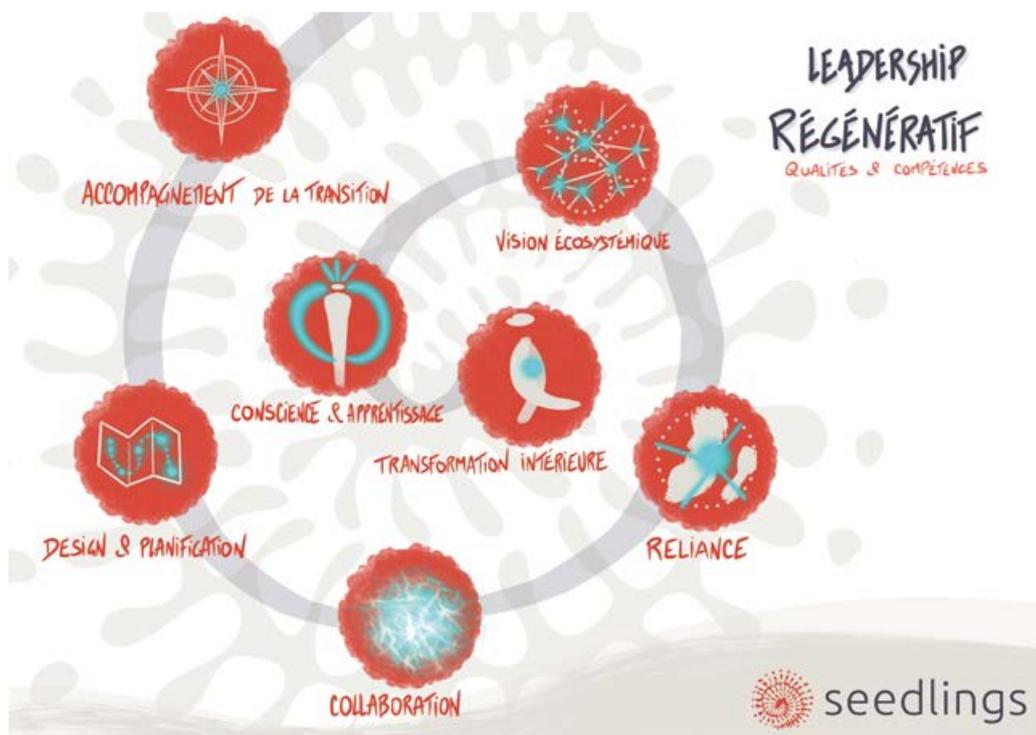
L'état d'esprit de l'apprentissage est la combinaison d'un esprit curieux et de la volonté d'accepter le changement. Tous les chefs d'entreprise ne possèdent pas ces capacités

mais va plus loin. Ces approches sont intrinsèques aux modèles « do no harm », qui cherchent à limiter au maximum les incidences négatives, et au modèle « do good », également appelé « net positif », c'est-à-dire un modèle d'affaires axé sur la « restauration » des systèmes. Le modèle régénératif va plus loin, en fonctionnant avec et dans les cycles du monde vivant². Il opère « dans le donut » (en répondant aux besoins de tous sans dépasser les plafonds écologiques de la planète)³ et cherche un équilibre harmonieux avec le vivant, en protégeant les systèmes supports de la vie sur Terre. Au-delà des aspects écologiques, le concept englobe la régénération sociale : renforcer la justice sociale, la diversité, la participation et la collaboration.

Si la question du modèle d'affaires est au cœur de toute transformation régénérative, il existe des voies et des points de départ différents, à partir desquels les entreprises peuvent aborder ou poursuivre leur voyage. Les neuf autres écosystèmes de l'île régénérative présentent les caractéristiques de l'entreprise à explorer pour aller jusqu'au bout du voyage : Raison d'Être, Valeurs et principes, Vision et stratégie, Profit et croissance, Suivi de la performance, Culture d'entreprise, Gouvernance, Coopération écosystémique, et Activisme entrepreneurial.

Ces caractéristiques fondamentales des entreprises sont liées entre elles. Cela signifie qu'en modifiant l'une d'entre elles, les autres sont mises en mouvement. Par ailleurs, le fait de ne pas aborder certains de ces domaines, consciemment ou non, peut entraver la transformation régénérative. C'est pourquoi les leaders doivent revenir régulièrement vers la carte de l'île régénérative, pour y identifier les écosystèmes qu'ils n'ont pas encore entièrement explorés.

1 Paul Polman & Andrew Winston (2021). *Net positive : How courageous companies thrive by given more than they take*. Harvard Business Review Press
 2 Giles Hutchins & Laura Storm (2019) *Regenerative Leadership : The DNA of life-affirming, 21st Century Organisations*.
 3 Kate Raworth (2017), *Doughnut Economics*, Random House. traduit (2018) : *La Théorie du Donut*, Plon.



DÉVELOPPER LES QUALITÉS DU LEADERSHIP RÉGÉNÉRATIF

Il ne suffit pas d'avoir une image claire de l'entreprise régénérative. Pour réussir une transformation radicale, il convient de vaincre les résistances, d'inspirer et d'engager un large éventail de parties prenantes pour inventer un modèle d'affaires et d'économie entièrement nouveau. Quelles sont alors les qualités des leaders qui peuvent y arriver ?

Sur la base de la littérature émergente dans ce domaine, provenant d'organisations et d'auteurs tels que Inner Development Goals, Giles Hutchins et Laura Storm, et Otto Scharmer, et de notre expérience avec Seedlings, nous avons identifié sept qualités et compétences fondamentales des leaders régénératifs.

1. PRISE DE CONSCIENCE ET SAVOIRS

Pour prendre des décisions judicieuses et éclairées au bénéfice de la planète et de ses habitants, les leaders doivent être au fait de nombreux sujets qui évoluent rapidement, notamment la science du climat et les réglementations, mais aussi les meilleures pratiques et les innovations dans leurs domaines respectifs. Pour ce faire, ils doivent s'attacher à développer en permanence leurs prises de conscience et leurs connaissances.

L'état d'esprit de l'apprentissage est la combinaison d'un esprit curieux et de la volonté d'accepter le changement. Tous les chefs d'entreprise ne possèdent pas nécessairement ces capacités. Il faut pour cela avoir une curiosité pour les domaines d'expertise qui dépassent notre expérience d'origine, faire preuve d'humilité et accepter que nous ne savons pas grand-chose. Il faut

également faire preuve de patience et s'engager à ré-apprendre, car la science de notre planète est complexe et en constante évolution. Et comme personne ne peut tout savoir, les dirigeants doivent faire confiance aux autres pour pouvoir tirer parti de l'intelligence collective de l'humanité.

Nous ne pouvons pas transformer nos organisations sans comprendre ce que signifie réellement la transformation. Il s'agit d'un changement radical de la raison d'être des entreprises et de l'économie mondiale

Les leaders régénératifs ont le courage et l'humilité de désapprendre les approches business traditionnelles et de s'engager dans de nouveaux modes de pensée. Ils doivent être compétents sur le plan technique, mais aussi faire preuve d'intelligence émotionnelle. Ils doivent faire appel à toutes les formes d'intelligence : le corps, la tête, le cœur et l'esprit. Ils sont capables de libérer chez les autres non seulement le savoir, mais aussi le sens, la passion et la volonté d'agir.

Le leadership régénératif n'est pas seulement exigé des leaders « classiques » d'aujourd'hui comme les politiciens ou

les PDG. Face à l'ampleur des problèmes environnementaux et sociaux auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui, les leaders à tous les niveaux de l'entreprise – et finalement dans toutes les parties de la société – doivent également atteindre ce niveau supérieur de conscience et de connaissance.

2. DESIGN ET PLANIFICATION

La prise de conscience et la connaissance ne sont utiles que lorsqu'elles sont appliquées. Les dirigeants ont besoin de compétences en matière de design et de planification pour concrétiser leurs idées. Ils doivent notamment avoir la capacité de redéfinir le succès et la raison d'être de l'entreprise, d'innover et de concevoir de nouveaux modèles d'affaires, d'élaborer de nouvelles approches en matière de gouvernance et de comptabilité,

et de définir une vision et un plan stratégique pour déployer des changements allant bien au-delà de la conception actuelle de l'entreprise standard.

La conception va de pair avec la planification : face à l'ampleur de la tâche et à l'urgence, nous avons besoin de dirigeants capables de comprendre qu'il ne nous reste qu'une seule génération pour mettre en œuvre les changements nécessaires. Nous devons donc nous engager dans des processus d'innovation et d'expérimentation, à grande échelle et à grande vitesse. Compte tenu du temps qu'il reste, il est critique d'avoir un état d'esprit orienté action.

3. TRANSFORMATION INTÉRIEURE

Les leaders qui s'engagent activement dans la transformation de leur entreprise s'engagent tout aussi activement dans leur cheminement personnel. En d'autres termes, changer le monde commence par se changer soi-même. Notre propre transformation intérieure est une condition préalable à tout changement durable.

La transformation intérieure consiste en un travail intérieur réflexif profond, pour explorer ou ré-explore nos propres valeurs, notre raison d'être et notre contribution au monde, et ce pour clarifier le sens profond de notre responsabilité et de notre engagement. Les pratiques qui favorisent ce développement personnel comprennent l'introspection, la pleine présence et la pleine conscience, et l'écoute profonde. Ces pratiques aident les leaders à agir avec sincérité, honnêteté et intégrité, en accord avec leurs valeurs en tant que personne, parent, ami, citoyen et membre de toutes les générations de l'humanité. Selon certains leaders, ces pratiques les ont aidés à mettre de côté le « masque » qu'ils portaient dans le monde de l'entreprise, pour se montrer enfin « dans leur globalité ».

4. RELIANCE

Un changement d'état d'esprit fondamental destiné à accélérer la transformation régénérative passe par la régénération des connexions humaines : la connexion à nous-même, grâce à un meilleur alignement avec nos valeurs et nos croyances les plus profondes ; la connexion aux autres, grâce à la résonance et au partage ; enfin une plus grande solidarité et connexion à notre environnement. C'est sur les personnes et les choses qui nous tiennent à cœur que se portera notre attention.

Les leaders régénératifs ont développé un sens de l'interconnexion, un sentiment d'appartenance à la grande toile du monde, comme dans le concept bouddhiste de « l'inter-être ». Avec l'inter-être, les leaders sont passés d'une perspective égoïste à une perspective éco-logique, ressentant l'unité avec la nature. Plus encore, ils peuvent passer à une perspective *selva*, en adoptant empathie et amour radical⁴. On parle aussi parfois d'« ubuntu », un terme bantou Nguni qui se traduit par « Je suis parce que nous sommes », selon lequel nous faisons partie d'un vaste monde relationnel, communautaire, sociétal, environnemental et spirituel.

C'est un changement de leadership important, par lequel gérer des relations ne consiste plus à diriger des personnes ou des équipes. Il s'agit de re-connecter ce qui est dé-connecté : passer de l'extraction à la relation, et de faire à faire sens.

4 Satish Kumar (2023) *Radical Love: From Separation to Connection with the Earth, Each Other, and Ourselves*. Random House.

5. VISION ÉCOSYSTÉMIQUE

Le développement d'une vision écosystémique⁵ commence par la prise de conscience que la crise à laquelle nous sommes confrontés est systémique : il s'agit d'une polycrise qui va bien au-delà du changement climatique. Six des neuf frontières planétaires ont déjà été franchies⁶, et le monde est plus inégal qu'il ne l'a été depuis des siècles⁷. Les défis auxquels nous sommes confrontés sont mondiaux et ils sont aussi complètement imbriqués : par exemple, les pays à revenu faible et moyen subissent plus fortement les effets du changement climatique que les pays riches.

Pour comprendre la vision écosystémique, il faut comprendre que nous sommes tous interconnectés et interdépendants. Cela s'applique aux chaînes de valeur, aux initiatives sectorielles ou à l'engagement des parties prenantes, mais aussi aux relations entre les entreprises et les écosystèmes, car les entreprises ne peuvent pas prospérer si les écosystèmes meurent. Les entreprises ne peuvent pas prospérer si la vie des gens se détériore. La santé de chaque entreprise est intrinsèquement liée à la santé du système dans son ensemble, et chaque action a des effets d'entraînement qui peuvent être ressentis dans l'ensemble du système. Les dirigeants doivent élargir leur vision du monde, adopter la complexité écosystémique, les limites planétaires, les cycles des écosystèmes, la pensée à long terme et accepter qu'ils ont une responsabilité plus vaste. Ils doivent reconnaître les effets réels et potentiels de leur entreprise et lutter contre les causes de nos problèmes, et pas uniquement les symptômes.

6. COLLABORATION

La mise en place d'une culture de collaboration est une transformation majeure que les leaders régénératifs doivent adopter. Engager toutes les parties prenantes nécessite des collaborations approfondies avec un plus grand nombre de personnes. Cela commence d'abord au sein des entreprises, en mettant fin aux cloisonnements qui freinent la transformation. L'engagement actif se déploie aussi auprès des fournisseurs et des clients, des législateurs, des innovateurs et des investisseurs.

Ainsi, encourager la collaboration à tous les niveaux est une qualité essentielle des leaders régénératifs. La collaboration écosystémique consiste à mettre en œuvre une coopération intense dans un système décentralisé, promouvoir la co-création et favoriser l'intelligence collective. Il faut pour cela des qualités telles que l'écoute profonde et la capacité à communiquer « dans la langue » d'une série de parties prenantes et de perspectives différentes. Il s'agit de s'écarter de l'état d'esprit traditionnel de la compétition pour accueillir les tensions créatives.

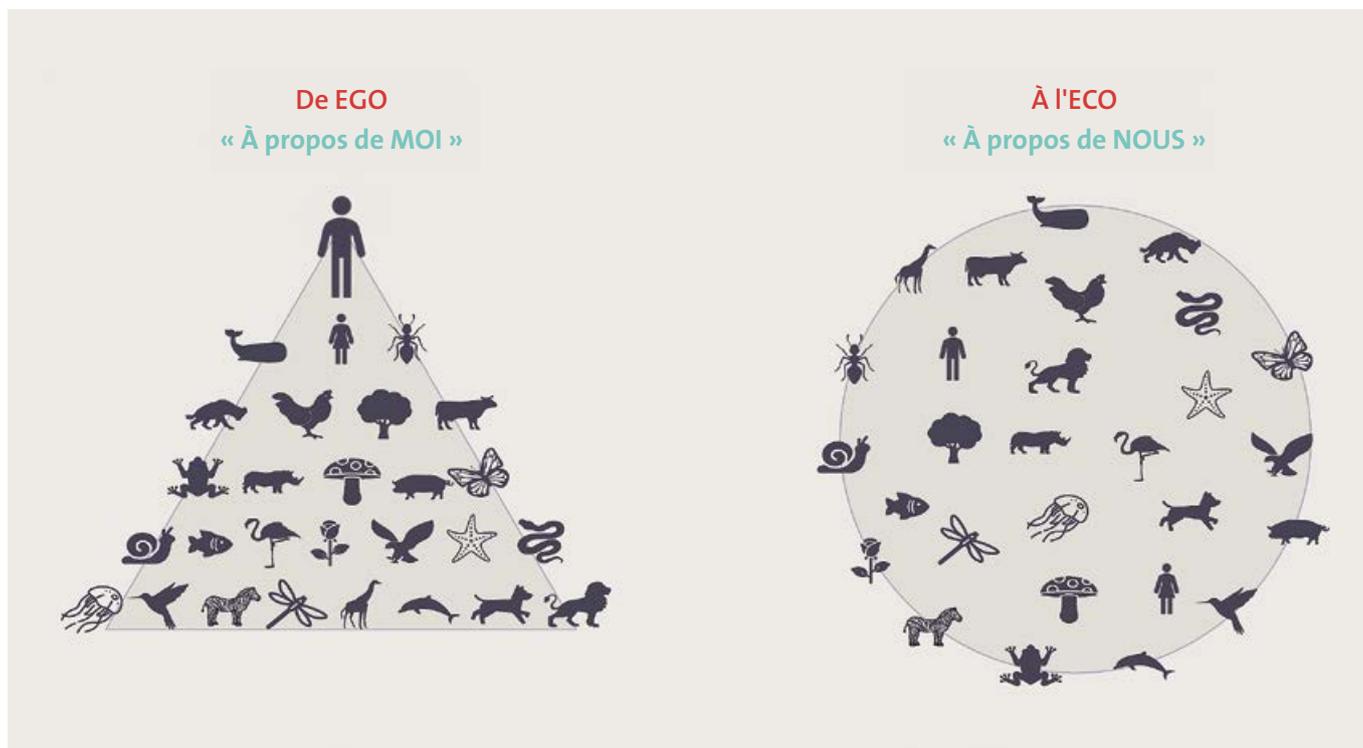
7. ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSITION

En fin de compte, pour que l'on considère qu'ils ont réussi, les leaders régénératifs doivent engendrer une transformation. Il faut donc un équilibre délicat entre audace, résilience et capacité à fédérer, pour orienter une organisation sur cette voie et faire en sorte qu'elle s'y tienne.

5 Donella H. Meadows (2008) *Thinking in systems*. Reed Elsevier, traduit *Pour une pensée systémique*, rue de l'Echiquier.

6 Potsdam Institute (2022) *Planetary boundaries update : La frontière de l'eau douce dépasse les limites de sécurité*. <https://www.pik-potsdam.de/en/news/latest-news/planetary-boundaries-update-freshwater-boundary-exceeds-safe-limits>

7 Rapport sur les inégalités dans le monde (2022). <https://wir2022.wid.world/chapter-2/>



Il faut du courage pour oser aller vers l'inconnu, renoncer à des modèles d'affaires non viables et en explorer de nouveaux⁸. Il faut de l'héroïsme pour remettre en question le statu quo et accepter d'être, parfois, mis à l'écart. Il faut aussi de l'audace pour renoncer au court-termisme où les décisions sont guidées par des objectifs de bénéfices trimestriels. Le leader régénératif ne craint pas les conversations difficiles avec ses actionnaires et ses investisseurs.

Les leaders qui mènent la transformation régénérative font également preuve d'un haut niveau de résilience. Il faut de la détermination et être capable de rebondir pour maintenir le nouveau cap au fil des ans, et ce, malgré les inévitables défis.

Le plus grand défi consiste sans doute à impliquer l'écosystème au sens large, à la fois au sein de l'entreprise et avec les autres parties prenantes. Le plus important est de pouvoir partager une vision inspirante, un narratif sur les bénéfices à en retirer, et sur les moyens d'y arriver. De tels leaders régénératifs inspirent parce qu'ils sont capables de parler avec leur cœur, et pas seulement avec leur tête. Leur pouvoir de conviction résulte de ce qu'ils sont en tant qu'être humain, au-delà du professionnel : le parent, le citoyen, le membre de la communauté, la personne qui se soucie de la planète et des générations futures.

ADOPTER UN ÉTAT D'ESPRIT RÉGÉNÉRATIF

Pour soutenir à la fois la transformation des entreprises et celle des leaders eux-mêmes, des changements fondamentaux des mentalités sont nécessaires. Pour cela, il est essentiel de placer l'humain au cœur des décisions et de se reconnecter à la sagesse du vivant.

⁸ Brené Brown (2018) *Dare to Lead: Brave work. Tough conversation. Whole heart.* Random House.

ACCOMPAGNER LES DYNAMIQUES HUMAINES DU CHANGEMENT

Les paradigmes scientifiques seuls ont montré leurs limites à engendrer les changements exponentiels qui sont nécessaires. Nous savons, mais nous n'agissons pas, et certainement pas à la vitesse et à l'échelle nécessaires pour maintenir notre existence sur cette planète. Nous devons également prendre conscience de la dissonance cognitive qui se produit quand nous sommes en train d'inventer un nouvel avenir, tout en restant sur l'ancien terrain de jeu.

Un certain nombre de raisons et obstacles humains bloquent notre prise de conscience, contredisent les décisions, limitent l'engagement, retardent la mobilisation et entravent l'action. Il peut s'agir de facteurs organisationnels comme les compétences, les conflits de priorité ou les luttes de pouvoir. Il s'agit aussi de facteurs individuels ou sociaux tels que les croyances, les habitudes, les peurs ou les différences de perception.

Ce n'est qu'en comprenant et en acceptant les facteurs humains du changement que nous pourrions nous engager dans une transition régénérative. En intégrant les différents aspects de la dimension humaine de l'entreprise, les leaders peuvent renforcer le désir et la capacité d'agir de leurs parties prenantes et activer une transformation profonde et durable.

SE RECONNECTER À LA SAGESSE DU VIVANT

La vision du monde dominante qui imprègne nos entreprises, nos institutions et nos sociétés est entachée d'une illusion de séparation. Nous pensons que les humains sont séparés de

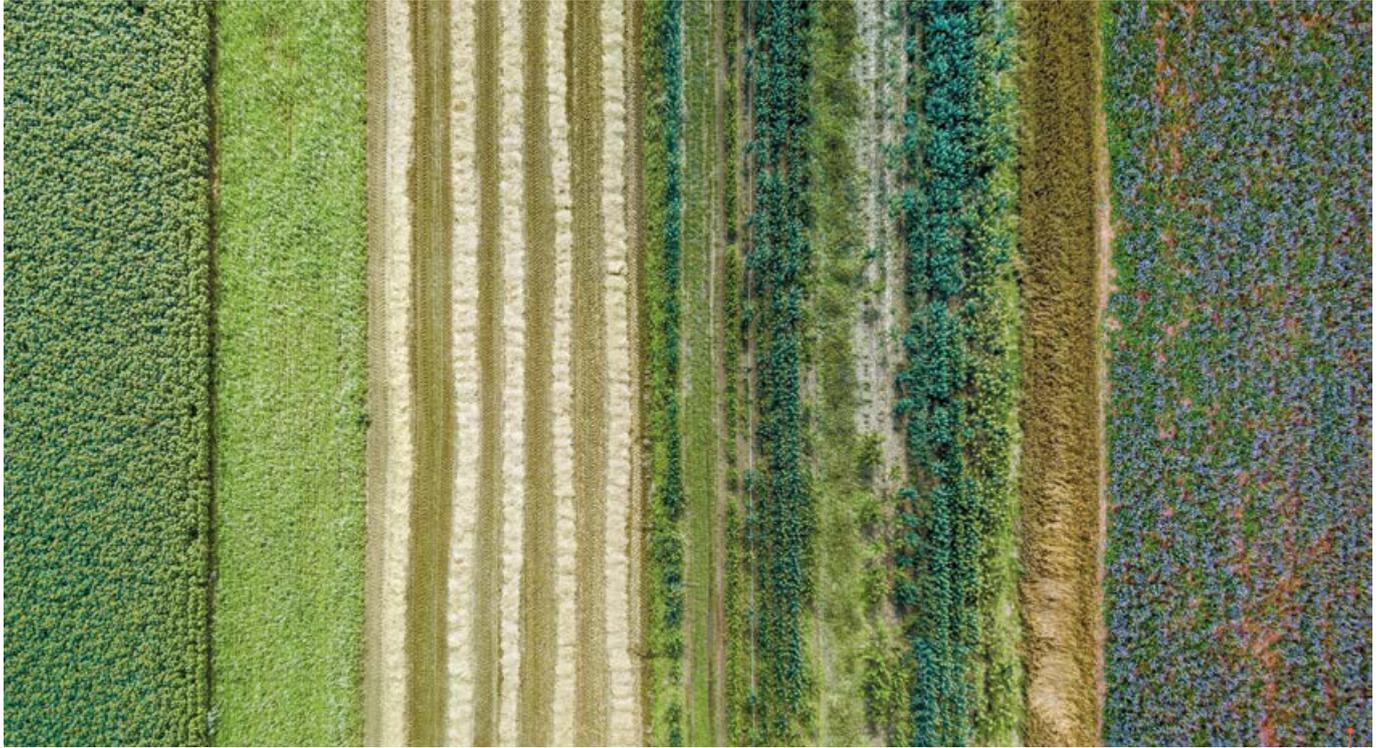


Image aérienne prise par un drone montrant des champs aux cultures diversifiées selon les principes de la polyculture et de la permaculture, une méthode d'agriculture saine de l'écosystème.

la nature. Comme nous les voyons aujourd'hui, les systèmes vivants et la planète en général sont un ensemble de ressources à utiliser pour l'amélioration humaine, prêtes pour notre exploitation : la nature peut être mesurée, surveillée, contrôlée et gérée, et n'a de valeur intrinsèque que pour l'homme. Ce décalage est la cause profonde de la crise systémique à laquelle nous sommes confrontés. Il faudrait que plus de leaders s'identifient au slogan essentiel du mouvement Extinction Rebellion, « Nous sommes la nature en train de se défendre ».

En nous reconnectant à la vie et aux systèmes vivants, nous allons au-delà de la question des limites planétaires. Il s'agit aussi de redécouvrir notre capacité d'émerveillement, de comprendre notre dépendance à l'égard de la nature, de reconnaître la valeur intrinsèque des écosystèmes, d'observer les principes de coopération et d'interdépendance et de nous en inspirer.

CONCLUSION : ACCUEILLIR LA TRANSFORMATION PROFONDE

De nombreux aspects de nos états d'esprit font obstacle à la transformation. La plupart des organisations sont encore dirigées par des leaders qui croient en une transformation linéaire et technique, s'imaginant que la résolution d'une crise systémique peut se faire à l'intérieur même du système qui l'a causée. Au cours de la prochaine décennie, nous allons devoir déployer un changement avec des méthodes et à un rythme inédits.

Nous ne pouvons pas transformer nos organisations sans comprendre ce que signifie réellement la transformation. Il s'agit d'un changement radical de la raison d'être des

entreprises et de l'économie mondiale⁹. C'est un état d'esprit de réinvention qui est nécessaire, innover et penser de manière réellement nouvelle.

Les qualités et la prise de conscience d'un leadership régénératif ne seront pas réunies dans un seul homme ou femme providentiel « au sommet ». C'est tout un collectif qui doit changer : les dirigeants, les activateurs du changement pionniers dans tous les services, ainsi que tous les employés et partenaires d'affaire. Nos institutions, ce cahier des charges que nous avons créé pour notre économie et nos sociétés, doivent aussi changer : redéfinir la valeur pour récompenser la véritable création de valeur, et non l'extraction de valeur ; redéfinir l'éducation et l'apprentissage ; redéfinir la gouvernance et notre vision collective de ce qu'est la réussite.

Cet article fournit un cadre pour inspirer les leaders, à tous les niveaux et dans tous les secteurs de la société, à cultiver l'état d'esprit et les compétences propices à un avenir régénératif, en canalisant l'innovation humaine vers une raison d'être, et non vers le profit.

La triste réalité est que nous nous rapprochons des limites planétaires critiques ainsi que de celles de la cohésion et de la stabilité sociales. Pour être un leader de la transformation régénérative, il faudra, en plus de toutes les autres caractéristiques évoquées dans cet article, beaucoup de courage. Mais il est essentiel de répondre à l'appel. Jamais la tâche n'a été aussi grande, et jamais l'urgence n'a été plus pressante.

⁹ WBCSD. 2020. *Time to Transform: Vision 2050*.
<https://www.wbcsd.org/content/wbcsd/download/11765/177145/1>