

Regen is the new black. Promesse et réalité des business models régénératifs dans les entreprises françaises¹

Garreau, Lionel

**Université Paris Dauphine – PSL
& SIMI, UM6P**

lionel.garreau@dauphine.psl.eu

Zahar Aly Chérif, Jonathan

Université Paris Dauphine – PSL

jonathan.zahar-aly-cherif@dauphine.eu

Gabriagues, Amélie

Université Paris Dauphine – PSL

amelie.gabriagues@dauphine.psl.eu

Résumé :

Cet article explore l'émergence des business models régénératifs, un concept plaçant la régénération des écosystèmes sociaux et naturels au cœur de l'activité économique. Basée sur une étude qualitative menée auprès de 124 dirigeants français, l'analyse révèle des perceptions hétérogènes de la régénération. Trois approches de la régénération émergent : fictive, où l'entreprise se revendique régénérative alors qu'elle ne l'est aucunement ; subie et cosmétique, où l'entreprise vise à minimiser son impact sous la pression institutionnelle ; et missionnaire, traduisant un engagement volontaire et des mécanismes réels de régénération. Derrière le terme 'régénératif', nous montrons ainsi que les entreprises peinent à atteindre une cohérence globale de leur modèle d'affaires, mêlant souvent régénération partielle, préservation, compensation et extraction. Cette complexité souligne la nécessité d'une formation accrue des dirigeants aux enjeux de soutenabilité et d'une approche holistique. L'étude enrichit la compréhension des logiques régénératives, tout en appelant à des pratiques plus ambitieuses pour dépasser les compromis actuels. Ces résultats posent les bases d'un dialogue stratégique pour concilier viabilité écologique, sociale et économique.

Mots-clés : business model, régénération, soutenabilité, approche cognitive du business model

¹ Nous souhaitons remercier les évaluateurs pour leurs commentaires très pertinents. Si nous n'avons pas pu insérer certains dans cette version faute de temps, nous les considérerons pour les versions postérieures de ce manuscrit.

INTRODUCTION

La parution récente d'une norme AFNOR SPEC² (2024) sur l'économie régénérative a constitué le premier référentiel mondial officiel pour la mise en œuvre d'une économie régénérative. Ce référentiel définit « l'économie régénérative [comme] un modèle d'activités agissant pour l'intégrité du vivant, humain et non-humain, et soutenant la vitalité des écosystèmes écologiques et sociaux avec lesquels il coconstruit, dans une spatialité définie. Sa création de valeur se caractérise par une prospérité écologique, sociale et économique, en intégrant le renouvellement continu, en qualité et en quantité, des matériaux, de l'énergie, des ressources naturelles et des capacités vivantes humaines et non-humaines » (p.15). Ce faisant, l'économie régénérative délaisse la traditionnelle sanctuarisation de la performance économique, au profit d'autres objectifs : elle vise à rétablir et à améliorer les services écosystémiques qui soutiennent les conditions de vie sur Terre, en ayant un impact positif net sur les espèces humaines et non-humaines (Konietzko et al., 2023). L'intérêt croissant de nombreuses entreprises pour la régénération illustre la résonance de ce que l'on pourrait qualifier de nouveau paradigme économique (du Plessis & Brandon, 2015). Toutefois, le défi est de taille, considérant que l'économie régénérative heurte des logiques extractives et anthropocentriques encore solidement ancrées (Drupsteen & Wakkee, 2024 ; Konietzko et al., 2023). Dans ce contexte, cet article propose d'explorer la manière dont les entreprises s'emparent de la régénération dans leur modèle d'affaires, au-delà de la promesse d'un système économique intégralement repensé.

Si les business models soutenable font déjà l'objet d'une attention accrue (e.g. Stubbs et Cocklin, 2008 ; Geissdoerfer et al., 2018 ; Bocken et al., 2014, 2019 ; Aagaard, 2019 ;

² Référentiel disponible gratuitement sur le site de l'AFNOR : <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/afnor-spec-2315/aspec-economie-regenerative/fa209119/426267>

Nosratabadi et al., 2019), le business model régénératif fait figure de concept émergent. Les quelques travaux séminaux s'emploient à le dissocier d'autres formes de business models (e.g. Hahn & Tempe, 2021 ; Drupsteen & Wakkee, 2024 ; Konietzko et al., 2023), pointant son ambition plus radicale et sa portée paradigmatique en matière de protection des systèmes socio-écologiques. Ils offrent un premier panorama de pratiques régénératives centrées sur le soin apporté au vivant humain et non-humain, sous l'effet de la coordination de plusieurs acteurs. Néanmoins, la manière dont ces pratiques peuvent être combinées dans un business model intégré fait encore l'objet d'une vraie opacité (Drupsteen & Wakkee, 2024). Si le caractère encore émergent du champ peut être en cause, ce constat questionne plus fondamentalement la possibilité réelle de décliner les principes régénératifs à l'échelle de l'ensemble d'un business model, dans un contexte économique encore peu favorable à cette évolution. La littérature fait ainsi mention d'obstacles cognitifs importants pour les dirigeants, qui doivent adopter un état d'esprit entièrement nouveau (Caldera et al., 2022 ; Dredge, 2022), sans pour autant détailler les effets induits de ces obstacles. Dès lors, dans cet article, nous proposons d'examiner spécifiquement la manière dont les dirigeants se représentent et font sens de la visée régénérative de leur modèle d'affaires.

Dans cette optique, nous proposons d'adopter une lecture cognitive du business model régénératif. Nous cherchons donc à rendre compte de la manière dont les dirigeants d'organisations qui se revendiquent régénératives se représentent l'articulation entre la régénération et la logique globale de création, distribution et captation de valeurs de leurs activités. Cette étude se fonde ainsi sur la question de recherche suivante : comment les managers et responsables pensent-ils le business model régénératif de leur entité ? Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude qualitative par entretiens auprès de 124 dirigeants et managers d'entités (entreprises, *business units*, associations). Notre analyse des

données vise à rendre compte des différentes acceptions de la régénération et des aspects du business model impactés par cette démarche.

Nos résultats montrent que l'ensemble des acteurs conçoivent la régénération comme un nouveau moyen de réarticuler la création, la distribution et la captation des valeurs économique, sociale et environnementale. Toutefois, les démarches régénératives sont très disparates : si certaines sont missionnaires et portent une véritable démarche politique, d'autres subissent plus ce mouvement, sous l'effet de pressions externes. En outre, certains s'y fourvoient complètement, allant chercher le label sans mettre réellement en œuvre une démarche ayant un impact positif net sur le système humain et non humain dans lesquels ils opèrent. Enfin, nous montrons que même dans le cas d'entreprises mettant en œuvre la régénération, cette démarche est sélective : les mécanismes régénératifs se déploient sur une ou quelques ressources ciblées, accompagnés par ailleurs de multiples mécanismes extractifs, compensatoires ou préservatifs. Notre étude permet ainsi de contribuer à la connaissance sur les représentations des business models régénératifs de trois manières. En premier lieu, elle montre que le concept, qui trouve une consistance théorique grandissante (Hahn et Tampe, 2021, Drupsteen et Wakkee, 2024) est dans les faits appréhendé par les dirigeants et managers de manière tout à fait hétérogène et incomplète. Certaines dimensions du business model régénératif, à l'instar de la relation au vivant non-humain et du leadership régénératif, sont régulièrement passées sous silence, témoignant de difficultés à s'appropriier les aspects les plus radicaux de la démarche. En conséquence, cette étude nous conduit à reconnaître au business model régénératif le statut d'idéal-type, avec lequel les entités entretiennent un degré de proximité variable. Le business model régénératif agit dès lors davantage comme un outil de questionnement, permettant au dirigeant d'interroger les présupposés guidant son modèle d'affaires et d'identifier les possibilités de combinaison fructueuses entre mécanismes compensatoires, préservatifs et

régénératifs. Enfin, cette étude réaffirme la nécessité d'une lecture temporelle et téléologique du business model, à l'opposé d'une représentation à l'instant T des activités de l'entreprise.

1. CADRE THEORIQUE : UNE APPROCHE COGNITIVE DU BUSINESS MODEL REGENERATIF

La littérature scientifique s'accorde à reconnaître l'importance du concept de business model comme un outil central pour comprendre les mécanismes de création, distribution et captation de valeur par une organisation (Teece, 2010 ; Zott & Amit, 2010). Cet article interroge spécifiquement le concept de business model régénératif, dont l'émergence récente traduit la volonté de certains acteurs de dépasser l'approche actuelle de la soutenabilité, principalement ancrée sur la réduction des effets néfastes de l'activité humaine. Nous proposons une lecture cognitive de ce business model, dans l'optique de comprendre comment les dirigeants se représentent une création, une distribution et une capture de valeurs plurielles à visée régénérative.

1.1. DU BUSINESS MODEL SOUTENABLE AU BUSINESS MODEL RÉGÉNÉRATIF

La montée en puissance des préoccupations sociales et environnementales, telles que le changement climatique, la raréfaction des ressources naturelles et les inégalités sociales, a stimulé l'exploration de business models capables d'intégrer ces dimensions (Stubbs et Cocklin, 2008 ; Geissdoerfer et al., 2018). Historiquement centré sur la création de valeur économique, le courant des business models a élargi son cadre d'analyse pour inclure la création de valeurs environnementale et sociale (Bocken et al., 2014, 2019 ; Aagaard, 2019 ; Nosratabadi et al., 2019). Parmi d'autres, le concept de business model soutenable constitue un solide exemple de cette évolution, en caractérisant la manière dont certaines entreprises peuvent créer de la valeur non seulement pour elles-mêmes, mais également pour leurs parties prenantes et la société dans son ensemble (Yang et al., 2017). De nombreux travaux détaillent comment

ces business models peuvent atteindre des objectifs pluriels (économiques, écologiques et sociaux) par l'articulation d'activités dédiées à ces objectifs, défiant ainsi l'incompatibilité perçue entre performance économique et performance sociétale (e.g. Geissdoerfer et al., 2018 ; Dembek et al., 2018 ; Lüdeke-Freund et al., 2018, 2020 ; Evans et al., 2017).

Dans ce contexte, l'émergence très récente du concept de business model régénératif fait fructifier de nouvelles réflexions sur la soutenabilité. À l'heure où la rareté des travaux freine encore l'élaboration théorique, nous retenons ici la définition proposée par Konietzko et al. (2023, p. 375) : « les organisations dotées de modèles d'entreprise régénérateurs se concentrent sur la santé de la planète et le bien-être de la société. Elles créent et fournissent de la valeur à de multiples niveaux de parties prenantes - y compris la nature, les sociétés, les clients, les fournisseurs et les partenaires, les actionnaires et les investisseurs, ainsi que les employés - grâce à des activités favorisant un leadership régénérateur, des partenariats co-créatifs avec la nature, ainsi que la justice et l'équité. En saisissant la valeur par le biais d'une comptabilité multi-capital, elles visent un impact positif net à tous les niveaux des parties prenantes ». Le business model régénératif invite ainsi à une refonte profonde des modes de production et de consommation de façon collaborative, au service non seulement de la préservation mais aussi de l'amélioration de la biosphère et de la sphère sociale (Sanford, 2017 ; Drupsteen & Wakkee, 2024 ; Hahn & Tempe, 2020).

L'irruption de ce nouveau concept invite à quelques précautions d'usage, considérant la croissance exponentielle de terminologies caractérisant la soutenabilité des organisations. Tout particulièrement, certains travaux interrogent le risque de chevauchement entre les concepts de business models soutenables, business models circulaires, business models « net-positive » et business models régénératifs (e.g. Drupsteen & Wakkee, 2024 ; Konietzko et al., 2023). À première vue, ces notions semblent concorder sur certaines dimensions clés. À titre d'exemple,

les business models régénératifs partagent avec les business models « net-positive » l'ambition de créer une valeur nette supérieure pour les écosystèmes (Das & Bocken, 2024 ; Konietzko et al., 2023 ; Robinson & Cole, 2015). Autrement dit, l'impact négatif des activités humaines doit se coupler avec une restauration active des écosystèmes, pour une balance globale positive. De façon similaire aux business models soutenable, les business models régénératifs supposent aussi une création de valeurs multiples, y compris écologique et sociale, au service d'une pluralité de parties prenantes (Das & Bocken, 2024).

Malgré des similitudes de ce type, les auteurs reconnaissent conjointement que les business models régénératifs sont teintés d'une ambition supérieure, car ils chahutent plus fondamentalement les logiques et paradigmes économiques dominant notre monde (Drupsteen & Wakkee, 2024 ; Konietzko et al., 2023). Le business model régénératif suggère ainsi de dépasser la perspective d'un équilibre entre l'économie, l'écologie et la société, pour prioriser la santé des écosystèmes et des populations (Konietzko et al., 2023), appréhendées comme interdépendantes (Gardner et al., 2022). À ce titre, il constitue une vive critique de l'approche « neutre » des business models soutenable, où l'utilisation de la Triple Bottom Line se meut bien souvent en une simple mitigation de certains effets néfastes sur l'environnement (Drupsteen & Wakkee, 2024). En sus, les business models régénératifs s'attachent à la promotion de la justice sociale, de l'équité dans la distribution des ressources et de l'inclusivité auprès de l'ensemble de leurs parties prenantes (Konietzko et al., 2023). En somme, les business models régénératifs appellent à une refonte paradigmatique de notre économie (du Plessis & Brandon, 2015) : ils enjoignent à repenser le vivant - humain et non humain - non plus comme une ressource à exploiter ni comme un capital à optimiser, mais comme un système de relations interdépendantes qui doit être préservé et peut être stimulé par l'activité économique. Dès lors, ils tracent une nouvelle acception des organisations soutenable, plus critique et ambitieuse, dont les contours doivent encore être précisés.

1.2. UNE OPERATIONNALISATION DU BUSINESS MODEL REGENERATIF ENCORE BALBUTIANTE

La littérature sur les business models régénératifs est encore à un stade embryonnaire, complexifiant l'appréhension de son fonctionnement (Drupsteen & Wakkee, 2024 ; Das & Bocken, 2024). Certains travaux pionniers dégagent toutefois de premières pistes de réflexion, portant sur les acteurs, les activités, les pratiques managériales et les outils de gestion.

En matière d'acteurs, les business models régénératifs impliquent une co-construction partenariale avec un large panel d'acteurs (Konietzko et al., 2023 ; Buckton et al., 2023). Au-delà des acteurs traditionnels de la chaîne de valeur, la régénération conduit à considérer la société et les écosystèmes biophysiques comme des partenaires à part entière. À rebours de l'anthropocentrisme dominant, elle invite à une approche relationnelle des systèmes sociaux et naturels, où est reconnue la dépendance forte de l'humain vis-à-vis de son environnement (Drupsteen & Wakkee, 2024 ; Gardner et al., 2022). Pour atteindre cet objectif, une grille de lecture plus holistique et systémique des enjeux socio-environnementaux doit être adoptée par l'ensemble des acteurs internes et externes (Drupsteen & Wakkee, 2024 ; Hahn & Tempe, 2021).

Les business models régénératifs se fondent sur des activités de régénération des écosystèmes. Hahn et Tampe (2021) clarifient cette notion par une gradation en trois étages : la compensation, la préservation et la régénération. La compensation contrebalance les impacts inévitables par des actions jugées équivalentes, telles que la reforestation ou l'investissement dans des projets à impact positif. La préservation consiste à minimiser les impacts négatifs sur les écosystèmes et à protéger les ressources existantes, en adoptant par exemple des pratiques agroécologiques ou des technologies à faible empreinte carbone. En comparaison, la régénération se concentre sur la restauration active des écosystèmes (Carlson, 2011), dépassant les objectifs de neutralité

pour générer des bénéfices nets et sauver les équilibres du système Terre (AFNOR, 2024 ; Delannoy, 2017). La régénération serait donc nécessairement intentionnelle et proactive (Drupsteen & Wakkee, 2024) : elle favorise la capacité d'auto-renouvellement des écosystèmes en alignant le comportement de l'organisation sur la biosphère, plutôt que l'inverse (Das & Bocken, 2024 ; Koneitzko et al., 2023 ; Hahn & Tempe, 2021 ; Gualandris et al., 2024). À titre d'exemple, les solutions fondées sur la nature ou le biomimétisme, mais aussi l'application de principes d'éco-spiritualité constituent des pratiques régénératives (Hofstra, 2016).

En termes de pratiques managériales, certains travaux suggèrent l'importance d'un « leadership régénératif » (Hardman, 2009, 2013 ; Hutchins & Storm, 2019 ; Aoustin, 2023), invitant à l'adoption de pratiques de transparence, d'inclusivité et d'équité, au service d'une dynamique de collaboration plutôt que de compétition (Drupsteen & Wakkee, 2024). La démarche concerne les employés, qui bénéficient de conditions de travail et de rémunération justes, à la hauteur de leur contribution à la création de valeur (Das & Bocken, 2024). Pour autant, les business models régénératifs ont aussi vocation à transformer l'ensemble de la chaîne de valeur, par la sélection de fournisseurs responsables, la transmission de pratiques régénératives et le plaidoyer (Das & Bocken, 2024). Les travaux invitent notamment à s'inspirer des pratiques de communautés indigènes, ayant acquis une certaine maturité dans la coordination par le soin, y compris à destination de la biosphère (Konietzko et al., 2023).

Dans cette optique, les outils de gestion doivent également connaître une transformation d'ampleur, quoiqu'encore peu documentée. Ainsi, les business models régénératifs requièrent des outils de comptabilité pluri-capitaux, qui évaluent à leur juste valeur le capital écologique et social (Feger et Mermet, 2017, 2022 ; Konietzko et al., 2023). Pour atteindre cet objectif, il convient d'examiner avec précaution et de repenser les méthodologies quantitatives de mesure des écosystèmes, souvent peu adaptées à l'évaluation de la valeur nette créée (Drupsteen &

Wakkee, 2024). Par ailleurs, ces outils doivent être adaptés à la priorisation de l'impact socio-écologique : le profit devient ici un moyen plutôt qu'une fin, même si les organisations régénératives peuvent être profitables (Konietzko et al., 2023). Il s'agit d'accompagner la définition de prix justes, reflétant les coûts économiques, sociaux et environnementaux (Konietzko et al., 2023 ; Das & Bocken, 2024).

Si de premières pistes de pratiques régénératives sont ainsi dégagées, la manière dont elles peuvent être combinées dans un business model intégré fait l'objet d'une vraie opacité (Drupsteen & Wakkee, 2024). Les illustrations empiriques proposées dans la littérature se focalisent généralement sur une seule dimension du business model régénératif (voir Konietzko et al., 2023 ; Das & Bocken, 2024), au point de questionner si certaines organisations parviennent réellement à articuler l'ensemble de ces pratiques. Si ce constat n'est point surprenant pour une littérature émergente, il incite la communauté académique à investiguer davantage si des modèles intégrés de création, de distribution et de capture de valeurs fondés sur la régénération peuvent émerger et subsister. La littérature fait déjà état d'obstacles d'ordre cognitif, intimement liés à la portée paradigmatique de la régénération (Gosnell et al., 2019 ; Hahn & Tampe, 2020 ; Hecker & Toivonen, 2024). L'adoption d'approches relationnelles et écocentrées se heurtent à des pratiques fortement institutionnalisées dans le monde des affaires, de sorte que le développement d'un nouvel « état d'esprit » chez les acteurs soit cité comme une condition inéluctable pour tendre vers la régénération (Caldera et al., 2022 ; Dredge, 2022). Toutefois, au-delà de cet avertissement, la manière dont des dirigeants d'entreprise font sens de ces obstacles et s'approprient concrètement la régénération n'a fait l'objet de travaux étendus. Or, cet approfondissement nous paraît d'autant plus nécessaire que le terme de régénération connaît une notoriété grandissante auprès du grand public, faisant ainsi peser le risque d'une déformation de son sens et d'un greenwashing persistant (Konietzko et al., 2023 ; Das & Bocken, 2024).

1.3. LE BUSINESS MODEL COMME MODELE COGNITIF

Afin d'examiner la manière dont les dirigeants font sens de la visée régénérative de leur business model, cet article s'appuie sur l'approche cognitive du business model. En effet, la littérature dense sur ce concept propose différentes perspectives, celui-ci étant tantôt considéré comme un attribut d'une firme, un schéma cognitif et linguistique ou une représentation formelle du fonctionnement de l'organisation (Massa et al., 2017). L'approche cognitive met l'accent sur la manière dont les membres de l'organisation se représentent le business model, considérant que toute prise de décision s'appuie sur des conceptions du réel, plutôt sur le réel lui-même (Massa et al., 2017). Selon cette interprétation, le business model correspond aux « structures cognitives composées de concepts et de relations entre eux qui organisent la compréhension managériale de la conception des activités et des échanges qui reflètent les interdépendances critiques et les relations de création de valeur dans les réseaux d'échange de leurs entreprises » (Martins et al., 2015, p. 105). Dans cette optique, le business model reflète la façon dont les dirigeants conçoivent la logique globale de leur entreprise et fournit des cadres interprétatifs, notamment en capturant les relations stratégiques entre les ressources, les activités et les parties prenantes (Baden-Fuller & Haefliger, 2013 ; Tripsas & Gavetti, 2000 ; Chesbrough and Rosembloom, 2002 ; Looock & Hacklin, 2015). Pour les dirigeants d'entreprise, le business model régénératif opèrerait alors comme un modèle typique structurant avec des principes directeurs et pouvant comporter certaines recettes (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

À l'heure où des questionnements demeurent sur l'opérationnalisation d'un business model régénératif (Das & Bocken, 2024), cette perspective nous paraît pertinente à plusieurs titres. En premier lieu, elle permet d'appréhender comment les dirigeants d'organisations régénératives font sens des changements paradigmatiques introduits par la régénération. Les business models régénératifs invitent concomitamment à repositionner la logique économique comme

secondaire, à redéfinir la relation avec la biosphère et à porter l'attention sur les risques multiples de destruction de valeurs. Ils nécessitent le développement de nouvelles compétences (Das & Bocken, 2024), notamment pour faire fructifier les relations avec une large variété de parties prenantes et traduire la régénération en outils de pilotage. Dans ce contexte, étudier les représentations des dirigeants peut permettre de mettre en lumière des acceptions variées de la régénération, voire des dérives, enrichissant notre compréhension des écarts entre la promesse initiale et la réalité.

En second lieu, l'approche cognitive est susceptible d'offrir des indices précieux sur comment l'articulation entre activités et pratiques régénératives est appréhendée par les dirigeants. À l'heure où un modèle intégré du business model régénératif fait encore défaut, étudier leurs représentations peut permettre d'évaluer comment sont sélectionnées et combinées des pratiques régénératives et pour quel(s) objectif(s). Cette lecture devrait permettre d'apprécier si les critères de sélection retenus par les dirigeants connaissent des variations et si des patterns intégrés émergent dans les représentations collectives, plus ou moins alignés sur les dimensions mises en évidence dans la théorie. Sur ces fondements, cet article vise à proposer des éléments de réponse à la question de recherche suivante : comment les managers et dirigeants pensent-ils le business model régénératif de leur entité ?

2. METHODOLOGIE

Notre design de recherche se fonde sur une démarche compréhensive et qualitative. Il s'appuie uniquement sur la réalisation d'entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005), qui permettent d'appréhender en profondeur les perceptions, croyances, motivations et expériences personnelles des dirigeants, ainsi que leur contexte spécifique (Rowley, 2012). L'échantillon est composé de 124 entretiens menés auprès de managers et dirigeants d'entreprise français

affirmant développer une logique régénérative au sein de leur entité. Nous proposons de détailler ci-après la démarche de collecte et d'analyse de ces données.

2.1. COLLECTE DES DONNEES

Notre échantillonnage s'appuie sur une logique de diversité (Grawitz, 2001), de sorte à dresser un panorama assez étendu des représentations du business model régénératif. La plupart des interviewés ont été identifiés via internet, en utilisant soit la base LinkedIn, soit les sites web des entreprises, avec une recherche par mots clés englobant le terme « régénératif » et ses variantes (e.g. 'régénérative', 'régénération', 'regenerative'). La prise de contact par email, mentionnant que l'étude portait sur le business model régénératif, a permis d'exclure 5 répondants potentiels ne s'identifiant pas suffisamment à cette approche, malgré leur communication personnelle ou institutionnelle sur la régénération. Des dirigeants ont aussi pu être contactés par le bouche-à-oreille, malgré une absence de communication externe sur le sujet. La composition de notre échantillon est résumée dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1. Données collectées

Nombre de répondants	124
Durée des entretiens	De 35 à 75 minutes
Période de collecte de données	Octobre 2023 à février 2024
Secteurs représentés	Conseil, architecture, bureautique, informatique, assurance, marketing digital, agro-alimentaire, agriculture, restauration, tourisme, banque, pharmacie, automobile, énergie, collectivités territoriales, optique, immobilier, bâtiment, aide sociale, logistique, transport, textile, cosmétique
Type d'organisations	TPE, PME, grands groupes, fonction publique, associations

Suivant le format de l'entretien semi-directif centré, le guide d'entretien est identique pour les 124 répondants. Il visait à comprendre la logique de régénération mise en œuvre par l'entreprise, les raisons guidant cette démarche, sa déclinaison dans des mécanismes

spécifiques et ses effets sur les parties prenantes. Le tableau 2 expose les grandes thématiques de ce guide d'entretien, qui ont été systématiquement évoqués avec des termes reprenant le vocabulaire utilisé par les acteurs, de sorte à ne pas dénaturer la réflexion des dirigeants. Les entretiens ont ensuite été intégralement retranscrits.

Tableau 2. Guide d'entretien

Phrases d'entame	
Pouvons-nous présenter le projet X / l'entreprise X ? En quoi ce projet / cette entreprise s'appuie-t-il sur une démarche de régénération ?	
Thèmes	Sous-thèmes
Fonctionnement de la régénération	Nature de ce qui est régénéré Mécanismes de régénération De quels éléments tenir compte pour assurer ou aller vers la régénération Quelles difficultés ? Quelles voies d'amélioration ?
Écosystème	Existence et nature des partenaires externes Organisation avec les partenaires Prise de décision avec les partenaires Valeur(s) commune(s) / valeur(s) pour chacun Existence d'un ancrage territorial Difficultés de coordination
Philosophie de la régénération	Raisons de cette démarche Nécessité d'un travail sur l'état d'esprit des acteurs en interne ? En externe ? Sources d'inspiration de la démarche régénérative Sources de satisfaction à l'heure actuelle
Pilotage	Outil de pilotage Critères de performance de la régénération Critères de succès Le projet sera réussi si...
Apports attendus	Apport aux clients / habitants / actionnaires / salariés, etc. (à adapter selon le cas étudié)
Articulation avec d'autres activités non régénératives (si pertinent)	Différence de pilotage entre activités régénératives et non régénératives (si pertinent) Pourquoi certaines activités régénératives et d'autres non ?
Clôture	
Autre chose d'important que nous n'aurions pas abordé ?	

2.2. ANALYSE DES DONNEES

L'analyse se veut abductive, soit partiellement fondée sur un codage de contenu à partir de la littérature existante. Un premier enjeu réside dans l'identification des activités, pratiques et mécanismes relevant réellement de la régénération, au sens de la littérature. Pour cela, nous mobilisons la grille issue de Hahn et Tampe (2021), qui caractérise les logiques d'exploitation (pour les activités dites *business as usual*), de compensation, de préservation et de régénération. Dans un second temps, notre codage vise à appréhender les aspects du business model affectés par la 'régénération' (proposition de valeur(s), activités et ressources, parties prenantes, valeurs créées). Avec une approche inductive, nous avons également codé les perceptions de la régénération, et les raisons-sous qui les sous-tendent. L'analyse inter-entretiens nous permet de faire émerger de nouvelles catégories caractérisant les types de régénération : régénération missionnaire, régénération subie et cosmétique, régénération fictive. L'ensemble de cette démarche nous a amenés à construire la grille de codage présentée ci-après.

Tableau 3. Grille de codage

Degré de soutenabilité	Exploitation / Business as usual
	Compensation
	Préservation
	Régénération
Dimensions du business model	Proposition de valeur
	Activités clés
	Ressources clés
	Partenaires clés
	Valeur(s) créée(s)
Approche de la régénération (catégories émergentes)	Régénération missionnaire
	Régénération subie et cosmétique
	Régénération fictive

3. RESULTATS

Cet article étant en cours de développement, nous proposons actuellement deux volets de résultats. Dans un premier temps, nous revenons sur les représentations plutôt convergentes de

la régénération, avant de détailler des disparités saillantes à l'heure de penser sa mise en œuvre opérationnelle

3.1. LA REGENERATION, OU LA DIFFICULTE DE CREER UN BUSINESS MODEL QUI REARTICULE LES ASPECTS ECONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Le premier volet de nos résultats porte sur la manière dont les dirigeants se représentent la régénération comme logique influençant leur modèle d'affaires. En la matière, nous constatons que les interrogés prêtent unanimement à la régénération une influence conséquente sur la création, la distribution et la captation de valeurs de l'entreprise, pouvant occasionner quelques difficultés d'implémentation.

Le premier fait marquant est que les entreprises régénératives se démarquent de l'idée d'utilisation irraisonnée de ressources, quitte à détruire celles-ci si elles permettaient une réalisation de valeur économique : *« le fait d'avoir comme objectif d'entreprendre sans détruire, un peu en contre point, modestement, de la théorie Schumpetérienne de la destruction créatrice ; quand on lit les synthèses des rapports du GIEC et de l'IPBES, dans le fond, on trouve presque la feuille de route de nos entreprises. [...] On est des gens qui essayons de démontrer par nos actes qu'il est possible d'entreprendre sans détruire, de produire sans laisser de trace »* (E10).

Dans cette optique, la régénération implique une réarticulation différente des activités de l'entreprise, qui relie les aspects humains et non humains, tant en interne que dans sa chaîne d'approvisionnement et dans les conséquences de ses activités. Les entreprises sont ainsi à la recherche d'une intégration des dimensions écologiques, sociales et économiques dans une sorte de cercle vertueux – qu'elles peuvent reconnaître comme inatteignable mais comme une direction à prendre. Un acteur de la distribution alimentaire s'exprimait ainsi : *« Nos missions s'articulent autour de 3 axes : la sécurisation de la qualité du projet alimentaire de demain, le deuxième rôle, c'est un rôle politique d'être acteur auprès des élus, auprès des territoires, et le 3e, sécuriser la*

création de valeur, s'assurer en fait que les bilans financiers sont viables et créatrice de valeur pour le groupe » (E108), montrant ainsi la pluralité des objectifs sociétaux et financiers qu'il s'efforce d'atteindre. De façon analogue, de nombreux dirigeants déclinent leur stratégie en valorisant l'interdépendance entre santé des populations, santé des écosystèmes et viabilité économique (voir Tableau 4 pour exemples). Certaines entreprises développent alors des outils leur permettant de piloter une valeur multidimensionnelle (voir verbatim E64).

Tableau 4. Données additionnelles sur l'articulation des dimensions écologiques, sociales et environnementales

ARTICULATION DES DIMENSIONS ECOLOGIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES VIA L'IDEE DE REGENERATION
E55 « C'est cette vision, à la fois ancrée dans le respect de l'environnement et tournée vers l'innovation, qui guide notre démarche. Nous ne nous contentons pas de nettoyer : nous visons à restituer aux sols leur vitalité, pour qu'ils continuent de nourrir la vie, de soutenir l'agriculture et de préserver la biodiversité pour les générations futures. [...] La qualité des sols reflète la capacité d'un pays à nourrir sa population de manière saine. Les conséquences négatives de la pollution des sols, telles que les maladies ou la pollution de l'eau, représentent à elles seules un coût de 64 milliards d'euros en Europe. Il est donc essentiel de s'attaquer aux causes plutôt que de chercher désespérément des solutions aux conséquences. [...] Une vision régénératrice devrait être adoptée par tous les secteurs d'activité, qu'il s'agisse de la gestion des ressources ou du soin apporté aux employés. »
E63 « C'est faire le choix d'avoir un véritable impact à grande échelle sur les changements de pratiques agricoles, en favorisant des approches vertueuses bénéfiques pour l'ensemble de la société. Ces pratiques produisent de nombreux services, qu'il s'agisse de séquestration carbone dans les sols, de préservation de la biodiversité, de gestion de l'eau, etc. C'est une démarche qui m'anime particulièrement, tout comme l'idée de rémunérer et de valoriser les efforts des agriculteurs. »
E64 « Nous avons développé un outil, appelé indice de régénération, qui permet de mesurer le score écologique d'une ferme. Cet indice évalue si, à partir d'un certain seuil, l'agriculteur adopte effectivement des pratiques agroécologiques. »
E76 « L'objectif est d'avoir un impact positif sur la société et l'environnement. Nous nous concentrons notamment sur la réduction de notre empreinte carbone, la régénération des ressources naturelles que nous utilisons, et l'assurance que nos produits et notre chaîne d'approvisionnement sont aussi durables et éthiques que possible [...] ce projet incarne notre vision de transformer non seulement notre modèle d'affaires mais aussi de contribuer positivement à l'économie mondiale. »

La régénération invite ainsi à un travail de très grande ampleur, dont l'implémentation peut connaître des variations selon les entreprises. Il s'agit soit d'un travail de très long terme (« *tout notre approvisionnement, toutes nos matières premières, l'énergie qu'on utilise, l'usine tel qu'on*

l'exploite, tel qu'on la rénove, la manière dont on vient au bureau, la façon dont on travaille ensemble, tout a été en 25 ans de temps, tout a été questionné, retourné, changé, modifié » (E10)), soit de repartir de projets limités pour penser la logique régénérative dès le départ : « l'idée c'est de créer des terrains d'expérimentation ensemble avec les équipes, en se disant, plutôt que d'essayer de casser le modèle économique de l'entreprise, c'est très compliqué, on va peut-être essayer de partir d'une page blanche et se dire : ok si demain on devait monter un nouveau business dans la boîte et qu'on veuille intégrer dès le début ces sujets, entre guillemets, de limites planétaires, comment on fait ? » (E83). A l'évidence, la régénération nécessite une refonte majeure de la logique de création, de distribution et de capture de valeurs, qui peut parfois être mise en œuvre de façon graduelle, car les difficultés d'implémentation sont multiples. Un de nos répondants synthétisait ainsi : « Non, mais [la régénération] c'est très compliqué parce que c'est vraiment avoir un nouveau mindset. D'une certaine façon, il est plus facile de créer from scratch une entreprise régénérative que de transformer une entreprise lambda en entreprise régénérative ou une entreprise citoyenne comme la nôtre en régénérative. C'est un autre mindset. Donc toute entreprise qui doit se transformer, l'exercice de transformation de l'entreprise est extrêmement compliqué. » (E95).

Certaines entreprises régénératives se positionnent spécifiquement sur des activités que l'on pourrait qualifier d'intermédiaires : elles assurent la régénération d'externalités négatives issues d'autres activités, dans une logique d'économie circulaire. Elles ont ainsi développé un business model où la régénération est au cœur du processus de transformation de ressources en autres ressources, comme par exemple une entreprise qui récupère des déchets pour en faire de l'engrais pour l'agriculture urbaine, ou une autre qui a acquis un terrain en friche pour en faire une ressource pour les jeunes en milieu urbain : « le premier objectif, c'est de venir reconquérir et revaloriser des espaces verts. Donc on est vraiment dans une démarche de revalorisation environnementale. [...] L'objectif, un c'est de venir transformer, réactiver, améliorer ces espaces délaissés par la création ou la transformation de parcs délaissés en tiers lieu, agri-urbain. C'est une expérimentation [...] Le but est de le réaménager et d'y proposer une programmation pédagogique et

événementielle ainsi que de l'entretenir» (E93). En intégrant des ressources délaissées ou négatives dans leur business model, elles parviennent à assurer une prospérité écologique, sociale et économique, en intégrant le renouvellement continu, en qualité et en quantité, des ressources qu'elles utilisent. Pour les dirigeants concernés, il s'agit donc de repenser entièrement leur proposition de valeur au service de la régénération, tandis que d'autres y consacrent un périmètre plus réduit.

Enfin, les dirigeants reconnaissent unanimement l'importance d'une coordination pluri-acteurs, élargissant ainsi l'unité du business model régénératif à un ensemble d'entités. C'est le cas par exemple d'une entreprise qui accompagne les marques et les consommateurs vers une mode plus durable : elle évalue des produits des marques via une méthodologie précise et pluridimensionnelle (environnement, humains, santé, animaux) et les incite à valoriser leurs bonnes pratiques grâce à un affichage co-construit avec les consommateurs. C'est ici dans l'interaction entre l'entreprise, les marques, et les consommateurs que la régénération peut se développer. De même, le développement de la muraille verte, consistant à planter des arbres pour éviter l'avancée du Sahara sur le territoire marocain, est régénératif grâce à la collaboration entre des centres de recherche, les populations locales (agriculteurs, habitants, etc.) et l'agence de la grande muraille verte qui pilote le projet. À leur sens, chaque entité n'est pas régénératrice en soi : l'articulation des activités de différentes entités est nécessaire à la régénération.

À travers notre analyse, nous observons ainsi que les dirigeants concernés semblent s'accorder sur le caractère transformateur de la régénération, qui enjoint à repenser de façon radicale la manière d'articuler les activités. Elle présuppose la collaboration de multiples parties prenantes participant à une création de valeurs pluridimensionnelle. Cette rupture de logique requiert une réflexion substantielle, et conduit à des variétés d'opérationnalisation dans les entreprises

concernées. Notre second volet de résultats permet d'entrer plus en détail dans les objectifs et mécanismes sous-tendant les business models régénératifs.

3.2. TROIS APPROCHES DISTINCTES DES BUSINESS MODELS REGENERATIFS

Si la délicate réarticulation des dimensions économique, sociale et environnementale induite par la régénération fait consensus, les représentations associées à sa mise en œuvre semblent diverger. Nous distinguons trois situations typiques, selon leur degré de proximité avec les principes de la régénération : une régénération fictive, une régénération subie et cosmétique, une régénération missionnaire.

3.2.1. Une régénération fictive

Un premier ensemble d'acteurs se retrouve dans le fait d'associer le terme de régénération à des formes différentes d'externalités plus ou moins positives, voire à un simple renouvellement – plus ou moins profond et innovant – de leur activité. Nous avons labellisé cette catégorie 'régénération fictive' pour deux raisons : les démarches présentées ici semblent s'inscrire pleinement dans une visée extractive et les efforts relatés ne sont pas centrés sur les externalités positives pour les systèmes socio-écologiques, mais sur les bienfaits pour l'entreprise. Pour les dirigeants concernés, la régénération est souvent un mot fourre-tout dont les contours sont mal définis : « *Nous, on vient essayer de corriger les défauts de la mode, mais on ne va pas rien régénérer, en fait. Donc le mot est un peu galvaudé, mais bon, ce n'est pas très clair. Je pense que c'est un peu un fourre-tout pour dire toute boîte ou association qui a pour but d'avoir un impact social ou environnemental positif* » (E67).

À titre d'exemple, un dirigeant associe la régénération à l'adaptation continue des métiers : « *Ma clinique s'appuie sur une démarche de régénération dans le sens où nous essayons sans cesse de redéfinir le métier de radiologue, la prise en charge et le diagnostic des patients grâce à l'IA. On doit*

se mettre à la page, c'est une sorte de régénération permanente » (E116). De façon similaire, un dirigeant évoque la répartition de ses équipes : *« dans mon expérience passée, ce qu'on appelait régénération, c'était au niveau des équipes et du personnel, le fait d'avoir pas tout le temps les mêmes équipes au même endroit. »* (E85). Derrière l'usage du terme de régénération peuvent ainsi transparaître des mécanismes non directement liés à la soutenabilité, mais plutôt à l'efficacité opérationnelle et à l'adaptation continue des pratiques.

Plus inquiétant, nombre de nos répondants associent les aspects régénératifs avec un effort de diminution de l'impact tout en restant dans une logique complètement extractive : loin de toute optique de soutenabilité, ces dirigeants n'opèrent ni préservation, ni compensation, ni régénération, selon la grille de Hahn et Tampe (2021). L'exemple suivant issu d'un brasseur industriel est très éclairant sur cet aspect : *« En fait on travaille sur 2 sujets. Le premier c'est de réduire l'impact du business model existant. Ok donc ce sont des choses tu vois, on ne va pas raser les réseaux, les restaurants existants. Donc d'abord réduire l'impact des restaurants. Et après ? Créer la 2e partie, c'est créer des business models, peut-être plus en plateforme de service. C'est à dire comment demain [on] va pouvoir accompagner peut-être des micro-brasseries pour améliorer l'impact de la bière par exemple. C'est-à-dire que le ratio de CO2 par euro de chiffre d'affaires sera plus faible. Et on travaille sur du service. »* (E19). On voit ici que le répondant réduit l'aspect régénératif à l'effort de minimisation d'impact négatif temporaire, quitte à externaliser cet impact auprès des restaurateurs dans un second temps, lors de l'évolution de son business model. L'analyse de l'impact se limite donc à l'échelle de l'entreprise, peinant à considérer l'étendue des externalités sur les écosystèmes naturels. D'autres vont même jusqu'à associer l'optimisation de la logique extractive à de la régénération : *« Pour moi, la philosophie de la régénération, c'est de se dire on est dans un monde fini. Globalement, les ressources sont limitées, donc ce qu'il faut, c'est quand on exploite une ressource, optimiser au maximum les services rendus par cette ressource »* (E59). D'autres exemples similaires sont présentés dans le Tableau 5 ci-dessous.

Tableau 5. Données additionnelles illustrant la régénération fictive

APPROCHES DE LA REGENERATION	DONNEES ILLUSTRATIVES
Régénération fictive	<i>E13 « Un premier processus de régénération en cours, c'est en termes de supply, on s'est rendu compte qu'il y avait des enjeux géopolitiques, intimement liés aux relations sino-américaines. Ce qui nous a fait prendre conscience, qu'on ne peut pas mettre toute notre production dans un seul pays aujourd'hui »</i> <i>E111 « La fermeture du (réseau) cuivre c'est devenu une nécessité, c'est une technologie ancienne qui devient progressivement obsolète {...}. Donc dans ce cadre-là la transition vers la fibre optique c'est une démarche de régénération, puisqu'elle remplace une technologie totalement dépassée, par une solution plus adaptée aux besoins actuels, et aux besoins futurs. »</i> <i>E87 « [Avec une approche régénérative] vous pouvez faire varier votre temps de travail à la semaine entre 34 heures et 42 heures (...) On a cassé l'évaluation annuelle en quatre évaluations trimestrielles. »</i>

La régénération fictive coïncide donc avec une méconnaissance des dirigeants en la matière, qui associent ce concept avec des pratiques extractives et/ou fondées sur la logique économique capitaliste dominante. La régénération devient ici synonyme d'efficacité, d'optimisation dans la gestion des ressources naturelles et humaines, ou encore d'impératif d'innovation – bien loin de la transformation radicale du business model pourtant évoquée par les mêmes interrogés. En conséquence, les mécanismes de création, de distribution et de capture de valeurs sont similaires au *business as usual*, éloignés de toute forme de soutenabilité.

3.2.2. Une régénération subie et cosmétique

Pour d'autres dirigeants, la régénération trouve son origine dans les attentes de l'environnement : l'entreprise doit proposer des mécanismes de régénération car ceux-ci s'imposent institutionnellement à elle, que ce soit par coercition ou par pression sociale. Dès lors, la régénération n'est pas un objectif en soi, mais un moyen de se conformer aux pressions institutionnelles. L'approche régénérative est ainsi plutôt subie. Dans une organisation d'évènements sportifs, le dirigeant nous expliquait ainsi : « *la première [raison] je pense que c'était*

vraiment une demande des clients. Donc les coureurs, la communauté de coureurs, en fait comme c'est un sport qui se passe en nature, les gens qui font notre sport passent énormément de temps en nature. Donc de ce fait sont quand même assez sensibles au sujet. Donc quand tu as une communauté et que tes consommateurs sont sensibilisés et ont envie et c'est des demandes de leur côté bah t'es obligé d'agir, t'es obligé de répondre parce que sinon, et on le voit hein il y a eu des boycotts des athlètes, des choses comme ça qui ne veulent pas et qui menacent de ne pas participer si l'entreprise n'agit pas » (E6).

Montrant cette même pression externe, un autre dirigeant évoque ainsi : *« il y a donc cette deuxième boucle vertueuse qui consiste à régénérer les forêts, et qui est certifiée, étant donné que c'est indispensable pour être crédible » (E61).* Le tableau 6 offre de nombreux exemples de la manière dont ces pressions externes se manifestent, qu'elles soient réglementaires ou socioculturelles.

Tableau 6. Données additionnelles illustrant la régénération subie et cosmétique

APPROCHE DE LA REGENERATION	DONNEES ILLUSTRATIVES
Régénération subie et cosmétique	<i>E20 « La dernière norme en vigueur est la RE2020 et elle fait qu'un bâtiment doit être quasiment autonome donc doit être très peu consommateur d'énergie. Et en termes de performance énergétique, c'est un bâtiment qui va être très performant et on tend aujourd'hui à construire des bâtiments qui non seulement ne consomment pas d'énergie mais vont même produire de l'énergie [...] La RE2020 demande qu'on utilise des matériaux biosourcés et renouvelables, comme le bois, le chanvre, la paille pour l'isolation. »</i> <i>E65 « On arrivait dans un contexte où, réglementairement parlant, on avait les prémices de la loi AGEC qui commencent à sortir. Donc, on savait petit à petit que la loi allait nous demander de faire les choses en faveur de l'économie circulaire dans le domaine de la construction. »</i> <i>E74 « Nous avons été soumis comme tous les hôtels ou tous les établissements accueillant du public à une réflexion et plus qu'une réflexion à une comparaison et à une obligation de résultats chiffrés sur la consommation énergétique qui doit dans un avenir de quelques années faire apparaître une nécessaire baisse de consommation. »</i> <i>E96 « Nous savons que la conscience écologique est très présente chez certains de nos clients donc ça nous pousse à faire des efforts dessus pour fidéliser et améliorer la satisfaction de nos clients. Pour notre entreprise, cela nous permet d'être respectueux de l'écosystème dans lequel nous nous trouvons et d'être en phase avec nos valeurs. »</i>

Au-delà d'être subie, on voit que l'approche régénérative est surtout cosmétique dans sa mise en œuvre, car le modèle d'affaires vise principalement à minimiser les impacts sociaux et environnementaux. Pour les dirigeants concernés, la compensation ou la préservation sont privilégiées, sans aller jusqu'à la régénération des écosystèmes. Ainsi, les politiques de reboisement peuvent apparaître à leur échelle comme des politiques de régénération, car les nouvelles espèces végétales capteraient le CO₂ émis par ailleurs, régénérant la qualité de l'air. Toutefois, les dirigeants l'appréhendent plutôt comme de la compensation, puisqu'elles sont destinées à compenser une activité négative par ailleurs : *« Les grandes entreprises minières qui exploitent le terrain et qui ont des obligations, des réglementations envers les territoires locaux. Donc, concrètement, on a des mines d'exploitation de matières premières et l'entreprise s'est engagée pour pouvoir exploiter ce terrain à reforester derrière, après avoir exploité la ressource, reforester la zone »* (E104).

De façon similaire, les entreprises qui œuvrent au sein de l'économie circulaire se réfèrent à leur aspect régénératif alors qu'elles ne font au mieux que préserver sur l'échelle de Hahn et Tampe (2021). À titre d'exemple, dans le secteur du vêtement, un dirigeant confie : *« avec cette dynamique d'économie circulaire, [nous souhaitons] souhaite réduire la consommation de matières premières en réutilisant les vêtements jetés. Il y a donc une préservation de la matière première »* (E15).

Le même schéma est perceptible dans le secteur des objets digitaux (*« c'est en ça que cette entreprise représente une forme de régénération ; elle prolonge la durée de vie des produits électroniques, réduisant ainsi le gaspillage électronique et les émissions de CO₂ associées à la production de nouveaux appareils »*, E123) ou encore dans le secteur du plastique en vue de préserver les océans : *« en fait, on diminue que ce soit pour le recyclage ou pour le réemploi, on diminue l'extraction de ressources primaires. Notamment que ce soit de la bauxite, des mines de bauxite pour tout ce qui est aluminium, euh. De tout ce qui est en lien évidemment avec tout ce qui est pétro-sourcé, donc du plastique vierge, parce que là on parle de plastique recyclé »* (E4).

Cette logique de préservation se prolonge également dans d'autres entreprises, qui revalorisent elles-mêmes certains de leurs déchets ou qui veillent à minimiser leur impact sur l'environnement, tout du moins de façon partielle. Une entreprise industrielle de production de tôles affirme ainsi : *« les quantités de déchets, on peut les séparer en deux parties. Il y a des déchets finaux auxquels on ne peut rien en faire, on est obligé d'aller les brûler à l'incinérateur ou ce genre de choses. Et on essaie du coup de réduire ces déchets. Puis il y a les autres déchets, qu'on essaie de revaloriser comme le bois, les métaux, le plastique. [...] Et on a construit il y a 10 ans, c'était bien avant que j'arrive, une espèce de station d'épuration dans l'usine qui permet de filtrer ces huiles, de les laver. Et puis d'en récupérer presque la totalité pour la remettre dans le processus de fabrication »* (E62).

On observe donc à la fois des mécanismes extractifs linéaires classiques sur certains déchets qui ne sont pas revalorisés, et des mécanismes de revalorisation d'autres déchets permettant de préserver les ressources. Ceci se couple avec une visée de préservation au niveau de l'énergie : *« jusqu'à présent ces bruleurs étaient toujours en marche. La fonderie ne s'arrête jamais, 24h sur 24 7j/7 [...] on s'est rendu compte que c'était un petit peu stupide parce que en les coupant et en les rallumant plusieurs fois à des moments bien définis [...] les baisser un petit peu, chauffer moins fort et de façon plus continue, et stopper à certains moments les brûleurs [...] on a réduit je crois de 32 ou 35% de la consommation en énergie de ces brûleurs par rapport à l'année précédente »* (E42).

La régénération subie et cosmétique décrit ainsi des situations où les dirigeants qualifient de régénératives des activités et pratiques relevant concrètement de la compensation ou de la préservation. Ces mécanismes de création de valeurs écologique et sociale trouvent leur fondement dans des pressions externes, les dirigeants admettant devoir procéder à des changements substantiels pour se conformer à leur environnement. Si cette démarche s'engage sur le terrain de la soutenabilité, *a contrario* de la régénération fictive, elle délaisse toutefois la restauration des écosystèmes sociaux et naturels, pourtant au cœur de la régénération.

3.2.3. Une régénération missionnaire

Un dernier groupe de managers et dirigeants voient la régénération comme un guide pour l'entreprise qui jouerait alors un rôle sociétal positif, en améliorant l'écosystème dans lequel elle opère. Dans ce cadre, la régénération fonctionne telle une étoile du Nord, non réellement atteignable mais qui agit comme une direction centrale permettant de guider les décisions relatives au business model. Les dirigeants adoptent une visée politique et se sentent responsables de poursuivre une mission qui améliore le système socio-écologique dans lequel l'entreprise se développe. Un dirigeant résume ainsi cette idée d'idéal à atteindre : *« aujourd'hui, l'entreprise régénérative c'est vraiment une étoile polaire, une boussole en fait, une destination. Il n'y a aucune entreprise qui est vraiment régénérative. C'est [...] une cible. »* (E105). Il est notoire que l'idée même de régénération relève d'un état d'esprit, d'une prise de conscience de l'effet réciproque de l'entreprise et de son écosystème : *« alors la régénération pour moi c'est que toute activité humaine a un impact sur des ressources, etc. Et donc, a fortiori les entreprises ont un impact sur l'environnement. Et l'objectif de la régénération des entreprises, c'est que les entreprises aient plus d'impact positif que d'impact négatif sur notre environnement. [...] Déjà, c'est une mentalité, une entreprise qui se met dans le mode régénératif. Elle a déjà accepté qu'elle avait un impact négatif, donc elle a déjà regardé soit par une étude de double matérialité, il y a tout un tas de méthode, elle a déjà regardé son impact et elle a identifié les endroits où elle pouvait compenser, enfin surtout faire plus que compenser, reconstruire »* (E77). D'autres illustrations sont proposées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7. Données additionnelles illustrant l'approche de la régénération missionnaire

APPROCHE DE LA REGENERATION	DONNEES ILLUSTRATIVES
Régénération missionnaire	E112 <i>« On voit ça [la régénération] comme une évolution continue, une manière de contribuer positivement à notre planète et de créer un impact durable. C'est une vision qui guide nos actions présentes et futures. »</i> E55 <i>« C'est cette vision, à la fois ancrée dans le respect de l'environnement et tournée vers l'innovation, qui guide notre démarche. On ne se contente pas de nettoyer, on vise à rendre aux sols leur vitalité, pour qu'ils continuent à nourrir la vie, à soutenir l'agriculture et à préserver la biodiversité pour les générations futures. »</i>

	<i>E64 « C'est décider d'avoir vraiment un impact d'échelle sur des changements de pratiques agricoles qui vont être vertueux pour toute la société en général, et qui produisent plein de services, que ce soit un terme de séquestration thermique dans le sol, de biodiversité, de gestion de l'eau, et cetera, c'est ce qui m'anime particulièrement. »</i> <i>E93 « Le premier objectif, c'est de venir reconquérir et revaloriser des espaces verts. Donc on est vraiment dans une démarche de revalorisation environnementale (...) L'objectif, un c'est de venir transformer, réactiver, améliorer ces espaces délaissés par la création ou la transformation de parcs délaissés en tiers lieu, agri-urbain. C'est une expérimentation. »</i>
--	---

Ces entreprises œuvrent effectivement pour la régénération au sens de Hahn et Tampe (2021). Toutefois, elles combinent des mécanismes de régénération avec d'autres mécanismes abordant les ressources de manière plus conventionnelle. Ainsi, nous observons que le business model vise la régénération d'une ou quelques ressources ciblées, tout en maintenant des mécanismes d'extraction, de compensation et/ou de préservation d'autres ressources. Par exemple, plusieurs entreprises interrogées pratiquent l'agriculture régénératrice envers les sols, tout en utilisant des énergies fossiles pour le fonctionnement de leurs engins. De manière plus originale, une entreprise propose de recycler l'urine pour en faire un fertilisant agricole. Elle contribue à la régénération car elle favorise par la réutilisation de certaines ressources le développement de multiples ressources naturelles (sols, plantes, biodiversité, etc.) : *« cette idée de régénération, du plus écologique, plus vert, parce que le but c'est d'aider la plante dans son environnement avec un produit naturel développé à partir initialement d'une matière première considérée comme un déchet [...] c'est un produit qui aide la plante à beaucoup mieux réceptionner, capter les microorganismes dont elle a besoin »* (E33). Les sols, notamment abimés, sont donc restaurés, tout en pratiquant en parallèle une politique de préservation de l'eau : *« le premier c'est qu'étant donné qu'on récupère l'urine humaine, on sort l'urine du cycle de l'eau, donc on va mettre des installations particulières, par exemple des toilettes sèches, pour collecter l'urine. Il faut savoir qu'une chasse d'eau en moyenne c'est entre 4 et 6 litres. Donc c'est une économie d'eau qui est certaine »* (E33). La volonté de minimiser l'impact se combine ainsi avec la régénération, mais aussi avec une logique

extractive : si le dirigeant assure minimiser les déplacements grâce à un maillage territorial, cette partie de l'activité repose toujours sur des ressources fossiles. Il explique ainsi : « *donc l'idée c'est qu'on va développer des unités de production par zone, une sorte de maillage en France, et autour de cette zone-là, en fonction de toutes les exploitations agricoles et des besoins agricoles, on va voir pour faire un modèle qui consiste à collecter dans une certaine zone, 150-200km à la ronde on va dire, et tout développer par zone comme ça. Et donc ça limite les surdépenses, les déplacements, et ça respecte cette espèce de modèle circulaire.* » (E33).

À l'inverse des deux approches précédentes, la régénération missionnaire aligne intention et mise en œuvre : elle caractérise des business models où l'entreprise revêt un rôle politique et endosse la responsabilité de la restauration des systèmes socio-écologiques. En pratique, ces entreprises mettent en œuvre des actions et mécanismes régénératifs ciblés, au cœur de leur proposition de valeur – tout en les articulant avec des activités extractives, de compensation ou de préservation. *A minima*, elles reflètent un degré de proximité plus important avec les principes initiaux de l'économie régénérative.

Prises globalement, les trois approches développées par les dirigeants et managers montrent que le concept de régénération n'est pas approprié uniformément. La régénération n'est pas systématiquement synonyme d'un modèle d'activités agissant pour l'intégrité du vivant humain et non-humain, avec pour visée son renouvellement continu, en qualité et en quantité. Sous couvert de principes partagés, nous montrons que le terme semble aussi parfois galvaudé, traduisant une méconnaissance des différentes dimensions du concept. Chacune combine de manière idiosyncratique des mécanismes extractifs, de compensation, de préservation et/ou de régénération de façon spécifique, de sorte que la régénération ne soit jamais appliquée à l'échelle de l'ensemble du business model.

4. DISCUSSION

Notre étude a pour ambition de proposer une vision globale des business models régénératifs tels que les dirigeants et les managers d'entités se les représentent. Nos résultats nous permettent de dialoguer avec la littérature émergente que les business models régénératifs de trois manières distinctes.

4.1. LES DIMENSIONS DOMINANTES ET OUBLIEES DES BUSINESS MODELS REGENERATIFS

Dans une optique de caractériser le concept de business model régénératif, plusieurs propriétés ont été proposés par la littérature, dont principalement : une appréhension de la valeur plurielle, un impact net positif coconstruit par et pour les parties prenantes, une articulation constante du vivant humain et non-humain et la présence d'un leadership régénératif en soutien à la démarche globale (Das & Bocken, 2024 ; Drupsteen & Wakkee, 2024 ; Hahn & Tampe, 2021 ; Konietzko et al., 2023 ; Sanford, 2017). Prises conjointement, ces dimensions permettent de donner vie à des modèles transformateurs, centrés sur la santé planétaire et le bien-être des populations (Konietzko et al., 2023 ; Drupsteen & Wakkee, 2024). Néanmoins, nos résultats montrent que la principale dimension sur laquelle s'appuient les dirigeants et managers des entités dites régénératives est le fait de considérer la valeur de manière plurielle, en articulant les processus de création/destruction de valeurs économique, sociale et environnementale. Aussi, pour les entreprises qui relèvent d'une démarche missionnaire, soit mettant réellement en œuvre la régénération, l'aspect '*net positive*' est très présent.

En contraste, il semble que certaines dimensions des business models régénératifs soient délaissées en pratique par ces dirigeants et managers. Le premier aspect qui souffre d'une sous-représentation est celui de l'articulation des dimensions humaines et non humaines du vivant. Nos résultats démontrent que si la plupart des business models s'inscrivent dans une démarche

de soutenabilité, à l'exception des modèles de régénération fictive, bien peu atteignent l'objectif de restauration des écosystèmes. La domination des mécanismes de préservation et de compensation est révélatrice de la persistance d'une vision anthropocentrée : en définitive, la création de valeurs plurielles se veut utile pour l'humain. Les dirigeants peinent à se représenter les écosystèmes naturels comme un véritable partenaire, égal aux autres acteurs de la chaîne de valeur. Par ailleurs, le rôle du leadership régénératif est également largement oublié dans la logique du business model régénératif. Cet aspect est d'autant plus inquiétant que la volonté farouche de poursuivre une démarche durable a été identifiée comme un levier central de la mise en œuvre des business models soutenables (Bocken et Gerardts, 2019) et que cette absence de leadership régénératif pourrait s'avérer être un point faible de l'émergence réelle de ce type de business models.

Il ressort que le business model régénératif est davantage appréhendée comme une vision un peu améliorée des business models soutenables (Stubbs et Cocklin, 2008 ; Geissdoerfer et al., 2018), que comme une logique singulièrement différente et radicale de la soutenabilité. Les dimensions oubliées du business model régénératif laissent entrevoir que la perspective systémique et holistique inhérente à cette approche (AFNOR, 2024) est encore sous-appropriée par nombre de managers et dirigeants qui s'approprient cette démarche, au risque de conduire à un greenwashing perversif. Outre les obstacles cognitifs rencontrés par les dirigeants, ce constat interroge également la capacité de la communauté scientifique à offrir une vision robuste du concept de régénération – la méconnaissance des dirigeants étant le reflet d'un flou persistant dans la littérature. Une transformation plus profonde des business models implique une compréhension plus étendue des enjeux de l'Anthropocène, par la transformation des formations (Carton et Valiorgue, 2023 ; Gabriagues, 2024) et une exploration scientifique plus poussée des mécanismes régénératifs.

4.2. LE BUSINESS MODEL REGENERATIF : UNE APPROCHE IDEALE TYPIQUE

Le constat que les business models perçus comme régénératifs n'appliquent qu'une mince partie de ses propriétés questionne le statut du concept même. En effet, nous observons que la singularité même du concept une fois appréhendée par les dirigeants est affaiblie. L'approche qualifiée de régénérative peut être plus passive qu'active, voire dévoyée, et ses partisans non seulement articulent des mécanismes extractifs, de compensation et de préservation avec la régénération, mais aussi ciblent les quelques ressources sur lesquelles la régénération porte, laissant de côté bon nombre d'autres ressources. En définitive, aucun modèle de notre échantillon ne semble remplir l'ensemble des propriétés du business model régénératif dessinées par la littérature. Certaines entreprises, qualifiées de missionnaires, développent une proximité plus forte avec ses principes, tout en reconnaissant qu'ils sont de l'ordre de l'idéal, plutôt que de l'objectif concret.

Considérer le business model régénératif comme un modèle idéal-typique (Baden-Fuller et Morgan, 2010) n'est pas problématique en soi, mais invite à des considérations spécifiques. En sa qualité de modèle idéal, le business model régénératif devient un moyen pour les dirigeants de questionner les pratiques existantes et leurs fondements anthropocentrés, de sorte à faire advenir une économie au service de la vie, humaine et non-humaine. La performativité des modèles implique de créer l'intentionnalité (Aggeri, 2017) derrière laquelle nous pourrions faire advenir une économie régénérative. Infuser ces modèles permettra de tirer les actions des entreprises vers des pratiques plus soucieuses de la santé planétaire et du bien-être des populations. Le travail institutionnel actuellement réalisé autour de la norme AFNOR pour diffuser les mécanismes de l'économie régénérative, ainsi que le fait de voir des projets de recherche financés par des cabinets de conseil / recherche-action comme Lumia³ ou

³ <https://lumia-edu.fr>

L'entreprise symbiotique⁴ ont vocation à infuser ces modèles idéal-typiques dans les sphères professionnelles via des programmes de formation et de recherche-action.

En outre, il nous semble important de considérer que les démarches de compensation, de préservation et de régénération (Hahn et Tampe, 2021) semblent pouvoir s'articuler au sein des business models étudiés. Si ces modèles d'affaires ne s'inscrivent pas réellement dans l'idéal-type de la régénération, ils constituent de premiers leviers pour expérimenter la régénération dans des business models soutenables, posant les jalons d'une transformation plus radicale. Dès lors, il convient de valoriser l'ensemble des trajectoires d'entreprise visant à s'extraire des modèles extractifs, même si tous ne régénèrent pas l'ensemble des ressources utilisées. Si le terme de 'business model régénératif' ne s'applique pas pleinement à ces configurations, elles peuvent toutefois conduire à des prises de conscience sociales et écologiques nécessaires, prélude à des transformations de plus grande ampleur.

4.3. L'ASPECT REGENERATIF, OU COMMENT INTEGRER LE TEMPS LONG DANS LA NOTION DE BUSINESS MODEL

Le concept de business model a connu un succès pour diverses raisons, dont son positionnement à un niveau intermédiaire entre la stratégie et l'opérationnel (Lecocq et al., 2006). En cela, le business model fait l'économie d'inscrire la stratégie de l'entreprise sur le temps long, alors que la projection de la situation l'environnement et de l'entreprise dans un environnement futur est l'un des piliers de la pensée stratégique classique (Porter, 1985).

Si le temps long a déjà été mis en évidence dans les processus d'innovation de business model (Chebrough, 2010 ; Foss et Saebi, 2016), il semble toutefois que l'articulation entre le contenu du business model et la perspective de temps long soit plus appréhendée comme une succession

⁴ <https://www.lentreprisesymbiotique.com>

de mouvements et d'évolutions (McDonald et Gao, 2019 ; Kirtley et O'Mahony, 2020). Toutefois, la notion de valeur durable semble intégrer le temps long (Lüdeke-Freund et al., 2020), ainsi que les modèles de business model circulaires qui œuvrent pour un impact à long terme que les écosystèmes humains et naturels (Bocken et al., 2019).

Nos analyses montrent également que l'approche régénérative intègre le temps long de diverses manières, appelant ainsi à réintégrer cette dimension dans l'ontologie du business model. L'évocation de l'étoile du Nord, d'une visée à atteindre, d'un idéal dont il faut se rapprocher montre que le business model se conçoit alors comme une dynamique visant un objectif. Ce n'est pas tant la représentation à l'instant T des activités qui importe que leur capacité à mettre l'entreprise en mouvement pour atteindre un objectif donné. En ce sens, le business model se conçoit comme un processus au sens fort et ontologique du terme (Hussenot et al., 2019 ; Forgues et al., 2025) et assure une fonction qui le dépasse. Cette spécificité des business models régénératifs montrent l'aspect téléologique du business model (Roussignol et Garreau, 2024) : la finalité poursuivie peut être une finalité de long terme et les mécanismes à l'œuvre assurent des fonctions permettant d'atteindre ces finalités. Notre étude invite ainsi à repenser le business model comme un concept intégrant cette dimension temporelle, d'autant plus nécessaire pour penser les enjeux socioécologiques contemporains.

CONCLUSION

Cet article propose une exploration approfondie des business models régénératifs tels qu'ils sont appréhendés par des dirigeants et managers en France. En soulignant les perceptions hétérogènes et les pratiques variées – fictives, subies ou missionnaires – cette recherche met en lumière les défis liés à l'adoption de ce modèle. Elle montre notamment que la régénération reste souvent partielle, articulant des mécanismes extractifs, compensatoires, préservatifs et régénératifs de manière idiosyncratique. Ces résultats enrichissent la compréhension des

business models régénératifs en tant qu'idéal type, mais soulignent également la distance entre cet idéal et les réalités organisationnelles. L'intérêt principal de cette recherche réside dans sa capacité à combiner des perspectives conceptuelles et empiriques pour éclairer un sujet émergent. En s'appuyant sur une étude qualitative riche et une analyse détaillée des représentations des dirigeants, cet article contribue à clarifier les contours opérationnels des business models régénératifs, identifier les obstacles cognitifs, organisationnels et stratégiques qui limitent leur déploiement et proposer une vision nuancée de la régénération, allant au-delà de la promesse pour intégrer la complexité des mécanismes en jeu. Ces apports enrichissent le dialogue autour des modèles d'affaires durables, en positionnant la régénération comme une approche radicale, mais encore mal maîtrisée, nécessitant un cadre systémique et des outils adaptés.

Pour avancer dans la compréhension et le développement des business models régénératifs, trois pistes de recherche apparaissent prioritaires. Il est crucial d'explorer comment les entreprises peuvent combiner harmonieusement régénération, préservation et compensation, pour générer un impact positif net sur leur écosystème. Cela implique par exemple de développer des études longitudinales pour observer l'évolution de ces articulations entre mécanismes dans le temps et de prendre en compte le statut d'idéal-type par des méthodologies adaptées (Stapley et al., 2022). La mise en place de mécanismes de régénération nécessite des métriques fiables et des outils de gestion intégrant tous types de valeur. Une recherche approfondie pourrait se concentrer sur la conception et la diffusion de tels outils, en particulier dans les secteurs où l'impact environnemental est significatif. Enfin, un axe négligé, mais fondamental, est l'articulation entre la sphère humaine et la biosphère dans les modèles d'affaires. Cela appelle à des recherches interdisciplinaires intégrant les sciences sociales, écologiques et managériales pour approfondir les liens entre organisations et écosystèmes. En conclusion, cette étude pose les bases d'un dialogue stratégique autour des business models

régénératifs, tout en appelant à un engagement plus audacieux de la part des entreprises et des chercheurs pour transformer cet idéal en réalité opérationnelle.

REFERENCES

- Aagaard, A. (2019). *Sustainable Business Models*. Palgrave Macmillan.
- AFNOR (2024), Economie Régénérative, AFNOR, <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/afnor-spec-2315/aspec-economie-regenerative/fa209119/426267>
- Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations: Mise en perspective théorique et cadre d'analyse. *M@n@gement*, 20(1), 28-69. <https://doi.org/10.3917/mana.201.0028>
- Albareda, L., & Branzei, O. (2024). Biocentric Work in the Anthropocene: How Actors Regenerate Degenerated Natural Commons. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13080>
- Aoustin, E. (2023). Regenerative leadership: what it takes to transform business into a force for good. *Field Actions Science Reports. The journal of field actions*, (Special Issue 25), 92-97.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, 46(6), 419-426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65(c), 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2019), Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, 101950. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Bocken, N., Strupeit, L., Whalen, K., & Nußholz, J. (2019). A review and evaluation of circular business model innovation tools. *Sustainability*, 11(8), 2210. <https://doi.org/10.3390/su11082210>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45(C), 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>

- Buckton, S. J., Fazey, I., Sharpe, B., Om, E. S., Doherty, B., Ball, P., ... & Sinclair, M. (2023). The Regenerative Lens: A conceptual framework for regenerative social-ecological systems. *One Earth*, 6(7), 824-842. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2023.06.006>
- Carlson, B. M. (Ed.). (2011). *Principles of regenerative biology*. Elsevier.
- Carton, G., & Valiorgue, B. (2023). Préparer l'enseignement supérieur de gestion aux défis énergétiques et écologiques de l'Anthropocène. *Revue Française de Gestion*, 313(2023/6), 101–121. <https://doi.org/10.3166/rfg.313.101-126>
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
- Das, A., & Bocken, N. (2024). Regenerative business strategies: A database and typology to inspire business experimentation towards sustainability. *Sustainable Production and Consumption*, 49, 529-544. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.06.024>
- Delannoy, I. (2017). *L'économie symbiotique*. Editions Actes Sud.
- Dembek, K., York, J., & Singh, P. J. (2018). Creating value for multiple stakeholders: Sustainable business models at the Base of the Pyramid. *Journal of Cleaner production*, 196, 1600-1612. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.046>
- Dredge, D. (2022). Regenerative tourism: Transforming mindsets, systems and practices. *Journal of tourism futures*, 8(3), 269-281. <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2022-0015>
- Drupsteen, L., & Wakkee, I. (2024). Exploring Characteristics of Regenerative Business Models through a Delphi-Inspired Approach. *Sustainability*, 16(7), 3062. <https://doi.org/10.3390/su16073062>
- du Plessis, C., Brandon, P., 2015. An ecological worldview as basis for a regenerative sustainability paradigm for the built environment. *Journal of Cleaner Production*, 61, 109, 53–61. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.098>
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business strategy and the environment*, 26(5), 597-608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Feger, C. and Mermet, L. (2017). A blueprint towards accounting for the management of ecosystems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(7), 1511–1536. <https://doi.org/10.1108/aaaj-12-2015-2360>
- Feger, C. and Mermet, L. (2022). New Business Models for Biodiversity and Ecosystem Management Services: Action Research With a Large Environmental Sector Company. *Organization & Environment*, 35(2), 252–281. <https://doi.org/10.1177/1086026620947145>

- Forgues, B., Vandangeon Derumez L; Garreau L. (2025), « Analyses longitudinales », in R.-A.Thiéart (dir.) *Méthode de recherche en Management*, p. 378-395 Dunod, 5^{ème} édition
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2016). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation. *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Gabriagues, A. (2024). *Refonder l'hybridité par la pensée complexe : Une proposition de théorisation des systèmes hybrides Etude de cas des écoles écologiques à l'ère de l'Anthropocène*. Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine - PSL.
- Gardner, E. M., Puad, A. S. A., Pereira, J. T., anak Tagi, J., anak Nyegang, S., Miun, P., ... & Zerega, N. J. (2022). Engagement with indigenous people preserves local knowledge and biodiversity alike. *Current Biology*, 32(11), 511-512. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2022.04.062>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Gosnell, H., Gill, N., & Voyer, M. (2019). Transformational adaptation on the farm: Processes of change and persistence in transitions to 'climate-smart' regenerative agriculture. *Global Environmental Change*, 59, 101965. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2019.101965>
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz.
- Gualandris, J., Branzei, O., Wilhelm, M., Lazzarini, S., Linnenluecke, M., Hamann, R., ... & Chen, C. M. (2024). Unchaining supply chains: Transformative leaps toward regenerating social–ecological systems. *Journal of Supply Chain Management*, 60(1), 53-67. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.06.024>
- Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, 19(3), 456–477. <https://doi.org/10.1177/1476127020979228hahn>
- Hardman, G. J. (2009). *Regenerative leadership: An integral theory for transforming people and organizations for sustainability in business, education, and community*. Florida Atlantic University.
- Hardman, J. (2013). *Leading for regeneration: Going beyond sustainability in business education, and community*. Routledge.
- Hutchins, G., & Storm, L. (2019). *Regenerative leadership*. eBook Partnership
- Hecker, M., & Toivonen, T. (2024). Towards Regenerative Material Design and Innovation: Overcoming Multi-Level Barriers. *Journal of Innovation Management*, 12(2), 91-116. https://doi.org/10.24840/2183-0606_012.002_0005.
- Hernández, M., & Muñoz, P. (2022). Reformists, Decouplists, and Activists: A Typology of Ecocentric Management. *Organization & Environment*, 35(2), 282–306. <https://doi.org/10.1177/1086026621993204>

- Hofstra, N. (2016). Eco-spirituality and regenerative entrepreneurship. *Ethical Leadership: Indian and European Spiritual Approaches*, 261-273. https://doi.org/10.1057/978-1-137-60194-0_15
- Hussenot, A., Bouty, I. and Hernes, T. (2019). « Suivre et retranscrire l'organisation à partir des approches processuelles ». In L. Garreau and P. Romelaer (dir.), *Méthodes de recherches qualitatives innovantes*, p. 124–143. Economica.
- Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2020). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*, 44(44), 197–230. <https://doi.org/10.1002/smj.3131>
- Konietzko, J., Das, A., & Bocken, N. (2023). Towards regenerative business models: A necessary shift? *Sustainable Production and Consumption*, 38, 372–388. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.04.014>
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123, 96–109.
- Loock, M., & Hacklin, F. (2015). Business modelling as configuring heuristics. In *Business models and modelling* (pp. 187-205). Emerald Group Publishing Limited.
- Lüdeke-Freund, F., Rauter, R., Pedersen, E. R. G., & Nielsen, C. (2020). Sustainable Value Creation Through Business Models: The What, the Who and the How. *Journal of Business Models*, 8(3), 62–90.
- Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145-162. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- McDonald, R., & Gao, C. (2019). Pivoting Isn't Enough? Managing Strategic Reorientation in New Ventures. *Organization Science*, 30(6), 1289–1318. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1287>
- Muñoz, P., & Branzei, O. (2021). Regenerative Organizations: Introduction to the Special Issue. *Organization & Environment*, 34(4), 507–516. <https://doi.org/10.1177/10860266211055740>
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability*, 11(6), 1663. <https://doi.org/10.3390/su11061663>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

- Robinson, J., & Cole, R. J. (2015). Theoretical underpinnings of regenerative sustainability. *Building Research & Information*, 43(2), 133-143. <https://doi.org/10.1080/09613218.2014.979082>
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 101–134). Dunod.
- Roussignol, N., & Garreau, L. (2024). Shifting from an analytical paradigm to a systems paradigm: A fundamentally systemic approach of the business model concept to tackling complexity. *Scandinavian Journal of Management*, 40(4), 101370. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101370>
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management research review*, 35(3/4), 260-271.
- Sanford, C. (2017). *The regenerative business: Redesign work, cultivate human potential, achieve extraordinary outcomes*. Nicholas Brealey.
- Schaltegger, S., Freund, F. L., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95. <https://doi.org/10.1504/ijisd.2012.046944>
- Stapley, E., O'Keeffe, S., & Midgley, N. (2022). Developing typologies in qualitative research: The use of ideal-type analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 16094069221100633. <https://doi.org/10.1177/16094069221100633>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2017). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*, 393-412. <https://doi.org/10.1002/9781405164054.ch23>
- Yang, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2017). Creating and Capturing Value Through Sustainability. *Research-Technology Management*, 60(3), 30–39. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1301001>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>