

HR Today

Know-how for tomorrow

LOGIN DEVENIR MEMBRE

MEMBERSHIP NEWS RUBRIQUES HR AGENDA JOBS VIDÉOS BLOG À
COMMUNITY PROPOS

RESPONSABILITÉ & PARTENARIAT SOCIAL

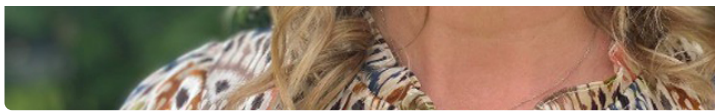
Interview

«Mettre en œuvre des activités plus soutenables et plus robustes»

Invitée des Rencontres Horizon 2026, Valérie Brunel explique dans cet entretien les fondements de l'économie régénérative et les transformations qu'elle implique pour bâtir des organisations capables de durer.

de Erik Freudenreich • 20.02.2026





Valérie Brunel est psychosociologue, intervenante systémicienne et fonda Accompagnement & Recherche.

Pouvez-vous expliquer les principes de «l'économie régénérative»?

Valérie Brunel: Comme son nom l'indique, une économie régénérative régénère les systèmes dont elle dépend: les systèmes écologiques (fertilité des sols, cycles de l'eau, biodiversité...); les systèmes humains (cohésion sociale, capacités de développement, qualité des liens, compétences, sens...), les systèmes techniques (circularité de la matière et de l'énergie).

Elle s'oppose en cela au modèle économique dominant en tant qu'il repose sur des dimensions extractives, industrialistes et linéaires. Une activité régénérative ne cherche pas à réduire ses impacts ou à les compenser, elle repose sur les dynamiques spécifiques aux systèmes vivants, elle accroît leurs capacités à se maintenir, s'adapter et évoluer dans le temps.

En quoi ce concept diffère-t-il de la RSE ou du développement durable?

L'économie régénérative relève d'un autre paradigme culturel et économique: des modes de production circulaires, des règles économiques qui valorisent les richesses écologiques et humaines, et, en sous-jacent, une conception de nous-mêmes comme participants interdépendants de systèmes sociaux et écologiques.

La RSE et le développement durable portaient sans doute ces ambitions à leur origine, mais ils ont souvent été instrumentalisés comme des moyens de faire durer le paradigme économique dégénératif en atténuant (au mieux dans les faits, au pire dans les discours) ses aspects les plus destructeurs.

Y-a-t-il différents niveaux de mise en œuvre de l'économie régénérative dans une entreprise?

Oui, c'est ce que montrent par exemple Laurence Lehmann Ortega et Sarah Dubreil dans une récente étude («The Regenerative Shift in Business», HEC Paris White Paper, septembre 2025). Certaines, comme Patagonia, transforment leur chaîne de valeur et leur gouvernance pour s'aligner sur une visée de régénération à long terme. D'autres, comme Lush, repensent leurs chaînes d'approvisionnements pour régénérer les écosystèmes et développent les capacités des producteurs locaux.

D'autres encore construisent et renforcent les capacités de régénération d'un secteur, comme les parcours thématiques de la Convention des Entreprises pour le Climat. D'autres encore se centrent sur un lieu et activent son potentiel de régénération. Ensuite, la régénération comme visée stratégique de long terme s'amorce dès aujourd'hui par des changements qui portent sur différents horizons temporels.

Quelles sont les premières étapes?

Une entreprise engagée dans un «business as usual» commence en général par réduire ses impacts négatifs, et par mettre en œuvre des actions restauratives sur le plan social ou écologique, sans remettre en cause son modèle.

Dans un second temps, elle va adopter des innovations qui lui permettront de réduire significativement ses impacts négatifs, et de créer des impacts positifs. Les activités régénératives, en tant qu'elles relèvent d'un modèle économique différent, impliquent une transformation systémique importante de la culture, de la chaîne de valeur, de

l'organisation et de la gouvernance. Elles émergent sous forme de petites pousses pour essaimer (et non «passer à l'échelle» ou «se déployer») et un jour peut-être prendre le relais du business as usual. Ce sont des stratégies de long terme.

Quels sont les avantages de cette approche?

Quand une entreprise régénère les systèmes qui lui apportent ses ressources, elle sécurise son futur. C'est le fabricant de produits chocolatés qui investit dans la régénération des sols et la sécurisation des revenus des producteurs de cacao, réduisant ainsi la volatilité et la vulnérabilité climatique de son approvisionnement.

Quand une entreprise, à l'instar de Michelin ou d'Yves Rocher, investit massivement dans le développement de son territoire, elle se crée un environnement favorable et stable. Quand l'entreprise porte un projet de régénération sociale et écologique, elle suscite l'engagement de ses salariés et la fidélité de ses clients. Ce faisant, elle facilite aussi son accès à des financements avantageux.

Et les principaux défis?

Il s'agit d'accepter d'investir du temps et de l'argent aujourd'hui, en période contrainte, pour sécuriser les marges de demain.

Comment ce modèle est-il perçu par les entreprises, dans le contexte économique actuel?

Lorsqu'ils prennent le temps de se pencher sur le sujet, les acteurs de l'entreprise constatent souvent que nombre de modèles économiques actuels ne sont plus viables, écologiquement, et parfois socialement ou économiquement, et souhaitent se mettre en œuvre des activités plus soutenables et plus robustes. Le défi reste d'imaginer, puis de faire advenir, des activités reposant sur des mindset et des modèles économiques radicalement différents.

Quel rôle les RH ont-ils à jouer dans la construction d'une entreprise régénérative?

Pour qu'une entreprise se transforme dans une visée régénérative, il est nécessaire qu'un collectif d'humains en son sein ait franchi plusieurs étapes de changement:

- Qu'ils aient compris leur dépendance à des systèmes imbriqués (la planète, les écosystèmes, le tissu social, l'écosystème de fournisseurs et de clients...), dont la dégradation rapide les expose à des risques majeurs;
- Qu'ils se soient donné l'autorisation de penser en dehors des cadres pour inventer des chemins stratégiques robustes qui sont radicalement différents des autoroutes habituelles de la performance;
- Qu'ils aient convaincu leurs actionnaires de leur donner les moyens de les tester

Autant de capacités humaines qui reposent aussi sur le rôle de développement des richesses humaines et du leadership.

Pouvez-vous donner un avant-goût de votre intervention aux Rencontres Horizon?

Une fois qu'ils ont compris les bénéfices d'une économie régénérative, la question clé pour les dirigeants est d'identifier comment concrètement s'acheminer vers de telles activités, alors même qu'ils sont tributaires des contraintes économiques actuelles. Après avoir donné quelques repères sur ces chemins de transformation, je proposerai à tous un mode d'emploi pour imaginer des modèles économiques régénératifs pour leur organisation. Et les plus motivés pourront s'y essayer en atelier!

pour aller

Date: Jeudi 19 mars 2026 de 8h45 à 17h00

Lieu: Crêt-Bérard, 1070 Puidoux

Tarif spécial pour les membres HR Today, demandez votre code par email à hd@hrtoday.ch

Biographie

Valérie Brunel est psychosociologue, intervenante systémicienne et fondatrice du cabinet [Kairos Accompagnement & Recherche](#). Elle accompagne le développement et la transformation des organisations vers des modèles économiques soutenables.

COMMENTER

0 COMMENTAIRES

HR COSMOS



Texte: [Erik Freudenreich](#)

Erik Freudenreich est le rédacteur responsable de la version française du site HR Today.

Plus d'articles de [Erik Freudenreich](#)

[A PROPOS DE NOUS](#) [CONTACT](#) [DONNÉES MÉDIA](#) [NEWSLETTER](#) [IMPRESSUM](#) [CGV](#)

[PROTECTION DES DONNÉES](#)

©2025 ALMA Medien AG