



<https://www.reboot-lab.com/z-mr/>

Introduction

« Leadership régénératif » ou « management régénératif » ?

Clarifions la différence, car le terme le plus populaire qui a déjà été traité par plusieurs publications en anglais est « Leadership régénératif » et pas « Management régénératif ».

Concernant les similitudes, les deux approches ont les mêmes objectifs de :

- S'opposer aux approches mécanistes traditionnelles dans lesquelles l'entreprise est une somme de parties distinctes¹ avec des dirigeants qui pensent et des salariés qui exécutent.
- D'aller au-delà de la durabilité ou de la robustesse (qui revient à faire en sorte que rien ne change quand tout bouge²).
- De dépasser la restauration (qui cherche à réparer des dommages causés par l'homme) par la régénération (qui vise à recréer les conditions permettant aux systèmes vivants de prospérer).

Pour cela, comme le précise l'AFNOR SPEC 2315³, le leadership régénératif demande d'inviter « toutes les formes d'intelligence : cognitive, corporelle, émotionnelle et intuitive ». C'est ce que certaines entreprises pionnières de la convention pour le climat (CEC⁴) appellent « Servant Leadership ». La capacité à créer les conditions de la confiance, de la collaboration et de l'intelligence collective dans un esprit de « paix économique ».

1. Parfois séparées par des étages ou des portes sécurisées.

2. Antidote au culte de la performance : la robustesse du vivant, *Olivier Hamant*.

3. Première norme française sur l'économie régénérative publiée en octobre 2024. <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/afnor-spec-2315/aspec-economie-regenerative/fa209119/426267>

4. https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2022/10/221025_CEC-Rapport-Final.pdf

Ce qui établit le nouveau paradigme. Il ne s'agit plus de « prendre soin », mais de « ménager ». C'est la différence entre mettre un pansement sur une coupure et créer les conditions pour que l'organisme cicatrise dans les meilleures conditions.

Pour les différences, contrairement au leadership régénératif, le management régénératif propose de :

- **Faire simple.** Lorsque je lis que « la régénération socio-écologique consiste à mettre la vie et le vivant au centre de chaque action et décision, à soutenir et à dynamiser la vie sous toutes ses formes (humaine et non humaine) et à améliorer la capacité des systèmes socio-écologiques à fournir les services écosystémiques dont ils sont porteurs⁵ ». Ben, navré, mais je n'y comprends rien, et ça ne m'explique pas comment le mettre en place dans mon équipe.
- **Proposer des étapes concrètes.** Le leadership régénératif présente un changement de paradigme impliquant une évolution de la conscience, tandis que le management régénératif est une application pratique de ces principes et compatible avec l'activité quotidienne d'une entreprise. #parcequeonapasqueçaàfaire
- **S'ancrer dans la réalité de l'entreprise.** Là où le leadership régénératif demande de repenser profondément le rapport entre l'humanité et le vivant dans une logique de symbiose et de coévolution, le management régénératif s'occupe de l'état actuel de fatigue et de découragement des collaborateurs, managers et dirigeants.
- **Commencer par le bas.** Le leadership régénératif met l'accent sur les structures organisationnelles, alors que le management régénératif se concentre sur la transformation de la conscience individuelle du manager et de ses pratiques.

Ainsi, le management régénératif, comme l'agriculture régénérative, vous demandera de chausser vos bottes et de commencer à creuser, pas à penser au sens de la vie et à la séparation homme/femme, Homme/Nature, cerveau gauche/cerveau droit ou aux lois chamaniques, le regard tourné vers l'horizon.

Pour résumer

Le leadership régénératif est « l'ombrelle » sous laquelle s'inscrit le management régénératif, qui repose sur des pratiques concrètes et réalistes applicables au quotidien des managers et de leurs collaborateurs.

5. Qu'est-ce qu'une entreprise régénérative?, *Christophe Sempels, Bertrand Thuillier, LUMIA, 2022.*



<https://www.reboot-lab.com/z-mr/mr-partie-1/>

Partie 1

COMPRENDRE QUE LE MANAGEMENT VA MAL

Vous ne trouvez pas le régénératif... c'est lui qui vous trouve !

Cette phrase peut sembler mystique, mais elle décrit une réalité très concrète : personne ne se lève un matin en se disant : « Tiens, et si je devenais un manager régénératif ? »

Le régénératif vous trouve quand vous n'en pouvez plus de voir la créativité et l'énergie de vos collaborateurs s'éteindre peu à peu. Quand vous réalisez que vos méthodes de management, même éprouvées, produisent de l'épuisement au lieu de l'épanouissement. Quand vous comprenez que la performance à court terme construite sur l'épuisement de vos équipes n'est pas tenable. Quand vous commencez à vous poser la question de la raison pour laquelle vous avez un département de « Ressources » humaines. Ou simplement parce que la loi vous demande de vous intéresser à la RSE de plus en plus près, quelle que soit la taille de votre structure.

Bref, le management régénératif vous trouve quand vous prenez conscience que votre rôle de manager ou dirigeant peut être régénérateur au lieu d'être prédateur.

L'art de diagnostiquer sans déprimer

Attention, cette partie ne sera pas un festival de bonne humeur. Nous allons regarder en face quelques réalités peu réjouissantes sur l'état de notre écologie du travail¹.

Alors, respirons un bon coup et examinons ensemble ce qui ne va pas pour mieux comprendre ce qui pourrait aller bien mieux. Car c'est exactement ce que nous allons découvrir : derrière chaque dysfonctionnement se cache un potentiel de régénération. Derrière chaque problème, une opportunité de faire différemment. Derrière chaque crise, les graines d'un renouveau.

L'objectif de cette partie est triple : vous aider à identifier les dysfonctionnements actuels de l'écologie du travail en général et la vôtre en particulier, comprendre pourquoi une transition managériale devient inévitable, et saisir que le management, loin d'être une fatalité, est une invention humaine qui peut être réinventée.

Le régénératif n'est pas une utopie de plus. C'est une nécessité évolutive pour des organisations qui veulent prospérer dans un monde complexe et imprévisible.

1. L'écologie du travail est l'art de créer et maintenir des environnements professionnels qui se régénèrent naturellement plutôt qu'ils ne s'épuisent, en considérant l'organisation comme un écosystème vivant où chaque élément nourrit les autres.



<https://www.reboot-lab.com/z-mr/mr-chapitre-1/>

CHAPITRE 1

Anatomie d'un effondrement systémique

Ce livre commence par un constat nécessaire, ce constat qui m'a amené à découvrir le concept de « Regenerative Leadership » et à développer la pratique managériale régénérative que je vous présente dans ce livre : l'écosystème de l'entreprise peut être épuisé.

Ce premier chapitre posera ainsi les fondations de notre voyage vers le management régénératif en considérant notre environnement professionnel comme étant un écosystème à part entière.

La notion d'écosystème¹ appliquée au travail n'est pas qu'une métaphore. Elle traduit une réalité concrète : notre environnement professionnel fonctionne exactement comme un écosystème naturel, avec ses équilibres (rémunération contre effort), ses interdépendances (plus une personne est formée, plus elle peut valoriser son CV et partir), ses cycles (périodes intenses suivies de phases plus calmes) et ses ressources invisibles (entraide ou méfiance envers ses collègues) qui conditionnent la vitalité globale. Et comme tout écosystème, quand il est malmené, il donne des signaux d'alarme avant de disparaître. Ces signaux, nous les connaissons tous : désengagement, épuisement, turnover ou difficultés de recrutement.

1. L'écologie est la science. L'écosystème est l'objet d'étude. Autrement dit, l'écologie observe et explique comment un écosystème fonctionne, évolue et réagit aux perturbations. Comme au cinéma : l'écologie, c'est la réalisation ; l'écosystème, c'est le film à l'écran.

Mais voilà, trop souvent, nous les traitons comme des problèmes isolés auxquels nous tentons d'apporter une réponse alors qu'ils révèlent un déséquilibre systémique.

Ce chapitre vous invite à explorer comment :

- Comprendre ce qu'est l'écologie du travail et ses principes de fonctionnement.
- Identifier les composantes de votre écosystème professionnel.
- Reconnaître les signaux d'alerte d'un écosystème épuisé.
- Disposer d'outils concrets pour cartographier votre environnement de travail.

Chronique, l'écosystème en héritage

Stéphanie dirige l'équipe marketing d'une PME industrielle située dans l'Essonne depuis trois ans. Lorsque je l'ai rencontrée à un événement du CJD², elle expliquait que, si ses collaborateurs étaient talentueux et qu'elle aimait beaucoup travailler avec eux, elle ne pouvait que constater que les projets avançaient au ralenti, que l'ambiance s'alourdissait et qu'elle-même commençait à cultiver un sévère syndrome de l'imposteur.

J'ai omis de vous dire que si Stéphanie était brillante, diplômée d'une grande école et avait toujours excellé dans ses précédents emplois, elle était aussi « la petite-fille du fondateur » et qu'il était attendu d'elle qu'elle prenne prochainement la tête de l'entreprise au départ de son père.

Acte 1 : Quand les méthodes classiques ne fonctionnent plus

« Mes collaborateurs me respectent, mais je sens qu'ils se demandent si je mérite ma place », me confie Stéphanie. Cette interrogation sur ses compétences s'ajoutait à la pression familiale. Son grand-père, fondateur charismatique, était devenu une légende dans l'entreprise. Son père, actuel PDG, excellait dans la relation client, mais semblait dépassé par les nouveaux enjeux écologiques et intergénérationnels.

Stéphanie portait donc un triple fardeau : prouver sa valeur professionnelle, moderniser des méthodes datant des années préinternet, et maintenir la cohésion d'une équipe qui doutait autant qu'elle de sa légitimité. Elle compensait par un surengagement permanent qui les épuisait, elle, et son entourage, qui lui reprochait de ne parler que de son travail.

Stéphanie appliquait ce qu'elle connaissait : les méthodes qui avaient fait leurs preuves dans ses précédents postes : réorganisation des processus selon les

2. Le Centre des Jeunes Dirigeants est un mouvement d'entrepreneurs engagés et humanistes.