

Louvain School of Management

Étude de faisabilité de la mise en place de comités de régénération (regenerative advisory board) au sein d'entreprises wallonnes francophones

En partenariat avec l'association Corporate ReGeneration

Auteur : Florient Pieraert
Promoteur : Vincent Truyens
Année académique 2021-2022
GESM2M1: Master [60] en sciences de gestion

Remerciements

La réalisation de ce mémoire marque pour moi la fin de belles années passées sur les bancs de l'université à développer mes connaissances et faire des rencontres toutes plus instructives les unes que les autres.

Je tenais ici à prendre un instant pour remercier toutes les personnes qui m'ont accompagné tout au long de mon parcours et qui en auront fait la richesse et la beauté.

Je tenais à remercier particulièrement :

Vincent Truyens, mon promoteur, pour ses conseils et sa disponibilité. Ce travail n'aurait pas été possible sans les indications, les mises en relation et les encouragements qu'il m'a apportés.

Toutes les personnes rencontrées lors des interviews qui m'ont accordé leur temps précieux.

Mes parents et mes proches, dont le support et l'accompagnement m'ont poussé, sans jamais défaillir, à donner le meilleur de moi-même pendant l'entièreté de mon parcours éducatif.

Abstract

Sur base des conclusions du TFE de Simon De Val, ce travail aura pour but d'envisager la mise en place opérationnelle d'un organe de gouvernance visant à s'emparer des thématiques environnementales et sociales (régénératives) et qui intégrera, en plus des administrateurs qui le composeront, une partie prenante externe représentant les générations futures.

Cette étude sera réalisée en partenariat avec l'ASBL Corporate ReGeneration dont l'objectif est, à travers ses différentes offres, de permettre aux générations futures de se faire la voix de la régénération auprès des entreprises wallonnes francophones.

Dans un premier temps, étude théorique et littérature permettront de poser le cadre global dans lequel s'inscrit la volonté et la nécessité de créer ces comités de régénération.

Les besoins et attentes des jeunes seront étudiés dans un second temps, afin d'établir un premier modèle qui leur corresponde.

Il sera présenté, dans une troisième phase, à des spécialistes des conseils d'administration et/ou de la régénération ainsi qu'à des dirigeants d'organisations, ce afin de l'éprouver et d'assurer sa conformité aux attentes des entreprises wallonnes francophones.

En final, il sera proposé à l'ASBL Corporate ReGeneration un modèle de comité de régénération qu'elle pourra déployer chez ses clients et prospects.

Abstract

Based on the conclusions of Simon De Val's TFE, the aim of this work will be to consider the operational implementation of a governance body that aims to take on environmental and social (regenerative) issues and that will include, in addition to the directors who will make it up, an external stakeholder representing future generations.

This study will be carried out in partnership with the non-profit Corporate ReGeneration whose objective is, through its various offers, to allow future generations to become the voice of regeneration in French-speaking Walloon companies.

Initially, a theoretical study and literature will allow us to establish the global framework in which the will and the necessity to create these regeneration committees are inscribed.

The needs and expectations of young people will be studied in a second phase, in order to establish a first model that corresponds to them.

In a third phase, it will be presented to specialists in boards of directors and/or regeneration as well as to leaders of organisations, in order to test it and ensure its conformity with the expectations of French-speaking Walloon companies.

In the end, the non-profit Corporate ReGeneration will be offered a regeneration committee model that it can deploy with its clients and prospects.

Avant-propos

Comme précisé à travers l'abstract, cette étude se base sur les conclusions avancées dans le TFE¹ de Simon De Val (2021), dont l'intitulé est « Quelle place pour les sujets RSE au sein des conseils d'administration des PME en Région wallonne ? ».

La présente étude aura pour but d'apporter une solution au manque de prise en considération relevé dans le travail précité, affiché par les conseils d'administration à l'égard des sujets environnementaux et sociaux.

Les concepts liés au fonctionnement et à l'organisation des conseils d'administration ainsi qu'à la durabilité ne seront dès lors pas développés dans ce travail mais pourront le cas échéant et préalablement, être approfondis par les lecteurs désireux, au travers de la lecture du travail de Monsieur De Val.

¹ Travail de fin d'études

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
1. PARTIE 1 : PRÉSENTATION DU COMMANDITAIRE DE L'ÉTUDE.....	2
1.1. SON HISTOIRE.....	2
1.2. SA COMPOSITION.....	2
1.3. SON OFFRE	2
1.4. SON FOCUS : LA RÉGÉNÉRATION	3
1.5. LE FUTUR	3
2. PARTIE 2 : ÉTUDE THÉORIQUE.....	4
2.1. UN PREMIER CONSTAT : LA DOMINATION DU COURT-TERMISME	4
2.2. UNE RÉGLEMENTATION DE PLUS EN PLUS STRICTE	5
2.2.1. <i>La situation réglementaire actuelle</i>	5
2.2.2. <i>La situation réglementaire future</i>	6
2.3. UNE TENDANCE EN PLEINE CROISSANCE	7
2.3.1. <i>La création et l'adoption de standards de reporting</i>	7
2.3.2. <i>Les labels</i>	8
2.3.3. <i>La création de « ESG/CSR/Sustainability board » ou comités durabilité</i>	9
2.4. LA DIVERSITÉ AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION	11
3. PARTIE 3 : ÉTUDE EMPIRIQUE.....	12
3.1. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	12
3.1.1. <i>La recherche auprès des jeunes</i>	13
3.1.2. <i>La recherche auprès des experts</i>	13
3.1.3. <i>Le « dernier filtre » du modèle</i>	14
3.2. LA RECHERCHE AUPRÈS DES JEUNES	14
3.2.1. <i>La phase exploratoire</i>	14

3.2.2.	<i>La validation ou l'infirmité des hypothèses.....</i>	16
3.2.3.	<i>Un premier modèle.....</i>	19
3.3.	LA RECHERCHE AUPRÈS DES EXPERTS	19
3.3.1.	<i>Les conclusions principales à en tirer.....</i>	19
3.3.2.	<i>Un nouveau modèle.....</i>	28
3.4.	LE « DERNIER FILTRE »	34
3.4.1.	<i>Les modifications à apporter.....</i>	35
4.	LA CRITIQUE MÉTHODOLOGIQUE ET LES LIMITES DU TRAVAIL	39
	CONCLUSION	40
	BIBLIOGRAPHIE.....	41
	ANNEXES.....	44

Table des annexes

<i>Annexe A : l'audit régénératif.....</i>	<i>44</i>
<i>Annexe B : le modèle du Doughnut</i>	<i>46</i>
<i>Annexe C : l'étoile d'IBA.....</i>	<i>48</i>
<i>Annexe D : schéma représentant la place des comités de régénération dans la gouvernance de l'entreprise.....</i>	<i>49</i>
<i>Annexe E : détail de la démarche VIP</i>	<i>50</i>
<i>Annexe F : exemple d'une analyse de cycle de vie</i>	<i>51</i>
<i>Annexe G : modèle intermédiaire – tel que présenté aux répondants du « dernier filtre »</i>	<i>52</i>
<i>Annexe H : modèle final pour les comités de régénération.....</i>	<i>58</i>
<i>Annexe 1 : questionnaire qualitatif exploratoire pour les jeunes</i>	<i>69</i>
<i>Annexe 2 : questionnaire qualitatif pour les experts des CA</i>	<i>71</i>
<i>Annexe 3 : questionnaire qualitatif pour les experts des CA - The Shift.....</i>	<i>74</i>
<i>Annexe 4 : questionnaire qualitatif pour les experts des CA et membres d' « ESG board » ...</i>	<i>77</i>
<i>Annexe 5 : questionnaire qualitatif pour les experts de CA - EarthOnBoard.....</i>	<i>80</i>
<i>Annexe 6 : questionnaire qualitatif : rencontre avec IBA</i>	<i>83</i>
<i>Annexe 7 : questionnaire quantitatif.....</i>	<i>84</i>
<i>Annexe 8 : tableau de présentation des répondants aux enquêtes qualitatives</i>	<i>92</i>
<i>Annexe 9 : tableau d'analyse des réponses aux enquêtes qualitatives auprès des jeunes</i>	<i>98</i>

<i>Annexe 10 : synthèses des interviews qualitatives auprès des experts</i>	<i>102</i>
Répondant 5	102
Répondante 6	105
Répondant 7	109
Répondant 8	111
Répondante 9	116
Répondante 10	119
Répondante 11	124
Répondants 12 (1) et 13 (2)	128
<i>Annexe 11 : synthèse de l'interview avec la représentante de IBA.....</i>	<i>132</i>
Répondante 14	132
<i>Annexe 12 : synthèses des interviews qualitatives réalisées auprès du « dernier filtre ».....</i>	<i>135</i>
Répondante 15 – Filtre régénération	135
Répondant 16 – Filtre jeune engagé	138
Répondante 17 – Filtre entreprise	141
Répondante 18 – Filtre entreprise	144
Répondant 19 – Filtre entreprise	147
<i>Annexe 13 : analyse des résultats de l'enquête quantitative</i>	<i>150</i>
<i>Annexe 14 : retranscriptions.....</i>	<i>164</i>
Répondant 1	164
Répondant 2	172
Répondant 3	181

Répondant 4	190
Répondant 5	199
Répondante 6	210
Répondant 7	227
Répondant 8	240
Répondante 9	260
Répondante 10	274
Répondante 11	291
Répondants 12 et 13	303
Répondante 14	318
Répondante 15	335
Répondant 16	359
Répondante 17	375
Répondante 18	398
Répondant 19	418

Liste des abréviations employées lors de l'étude

CA : Conseil d'administration

CDSB : Climate Disclosure Standards Board

CEO : Chief Executive Officer

CSR : Corporate Social Responsibility

CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive

ESG : Environment, Social, Governance

GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

GRI : Global Reporting Initiative

IPCC : Intergovernmental Panel on Climate Change

ISSB : International Sustainability Standards Board

NFRD : Non-Financial Reporting Directive

SASB : Sustainability Accounting Standards Board

TAFCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosures

VIP : Veille, Influence, Protection

Introduction

Le constat posé par le dernier rapport de l'IPCC¹ est clair, net et presque effrayant : il nous reste 3 ans pour changer fondamentalement l'organisation de notre société si nous souhaitons conserver les conditions planétaires nécessaires à l'existence de l'espèce humaine (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2022).

Face à cette évidence, plusieurs postures peuvent être adoptées : la peur, l'évitement, l'ignorance ou encore l'action. C'est cette dernière qu'a décidée de prendre l'association Corporate ReGeneration, active auprès des entreprises wallonnes francophones.

Convaincue de la capacité des générations futures à apporter les idées disruptives et innovantes capables de faire face à des défis d'une ampleur et d'une gravité inédites, l'ASBL s'est donnée pour mission de trouver pour ces jeunes toutes les tribunes potentielles leur permettant d'exercer un levier en faveur du changement.

Trois entités sont capables d'avoir un réel impact sur l'avenir de notre planète : les individus, les États et les entreprises. Ce sont ces dernières que l'association veut aider à réinventer un monde où les activités humaines permettent de « *répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (définition du développement durable – World Commission on Environment and Development, 1987).

Parmi les leviers identifiés par Corporate ReGeneration figurent les conseils d'administration, plus hauts organes de décision des entreprises. Ce sont eux qui dictent les stratégies à long terme de ces entités et qui sont donc capables de changer en profondeur les orientations qu'elles prendront face aux enjeux environnementaux et sociaux.

« *Un grand pouvoir implique de grandes responsabilités* » mais force est de constater que, pour le moment, les conseils d'administration ne sont pas à la hauteur de leur responsabilité sociétale. Corporate ReGeneration a dès lors décidé de travailler à la mise en place de comités de régénération. Ils seront des organes de gouvernance destinés à s'emparer des thématiques environnementales et sociales (régénératives) et intégreront, en plus des administrateurs qui le composeront, une partie prenante externe représentant les générations futures.

Ce travail visera donc à réaliser une « étude de faisabilité de la mise en place de comités de régénération au sein des entreprises wallonnes francophones ».

Une première partie posera le cadre global dans lequel s'inscrit la volonté et la nécessité de créer ces comités de régénération.

Une seconde étudiera les besoins et attentes des jeunes, afin d'établir un premier modèle qui leur corresponde. Il sera présenté à des spécialistes des conseils d'administration et/ou de la régénération ainsi qu'à des dirigeants d'organisations, ce afin de l'éprouver et d'assurer sa conformité aux attentes des entreprises wallonnes francophones.

En final, il sera proposé à l'ASBL Corporate ReGeneration un modèle de comité de régénération qu'elle pourra déployer chez ses clients et prospects.

¹ Intergovernmental Panel on Climate Change - Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)

1. Partie 1 : Présentation du commanditaire de l'étude

Corporate ReGeneration

La volonté de mettre en place des comités de régénération (ou regenerative advisory board) ayant été insufflée par l'ASBL Corporate ReGeneration, une présentation de celle-ci s'impose.

1.1. Son histoire

Corporate ReGeneration est une jeune association sans but lucratif qui a vu le jour en octobre 2020. Fondée par deux consultants émérites, Olivier Bouche (spécialisé en management régénératif) et Vincent Truyens (spécialisé en développement durable et régénération), dans le but de permettre aux générations futures de faire entendre leurs voix auprès des entreprises, l'organisme a commencé à opérer avec ses premiers clients en juin 2021.

1.2. Sa composition

Corporate ReGeneration compte aujourd'hui près de 40 membres bénévoles, âgés entre 18 et 30 ans, animés par la volonté d'aider les entreprises à régénérer les écosystèmes naturels et humains. Seront donc considérés tout au long de cette étude par l'appellation « les jeunes » les individus âgés entre 18 et 30 ans.

Afin de supporter la croissance de l'association et de permettre son bon fonctionnement, une équipe de coordination interne a été mise en place et compte 4 personnes en son sein : les deux fondateurs ainsi que deux jeunes, membres de l'association, qui y travaillent en tant qu'étudiants. L'organisme est également fort d'une quinzaine de « supporters/experts/mentors » spécialisés dans différents domaines (développement durable, innovation managériale, ...), disponibles et prêts à l'aider si le besoin s'en fait sentir.

1.3. Son offre

Corporate ReGeneration dispose actuellement d'une offre principale : le lobbyisme régénératif, qui se déploie sous la forme de plusieurs actions.

À travers la participation à différents événements, par des collaborations avec des médias, par l'animation d'activités ou par des échanges directs avec des entreprises, les jeunes de l'association se font la voix de la régénération et tentent de faire prendre conscience, à tous les acteurs du monde de l'entreprise qu'ils rencontrent, de l'importance et l'urgence d'entamer une transition vers une économie régénératrice.

Afin d'armer les jeunes des connaissances nécessaires à la bonne réalisation de leur lobbyisme régénératif, Corporate ReGeneration les forme également sur divers sujets et construit, avec eux, des outils d'aide à la transition vers le régénératif.

Parmi ceux-ci, figure un outil récemment développé : l'audit régénératif. Cet audit est un questionnaire comportant 30 questions axées sur les trois piliers de la régénération : la planète, les êtres vivants et les écosystèmes (en ce comprises les entreprises). Il a pour vocation d'établir un dialogue entre les jeunes et l'entreprise et ainsi leur permettre d'évaluer son état d'avancement dans sa démarche de transition vers une logique régénérative (annexe A).

1.4. Son focus : la régénération

Comme mentionné précédemment, l'ASBL cherche, à travers ses différentes activités, à permettre à ses membres de se faire la voix de la régénération.

Mais qu'est-ce donc au juste ?

La notion de régénération est née du constat qu'il n'était maintenant plus possible, au vu de l'étendue des dégâts, de n'être « que » durable, de ne chercher « qu'à » minimiser notre impact écologique, social et sociétal (del Marmol, 2014).

Depuis de nombreuses années, notre société n'a cessé de sacrifier la planète, les êtres humains et les écosystèmes sur l'autel de la croissance et c'est pourquoi nous devons maintenant chercher à régénérer ceux-ci.

Pour ce faire, Guibert del Marmol (2014), spécialiste belge de la régénération, propose un nouveau modèle : l'économie régénératrice.

Celle-ci compte cinq piliers, cinq changements à apporter à notre économie, qui permettront de régénérer nos écosystèmes naturels et humains : une économie locale (voire globale¹), une économie collaborative et de partage, une économie de la fonctionnalité et de l'usage, une économie circulaire et enfin une économie bio-inspirée (del Marmol, 2014).

Ce n'est que grâce à de tels changements que l'humanité sera capable de garantir sa pérennité. Pour conserver sa place dans un écosystème viable, l'espèce humaine se doit de respecter les limites planétaires (plafond environnemental) et assurer une fondation sociale (plancher social), comme le propose le modèle du « Doughnut » (annexe B) développé par l'économiste Kate Raworth (Raworth, 2017).

Les jeunes de Corporate ReGeneration se font donc les défenseurs de cette nouvelle conception de notre monde et de nos interactions économiques.

1.5. Le futur

Après approximativement une année d'activité, forte de son expérience avec les entreprises et des retours de ses membres quant à leur ressenti, Corporate ReGeneration cherche maintenant à développer une nouvelle offre : les comités de régénération (ou regenerative advisory board). Tout au long de ce travail, nous entendrons par « comités de régénération », des organes de gouvernance (comités consultatifs ou d'avis) qui auront pour but de s'emparer des thématiques environnementales et sociales (régénératives) en intégrant, en plus des administrateurs des entreprises concernées, des jeunes de l'association qui seront les représentants des générations futures.

¹ Contraction de « global » et « local », cela consiste en la mise en relation des échelles locales et mondiales

2. Partie 2 : Étude théorique

Créer des comités de régénération : pour quelles raisons ?

En plus de la volonté de Corporate ReGeneration de mettre en place de nouvelles tribunes permettant à ses membres de se faire la voix de la régénération auprès des entreprises, un cadre général soutient également la pertinence de la mise en place de tels comités consultatifs.

En effet, il est permis de voir se mettre en place ces dernières années différents éléments qui attestent d'une nécessité ainsi que d'une volonté croissantes pour les administrateurs et les entreprises en général de se saisir des thématiques environnementales et sociales ainsi que d'accorder plus d'importance à la diversité.

Malheureusement, malgré le rôle de plus en plus important que les conseils d'administration ont à jouer dans la responsabilité sociétale de l'entreprise (Elkington, 2006 ; Tonello et al., 2011) et l'accroissement de leur niveau de conscience des enjeux climatiques et sociaux, les décisions prises aujourd'hui par ces organes de gouvernance ne sont pas à la hauteur des défis (interviews avec des experts des CA – synthèses disponible dans l'annexe 10).

Par souci de clarté et pour une meilleure assimilation du contenu, des « key takeaways » (éléments-clés) seront présentés à la fin de chaque section pour rassembler les informations importantes à retenir.

2.1. Un premier constat : la domination du court-termisme

Une étude réalisée en 2020 par Ernst & Young sur demande de la Commission européenne pose un constat sans appel : la gouvernance d'entreprise, telle qu'elle est prévue et organisée de nos jours, pousse les instances décisionnelles des organisations européennes à maximiser les profits à court-terme et ce au détriment de la durabilité à la fois économique, environnementale et sociale de ces entreprises (Commission européenne, 2020).

En raison du cadre légal ou des pratiques et habitudes en place sur les marchés, les organes de gouvernance des entreprises ne sont pas dans des conditions qui leur permettent de mettre un focus prioritaire sur les enjeux environnementaux et sociaux.

L'étude, qui ne s'arrête pas à une simple « mise en avant » des raisons pour lesquelles nous en sommes arrivés là, cherche également à formuler des propositions. Si elle souhaite inverser cette tendance, l'Union européenne se devra d'agir au moyen des différents instruments à sa disposition sur les sept axes suivants : *« les devoirs des administrateurs et l'intérêt de la société ; la pression grandissante des investisseurs ; le manque de stratégies et de perspectives durables dans les entreprises ainsi que l'inefficacité des pratiques actuellement mises en œuvre pour identifier, mesurer et gérer les risques et impacts liés à une stratégie durable ; les modes de rémunération des administrateurs ; la composition des conseils d'administration ; le manque d'implication des parties prenantes ; la limitation de l'obligation pour les administrateurs d'agir en privilégiant l'intérêt à long-terme de l'entreprise »* (Commission européenne, 2020).



La gouvernance d'entreprise telle qu'organisée actuellement ne permet pas de préférer la durabilité (économique, environnementale et sociale) à la maximisation du profit à court-terme. Parmi les leviers d'action permettant d'y remédier figurent le changement de la composition des conseils d'administration et l'augmentation de l'implication des parties prenantes.

2.2. Une réglementation de plus en plus stricte

Lorsqu'ils doivent prendre une décision aujourd'hui, les administrateurs tendent à se poser deux questions principales : quel va être l'impact de la décision envisagée sur l'équilibre financier de l'entreprise et quels risques cette décision va-t-elle atténuer/apporter (répondants 5 et 9 – enquêtes qualitatives auprès des experts, 2022).

Les réglementations actuelles et futures en matière de durabilité vont donc directement impacter les administrateurs, celles-ci demandant une réévaluation de la posture de l'entreprise afin de diminuer le risque législatif.

2.2.1. La situation réglementaire actuelle

Pour le moment, en Europe, seules les grandes entreprises et les entreprises cotées se sont vu imposer des obligations réglementaires spécifiques en lien avec la mesure de leur impact écologique, social et sociétal.

En effet, le 21 avril 2021, la Commission européenne a adopté la CSRD¹(2021). Celle-ci a eu pour effet d'augmenter les exigences de reporting² non-financier (fixées par le NFRD³) pour les grandes entreprises et les entreprises cotées en stipulant que : « *La proposition étend le champ d'application à toutes les grandes entreprises et à toutes les sociétés cotées sur les marchés réglementés (à l'exception des micro-entreprises cotées), exige l'audit (assurance) des informations communiquées, introduit des exigences plus détaillées en matière de rapports et l'obligation d'établir des rapports conformément aux normes européennes obligatoires en matière de rapports sur le développement durable* ».

Toujours au niveau de l'Europe, mais dans une perspective plus large cette fois-ci, plusieurs initiatives ont récemment été lancées afin de faire face aux enjeux climatiques : la « loi européenne sur le climat »⁴, le système d'échange des quotas d'émissions de l'UE (2005), ...

À côté de cela, diverses lois et décrets ont également vu le jour ces dernières années en Belgique (et plus précisément en Wallonie) afin de diminuer l'impact écologique tant des ménages que des entreprises et de l'État : les décrets liés à la loi du 28 décembre 1964 relative à la lutte contre la pollution atmosphérique, le décret « Climat » (2014) modifié en 2018 et 2019, ...

¹ Corporate Sustainability Reporting Directive : Directive du parlement européen et du conseil du 21 avril 2021

² Expression anglophone : préparation et présentation de rapports sur les activités et résultats d'une organisation

³ Non-Financial Reporting Directive

⁴ Règlement du parlement européen et du conseil du 30 juin 2021

2.2.2. La situation réglementaire future

Dans les années à venir, il est prévisible que de nombreuses nouvelles obligations et restrictions viendront règlementer l'environnement dans lequel les entreprises seront amenées à évoluer.

Au niveau de l'Europe, plusieurs éléments se profilent clairement.

La résolution du Parlement européen (2021) du 10 mars 2021 recommande à la Commission européenne d'augmenter les exigences en matière de devoir de diligence et de responsabilité des entreprises (multinationales et PME cotées) et *« met l'accent sur le fait que les violations des droits de l'homme et les atteintes aux normes sociales et environnementales peuvent résulter des activités de l'entreprise même ou de celles des relations commerciales qui se trouvent sous son contrôle, le long de sa chaîne de valeur; souligne donc que l'obligation de vigilance devrait englober toute la chaîne de valeur mais impliquer également une politique de priorisation »*.

Consécutivement à cette résolution, le 23 février 2022, la Commission européenne (2022) a adopté une nouvelle proposition de directive sur le devoir de vigilance en matière de développement durable des entreprises. Celle-ci a pour but de contraindre toutes les sociétés à responsabilité limitée de l'Union européenne de grande taille et ayant un pouvoir économique important (comptant plus de 500 employés et un chiffre d'affaires net annuel de plus de 150 millions d'euros à l'échelle mondiale) à *« recenser, prévenir, faire cesser ou atténuer les incidences négatives de leurs activités sur les droits de l'homme (...) et sur l'environnement »*. Pour ce faire, ces entreprises devront disposer d'un plan prouvant que leur stratégie commerciale est conforme aux limites fixées par l'accord de Paris et permettra de respecter l'objectif d'une limitation à 1,5°C du réchauffement planétaire.

Afin de s'assurer de l'intégration de ce devoir de vigilance dans la gouvernance de l'entreprise, la proposition prévoit également que les administrateurs des sociétés en question auront l'obligation de *« mettre en place et superviser la mise en œuvre du devoir de vigilance ainsi que de l'intégrer dans la stratégie d'entreprise »* et qu'ils devront donc *« tenir compte des conséquences de leurs décisions sur les droits de l'homme, le changement climatique et l'environnement »*.

Il est permis, sans prendre trop de risques, de spéculer également sur le fait que ces obligations (qui sont pour le moment principalement imposée aux multinationales, aux grandes entreprises et aux entreprises cotées) se verront généralisées à toutes les sociétés dans un futur plus ou moins proche.

D'autres propositions, telles que celles mentionnées dans le plan « Fit for 55 » (refonte du marché carbone, fin des voitures thermiques en 2035, refonte de la fiscalité de l'énergie, ...) indiquent également que le paysage réglementaire européen va tendre à se durcir dans les prochaines années (Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions du 14 juillet 2021).

Au niveau national belge, la même tendance vers un durcissement est facilement identifiable à travers le Plan national Énergie-Climat 2021-2030 (2019). Dans le cadre de celui-ci, l'État belge

et les régions (qui y ont apporté leur contribution) se sont engagés à émettre des mesures en matière de décarbonation, d'efficacité énergétique, de marché intérieur de l'énergie, ...



La réglementation actuellement imposée aux entreprises belges n'est pas suffisamment stricte en matière de limitation d'impact sociétal, si ce n'est pour les grandes entreprises et les entreprises cotées. Différents éléments tendent toutefois à indiquer qu'elle va se durcir dans les prochaines années et que son application sera élargie à tous les types d'entreprises.

2.3. Une tendance en pleine croissance

Au niveau mondial, une étude menée par BoardReport (2021) sur un échantillon de 100 entreprises cotées établit qu'en 2021, 71 d'entre elles avaient un conseil d'administration « ESG¹ prepared », c'est à dire un conseil d'administration qui prend en considération les facteurs ESG dans la stratégie de l'entreprise, qui participe à des forums et des workshops pertinents et qui suit des formations en la matière.

Il est intéressant de mettre cela en perspective avec cette même donnée évaluée en 2019, qui démontrait que seules 54 de ces mêmes entreprises avaient un tel CA².

Cette comparaison amène à relever l'augmentation considérable de l'importance accordée à ces facteurs.

Par souci de transparence, volonté de plaire aux investisseurs ou par réelle envie d'amorcer une transition, différentes initiatives démontrent ainsi clairement aujourd'hui la détermination croissante des entreprises à inclure dans leur gouvernance la prise en considération des notions environnementales et sociales.

2.3.1. La création et l'adoption de standards de reporting

Le constat de la multiplication des référentiels de normes de reporting extra-financier liés à la durabilité constitue la première preuve de cette volonté grandissante de monitorer et de se saisir des questions environnementales et sociales.

ISSB³, SASB⁴, TCFD⁵, GRI⁶, CDSB⁷, ... Voici quelques exemples d'associations qui ont vu le jour ces dernières années afin d'accompagner les entreprises dans le reporting de leur impact environnemental et social. Toutes celles-ci proposent des référentiels de normes permettant d'évaluer l'entreprise sous différents prismes. Grâce à cela, la société, ainsi que les investisseurs, peuvent évaluer de manière objective son état d'avancement dans sa démarche de développement durable.

¹ Environment, social, governance – critères d'évaluation de l'impact social et environnemental

² Conseil d'administration

³ International Sustainability Standards Board

⁴ Sustainability Accounting Standards Board

⁵ Task Force on Climate-related Financial Disclosures

⁶ Global Reporting Initiative

⁷ Climate Disclosure Standards Board

Même si la publication de ces reporting extra-financiers environnementaux a été rendue obligatoire pour les entreprises européennes cotées, il est permis de constater que certaines organisations rendent maintenant ceux-ci publics sur base volontaire.

C'est le cas, entre autres, de la société ETEX qui, n'étant pas cotée, publie sans aucune obligation réglementaire son « reporting sustainability » (aux normes GRI) depuis plusieurs années (Etex, 2022).

Il est intéressant de remarquer que des acteurs importants de l'accompagnement d'entreprises en matières de gouvernance (tels que KPMG par exemple), recommandent à leurs clients d'utiliser ces standards même s'ils n'y sont pas obligés. En effet, par ce biais ils seraient capables de mieux gérer la pression grandissante des investisseurs sur la responsabilité sociétale de l'entreprise ainsi que de s'adapter proactivement aux futures réglementations. (KPMG, 2021)



Un nombre croissant d'entreprises intègrent dans leurs pratiques un reporting extra-financier environnemental, selon différents standards.

Certaines le font pour cause d'obligation réglementaire, d'autres sur base volontaire.

Des acteurs majeurs de l'accompagnement à la bonne gouvernance recommandent dorénavant à leurs clients, non-contraints par la loi sur ce sujet, de mettre en place proactivement de tels reporting.

2.3.2. Les labels

En plus des référentiels de normes de reporting susmentionnés, les labels « durabilité » ont également le vent en poupe.

La figure de proue de ce mouvement n'est autre que le label B-Corp. Celui-ci vise à proposer un modèle d'entreprise qui rencontre les normes les plus élevées en matière de performances sociales et environnementales, de transparence publique et de responsabilité des entreprises afin d'équilibrer à la fois bénéfices et sens (Diez-Busto, Sanchez-Ruiz et Fernandez-Laviada, 2021).

En guise de preuve de la croissance exponentielle du mouvement, les chiffres comptabilisaient 2300 entreprises labellisées en 2017, 3522 en 2020 (Diez-Busto et al., 2021) et 5082 en 2022¹ ce qui représente une croissance fulgurante de près de 120% en 5 ans.

Parmi les 5 piliers de ce label, on retrouve la gouvernance d'entreprise (modification des statuts afin de faire du but de l'entreprise un but social ou environnemental, évaluation de la façon dont les employés, les membres du conseil d'administration et la communauté sont impliqués dans la poursuite de la mission, ...) (Bcorporation, 2022).

L'inclusion de cette gouvernance parmi les points principaux d'un label qui se veut parmi les plus exigeants au monde en matière de durabilité, représente un signal clair de l'importance de ces questions dans les plus hautes sphères de décision des entreprises.



Force est de constater une augmentation du nombre de labels « durabilité » existant aujourd'hui. Les plus sélectifs et stricts d'entre eux exigent une inclusion de la prise en considération de l'impact sociétal dans la gouvernance de l'entreprise.

¹ Information communiquée sur la page d'accueil de Bcorporation : <https://www.bcorporation.net/en-us/>. Consultée le 15 mai 2022.

2.3.3. La création de « ESG/CSR/Sustainability board » ou comités durabilité

Les comités consultatifs sont des sous-groupes du conseil d'administration. Ils ont pour but de se saisir de questions spécifiques et d'y réfléchir de manière approfondie afin d'alimenter le conseil d'administration. Il est toutefois important de noter qu'aucun pouvoir décisionnel ne leur est accordé, toutes les prises de décisions restant réalisées en conseil d'administration (comme mentionné par plusieurs experts lors des interviews menées dans le cadre de cette recherche – synthèses disponibles dans l'annexe 10).

Des études ont pu démontrer l'efficacité de ces organes grâce à des résultats probants en termes de génération d'informations et d'aide à la prise de décision pour les conseils d'administration (Adams, Ragunathan et Tumarkin, 2021).

Parmi les différents types de comités en place dans les entreprises (comités d'audit, comités stratégiques, comités de nomination, ...), une tendance est observée ces dernières années à l'apparition d'une nouvelle sorte d'organe : les « CSR¹/ESG/Sustainability board » ou comités de durabilité. Ces derniers sont créés sur base volontaire contrairement à d'autres qui sont imposés par la loi, comme le comité d'audit dont toutes les sociétés cotées et institutions financières belges doivent être pourvues depuis 2008 suite à la « Directive Audit » émise par le Parlement européen (2006).

La création de ces organes de gouvernance centrés sur la durabilité atteste de la volonté grandissante des plus hauts organes de gouvernance des entreprises de considérer les problèmes sociétaux ainsi que l'impact de leur organisation sur leurs différentes parties prenantes (Velte, 2016).

Et les exemples se multiplient, en Belgique comme ailleurs : Etex, EDF, Novo Nordisk, Univercells, ...

Autant d'entreprises qui ont pris la décision de mettre en place de tels comités en leur sein afin de permettre à leurs conseils d'administration la prise de décisions éclairées.

Parmi les entreprises pionnières en la matière, figure la société belge IBA (Ion Beam Applications), qui créa son « Sustainability Board » en 2015.

La synthèse de l'entretien que nous avons réalisé auprès de cette société (annexe 6), servira de base à l'analyse de cas ci-dessous.

Cette analyse permettra de mieux comprendre le fonctionnement et les facteurs clés de succès de tels comités afin de pouvoir s'en inspirer lors de l'élaboration du modèle des comités de régénération.

En effet, les comités de régénération occuperont une place semblable à ces comités de durabilité, au détail près qu'ils incluront, en plus des administrateurs, des représentants des générations futures.

Le cas d'IBA

Fondée en 1986 par Yves Jongen à Louvain-la-Neuve, IBA est une entreprise belge cotée, leader mondial de la protonthérapie.

¹ Corporate Social Responsibility : Responsabilité sociétale de l'entreprise

En 2015, sur base d'une volonté conjointe du CEO¹ de l'époque (Pierre Mottet) et des membres du conseil d'administration, l'entreprise décida d'accueillir au sein de sa gouvernance une nouvelle administratrice, compétente sur les questions de durabilité.

Cette dernière, afin de soutenir les ambitions de la société concernant son impact social et environnemental, créa un des premiers comités de durabilité en Belgique et en assume depuis lors la présidence.

La mise en place de ce « Sustainability board » s'étant faite sur base volontaire, celui-ci a donc dû se créer son propre mode d'organisation et, à défaut de cadre imposé, décider par lui-même des matières qu'il allait traiter.

C'est pourquoi les sujets que ce comité aborde varient selon la demande. À ses débuts, étant donné que la volonté d'IBA était de se faire labelliser B-Corporation, ses efforts se sont concentrés sur l'obtention du précieux label. Aujourd'hui, le label B-Corp reste en trame de fond (celui-ci doit être renouvelé tous les 3 ans et le score obtenu peut donc être en permanence amélioré) mais différents sujets en lien avec l'activité « quotidienne » de l'entreprise sont ajoutés à l'agenda des réunions.

À sa création, seuls les administrateurs les plus intéressés et concernés par les questions de durabilité le composaient. Par souci de cohérence et de pertinence, ce sont maintenant tous les membres du conseil d'administration qui y siègent et l'ensemble des membres du comité de direction y sont également conviés.

Parmi les conditions identifiées de succès, trois d'entre elles ressortent clairement :

- La motivation et la conviction des leaders de l'entreprise : Olivier Legrain (CEO), Yves Jongen (fondateur) et Pierre Mottet (président du CA) sont tous les trois convaincus de l'importance du développement durable et ne cessent de chercher à mettre en place des initiatives visant à diminuer l'impact sociétal d'IBA.
- Les valeurs portées par le concept de durabilité sont inscrites dans l'ADN de l'entreprise : Preuve en est, « l'étoile d'IBA » (annexe C), qui synthétise sa vision depuis plusieurs années, dont les cinq branches sont : « Society, Planet, Patients/Clients, Environment, Shareholders ». IBA cherche à permanence à créer de la valeur pour les cinq branches de son étoile.
- L'implication de l'équipe des directeurs : Même si ceux-ci ne sont « que » membres invités, il a été reconnu que leur présence est primordiale afin qu'ils puissent à la fois être force de proposition, qu'ils adhèrent aux décisions prises et qu'ils portent celles-ci au sein de l'entreprise par la suite.



De plus en plus de comités de durabilité sont mis en place de manière volontaire par les entreprises pour se saisir des questions environnementales et sociales.

Leurs conditions de succès identifiées sont : la motivation et la conviction des leaders, l'inscription des valeurs de durabilité dans l'ADN de l'entreprise et l'implication de l'équipe des directeurs.

¹ Chief Executive Officer : Directeur général

2.4. La diversité au sein des conseils d'administration

Même si des études ont pu démontrer que la diversité dans les conseils d'administration permet d'augmenter considérablement les performances à la fois économiques et en matière de durabilité des entreprises (Naciti, 2019), force est de constater qu'aujourd'hui celle-ci n'est pas réellement respectée et suffisamment considérée. En effet, les rencontres avec des experts (annexe 10) ainsi qu'une étude menée par le cabinet de conseil Spencer Stuart ont pu confirmer ce manque d'implication de profils variés au sein des CA : que ce soit en termes d'expertise (on retrouve principalement des financiers, des gestionnaires ou des juristes), d'âge (la moyenne d'âge des administrateurs belges est de 58,9 ans et celle-ci a tendance à augmenter depuis plusieurs années), ou de genre (même si cette tendance est croissante, en 2022 seulement 36,2% des administrateurs belges étaient des femmes) (SpencerStuart, 2022), les entreprises belges ne sont pas encore au point en terme de pluralité des profils.

Et pourtant, dans l'environnement en perpétuel changement auquel nous faisons face, cette diversité est cruciale pour la survie des entreprises. Elle permet d'ouvrir le champ du possible, de libérer la parole et de contribuer à une meilleure prise de décision (Mouvement Des Entreprises de France [MEDEF], 2021)

De plus, cette hétérogénéité des administrateurs ne doit pas s'arrêter à l'équilibre des genres mais également être intergénérationnelle, culturelle, et porter sur les savoirs, les connaissances et les expériences (MEDEF, 2021).

Les interviews réalisées auprès des experts des conseils d'administration (annexe 10) confirment toutes l'importance de la diversité au sein d'un CA et son absence encore trop marquée de nos jours.

Dans le cadre de la présente étude, une rencontre a eu lieu avec une représentante de l'organisation « The Shift », une « *communauté d'organisations de tous horizons, fédérées autour d'un objectif commun : bâtir ensemble pour atteindre une économie et une société plus durables* »¹.

Depuis plusieurs années, l'association recrute des « jeunes challengers », âgés entre 18 et 35 ans à qui elle permet de participer non seulement à différents événements en lien avec la durabilité mais aussi en tant qu'observateurs dans son conseil d'administration afin d'en augmenter la diversité. Selon la répondante nr. 11 (dont la synthèse de la rencontre est disponible dans l'annexe 10), leur présence et les interactions créées ont été grandement bénéfiques pour l'association. Leur participation a permis aux administrateurs d'avoir une nouvelle perspective, fraîche et critique, sur des éléments qui étaient parfois en place depuis de nombreuses années, sans que personne ne les ait jamais remis en question. La répondante juge qu'il est « *très sain* » pour une organisation de prendre connaissance de cette perspective et de permettre aux jeunes de participer aux discussions de son conseil d'administration.



La diversité (des genres, des âges, des expériences, ...) dans les conseils d'administration, bien que trop peu respectée, est capitale pour assurer leur bon fonctionnement.
La présence de jeunes lors de ceux-ci est jugée « *très saine* » par une organisation qui a pris la décision de la mettre en place.

¹ Définition de l'association telle que présentée sur la page d'accueil de son site internet : <https://www.theshift.be/s/?language=fr>

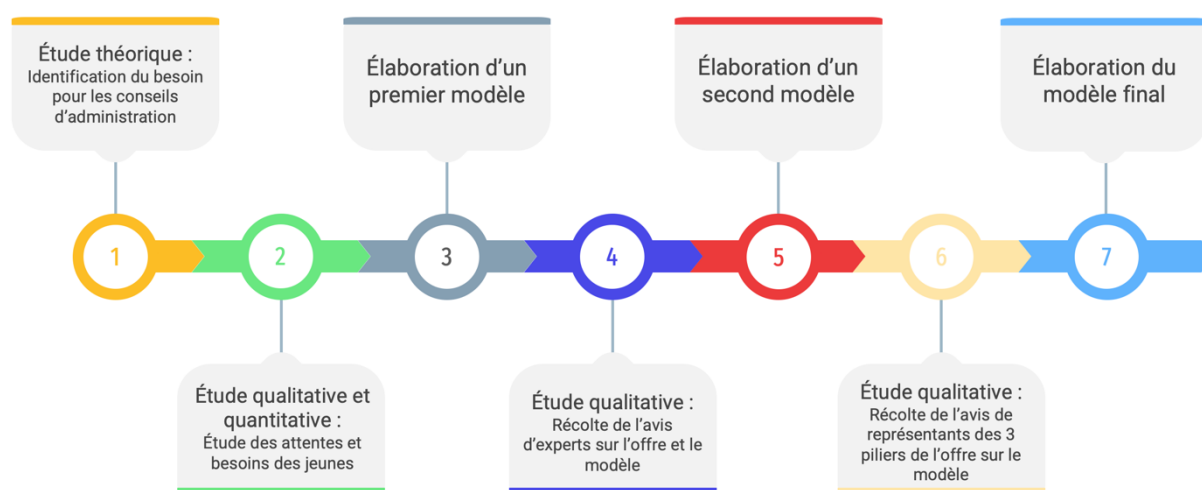
3. Partie 3 : Étude empirique

Quelle est la recette idéale pour ces comités de régénération ?

Le cadre posé précédemment indique clairement d'une part le besoin et l'envie des conseils d'administration d'augmenter leur prise en considération des questions environnementales et sociales, et d'autre part la pertinence de la création de comités consultatifs pour se saisir de celles-ci. Il s'impose maintenant de trouver la forme la plus adaptée pour y parvenir.

Au vu du manque flagrant de diversité (intergénérationnelle notamment) mentionné dans la partie théorique et vu que le commanditaire de l'étude est une association visant à permettre aux jeunes de se faire la voix de la régénération, la nouvelle génération sera un acteur central de cette offre.

Afin d'assurer une approche complète de la question de la mise en place de tels comités, le parcours présenté ci-dessous a été suivi.



3.1. La méthodologie de la recherche

Pour trouver la forme la plus adaptée pour ces comités de régénération, plusieurs étapes ont été nécessaires.

Premièrement, nous avons étudié les besoins et attentes des jeunes quant à ces comités de régénération, ce pour établir les esquisses d'un modèle qui leur correspond.

Deuxièmement, des experts des conseils d'administration ont été rencontrés afin de récolter leurs avis et recommandations quant à la constitution de cette offre.

Suite à ces diverses rencontres, un modèle plus complet a été établi, fruit des besoins des jeunes et des remarques des experts.

Finalement, ce modèle a été passé dans le « dernier filtre », composé de personnes représentant les 3 piliers de ces comités de régénération (les jeunes, les entreprises et la régénération), afin d'y apporter les dernières modifications destinées à son adéquation à la fois aux entreprises et aux jeunes, tout en respectant les idéaux de la régénération.

Lors cette recherche, 19 personnes ont été rencontrées au travers d'interviews qualitatives et un questionnaire quantitatif recueillant l'avis de 58 jeunes a été réalisé. Les profils des personnes interrogées et les détails des interviews sont présentés dans l'annexe 8.

3.1.1. La recherche auprès des jeunes

Elle s'est composée de deux parties.

Tout d'abord, une phase exploratoire a été menée afin d'établir de premières hypothèses concernant l'intérêt, les attentes et les besoins des jeunes vis-à-vis de ces comités.

Lors de cette phase, des entretiens semi-directifs individuels (durant entre 35 et 55 minutes) ont été réalisés auprès de quatre jeunes sur base d'un questionnaire préétabli (annexe 1). Ces jeunes ont été sélectionnés en fonction de leur implication dans la lutte pour les idéaux du développement durable et de la régénération (membres d'associations en lien avec ces thématiques, projets entrepreneuriaux responsables, emplois liés aux développement durable, ...). La technique des entretiens individuels semi-directifs a quant à elle été sélectionnée pour favoriser l'échange avec l'interviewé, s'assurer de sa bonne compréhension du sujet et permettre l'apparition d'idées nouvelles (Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A., 2012). Les entretiens ont également été individuels afin d'éviter toute influence d'un répondant sur l'autre et ainsi s'assurer de la représentativité individuelle des réponses données.

Ensuite, une fois les réponses analysées et les hypothèses posées, une enquête quantitative à destination des jeunes entre 18 et 30 ans a été menée afin de confirmer ou infirmer ces dernières. Cette enquête était composée de questions fermées à choix multiples, accompagnées, pour certaines d'entre elles, d'une section de réponse libre (afin de permettre aux répondants d'ajouter des propositions qui auraient été oubliées). Le questionnaire (annexe 7) a été ouvert pendant près de deux semaines et a recueilli l'avis de 58 jeunes.

3.1.2. La recherche auprès des experts

Dans cette phase de rencontre des experts, 10 personnes ont été interviewées lors d'entretiens qualitatifs semi-directifs (durant entre 45 minutes et 1h20). La sélection des répondants s'est faite sur base de leur expérience et leurs connaissances des organes de gouvernance des entreprises (occupation de postes d'administrateurs, membres de comités consultatifs, professions en lien direct avec les organes de gouvernance, ...).

Le choix d'interviews semi-directives individualisées s'explique par les mêmes raisons que pour les jeunes : richesse des informations partagées, non-influence d'autres participants, ...

Cinq questionnaires différents ont été utilisés.

L'un d'entre eux est un *questionnaire spécifique à l'entreprise IBA*, qui a mis en place un « Sustainability board » et qui fait partie des figures de proue belges de l'intégration des notions de développement durable dans son activité (annexe 6).

Les quatre autres sont tous pourvus de deux parties distinctes.

Une première partie, composée de questions générales et adaptée selon l'expérience spécifique des répondants : un *questionnaire « classique »*, pour les administrateurs (annexe 2), un *questionnaire « implication des jeunes »*, visant à mieux comprendre le cas d'application de The Shift où des jeunes ont été impliqués dans la gouvernance (annexe 3), un *questionnaire « ESG »*

Committee », afin de mieux appréhender la mise en place de comités de durabilité au sein des entreprises (annexe 4) et finalement un *questionnaire* « *formation des conseils d'administration* », afin d'évaluer l'impact que des formations sur la durabilité peuvent avoir sur un conseil d'administration (annexe 5).

La deuxième partie est quant à elle commune pour les quatre formulaires et vise d'une part à recueillir l'avis des répondants sur l'offre des comités de régénération à travers des questions ouvertes et d'autre part à leur présenter les besoins et attentes des jeunes vis-à-vis de ces comités.

3.1.3. Le « dernier filtre » du modèle

A travers cette dernière partie de la recherche, cinq personnes ont été rencontrées lors d'entretiens qualitatifs directifs de contrôle afin d'évaluer le modèle « pré-final » établi sur base des informations communiquées par les jeunes et les experts.

Les profils sélectionnés l'ont été afin de représenter les trois piliers de l'offre des comités de régénération : les jeunes (un jeune engagé de moins de 30 ans, distinct des jeunes interrogés auparavant afin d'éviter tout biais lié à l'émission d'un premier avis), les entreprises (trois personnes ayant occupé des postes de direction et/ou de présidence de conseils d'administration dans des entreprises wallonnes francophones) et la régénération (une experte à la fois de la régénération et des conseils d'administration).

Lors de ces entretiens, une synthèse du modèle constitué à l'aide des experts (annexe G) a été présenté, point par point, aux répondants avant de les inviter à donner leur avis sur celui-ci. Lors de l'entretien avec la représentante de la régénération, une proposition intéressante concernant les modalités financières est ressortie et a dès lors été ajoutée à l'annexe G.

La décision de réaliser des entretiens directifs a été prise afin de s'assurer que les cinq répondants se mettent bien dans la posture souhaitée de « filtre » et que chaque point soit scrupuleusement abordé afin d'apporter les dernières modifications au modèle.

3.2. La recherche auprès des jeunes

Les jeunes étant au centre de la philosophie de Corporate ReGeneration et de l'offre des comités de régénération, il était indispensable de commencer cette étude de faisabilité par l'analyse de leurs intérêts, besoins et attentes.

3.2.1. La phase exploratoire

Grâce aux quatre interviews réalisées auprès de jeunes engagés, dont la synthèse est disponible dans l'annexe 9, 8 hypothèses synthétisant les tendances générales observées ont pu être émises :

◇ Hypothèse 1 → *Les jeunes sont intéressés par le projet.*

Les quatre répondants ont fait part de l'intérêt pour le projet même si leurs motivations n'étaient pas les mêmes.

◇ Hypothèse 2 → *Les jeunes veulent voir ces comités dans tous les types d'entreprises.*

Ils ont tout de même précisé que, selon leurs affinités, ils préféreraient soit être dans des PME, des grandes entreprises ou des multinationales.

◇ Hypothèse 3 → *Les jeunes ont besoin de formations afin d'avoir un socle commun de connaissances avec tous les autres membres du comité.*

Parmi les quatre répondants, certains avaient déjà des connaissances importantes dans les matières de gouvernance et de durabilité/régénération. Même s'ils n'estimaient pas ces formations importantes dans leur cas, ils ont mentionné qu'il serait intéressant que tous les jeunes qui participeront à ces comités aient un socle commun de connaissances. Ils précisent tout de même que ces connaissances ne doivent pas être pointues mais plutôt générales.

◇ Hypothèse 4 → *Les jeunes ont besoin d'avoir des informations en amont de leur mission sur l'entreprise et son activité.*

Les répondants sont unanimes : ils ont besoin d'avoir des informations sur l'entreprise afin de siéger dans les comités de régénération. Parmi les informations demandées, on peut retrouver : l'état d'avancement de l'entreprise dans sa démarche CSR, les statuts de l'entreprise, ses produits et la façon dont ils sont fabriqués, son secteur d'activité, ...

◇ Hypothèse 5 → *Les jeunes ne s'attendent pas à une rémunération financière.*

Aucun des quatre jeunes interrogés ne demandait une rémunération pour endosser ce rôle. Selon eux, une rémunération en nature ou un défraiement est largement suffisant.

◇ Hypothèse 6 → *Les jeunes souhaitent que tous les sujets en lien avec l'activité de l'entreprise soient abordés lors de ces conseils, et non seulement ceux liés à la durabilité.*

Trois d'entre eux mentionnent même que tout est tellement interconnecté qu'il serait impossible de ne se concentrer que sur les sujets liés à la durabilité. Selon eux, tous les sujets en lien avec l'activité de l'entreprise le sont aussi de près ou de loin avec la durabilité.

◇ Hypothèse 7 → *Les jeunes préfèrent la composition proposée numéro 1.*

Deux compositions « prédéfinies » (2 jeunes, 1 expert développement durable, 2 membres du CA, 1 jeune membre de l'entreprise OU 4 jeunes, 1 expert développement durable, 2 membres du CA et 1 membre du comité de direction) pour les comités ont été présentées aux jeunes lors des interviews. Trois d'entre eux ont préféré la première. Tous ont apprécié des éléments présents dans chaque modèle et un mélange des deux pourrait donc potentiellement être la solution.

◇ Hypothèse 8 → *Les jeunes seraient intéressés de pouvoir rejoindre le conseil d'administration et devenir administrateurs, si leur mission dans ces comités se déroule bien.*

Tous les jeunes interrogés se sont montrés favorables à l'inclusion d'un jeune directement dans le conseil d'administration.

D'autres questions ont également été abordées lors de ces interviews qualitatives, mais les réponses des participants n'étant pas suffisamment « alignées », des hypothèses n'ont pas pu être

établies. Néanmoins, ces points ont été mis dans le questionnaire quantitatif afin de pouvoir récolter l'avis de plus de jeunes à ces propos.

3.2.2. La validation ou l'infirmer des hypothèses

Qu'en pensent les autres jeunes ?

Afin de valider ou infirmer les hypothèses précédemment établies d'une part et de connaître l'avis de plus de jeunes sur l'offre des comités de régénération de l'autre, une étude quantitative a également été menée. 58 jeunes, âgés entre 18 et 35 ans, y ont répondu.

Les résultats détaillés ainsi que l'ensemble des graphiques de cette enquête sont disponibles dans l'annexe 13.

Chaque hypothèse va maintenant être validée (si plus de 75% des répondants la confirment) ou infirmée (si moins de 25% la confirment) au moyen des résultats récoltés. Les autres informations pertinentes découvertes à travers le questionnaire seront ensuite présentées.

◇ Hypothèse 1 → *Les jeunes sont intéressés par le projet.*

Avec 54 des 58 répondants qui affirment que le projet les intéresse (question numéro 8), il est indéniable que cette première hypothèse peut être validée.

Pour les 27 personnes qui déclarent être sur le marché du travail (employés + job étudiant), 25 d'entre elles mentionnent qu'elles aimeraient que de tels comités de régénération soient mis en place par les entreprises qui les emploient (quest. nr. 9), autre preuve de l'intérêt pour le projet.

Parmi les motivations principales qui justifient un tel intérêt (quest. nr. 10), l'apprentissage (sur le développement durable – 44 répondants – et sur la gouvernance – 42 répondants), la capacité d'avoir un impact réel sur les entreprises (42 répondants) et l'opportunité de s'impliquer dans la lutte contre le dérèglement climatique (42 répondants) sont celles qui reviennent majoritairement. Il est intéressant de mettre en parallèle cette dernière motivation (implication dans la lutte) avec les réponses données dans la question 7, où, sur les 41 personnes qui mentionnaient ne pas encore s'impliquer dans la lutte contre le dérèglement climatique, 28 d'entre elles aimeraient le faire dans le futur. A travers ces comités de régénération, ils en auraient dès lors l'opportunité.

◇ Hypothèse 2 → *Les jeunes veulent voir ces comités dans tous les types d'entreprises.*

Dans la question nr. 12 du formulaire, les répondants pouvaient sélectionner les types d'entreprises dans lesquelles ils souhaiteraient voir de tels comités. Même si les trois types proposés (PME/grandes entreprises/multinationales) ont recueilli une quantité considérable de réponses, force est de constater que les multinationales intéressent moins les jeunes (38 personnes les ayant sélectionnées, contre 50 pour les PME et 53 pour les grandes entreprises à portée nationale/BENELUX).

Comme mentionné lors des interviews qualitatives préalables, cela pourrait s'expliquer par la peur que ces multinationales « emploient » les jeunes à des fins de greenwashing et par la réduction de l'impact potentiel de ces comités en raison de la rigidité de leurs structures.

L'hypothèse est donc partiellement validée et il serait préférable, pour convenir à un maximum de jeunes, de commencer par des PME et des grandes entreprises.

- ◇ Hypothèse 3 → *Les jeunes ont besoin de formations afin d'avoir un socle commun de connaissances avec tous les autres membres du comité.*

A nouveau, la réponse est sans appel : 51 répondants attestent de la nécessité de formations (quest. nr. 13). A parts quasi-égales, on peut retrouver (quest. nr. 14) parmi les formations les plus demandées : la gouvernance (49 personnes), le développement durable et la régénération (43 personnes chacune). L'hypothèse est validée.

- ◇ Hypothèse 4 → *Les jeunes ont besoin d'avoir des informations en amont de leur mission sur l'entreprise et son activité.*

L'hypothèse 4 peut être validée de manière encore plus nette que les précédentes. En effet, à travers la question nr. 16, 56 répondants estiment avoir besoin d'en apprendre plus sur l'entreprise avant de siéger dans les comités. Parmi les informations les plus demandées, on retrouve les informations générales sur l'activité de l'entreprise et les informations liées à l'avancement de celle-ci dans sa démarche de durabilité (respectivement 53 et 48 répondants). Viennent ensuite par ordre décroissant, les informations sur les sujets principaux discutés lors des derniers conseils d'administration, les informations détaillées sur les produits de l'entreprise et les informations sur son organigramme.

Toutes ces informations devront donc obligatoirement être remises aux jeunes par l'entreprise avant de démarrer la collaboration.

Dans cette question nr. 16, des réponses libres étaient également possibles. Parmi celles récoltées, on peut notamment relever : le cadre légal de l'entreprise, sa raison d'être et sa vision ainsi que la pertinence de passer une journée en entreprise.

- ◇ Hypothèse 5 → *Les jeunes ne s'attendent pas à une rémunération financière.*

La majorité de répondants ne souhaite effectivement pas de rémunération financière. De fait, même si seuls 3 d'entre eux ne s'attendent à aucune rémunération, 22 souhaitent un défraiement et 22 autres une rémunération en nature (via des formations ou la participation à des événements). On notera également que 10 répondants ont demandé une rémunération pécuniaire (quest. nr. 19). L'hypothèse peut donc ici être validée, dès lors qu'une grande majorité des répondants (47 sur 58) ne s'attend pas à une rémunération financière.

- ◇ Hypothèse 6 → *Les jeunes souhaitent que tous les sujets en lien avec l'activité de l'entreprise soient abordés lors de ces conseils, et non seulement ceux liés à la durabilité.*

Comme l'hypothèse 2, celle-ci ne peut également être que partiellement validée. En effet, 44 répondants demandent que la totalité des sujets en lien avec l'activité de l'entreprise soient abordés contre 14 qui ne souhaitent se saisir que des sujets en lien direct avec la durabilité (quest. nr. 23).

- ◇ Hypothèse 7 → *Les jeunes préfèrent la composition proposée numéro 1.*

Avec 39 votes pour la composition nr. 1 et 18 pour la nr. 2 (quest. nr. 25), l'hypothèse ne peut être pleinement validée. Il est toutefois possible de remarquer une préférence des jeunes pour la première composition (2 jeunes, 2 membres du CA, 1 expert et 1 jeune employé de l'entreprise). Une section « réponses ouvertes » était disponible pour cette question. Différentes remarques intéressantes ont pu y apparaître : la composition doit être flexible et s'adapter selon l'entreprise,

un mélange des deux compositions serait intéressant et l'expert ne devrait pas être présent de manière systématique/permanente.

- ◇ Hypothèse 8 → *Les jeunes seraient intéressés de pouvoir rejoindre le conseil d'administration et devenir administrateurs, si leur mission dans ces comités se déroule bien.*

Cette dernière hypothèse ne pourra pas, elle non plus, être entièrement validée vu que « seulement » 40 des 58 participants ont répondu positivement à la question nr. 27, qui leur demandait s'ils étaient intéressés de devenir administrateurs.

Ce résultat reste tout de même très encourageant et démontre la volonté des jeunes de s'impliquer au maximum avec les entreprises pour leur permettre d'initier ou d'assumer leur transition.

Le tour d'horizon des hypothèses précédemment établies étant maintenant fini, présentons les autres informations intéressantes issues du questionnaire.

- ◇ Suivi par Corporate ReGeneration → Une grande majorité des répondants (49) ont mentionné qu'ils aimeraient que l'organisme qui met en place ces comités réalise un suivi de leur évolution et du ressenti des jeunes (quest. nr. 18). 37 d'entre eux précisent même qu'ils apprécieraient d'avoir l'occasion de pouvoir échanger avec d'autres jeunes qui siègent également dans des comités de régénération.
- ◇ Temporalité → Plus de la moitié des répondants (35) préféreraient que ces comités se tiennent de manière trimestrielle (quest. nr. 20). Viennent ensuite, de manière décroissante, les rythmes mensuels (10), quadrimestriels (8), semestriels (2) et annuels (2).
- ◇ Parties prenantes → La question nr. 21 avait pour but de permettre aux jeunes de sélectionner les parties prenantes qu'ils aimeraient voir dans ces comités de régénération. Parmi celles-ci, deux se distinguent clairement : les membres du conseil d'administration (52 votes), sans grande surprise, et l'expert en développement durable (47 votes). Ces deux entités devront donc être, avec les jeunes, les piliers des comités. Parmi les autres profils fortement demandés, on peut retrouver les membres du comité de direction (41 répondants), les jeunes travailleurs employés de l'entreprise (37) et les employés de l'entreprise (33). Force est de constater que les actionnaires et les membres d'autres associations ne sont pas considérés faire partie des profils les plus « pertinents » dans les comités (respectivement 20 et 16 votes).
- ◇ Présentation des avancées devant le CA → La majorité des répondants (37) souhaite que ce soient les jeunes eux-mêmes qui puissent présenter l'avancement des travaux du comité devant le conseil d'administration. 17 répondants préféreraient que les administrateurs membres du comité s'en chargent et 4 pensent que ce rôle devrait être confié à l'expert.

3.2.3. Un premier modèle

Grâce aux informations récoltées précédemment, l'esquisse d'un premier modèle est alors apparue, présentée ci-dessous. Par souci de clarté, un schéma précisant la place qu'occuperont les comités de régénération dans la gouvernance de l'entreprise est disponible dans l'annexe D.

- Formations : Les jeunes sont formés sur les sujets de gouvernance, de durabilité et de régénération.
- Informations : Les jeunes, avant de participer aux comités, reçoivent des informations de la part de l'entreprise. Parmi celles-ci doivent figurer : des informations générales sur l'activité de l'entreprise, son état d'avancement dans sa démarche vers la durabilité, les sujets abordés lors des derniers conseils d'administration, une présentation détaillée des produits et son organigramme.
- Entreprises cibles : Ces comités peuvent voir le jour dans tous types d'entreprises, mais un focus doit être fait sur les PME et les grandes entreprises nationales.
- Composition : Les comités sont composés de deux jeunes, deux membres du conseil d'administration, un expert en développement durable et un jeune employé de l'entreprise (composition 1, telle que présentée dans le questionnaire quantitatif).
- Sujets abordés : Les comités peuvent se saisir de tous les sujets qu'ils trouvent pertinents.
- Rémunération : Les jeunes ne sont pas rémunérés financièrement pour leur participation aux comités. En lieu et place, une rémunération en nature (formation/participation à des événements/...) ou un défraiement sont privilégiés.
- Temporalité : Les comités se réunissent trimestriellement.
- Interactions avec le CA : Ce sont les jeunes qui présentent les avancées du comité lors des conseils d'administration.

3.3. La recherche auprès des experts

Une fois le premier modèle établi sur base des besoins et attentes des jeunes, il était alors opportun de rencontrer des experts des conseils d'administration afin de recueillir leurs avis.

Lors de cette phase, 9 personnes ont été interviewées. Celles-ci ont pu challenger le modèle, donner leur point de vue sur les différents éléments qui le composent et l'enrichir par leurs recommandations. Les synthèses des rencontres sont disponibles dans l'annexe 10.

3.3.1. Les conclusions principales à en tirer

Par souci de clarté, les conclusions qui ont pu être tirées des entretiens qualitatifs seront regroupées par « thèmes ». Ces thèmes représentent les différents axes de l'offre des comités de régénération. Un thème « divers » rassemble également les remarques, faites par les répondants, qui n'ont pas de lien direct avec la forme de l'offre.

A. La sélection

Le but poursuivi à travers ce thème était de découvrir s'il était nécessaire de sélectionner les jeunes qui pourront participer à ces comités de régénération. Le cas échéant, de connaître également les critères à employer pour les départager.

La réponse des experts est unanime : une sélection s'impose.

Cependant, la grande majorité des interviewés souligne qu'elle ne doit pas être opérée sur base de leur expérience professionnelle ou leur parcours éducatif.

Selon eux, il sera important de s'assurer de différents paramètres :

- ◇ Que les jeunes qui intègrent ce groupe soient motivés, au vu de l'implication que ces comités demanderont.
- ◇ Qu'ils soient représentatifs des idéaux qu'ils vont porter à travers leur interactions avec les administrateurs : il est nécessaire qu'il s'agisse de jeunes engagés dans la lutte contre le dérèglement climatique et qu'ils aient de réelles convictions en la matière.
- ◇ Que ces jeunes soient capables d'appréhender la complexité des entreprises avec un regard critique.

Le répondant nr. 8 précise également qu'il sera important que Corporate ReGeneration veille, dans la mesure du possible, à la mixité de la composition de ces groupes de jeunes. Les femmes étant déjà sous-représentées dans les conseils d'administration, il serait bienvenu que cette inégalité ne soit pas reproduite.

Un des répondants (répondant nr. 7) considère quant à lui nécessaire que les jeunes présentés à des membres de conseils d'administration, soient recrutés non seulement sur base des critères précédents, mais aussi selon leur parcours éducatif. Selon lui, pour apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise, les jeunes doivent être des personnes qui ont poursuivi des études de gestion, d'économie, de droit ou d'ingénierie (profils plus techniques, selon l'activité de l'entreprise).

Il considère qu'à défaut, les administrateurs ne comprendront pas ce qu'ils peuvent leur apporter et ne les prendront dès lors pas au sérieux.

B. La formation

Au moyen de différentes questions, il a été demandé si les jeunes devaient être formés pour siéger dans des comités de régénération et, dans l'affirmative, sur quels sujets devraient porter ces formations.

Tous les experts, sauf un, ont estimé nécessaire de former les jeunes qui participeront aux comités. Selon eux, cette formation leur permettra de se sentir à l'aise dans leur rôle et renforcera leur crédibilité aux yeux de l'entreprise. Ils précisent cependant que le but poursuivi à travers ces

apprentissages doit être, non pas d'en faire des experts, mais bien d'offrir à ces jeunes une base commune de connaissances sur les sujets importants traités avec des conseils d'administration.

Parmi ces formations qui apparaissent nécessaires, trois sont mentionnées par la majorité des experts :

- La finance : destinée à leur permettre d'acquérir les bases de compréhension des éléments financiers auxquels ils pourraient être confrontés (lecture de bilan, compréhension des structures financières, identification et compréhension des indicateurs clé de performance, ...). Un des experts, spécialisé dans la formation des conseils d'administration, parle même de « *culture générale financière* » (répondant nr. 13).
- La gouvernance : étant donné que les jeunes seront membres d'un organe de gouvernance de l'entreprise, ils doivent être en mesure de comprendre le fonctionnement général de la gouvernance des entreprises (rôles du CA, règles de bonne gouvernance, fonctionnement des organes et liens entre eux, ...)
- La durabilité et la régénération : comme ils seront les porteurs des valeurs de durabilité et de régénération au sein du comité, les jeunes doivent disposer de connaissances en matière de durabilité et de régénération.

La répondante nr. 10 indique qu'il serait pertinent que de nombreux exemples d'entreprises régénératives et durables leur soient présentés, afin qu'ils puissent s'en inspirer et démontrer aux entreprises que leurs propositions sont réalistes même si elles seront potentiellement ambitieuses.

Le répondant nr. 13 suggère, pour aller plus loin dans leur formation sur la durabilité, qu'il pourrait être intéressant de leur apprendre à lire les résultats d'études liées à la durabilité telles qu'une analyse de cycle de vie (exemple disponible dans l'annexe F) ou un bilan carbone¹.

Le répondant nr. 8 a trouvé les formations proposées intéressantes et pertinentes mais insuffisantes en l'état. Selon lui, il sera indispensable que les jeunes cherchent, de manière continue, à se tenir à jour des nouveautés en matière de régénération.

A cette fin, il propose que ceux-ci disposent des bases d'une méthodologie d'intelligence stratégique : la démarche VIP² (présentation de celle-ci dans l'annexe E).

Une répondante (nr. 9) a également pointé avec insistance l'importance des aspects législatifs et l'indispensable formation des jeunes à cet égard. Cette même experte indique que, plutôt que de proposer un parcours unique d'apprentissage, ce qui ne lui paraît pas pertinent, les sujets de ces formations devraient être personnalisés pour chaque entreprise, selon son activité et ses besoins, et être définis sur base d'une discussion entre l'entreprise et les jeunes.

En opposition avec l'avis des autres experts, la répondante nr. 11 considère quant à elle les formations inutiles, le but des comités de régénération étant d'apporter des idées fraîches et novatrices, pas de parler le même langage que le conseil d'administration.

¹ Calcul de la quantité de CO₂ émise, ce bilan peut porter sur les différents départements d'une entreprise ou être plus fin et étudier jusqu'à l'émission de CO₂ de chaque unité de production

² Pour veille – influence – protection

C. Les informations mises à disposition

Pour découvrir l'entreprise avec laquelle ils collaboreront, les jeunes auront besoin de recevoir différentes informations. Il a donc été demandé aux experts de mentionner celles qu'ils considèrent les plus importantes.

Les interviews réalisées ont permis de rassembler les éléments suivants, destinés à aider les jeunes à s'imprégner de l'activité de l'organisation et ainsi à mieux la comprendre : le fonctionnement de l'entreprise, ses valeurs, le fonctionnement de son industrie, ses points d'attention et enjeux majeurs, sa chaîne de valeur, ses produits et son état d'avancement dans sa démarche de durabilité. La répondante nr. 10 propose que les sociétés dont l'activité est plus spécifique soient invitées à ajouter tous les éléments qui leur apparaissent opportuns à la bonne compréhension de leur métier.

Plusieurs experts ont également mentionné l'intérêt pour les jeunes d'être invités à découvrir l'entreprise (en plus des informations précédemment citées) par le biais d'une visite en son sein. Celle-ci leur permettrait une meilleure compréhension de son activité, une assimilation de l'ambiance qui y règne et une découverte du ressenti des employés. La répondante nr. 10 fait part de l'opportunité pour les jeunes de rencontrer, à cette occasion, différentes personnes clés de l'entreprise, dont particulièrement le responsable développement durable qui, à ses yeux, se sent souvent seul et incompris.

Le répondant nr. 13 pense aussi pertinent que cette visite avec les jeunes soit réalisée par les administrateurs, et principalement par ceux qui feront partie du comité de régénération. Selon lui, beaucoup de membres de CA n'ont passé que très peu de temps dans l'entreprise et ne connaissent donc pas la réalité du terrain.

L'importance du dialogue a été mise en avant à plusieurs reprises. Des moments devraient donc être organisés, potentiellement lors de ces visites, pour permettre aux jeunes de poser leurs questions et aux entreprises de partager les éléments considérés importants.

Toujours dans cette phase de récolte d'informations sur l'entreprise, le répondant nr. 13 invite les comités à utiliser un outil de diagnostic¹ lors de sa création. A ses yeux, ce diagnostic devrait être posé par tous les membres du comité de régénération, certains membres du comité exécutif et l'éventuel responsable « sustainability ». Sur base de ce constat, le comité pourra fixer ses objectifs et réfléchir aux personnes à mobiliser pour les réaliser. La répondante nr. 11 apprécie également l'idée de commencer la collaboration entre les différents membres du comité par l'utilisation d'un outil tel que l'audit régénératif, afin que tous aient la même perception de l'état de l'entreprise.

La répondante nr. 6 mentionne quant à elle l'importance pour les jeunes, par le biais d'accords de confidentialité, de se soumettre aux mêmes règles de discrétion que les administrateurs, afin de créer la confiance et la transparence totale de l'entreprise.

¹ Tel que l'audit régénératif, présenté dans la partie 1, point 1.3, du présent travail et disponible dans l'annexe A

D. Les entreprises cibles

Les interviewés s'accordent sur la possibilité de mise en place de ces comités de régénération dans tous les types d'entreprise et dans tous les secteurs d'activité.

Cependant, ils identifient tout de même les PME et les grandes entreprises comme des acteurs préférentiels où la mise en place de tels organes sera plus aisée et impactante.

Selon la répondante nr. 10, les entreprises plus avancées dans leur réflexion sur la durabilité permettront à Corporate ReGeneration d'avoir un impact plus rapide et d'ainsi générer les « success stories » qui convaincront d'autres organisations par la suite.

E. La composition

La composition la plus plébiscitée par les jeunes lors de l'enquête quantitative (2 jeunes, 2 administrateurs, 1 expert développement durable, 1 jeune employé membre de l'entreprise) a été présentée aux experts afin de leur permettre de donner leurs avis et de proposer des modifications. Par souci de clarté, les remarques seront « classées » par partie prenante.

- Les jeunes : la seule réflexion émise à leur sujet par certains répondants a été de suggérer l'augmentation potentielle de leur nombre en fonction de la taille de l'entreprise.
- Les administrateurs : le répondant nr. 8 indique que les administrateurs désignés ne devront pas l'être au hasard et ne pourront être ni les « dominants » ni les « dominés », les premiers présentant le risque « d'étouffer » les jeunes et les seconds celui de ne pas recueillir l'assentiment de leurs pairs.
- L'expert en développement durable : la présence de cet expert en développement durable a probablement été le point le plus clivant de la composition du comité. Même si la plupart des répondants trouve sa présence pertinente, différentes remarques ont pu être émises à son propos.

La répondante nr. 10 estime qu'il pourrait être judicieux que, dans la mesure du possible, cet expert ait un profil semi-académique (consultant assumant également des charges de cours en université/haute-école) afin de lui permettre de prendre une position de « *go-between* », c-à-d de facilitateur entre les jeunes et les administrateurs. Grâce à sa connaissance des besoins des jeunes et des entreprises, il pourrait permettre de poser des bases solides pour les comités de régénération et faciliter leur compréhension interne.

Elle conseille toutefois que cet expert soit amené à se retirer progressivement du comité une fois les objectifs et les indicateurs clairement fixés.

Le répondant nr. 8 suggère que 2 experts soient en réalité présents, l'un d'entre eux disposant de connaissances de la durabilité plus « soft » (compréhension des stratégies durables, des outils d'aide à la décision, etc.) et l'autre plus « hard » (expertise technique plus spécifique au domaine d'activité).

Certains répondants indiquent pour leur part ne voir aucun intérêt à la présence permanente de cet expert. Selon eux il ne devrait être activable qu'en cas de besoin exprimé par le comité, l'un d'entre eux (répondant nr. 13) redoutant même que sa présence permanente n'oriente excessivement les débats.

- Le jeune employé de l'entreprise : l'inclusion d'un jeune de l'entreprise est globalement apprécié par les interviewés, pour son apport d'un point de vue opérationnel et d'une expression de l'avis des jeunes travailleurs de l'organisation..

Cependant, le répondant nr. 8 estime que c'est une « *fausse bonne idée* ». Elle enfreindrait d'une part toutes les règles de hiérarchie et de bonne gouvernance et présenterait d'autre part deux difficultés liées tant à sa sélection qu'à son absence de formation (au contraire de celle suivie par les jeunes de Corporate ReGeneration).

Pour ce second motif le répondant nr. 13 a de son côté suggéré que cette inclusion d'un jeune employé ne se réalise que dans l'éventualité où il a suivi ladite formation. Il émet en toute hypothèse un bémol car même si cette présence apporte de la légitimité au groupe, elle peut se révéler contraignante si la personne choisie se montre trop loyale avec son employeur.

F. La temporalité

Faute de temps et vu la nécessité d'évoquer des thèmes plus importants, les questions liées à la temporalité n'ont pas été abordées avec l'entière des experts rencontrés. Les conclusions présentées ci-dessous (par thèmes également) ne sont donc potentiellement pas représentatives de l'opinion de l'ensemble des interviewés.

- ◇ Le rythme des réunions : c'est celui demandé par les jeunes lors de l'étude quantitative qui a été présenté (réunions trimestrielles). Le répondant nr. 8 l'estime ambitieux mais intéressant. Il précise également l'utilité d'envisager un rythme de lancement (étant donné que le comité devrait se mettre en place, définir ses actions, etc.) qui pourrait être réévalué par la suite. La répondante nr. 10, membre de plusieurs « ESG board », estime pour sa part que l'efficacité de tels comités ne peut être assurée que s'ils se réunissent au minimum 4 fois par an.
- ◇ L'horizon temporel : La répondante nr. 10 met en avant la nécessité d'annoncer à l'entreprise un horizon temporel, c'est-à-dire une date de fin de mandat (renouvelable). À défaut, la mise en place d'un tel organe de gouvernance qu'elle devrait potentiellement dissoudre si celui-ci ne convient pas à ses attentes pourrait refroidir l'entreprise, vu l'impact négatif sur son image. L'organisation ne prendrait alors pas le risque de tenter l'aventure.

G. Le choix des sujets, le suivi et les indicateurs

Les répondants estiment qu'il sera important pour le comité d'être capable de définir les axes majeurs de son action, ce sans « limites » quant aux thématiques abordées. La sélection des sujets de travail du groupe devra compter parmi ses priorités.

A cette fin, l'utilisation d'outils de diagnostic serait intéressante et permettrait d'avoir une vision claire des éléments sur lesquels l'action des comités serait concentrée. La répondante nr. 6 précise toutefois que, dans l'éventualité où un audit aurait déjà été réalisé par l'entreprise (type B-Corp) au préalable, il serait superflu de lui faire recommencer une nouvelle démarche. Le comité pourrait alors repartir des résultats de l'audit déjà réalisé afin d'établir les manquements.

Certains répondants estiment qu'il sera important que soient définis des indicateurs adaptés aux sujets sur lesquels portent les recommandations du comité, ce pour réaliser un suivi de l'avancement de l'entreprise. Ils permettront également d'évaluer si le comité a été un succès au terme de son premier mandat et si sa présence a réellement contribué à l'avancement de l'entreprise dans sa démarche de régénération.

La répondante nr. 10, ainsi que d'autres, signalent la nécessité de la préparation d'un rapport à la fin du premier mandat du comité. Il contiendrait une synthèse des travaux du groupe ainsi que, grâce aux indicateurs, un relevé des avancements en lien avec les objectifs fixés.

H. Les interactions avec le conseil d'administration

Selon la majorité des répondants, il serait logique et pertinent qu'un point durabilité soit systématiquement ajouté à l'ordre du jour des conseils d'administration. Lors de ce point, les jeunes viendraient présenter l'avancement des travaux du comité devant le CA.

En opposition avec cela, la répondante nr. 11, forte de son expérience chez « The Shift », où des jeunes sont impliqués dans les conseils d'administration, déconseille de faire présenter par les jeunes les résultats devant le CA. Selon elle, l'option doit consister en une participation des jeunes à l'entièreté du conseil, ou en leur absence radicale. Leur présence pour un temps de parole réduit, permettant uniquement une présentation rapide de leurs efforts serait, selon elle, contre-productif, les mettrait dans situation de stress considérable et les empêcherait de se sentir membres du groupe.

Plusieurs répondants suggèrent également d'organiser des « mises au vert », des « quasi-board » (1 fois par an ou 1 fois tous les 2 ans) dans un cadre et selon un horaire différents des conseils d'administration et comités de régénération. Ces moments offriraient aux jeunes l'occasion de passer du temps avec l'entièreté des administrateurs - et non seulement avec ceux qui siègent au comité – et d'avoir des discussions informelles sur la posture de l'entreprise dans sa démarche de régénération.

I. L'inclusion d'un jeune administrateur

La majorité des répondants estime que l'inclusion d'un des jeunes dans le CA de l'entreprise pour laquelle il a siégé en tant que membre du comité de régénération serait très pertinente (même ceux qui ne sont pas favorables à l'offre de mise en place des comités). La répondante nr. 6 juge cela comme étant « *indispensable à terme* ». Le répondant nr. 8 précise tout de même que, bien que très intéressante, cette inclusion ne sera pas chose aisée et que les questions de légitimité et de capacité se poseront inévitablement.

La répondante nr. 9 estime quant à elle qu'un jeune, qui ne peut percevoir toutes les implications d'un tel poste, n'est pas capable d'assumer un rôle d'administrateur et n'en aura de toute façon pas envie.

J. La rémunération des participants

Au vu de l'implication horaire demandée, la rémunération liée à la participation à de tels comités se devait d'être étudiée.

La majorité des personnes qui se sont exprimées à ce propos, estiment qu'il serait nécessaire, voire même indispensable, de rémunérer les jeunes, ce pour divers motifs parmi lesquels on retrouve : la source de motivation que cette rémunération représentera pour ces jeunes, la démonstration de la considération accordée à ces comités par l'entreprise ou encore la valorisation de leur implication.

Les répondants précisent tout de même que si elle doit exister, cette rémunération ne doit pas nécessairement être élevée.

A l'opposé, la répondante nr. 6 considère qu'aucun participant ne devrait être rémunéré, ce sur base de son expérience durant laquelle elle n'a que très rarement rencontré l'existence d'une rémunération d'administrateurs pour leur participation à des comités d'avis. Elle approuve par contre l'idée d'un défraiement ou d'une rémunération en nature.

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, les répondants soulignent qu'elle ressort de la discrétion de l'entreprise et ne peut en aucun cas être impactée par les décisions de Corporate ReGeneration.

K. Le prix du service

Les réponses fournies à la question du tarif que Corporate ReGeneration devrait réclamer à ses clients pour l'organisation et la tenue des différents comités, sont malheureusement restées relativement vagues, les répondants jugeant très compliqué de proposer une telle estimation du prix du service offert par l'association à ses clients.

Différentes recommandations ont tout de même été formulées :

- ◇ Le prix demandé doit être flexible et adapté à la taille et l'activité de l'entreprise.
- ◇ La répondante nr. 11 (employée de The Shift) conseille d'adopter le modèle identique à celui de l'association pour laquelle elle travaille, en proposant un droit d'entrée (un « fee ») proportionnel au chiffre d'affaires ou au nombre d'employés de la société. Une fois payé, l'entreprise pourrait avoir accès aux différentes offres de Corporate ReGeneration et devrait ensuite payer un prix fixe par comité.
- ◇ Le prix devrait être fixé selon les coûts engagés pour la mise en place de l'offre (formation, recrutement, ...), ceux liés à la création et l'entretien de la relation avec l'entreprise (prospection, négociation, suivi, ...) et le montant payé aux différents participants. A cela viendrait s'ajouter une part qui permettrait à l'association de poursuivre son développement.
- ◇ Le répondant nr. 8 propose un modèle dans lequel le coût total pour l'entreprise lui serait présenté en 2 parties : une partie interne (paiement des administrateurs, ...) et une partie

externe (paiement des jeunes, du consultant, de l'association, ...). La partie interne serait intégralement à charge de l'entreprise. Pour ce qui est de la partie externe, le répondant conseille de solliciter des « sponsors » qui prendraient en charge une partie de la somme demandée (le reste étant tout de même à régler par l'entreprise).

L. Divers

Ce thème rassemblera plusieurs avis ou recommandations qui, même s'ils ne sont pas en lien direct avec la constitution de l'offre, ont été jugés pertinents et mériteraient d'attirer l'attention de Corporate ReGeneration.

- La majorité des experts se sont montrés enthousiastes par rapport au projet et le trouvent intéressant. Deux répondantes (nr. 6 et 10) se sont même proposées pour aider l'association dans l'opérationnalisation des comités.
- Les deux répondants qui ont indiqué ne pas être convaincus par le concept des comités de régénération (nr. 5 et 7) estiment que la vraie valeur ajoutée des jeunes réside dans la conscientisation et la formation des administrateurs. Selon eux, il serait intéressant de créer des moments et des endroits de rencontre entre la nouvelle génération et les membres de CA. Grâce à ces moments, les jeunes pourraient leur faire prendre conscience de l'importance d'entamer une transition vers une logique régénérative et augmenter leur niveau de connaissance en la matière.
D'autres répondants ont également mentionné l'importance de cette conscientisation préalable des administrateurs¹, qui permettrait de faciliter la mise en place des comités.
- Les répondant nr. 7 et 8 voient un intérêt réel dans la mise en place de « groupes de discussion » incluant des jeunes, des administrateurs (de plusieurs entreprises différentes d'un même secteur), des membres de comités exécutifs et des parties prenantes externes. Ces groupes viseraient à permettre aux participants de partager leur vision future d'une industrie dans son ensemble et de la façon dont celle-ci devrait se réinventer pour tendre vers la régénération. Grâce à ces groupes, les jeunes pourront également s'inscrire dans une démarche de « formation continue », indispensable s'ils veulent conserver la pertinence de leurs propos.
- La répondante nr. 6 met en avant l'atout considérable de branding et de communication que ces comités constitueront pour les entreprises. Il serait donc bienvenu de la part de Corporate ReGeneration d'insister également sur ces dimensions lors de ses négociations avec de futurs clients.
- La terminologie employée pour les comités ainsi que pour ses participants aura toute son importance. Il serait donc bien venu de préférer « jeunes engagés » à « jeunes bénévoles », « consultant en développement durable » à « expert en développement durable »², de prendre le temps d'expliquer de manière claire aux autres membres du comité le concept de régénération et ce que celui-ci apporte de plus que la durabilité, ...
- Le répondant nr. 13 indique qu'il pourrait être intéressant et pertinent d'inclure, dans la démarche des comités de régénération, des membres de l'opérationnel (des employés de

¹ Offre déjà mise en place par Corporate ReGeneration à travers son « lobbyisme régénératif »

² Un expert étant quelqu'un de très spécialisé et le sujet du développement durable étant trop large que pour pouvoir en être un expert

l'entreprise – comité de direction, managers, ...). Selon lui, cette initiative pourrait à titre exemplatif se matérialiser par la co-construction de l'ordre du jour du comité de régénération. En amont de chaque comité, au même titre que les jeunes et les administrateurs, chaque opérationnel pourrait venir ajouter un point à l'ordre du jour afin de recevoir un avis régénératif. En plus de cela, des membres de l'entreprise (comité de direction, responsable développement durable, ...) pourraient fréquemment être invités à participer au comité pour apporter leur contribution (selon les sujets à l'ordre du jour) ou un point de vue plus proche de la réalité du terrain.

- La répondante nr. 12 suggère de mettre en interaction les jeunes de Corporate ReGeneration qui ne font pas partie des comités de régénération avec ceux qui en font partie, de manière à apporter un point de vue extérieur et une vision non-biaisée.
- Le répondant nr. 13 propose de créer, pour les jeunes qui font partie de comités de régénération, des espaces de dialogue au travers desquels ils pourraient échanger les bonnes pratiques développées dans leurs comités respectifs et partager leurs expériences. De la sorte, les jeunes s'inscriraient dans un cercle vertueux d'apprentissage.

3.3.2. Un nouveau modèle

Grâce à la récolte des avis et besoins des jeunes ainsi que des recommandations des experts vis-à-vis de l'offre des comités de régénération, il a été possible de constituer un second modèle.

Celui-ci, plus complet et détaillé, a été découpé en cinq axes.

Au vu de la divergence d'opinions sur certains points, des décisions plus subjectives ont dû être prises lors de la constitution de ce deuxième modèle.

Lorsque plusieurs alternatives pertinentes étaient proposées, une d'entre elles a été retenue selon la cohérence de la proposition avec le reste du modèle. Les autres ont néanmoins été mises en avant dans les sections « alternative(s) » évoquées ci-dessous.

Axe 1 : La préparation d'un groupe de jeunes

Dans ce premier axe ont été rassemblés tous les éléments permettant de constituer un groupe de jeunes aptes à siéger dans des comités de régénération. Ces décisions ont été prises non seulement pour construire une certaine crédibilité autour de l'offre mais aussi et surtout pour permettre aux jeunes de se sentir à l'aise dans l'occupation de leur nouveau rôle.

A. La sélection

Corporate ReGeneration devra sélectionner, grâce à des entretiens, les jeunes qui pourront participer aux comités. Comme les experts ont pu le conseiller, le but ne sera pas de les choisir selon leurs connaissances ou leurs expériences mais bien de valider différents points. Il sera donc nécessaire de vérifier leur motivation ainsi que leur intérêt à la fois pour le projet et pour les matières en lien avec la durabilité et/ou la régénération, ce sans négliger d'attirer leur attention sur l'importante implication temporelle, de manière à éviter toutes mauvaises surprises.

B. La formation

Tant par les jeunes que par les experts, les formations ont été reconnues comme un élément central de l'offre. Les personnes précédemment sélectionnées se devront donc de suivre le parcours formatif fixé par l'association.

Au cœur des apprentissages nécessaires et sollicités par les deux groupes interrogés (jeunes et experts), figureront des sujets tels que la gouvernance (organes en présence, interactions entre ceux-ci, ...) et la régénération/durabilité.

À ces thématiques, viendront s'en ajouter d'autres, proposées cette fois-ci uniquement par les experts : stratégie d'entreprise, culture générale financière (bases de finance et de comptabilité), législation (essentiellement les obligations réglementaires en lien avec les conseils d'administration et l'environnement) et audit régénératif (utilisation et compréhension de l'outil développé par Corporate ReGeneration).

Afin de valider l'acquisition des compétences en évitant de tomber dans une logique fortement similaire au système éducatif traditionnel, la bonne compréhension des concepts sera évaluée lors de sessions de discussions au travers desquelles Corporate ReGeneration devra s'assurer de l'assimilation des concepts par les jeunes.

Il est également important de rappeler que la vocation de ces formations sera l'acquisition d'un socle commun de connaissances de base et non pas un approfondissement spécialisé des différents sujets.

Alternatives : Plus « optionnelles », des formations sur la compréhension d'outils en lien avec le développement durable (analyse de cycle de vie, bilan carbone, ...) et sur la démarche VIP (intelligence stratégique) pourraient être ajoutées.

C. Les fiches

Une fois les jeunes sélectionnés et formés, des fiches de présentation seront constituées par Corporate ReGeneration et remises aux entreprises intéressées, leur permettant de découvrir les personnes prêtes à les accompagner.

Axe 2 : La phase exploratoire avec l'entreprise

Pour apporter des points de vues pertinents et cohérents, les jeunes devront ensuite découvrir l'entreprise avec laquelle ils collaboreront. Pour que les entreprises puissent jouer la transparence, sans crainte de fuite d'informations, Corporate ReGeneration fera signer des accords de confidentialité par les jeunes sélectionnés.

A. La présentation de l'entreprise

Par la remise d'un document ou lors d'une présentation orale, l'entreprise devra communiquer différentes informations aux jeunes avec lesquels elle va collaborer.

Dans l'éventualité où un processus d'accueil des nouveaux collaborateurs existe en interne, il pourra être utilisé et agrémenté au besoin.

À la demande des deux groupes interrogés, les éléments suivants devront obligatoirement être couverts par la présentation de l'entreprise : activité, produits, historique, orientations stratégiques, défis majeurs, chaîne de valeur, vision et mission.

À cela, l'entreprise pourra ajouter toute information qu'elle aura jugée pertinente pour permettre aux jeunes de comprendre son activité.

B. La visite de l'entreprise

Une fois les données « théoriques » assimilées par les jeunes, viendra alors le moment de la compréhension de la réalité du terrain, ce qui se fera par l'organisation d'une visite de l'entreprise. Elle sera réalisée non seulement par les jeunes futurs membres des comités, mais aussi par les administrateurs appelés à le composer, lesquels pourront de la sorte redécouvrir la réalité opérationnelle de l'entreprise (ce que certains n'ont pas eu l'occasion de faire fréquemment dans leur parcours) mais aussi créer un premier contact avec les jeunes.

Lors de cette visite, des moments d'interaction avec les employés de l'entreprise seront prévus.

C. L'audit régénératif

Parmi les informations les plus demandées par les jeunes, lors de la première partie de l'enquête, pour appréhender l'activité de l'entreprise, figurait « l'état d'avancement en matière de durabilité/régénération ».

Pour connaître ce stade, les jeunes réaliseront, de concert avec les autres membres du comité et des membres de l'opérationnel (comité de direction, responsable du développement durable s'il existe) un audit régénératif. Au terme de celui-ci, grâce aux différentes questions posées, le comité de régénération disposera d'un état des lieux de la transition durable/régénérative de l'entreprise.

Alternative : Si l'entreprise a déjà réalisé un audit « durabilité » (de type B-Corp), l'audit régénératif ne devra pas être mené dans son entièreté, le groupe précédemment décrit (jeunes, administrateurs, ...) pouvant alors travailler au départ de ce dernier. Grâce à leur formation, les jeunes seront capables, moyennant quelques questions supplémentaires, d'agrémenter les résultats déjà établis des éléments présents dans l'audit régénératif et non abordés par l'outil employé par l'entreprise.

Axe 3 : Les comités de régénération

Toutes les phases de préparation terminées, les comités de régénération seront en mesure de commencer à siéger. Nous allons donc évaluer les détails pratiques de ces comités et le contenu de leurs réunions.

A. Les détails pratiques

Ils ont été fixés sur base des desideratas des jeunes et des recommandations des experts.

- Entreprises cibles : Comme recommandé par les experts, les entreprises « cibles » de ces comités seront, dans un premier temps, des PME (pour la flexibilité de leur structure et l'impact potentiellement plus important) déjà convaincues de l'importance d'entamer une transition. C'est ce type d'entreprises qui permettra de générer les premiers succès des comités de régénération et de pouvoir ainsi approcher des sociétés moins avancées dans leur réflexion de durabilité.
- Composition : 2 ou 3 jeunes de chez Corporate ReGeneration, 2 administrateurs, 1 jeune employé de l'entreprise (18 à 30 ans) et 1 consultant. Ce dernier aura un profil de généraliste du développement durable (et si possible un lien avec le monde académique) qui lui permettra de jouer le rôle de facilitateur entre les jeunes et les administrateurs. Toutes les personnes susmentionnées seraient des membres fixes pour toute la durée du mandat du comité, à l'exception du consultant qui serait invité à se retirer progressivement, une fois les bases posées et la relation créée, pour n'être plus activable que lorsque le besoin s'en ferait ressentir.

Alternatives : Au vu de la disparité des avis sur la composition du groupe, différents éléments peuvent potentiellement être modifiés tout en conservant un groupe pertinent et cohérent.

Tout d'abord, le jeune employé de l'entreprise pourrait être omis afin d'éviter les problèmes liés à sa sélection, aux liens hiérarchiques ou à sa loyauté envers l'entreprise.

Davantage de jeunes provenant de chez Corporate ReGeneration pourraient également participer aux comités (surtout dans la dernière alternative mentionnée ci-dessus où le jeune de l'entreprise serait retiré).

Ensuite, par référence aux demandes formulées par les jeunes ou lors de plusieurs rencontres d'experts, un profil issu de l'opérationnel pourrait être ajouté.

Finalement, le consultant pourrait être un membre fixe, à l'instar du reste du groupe ou, au contraire, être laissé de côté lors des réunions et n'intervenir que comme un « coach » auquel les jeunes peuvent faire appel en cas de besoin en dehors des comités.

- La temporalité : Les réunions du comité se tiendront à un rythme trimestriel, comme demandé par les jeunes ainsi que conseillé par les experts et dureront 3 heures. Cette durée a été choisie en se basant sur la durée effective des « sustainability board » de IBA, vu qu'aucun expert ne s'est prononcé sur ce sujet. Le mandat du comité sera annuel et renouvelable.
- Les rôles : Afin d'innover et d'éviter la création de rapports de force au sein du comité, les rôles de président et de secrétaire seront exercés alternativement et distinctement. À chaque réunion, deux membres, différents de la réunion précédente, seront amenés à occuper ces postes.

B. Le premier comité

Vu l'innovation totale apportée par ce comité dans le fonctionnement de l'entreprise, sa première réunion aura pour objectif de fixer les bases de travail.

En partant des résultats de l'audit régénératif, ou d'un autre outil de diagnostic, le comité cherchera en priorité à fixer trois éléments: les sujets de fond sur lesquels se concentrera son action sur l'année à venir, les objectifs qu'il souhaite atteindre au terme de son mandat et les indicateurs qui seront considérés pour évaluer l'avancement.

C. La « routine » des comités

Une fois les trois éléments susmentionnés fixés, le comité pourra rentrer dans sa « routine » de réunion.

En amont de chaque entrevue, la personne vouée à exercer pour l'occasion la fonction de président sera amenée à constituer et mener l'ordre du jour. Il sera coconstruit par les jeunes, les administrateurs et les membres de l'équipe exécutive (comité de direction et employés) et composé :

- Des sujets définis lors du premier comité comme sujets principaux ;
- Du ressenti du conseil d'administration sur la dernière présentation de l'avancement des travaux du comité ;
- De différents points amenés par les jeunes, les administrateurs ou les membres de l'équipe exécutive.

Pour enrichir les discussions et permettre l'inclusion des membres de l'équipe opérationnelle de l'entreprise, le comité pourra solliciter la présence d'intervenants internes ou externes, susceptibles d'être appelés à participer pour tout ou partie, selon le besoin identifié, au comité de régénération.

À la fin de chaque comité, la personne amenée à occuper le poste de secrétaire rédigera un rapport synthétisant les échanges de la réunion.

Les administrateurs membres du comité présenteront ce rapport lors du conseil d'administration suivant.

Alternative : Dans l'hypothèse où il serait envisageable que les jeunes soient présents durant l'intégralité du conseil d'administration, ils pourraient alors présenter eux-mêmes les conclusions du rapport. Cette formule a été envisagée suite à la recommandation de l'employée de The Shift, et ce bien qu'elle soit en opposition avec le courant majoritaire¹ auprès des deux groupes rencontrés lors des enquêtes. Elle est en effet la seule à avoir expérimenté la mise en interaction de jeunes avec des administrateurs au sein d'un conseil d'administration

¹ Optant pour une présentation des conclusions par les jeunes devant le CA

Annuellement, un « rapport de régénération » sera préparé par le comité. Il comprendra une synthèse composée de l'ensemble des réflexions apportées et des recommandations formulées, ainsi qu'un relevé des indicateurs fixés lors du premier comité.

Axe 4 : les éléments périphériques

Pour supporter et renforcer l'initiative mais aussi alimenter les jeunes avec de nouvelles connaissances, Corporate ReGeneration devra mettre en place différents éléments périphériques. Grâce à ceux-ci, les jeunes pourront s'inscrire dans une démarche de formation continue, comme recommandé par les experts.

A. La création de communautés

- Communauté 1 : Composée de jeunes membres de comités de régénération, cette communauté aura pour objectif de permettre aux participants d'échanger leurs expériences et les bonnes pratiques développées dans leurs comités respectifs. Il est important de préciser que les discussions ne porteront pas sur les idées ou le contenu des propos échangés avec les administrateurs mais bien sur la « forme » et l'organisation.
La participation à une communauté d'échange avec d'autres membres de comité avait également été demandée par les jeunes lors de l'enquête quantitative.
- Communauté 2 : Les « Think Tank » régénératifs. Corporate ReGeneration devra organiser des moments (journées/demi-journées) qui rassembleront les jeunes membres de comités, les autres jeunes de l'association et des intervenants externes. Ils viseront à réinventer une industrie dans son ensemble (l'agroalimentaire par exemple) et à imaginer son visage si elle devenait 100% régénérative. L'imaginaire des jeunes pourrait ainsi être nourri et apporter de nouvelles idées innovantes lors des prochains comités.

B. Les « quasi-board » régénératifs

Organisés annuellement ou bisannuellement, ils tendraient à rassembler l'entière des administrateurs de l'entreprise et les membres du comité de régénération dans un cadre différent (mise au vert). Ils offriraient aux jeunes l'opportunité de passer du temps avec les administrateurs extérieurs au comité et d'échanger de façon informelle et prolongée avec eux sur la posture de l'entreprise et son avancement dans sa démarche de régénération.

C. L'intégration d'un jeune dans le conseil d'administration

L'intégration d'un jeune dans le conseil d'administration serait à la fois pertinente et cohérente dans la « suite logique » de l'offre des comités de régénération, selon les retours enregistrés des deux groupes interrogés. À la fin du premier mandat, Corporate ReGeneration proposera donc, à l'entreprise intéressée de renforcer son processus de gouvernance régénérative, d'inviter un des jeunes membres du comité à devenir administrateur.

Axe 5 : les modalités financières

A. Le paiement des jeunes

Les jeunes devront être payés pour leur participation, même s'ils n'ont pas formulé cette demande lors des enquêtes. Cette formule a été recommandée par la majorité des experts qui se sont positionnés sur la question.

La rémunération se justifie pour différentes raisons : assurer la motivation des jeunes, démontrer une considération de la part de l'entreprise, valoriser leur investissement personnel et temporel en faveur des comités,...

Toutefois, le montant alloué ne devra pas obligatoirement être élevé et ne devrait d'ailleurs pas excéder les plafonds fiscaux permettant aux jeunes de conserver leur statut de bénévoles.

Alternative : Les jeunes ne bénéficieraient pas d'une rémunération mais uniquement d'un défraiement.

B. Le prix du service

Vu l'indigence des éléments concrets d'appréciation amenés par les experts, seule sera recommandée une structure de prix que Corporate ReGeneration devrait proposer à ses clients. La structure se compose de deux parties :

- Un droit d'entrée dans l'association, proportionnel au chiffre d'affaires ou au nombre d'employés de l'entreprise. Le paiement de ce droit, autorisera le client à accéder aux services offerts par Corporate ReGeneration. Grâce à ce droit d'entrée adapté selon la taille de l'entreprise, le prix du service devient plus flexible.
- Un prix par comité. Il devra couvrir les coûts de l'association liés aux comités de régénération (prospection, négociation, organisation, suivi, ...), et les coûts liés au paiement des jeunes et du consultant. Pour ce dernier, il sera établi un prix fixe auquel les consultants intéressés devraient se soumettre.

Tous les paiements liés à des membres internes à l'entreprise (administrateurs/employés) seront laissés à la discrétion du client, Corporate ReGeneration n'ayant de toute façon aucun levier sur ceux-ci.

3.4. Le « dernier filtre »

Afin de s'assurer de l'adéquation du modèle présenté avec les attentes des différentes parties prenantes des comités de régénération, des représentants des trois piliers de l'offre ont été rencontrés (un jeune engagé, un experte de la régénération et trois experts du monde de l'entreprise – CEO, anciens CEO ou présidents de conseil d'administration).

Tous ont apprécié le modèle ainsi que le concept des comités de régénération, en ont validé de nombreux éléments et ont apporté leurs points de vues sur les dernières modifications à réaliser pour le perfectionner.

Sur base des synthèses de leurs avis et recommandations (disponibles dans l'annexe 12), différentes modifications ont été apportées au modèle. Seules ces modifications seront présentées ci-dessous et classées par axe, selon leur catégorisation en alternatives supplémentaires ou modifications effectives du modèle précédemment établi.

Par souci de clarté et de mise à disposition en faveur de Corporate ReGeneration d'un modèle arrêté que l'association pourra déployer chez ses clients et prospects, sa version finale est disponible dans l'annexe H. Il est vivement recommandé de se munir de celle-ci lors de la lecture des modifications ci-dessous pour avoir une représentation claire du modèle proposé à l'association à l'issue de l'étude.

3.4.1. Les modifications à apporter

Axe 1 : La préparation d'un groupe de jeunes

Modifications effectives :

- Lors de la sélection des jeunes, certains « soft skills » devront être évalués : assertivité, curiosité, maturité, écoute bienveillante, ... Une posture d'ouverture sera requise afin qu'ils soient prêts à faire des arbitrages entre leur volonté d'amener un changement disruptif et la capacité de l'entreprise à s'exécuter.
- Corporate ReGeneration pourra faire appel à des professeurs pour créer les formations.
- L'intensité et la « profondeur » des formations devront être différentes selon les sujets. Les formations sur la durabilité et la régénération nécessiteront d'être plus conséquentes et fournies que les autres, telle que celle sur la finance où seules des bases devront être fournies.

Alternative supplémentaire :

- Une formation « soft skills » pourrait être ajoutée au catalogue proposé et viserait à permettre aux jeunes d'apprendre à « oser » prendre la parole, à se sentir à l'aise dans leurs positions et à savoir s'affirmer.

Axe 2 : La phase exploratoire avec l'entreprise

Modifications effectives :

- La signature d'accords de confidentialité ne doit pas être systématique, mais une option proposée aux entreprises si elle leur permet de se sentir plus en confiance.
- Lors de la constitution des comités, la diversité devra retenir l'attention. Pour cette raison, une nouvelle phase « constitution du comité » est ajoutée. Lors de cette phase, Corporate ReGeneration, en collaboration avec l'entreprise, travaillera à sélectionner les personnes invitées à participer aux comités et cherchera à maximiser, tant que faire se peut, la diversité des profils. Lors de cette sélection, il sera également opportun de s'assurer que les administrateurs qui seront membre des comités ne soient ni des « dominants » ni des « dominés ».

» du conseil d'administration dès lors qu'il est important qu'ils soient capables de défendre avec vigueur les idéaux du comité devant leurs pairs.

- Une « personne-ressource » sera désignée, sans être nécessairement un/une jeune. Les jeunes pourront s'adresser à celle-ci lorsqu'ils seront à la recherche d'une information sur l'entreprise.

Alternative supplémentaire :

- La réalisation de l'audit régénératif par un autre groupe de jeunes de Corporate ReGeneration que ceux qui sont membres des comités serait intéressante car elle éviterait les biais induits par la formation déjà reçue ou la découverte préalable de l'entreprise via les informations transmises et la visite réalisée.

Axe 3 : Les comités de régénération

Modifications effectives :

- Dans les premières entreprises cibles choisies par Corporate ReGeneration, il faudra s'assurer que non seulement les administrateurs et le comité de direction, mais aussi le « middle-management » soient conscientisés à la nécessité d'entamer une transition vers la durabilité. À défaut de quoi les recommandations que le comité proposeront ne seront ni suffisamment considérées ni suffisamment déployées que pour réellement générer des premières « success stories » impactantes.
- La cible doit être retravaillée en excluant les TPE de sa définition, celles-ci n'étant pas adaptées à la mise en place de tels organes de gouvernance (dans la forme proposée du moins).
- Ce sont 3 jeunes membres de Corporate ReGeneration qui participeront aux comités.
- Le jeune employé de l'entreprise doit suivre le même parcours de formation que les jeunes de Corporate ReGeneration, faute de quoi il sera en décalage avec le reste du groupe.
- Le rythme de réunion des comités devra être évolutif. En effet, les efforts demandés varieront selon l'avancement du cycle de vie du comité.
Pendant les 3 premiers mois, il se réunira mensuellement et son objectif consistera en la mise en place des éléments qui, initialement, n'auraient dû retenir que la première réunion. Une fois ces éléments en place, le rythme pourra devenir trimestriel et laisser à l'entreprise l'occasion d'avancer dans sa démarche.
- La durée des réunions ne doit pas être fixe, mais varier entre 2 et 3 heures selon les points mis à l'agenda.
- Quatre des cinq personnes qui se sont vues attribuer le rôle de « filtre » du modèle l'ont établi : ce sont les jeunes qui doivent présenter les avancées du comité devant le CA.
- L'évolution des indicateurs choisis par le comité lors de sa constitution ne peut pas déterminer sa réussite ou son échec au terme de son mandat. Les comités ne disposant que d'un pouvoir d'avis et de suggestions ne peuvent évidemment pas être tenus responsables du défaut de suivi de ceux-ci.
- Des interviews indépendantes seront menées par des adhérents/membres de Corporate ReGeneration auprès de l'ensemble des membres du comité et des administrateurs au terme du mandat, dans le but d'évaluer leurs ressentis sur l'impact des comités.

Alternatives supplémentaires :

- Plutôt que d'ajouter un jeune membre de l'entreprise, il pourrait être intéressant de préférer un membre récent de l'organisation, c'est-à-dire une personne engagée endéans l'année ou le semestre précédant la constitution du comité.
- Une nouvelle partie prenante pourrait être introduite : un client de l'entreprise, un utilisateur de son produit ou service.
- Il serait intéressant de demander systématiquement la participation du CEO et du président du CA aux réunions du comité. Comme ils constituent une figure d'autorité pour le reste de l'entreprise, ils permettraient d'accorder aux recommandations formulées par le comité un impact plus important.
- Selon l'experte de la régénération, il est impossible d'envisager une réelle régénération d'entreprise sur un horizon temporel d'un an, ce qui rendrait plus pertinent d'accorder au premier mandat du comité une durée de 3 années.
- La présentation des avancées des travaux du comité pourrait être réalisée par les administrateurs membres du comité. Pour tout de même permettre aux jeunes d'interagir avec le CA, ils pourraient être invités à participer à la présentation et aux questions-réponses s'en suivant.

Axe 4 : Les éléments périphériques

Modifications effectives :

- La « communauté 2 » n'étant pas réellement une communauté mais plutôt des événements ponctuels, la terminologie a été modifiée pour devenir « L'organisation d'événements : les Think Tank régénératifs ».
- Les « quasi-board » régénératifs ne sont plus obligatoires, mais une proposition faite à l'entreprise. Si des événements semblables sont déjà mis en place dans l'entreprise, il lui sera proposé d'y inviter et inclure les jeunes.
- L'inclusion des jeunes en qualité d'administrateur doit être une option pour l'entreprise, non une obligation, et elle peut être proposée dès le début de la collaboration. De plus, afin de faciliter l'acceptation progressive du concept il pourra être suggéré dans un premier temps à l'entreprise de proposer à un des jeunes de venir en tant qu'observateur¹ aux CA, et ensuite de l'inviter à devenir administrateur pour un premier mandat annuel renouvelable.

Alternative supplémentaire :

- Dans l'éventualité où l'entreprise refuse, par peur de fuites d'informations, la mise en place de la communauté numéro 1 (échanges de bonnes pratiques et d'expériences entre jeunes membres de comités de régénération), des « peer-reviews » annuels pourront être organisés au sein de chaque comité. Réalisés entre les jeunes et le consultant, ils seront destinés à permettre au groupe de réaliser une évaluation rétrospective mutuelle de leur implication et de leurs interactions dans le comité.

¹ C'est-à-dire avec pouvoir d'intervention mais sans droit de vote

Axe 5 : Les modalités financières

Modification effective : Deux formules distinctes seront proposées : la régénérative, à préférer au vu de la philosophie de l'association, et la classique (proposée initialement dans le modèle).

La formule régénérative :

Comme mentionné par le répondant nr. 19, il est intéressant « d'appliquer à soi-même les valeurs ou les mécanismes qu'on prône ». Raison pour laquelle, suite aux conseils de la répondante nr. 15, les modalités financières ont été entièrement retravaillées (et validées par les répondants auxquels elles ont été présentées par la suite) afin de proposer un modèle régénératif.

Dans celui-ci, les participants, à tout le moins les jeunes et le consultant, ne seraient plus rémunérés mais défrayés.

Dès lors, le prix du service payé par l'entreprise servirait à constituer un fond d'impact que les jeunes et les consultants membres des comités pourront décider d'allouer à des causes qui leur sont chères (activisme actionnarial, œuvres de bienfaisance,...)

Pour constituer son prix, Corporate ReGeneration devra calculer l'ensemble de ses coûts en lien avec les comités (prospection, formation, organisation, suivi, défraiement des participants,...).

À ces coûts s'ajoutera un montant qui permettra à l'association de constituer un capital de réserve dont elle pourra disposer dans le futur à des fins diverses (développement, création de nouvelle offre, participation à de nouveaux événements, formations de ses membres, coûts imprévus, ...).

Enfin, un montant « excédentaire », représentant la valeur apportée par les jeunes et le consultant tout au long de leur accompagnement, bouclera le prix total.

Il est important de préciser que les paiements se feront uniquement à Corporate ReGeneration, seul interlocuteur pour le paiement, qui s'occupera en interne de la répartition des fonds.

Selon le répondant 19, un accompagnement annuel par un tel comité pourrait être valorisé entre 9.000 € et 10.000 € HTVA (ou 1.500€ par comité). Il estime que l'ensemble des coûts représenteront entre 7.500 € et 8.000 €, ce qui donne donc un « excédent » oscillant entre 2.000 € et 2.500 €.

Cette somme excédentaire, trop faible pour une utilisation propre, sera mutualisée entre tous les participants aux comités organisés chez les différents clients et fera, lors d'une réunion annuelle, l'objet d'une décision d'allocation en faveur d'actions plus impactantes.

Alternative supplémentaire pour la formule classique :

Dans l'éventualité où les jeunes ne seraient pas rémunérés, la situation du consultant devrait être revue. Soit Corporate ReGeneration décide de ne s'entourer que de consultants acceptant d'être uniquement défrayés eux aussi. Dans ce cas les comités pourront exister dans la forme initialement prévue. Soit l'association décide que les consultants seraient tout de même payés, auquel cas ils ne pourraient plus faire partie des comités, par souci d'égalité. Ils agiraient alors comme des « coach » qui accompagneraient les jeunes dans leur préparation et seraient rémunérés, dès lors qu'ils disposeraient d'un statut distinct des jeunes.

4. La critique méthodologique et les limites du travail

Critique méthodologique

Il est maintenant important de pointer les choix méthodologiques qui auraient pu être améliorés afin d'augmenter la pertinence de la recherche.

Tout d'abord, l'échantillon issu des résultats de l'enquête quantitative n'est probablement pas représentatif des jeunes entre 18 et 30 ans. En effet, il est étonnant de constater (annexe 13) que la majorité des répondants dispose déjà des connaissances de base en matière de gouvernance et de durabilité, à l'inverse sans doute de la majeure partie de la population jeune.

Ensuite, plusieurs éléments du questionnaire quantitatif ont également pu orienter l'opinion des répondants et entraver l'expression de leur avis personnel.

En effet, il est envisageable de considérer que la suggestion de deux compositions prédéfinies des comités de régénération a pu potentiellement limiter les répondants. Il aurait sans doute été plus pertinent de proposer un plus grand éventail de compositions où différentes variables auraient été modifiées, et de demander aux répondants de donner un score à chacune d'entre elles.

Dans la section « temporalité », la précision apportée sur le rythme moyen des réunions des conseils d'administration a pu orienter les indécis vers la sélection du rythme trimestriel.

Enfin, l'absence de définition de la régénération dans le questionnaire a pu induire la confusion pour les répondants et orienté leurs réponses sous le prisme de la durabilité ou de l'écologie.

Limites du travail

La première limite identifiée concerne les formations, l'un des points fondamentaux aux yeux de nombreux répondants. En effet, si l'étude a permis d'identifier les sujets sur lesquels elles devront porter, aucune information n'a par contre pu être apportée quant à leur contenu exact, leur durée, les formateurs à sélectionner, ...

Ensuite, la problématique des modalités financières n'est pas suffisamment développée. Les rencontres avec les experts n'ont pas été fructueuses à ce sujet. A l'exception de bases de réflexion, aucune information précise n'a en effet été fournie quant au calcul final du prix de service à proposer aux entreprises.

Enfin, l'avis d'un plus grand nombre de clients potentiels n'a pas été récolté. Les différents experts rencontrés, par leurs postes et leurs connaissances, expriment le point de vue des entreprises wallonnes francophones mais il aurait pu être pertinent de mener une enquête quantitative auprès d'un échantillonnage plus large de clients potentiels pour confirmer l'attrait des comités de régénération.

Conclusion

L'introduction de ce travail partait d'un constat clair et effrayant : il nous reste 3 ans pour réaliser les changements nécessaires au maintien des conditions planétaires de survie de l'espèce humaine.

En réponse à cette urgence, Corporate ReGeneration veut innover et créer les comités de régénération pour accompagner les conseils d'administration dans leur démarche de transition. L'étude a dès lors approfondi la faisabilité de la mise en place de tels organes de gouvernance pour les entreprises wallonnes francophones.

Nous avons dans une première approche posé un cadre à travers une étude de la littérature et des résultats de plusieurs rencontres sur le terrain.

Cette démarche a permis de constater non seulement que les conseils d'administration ont le besoin et l'envie de se saisir des questions de durabilité et de régénération mais aussi qu'à cette fin ils doivent s'entourer des générations futures.

Nous avons ensuite rencontré des jeunes lors d'enquêtes qualitatives et quantitatives. Elles ont permis de découvrir leurs besoins et leurs attentes et de poser les premières bases d'un modèle de comité de régénération.

Pour affiner ce prototype, nous avons consulté des experts des conseils d'administration lors d'entretiens qualitatifs. Leurs avis et recommandations ont permis d'établir un second modèle, plus proche de la réalité de la gouvernance des entreprises.

Enfin, nous nous sommes assurés de l'adéquation de l'offre ainsi constituée avec les attentes des trois piliers qui la compose, en appliquant un « dernier filtre » sur le modèle. Composé de représentants des jeunes, de l'entreprise et de la régénération, ce filtre a suscité les dernières modifications pour proposer une version finale à Corporate ReGeneration.

A l'issue de ce travail, nous avons remis à l'association un modèle de comité de régénération, mûrement éprouvé et aussi proche que possible des attentes des différentes parties prenantes. L'étude a aussi confirmé l'envie et le besoin des entreprises de bénéficier d'une telle formule d'accompagnement.

Corporate ReGeneration dispose maintenant des moyens nécessaires au déploiement, auprès de ses clients, de ces organes de gouvernance régénératifs qui leur permettront de s'imaginer un nouveau récit, un monde dans lequel leur activité s'exercera dans le respect de notre planète et de sa population.

Trois ans... Un délai bien court mais tout reste possible si, dès demain, nous concrétisons, notamment au travers des comités de régénération, des actions à la hauteur des défis inédits que nous rencontrons.

Bibliographie

- Adams R. B., Ragunathan V., Tumarkin R., (2021). *Death by committee? An analysis of corporate board (sub-) committees*, Journal of Financial Economics, Volume 141, Issue 3. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.05.032>
- Bcorporation, (2022). *The Complete Guide to B Corp Certification for Small to Medium-Sized Enterprises*, en ligne https://static1.squarespace.com/static/5b1a6e5daa49a1ac7a0b7513/t/5d2c3d0c9d58c40001d3b404/1563180310751/Complete_Guide_to_B_Corp_Certification_for_SME.pdf consulté le 10 mai 2022.
- BoardReport, (2021). *The Sustainability Board Report 2021*, en ligne https://www.boardreport.org/_files/ugd/f6724f_56715f13846349cb89a5a5694d46a03a.pdf consulté le 10 mai 2022.
- Commission européenne, Direction générale de la justice et des consommateurs, (2020). *Study on directors' duties and sustainable corporate governance: final report*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2838/472901>
- Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions du 14 juillet 2021 : «Ajustement à l'objectif 55»: atteindre l'objectif climatique de l'UE à l'horizon 2030 sur la voie de la neutralité climatique.
- Décret "climat" du 20 février 2014. (2014). *Moniteur belge*, 10 mars, p. 20402.
- Del Marmol, G., (2014). *Sans plus attendre!*, Ker éditions.
- Diez-Busto E., Sanchez-Ruiz L., Fernandez-Laviada A., (2021). *The B Corp Movement: A Systematic Literature Review*, Sustainability 13, no. 5: 2508. <https://doi.org/10.3390/su13052508>
- Directive du parlement européen et du conseil du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés et modifiant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil, et abrogeant la directive 84/253/CEE du Conseil
- Directive du parlement européen et du conseil du 21 avril 2021 modifiant les directives 2013/34/UE, 2004/109/CE et 2006/43/CE ainsi que le règlement (UE) n° 537/2014 en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.
- Elkington, J., (2006). *Governance for sustainability*, Corp. Gov. Int. Rev. 14 (6). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>
- Etex, (2022). *Annual Report 2021 – Sustainability*, en ligne https://www.etexgroup.com/siteassets/site-assets/.global/files/annual-reports/annual-reports-2021/etex_annual_report_2021_hr.pdf?v=495ee5#page=49 consulté de 12 mai 2022.

- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A., (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion (2nd ed.)*, Pearson Education.
- Intergovernmental Panel on Climate Change [IPCC], (2022). *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change*, en ligne <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/> consulté le 20 mai 2022.
- KPMG, (2021). *Environmental, social and governance (ESG) boardroom questions*, en ligne <https://home.kpmg/be/en/home/insights/2021/07/blc-environmental-social-and-governance-esg-boardroom-questions.html> consulté le 10 mai 2022.
- KPMG, (2021). *An audit committee lens on ESG reporting*, en ligne <https://home.kpmg/be/en/home/insights/2021/11/blc-an-audit-committee-lens-on-esg-reporting.html> consulté le 10 mai 2022.
- Loi du 28 décembre 1964 relative à la lutte contre la pollution atmosphérique. (1964). *Moniteur belge*, 4 janvier, p. 345.
- Mouvement Des Entreprises de France [MEDEF], (2021). 6 principes clés d'une bonne gouvernance, en ligne https://apia.asso.fr/sites/default/files/2021-04/Guide_6_principes_cles_pour_une_bonne_gouvernance_mars_2020.pdf consulté le 12 mai 2022.
- Naciti V., (2019). *Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance*, Journal of Cleaner Production, volume 237. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117727>
- Nelson, J., Zollinger, P., & Singh, A., (2001). *The power to change: mobilising board leadership to deliver sustainable value to markets and society: corporate governance and the triple bottom line*, International Business Leaders Forum.
- Plan national énergie-climat 2021-2030, (2019). En ligne <https://www.plannationalenergieclimat.be/admin/storage/nekp/pnec-version-finale.pdf> consulté le 12 mai 2022.
- Proposition de directive du parlement européen et du conseil du 23 février 2022 concernant l'obligation de vigilance en matière de développement durable des entreprises et modifiant la directive (UE) 2019/1937.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*, Random House Business Books.
- Règlement du parlement européen et du conseil du 30 juin 2021 établissant le cadre requis pour parvenir à la neutralité climatique et modifiant les règlements (CE) no 401/2009 et (UE) 2018/1999 («loi européenne sur le climat»).
- Résolution du Parlement européen du 10 mars 2021 contenant des recommandations à la Commission sur le devoir de vigilance et la responsabilité des entreprises.

SpencerStuart, (2022). *The belgian board index*, en ligne <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/belgium-board-index/board-composition> consulté le 13 mai 2022.

Spira, L.F., Bender, R., (2004). *Compare and contrast: perspectives on board committees*, Corp. Gov. Int. Rev. 12 (4).

Tonello, M., Vidal, D.J., Carroll, A.B., Shabana, K.M., Kerr, J.E., Peloza, J., Shang, J., Lemon, K.N., Roberts, J.H., Raghubir, P., Winer, R., Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S., Lev, B.I., Petrovits, C., Radhakrishnan, S., (2011). *Sustainability Matters: Why and How Corporate Boards Should Become Involved*, The Conference Board Research, New York. Report no. R-1481-11-RR.

Velte, P. (2016), *Women on management board and ESG performance*, Journal of Global Responsibility, Vol. 7 No. 1.

World Commission on Environment and Development (WCED), (1987). *Our Common Future*, Oxford and New York: Oxford University Press.

Annexes

Annexe A : l'audit régénératif

Ci-après, l'audit régénératif tel que développé par Corporate ReGeneration.

Toutes les questions commencent par « jusqu'où », et ont pour but d'évaluer l'état d'avancement de l'entreprise sur ces différentes dimensions.

1. Avez-vous de l'ambition pour votre raison d'être et vos valeurs ?
2. La diversité de tempérament est-elle une priorité stratégique ?
3. La diversité de culture est-elle une priorité stratégique ?
4. Les parties prenantes internes sont-elles impliquées dans les réflexions et les décisions ?
5. Les parties prenantes externes ont-elles une place dans les décisions prises ?
6. Le temps de travail alloué à la production, aux bonnes relations et à la créativité est-il mis sur un même pied d'égalité ?
7. Déléguez-vous la prise de décision dans les équipes ou chez les collaborateurs ?
8. Permettez-vous la création d'équipe auto organisée ?
9. Monitoriez-vous les enjeux propres à l'entreprise, aux business unit, aux départements, aux projets ?
10. Les collaborateurs travaillent-ils principalement dans leur zone de confort ?
11. Les emplois créés sont porteurs de sens pour les collaborateurs ?
12. Permettez-vous à vos collaborateurs d'avoir accès à de nouveaux apprentissages (hard skills métier ou culture générale) ?
13. Pratiquez-vous le feedback 360° et l'apprentissage entre pairs ?
14. Valorisez-vous, l'erreur et l'échec ?
15. Vos collaborateurs sont-ils encouragés à être eux même ?
16. Vos collaborateurs sont-ils encouragés à se retirer des réunions dans lesquelles ils ne pensent pas pouvoir apporter quelque chose de probant. Et à l'inverse, à s'inviter dans des espaces de réunions où ils pensent pouvoir apporter quelque chose d'important ?
17. Tenez-vous compte des enjeux propres aux différentes générations ?
18. Tenez-vous compte des enjeux de la vie privée de vos collaborateurs ?
19. Vos collaborateurs peuvent-ils faire valoir leur droit au silence, au calme et aux moments de repos réparateur ?
20. Êtes-vous dépendants de l'extraction de matières premières vierges ?
21. Êtes-vous conscients des impacts de votre chaîne de valeurs ?

22. Valorisez-vous vos l'ensemble de vos déchets ?
23. Maîtrisez-vous la fin de vie de vos produits ?
24. Connaissez-vous le potentiel toxique des matériaux utilisés ?
25. Consentez-vous des efforts pour prolonger la durée de vie de vos produits / services?
26. Anticipez-vous la réflexion sur le cycle de vie de produits ?
27. Poussez-vous les exigences en termes d'éco-responsabilité
pour vos bâtiments ? pour votre flotte automobile ? principaux outils de production ?
28. Vos collaborateurs sont-ils sensibilisés au respect du vivant ?
29. Soutenez-vous la préservation de l'environnement à travers des initiatives de mécénat ?
30. Impactez-vous positivement la biodiversité ?

Source : Corporate ReGeneration, (2022). *L'audit régénératif*, n.d.

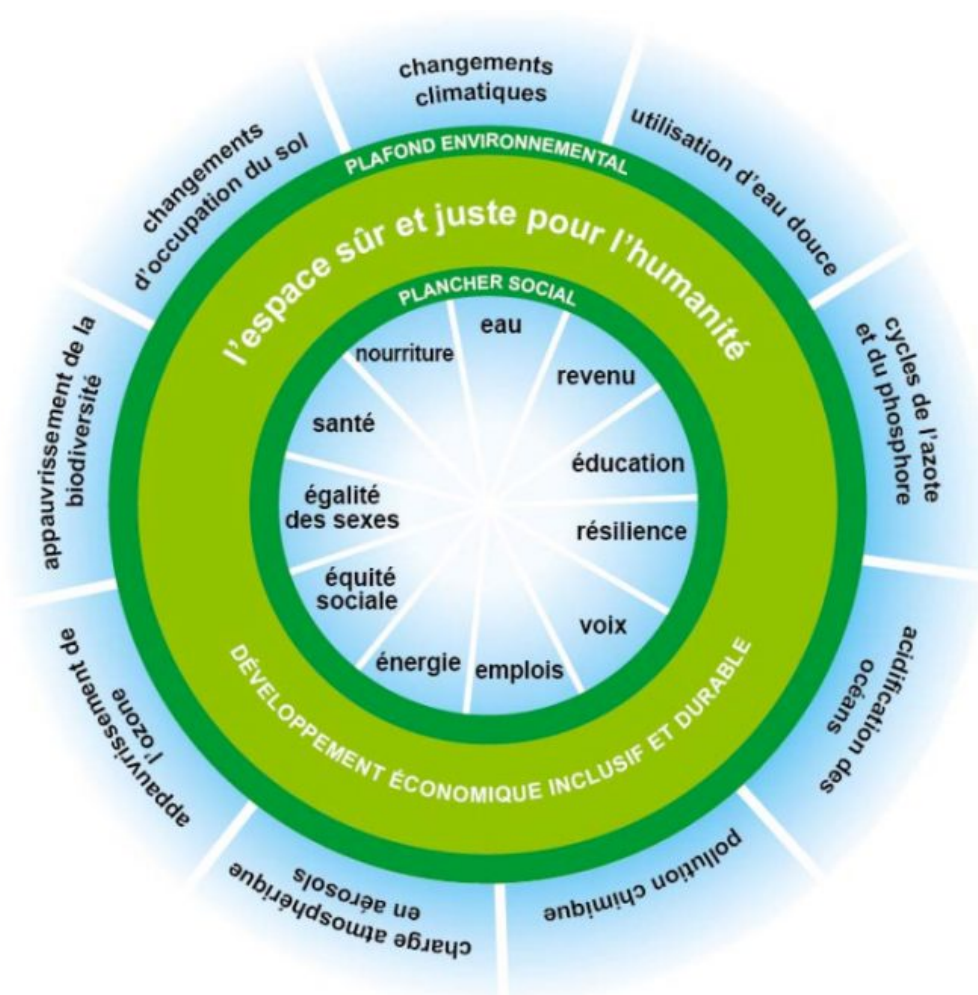
Annexe B : le modèle du Doughnut

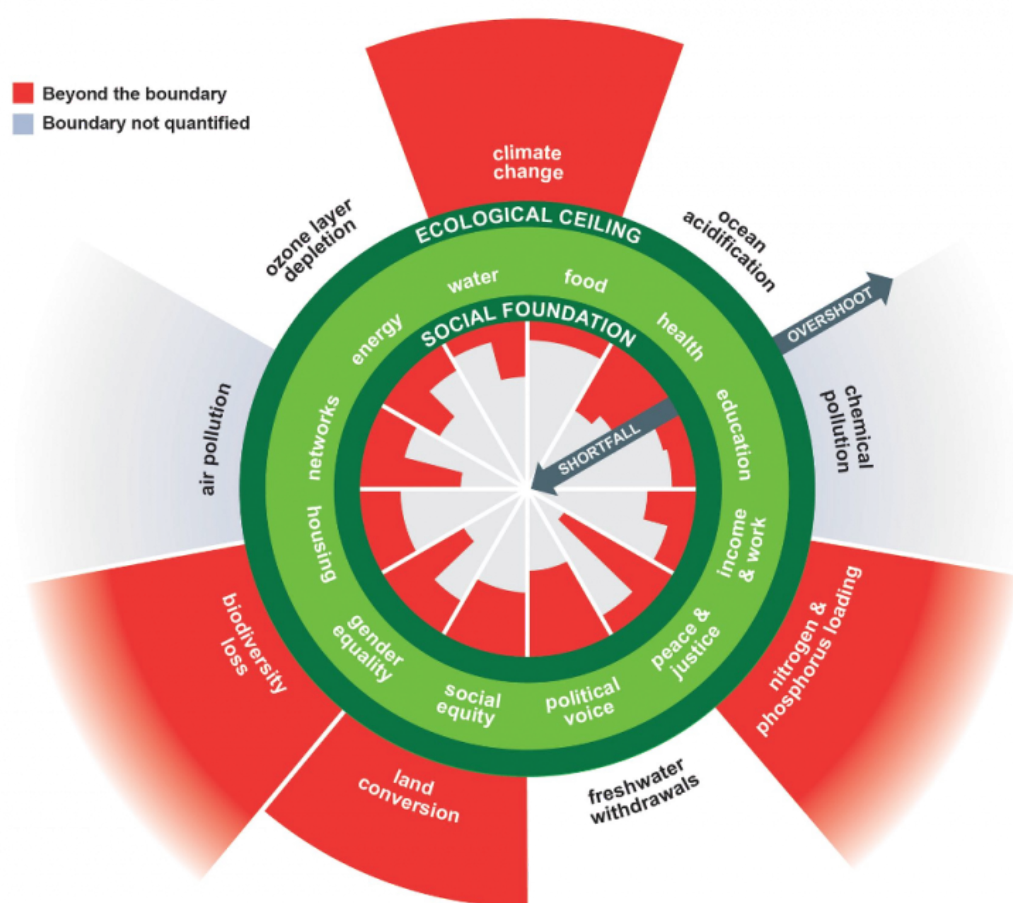
Le modèle du doughnut a été développé par l'économiste Kate Raworth et établit un « *espace sûr et juste* », un espace dans lequel l'humanité doit à tout prix essayer de se placer si elle souhaite assurer sa pérennité.

Pour y arriver il sera premièrement indispensable de respecter les limites planétaires, le « *plafond environnemental* ». Pour ce faire, des mesures devront être prises en matières de : changements climatiques, utilisation d'eau douce, cycle de l'azote et du phosphore, ... (tous les éléments mentionnés à l'extérieur du doughnut).

En plus de cela, il sera nécessaire d'assurer un minimum vital, un « *plancher social* », pour tous les humains composé d'un accès à : de l'eau, de la nourriture, un revenu, une éducation, ... (tous les éléments mentionnés à l'intérieur du doughnut).

Si l'humanité ne reste pas entre ces 2 limites, elle met en danger sa survie et court donc inéluctablement à sa perte. (Raworth, 2017)



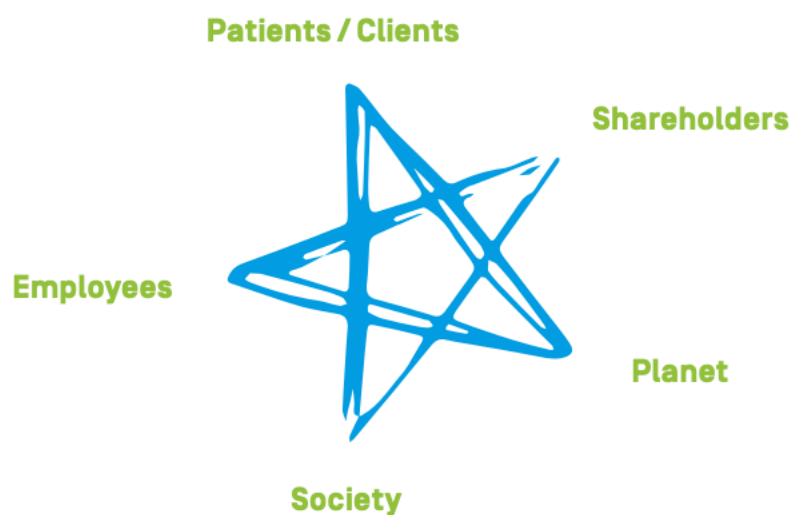


Source des images : Oxfam France, (2020). *La théorie du donut : une nouvelle économie est possible*,

<https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>

Annexe C : l'étoile d'IBA

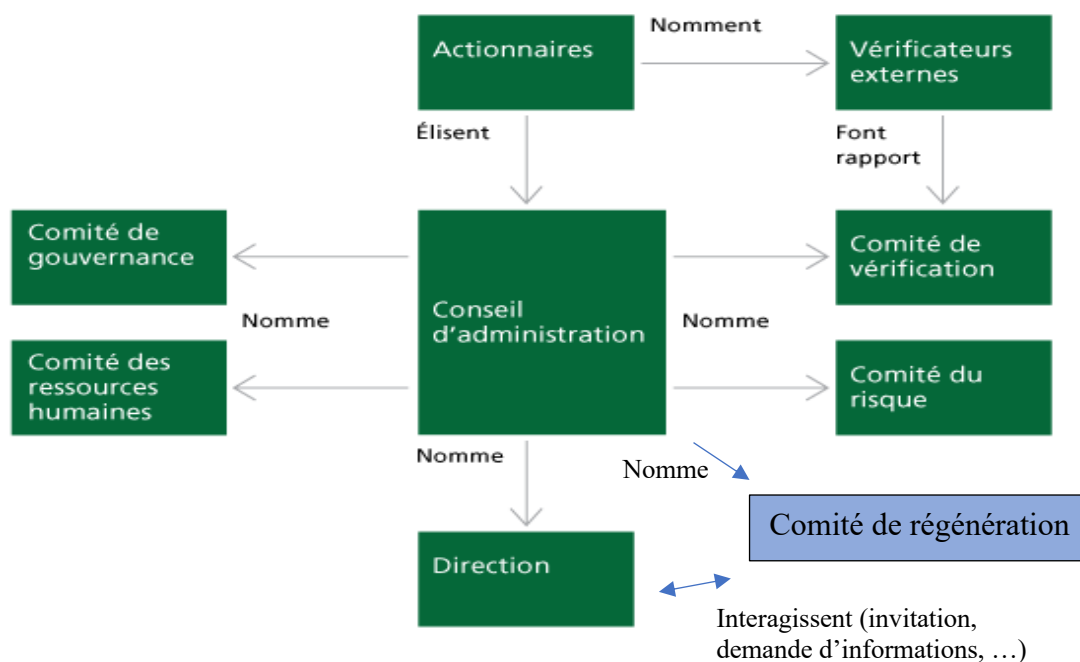
L'« étoile d'IBA » est une représentation imagée des parties prenantes que l'entreprise considère lors de chacune de ses prises de décision.



Source de l'image : IBA, (2021). *IBA Annual Report 2021*,
<https://www.iba-worldwide.com/content/iba-annual-report-2021>

Annexe D : schéma représentant la place des comités de régénération dans la gouvernance de l'entreprise

Pour permettre au lecteur de se représenter la place qu'occuperaient les comités de régénération dans une structure « classique » de gouvernance, le schéma ci-dessous a été agrémenté du nouvel organe.



Source de l'image : Jacques Grisé, (2020). *Composition et rôles des comités du conseil soutenant la gouvernance*,
<https://jacquesgrisegouvernance.com/2020/01/09/composition-et-roles-des-comites-du-conseil-soutenant-la-gouvernance/>

Annexe E : détail de la démarche VIP

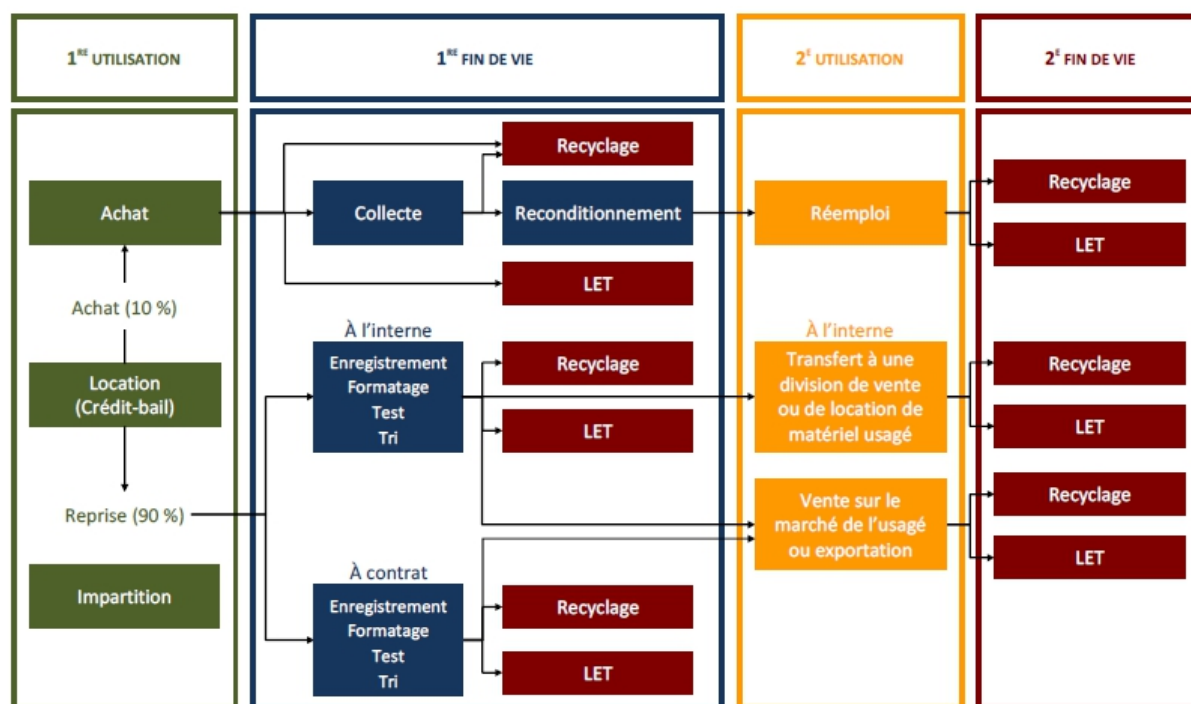
Cette méthode, telle que décrite par l'interviewé numéro 8, a pour objectif de mettre les jeunes dans une posture où ils vont :

- ◇ Collecter de l'information sur les avancées en termes de régénération, en observant une série de personnes et de situations afin de pouvoir ensuite en extraire des données et les analyser (veille).
- ◇ Sur base des informations récoltées dans la veille, des opportunités et des menaces apparaîtront, les acteurs devront alors influencer les personnes ou les situations afin de saisir les opportunités et atténuer les menaces (influence).
- ◇ Ce faisant, l'entreprise pourra éviter que les menaces se concrétisent et profiter des opportunités qui se présentent à elle, ce qui lui permettra de diminuer le risque auquel elle s'expose ou d'augmenter ses performances (protection).

Source : entretien qualitatif réalisé avec le répondant nr. 8 – Synthèse disponible dans l'annexe 10.

Annexe F : exemple d'une analyse de cycle de vie

Ci-dessous, un exemple d'analyse de cycle de vie hypothétique pour une entreprise active dans les technologies de l'information et de la communication



Source de l'image : Diane Laflamme, (2011). Une « Grande première mondiale » pour les TIC ! », TOTALETIC, <https://totaletic.com/tag/analyse-cycle-de-vie-2/>

Annexe G : modèle intermédiaire – tel que présenté aux répondants du « dernier filtre »

1. Préparation d'un groupe de jeunes

1.1. Sélection → entretien. But = valider l'intérêt (projet / durabilité → engagement), la détermination et certaines compétences de base.

⚠️ Prévenir du fait que pendant la période de formation, cela demandera une implication plus importante.

1.2. Formations

Sujets :

- Stratégie d'entreprise
- Gouvernance
- Culture générale financière (compréhension basique compta et finance d'entreprise)
- Audit régénératif
- Formation plus poussée sur la régénération : avec des exemples surtout pour les nourrir
- Législation :
 - Focus sur le CA
 - Focus obligations regl. en lien avec l'environnement

Optionnel :

- Compréhension d'outils en lien avec le développement durable
 - Analyse cycle de vie
 - Étude d'empreinte carbone
- Démarche VIP : veille/influence/protection (inviter à la protection par la prévention)

Validation de l'acquisition des compétences lors de séances « live ».

1.3. Fiches : préparation de fiches de présentation des jeunes formés → entreprise sélectionne (⚠️ parité)

2. Phase exploratoire avec l'entreprise

⚠ Signature de NDA pour les jeunes

2.1. Présentation de l'entreprise

Par l'entreprise (cfr. Plans d'onboarding) + présentation de son activité, ses produits, son historique, ses orientations stratégiques, ses défis majeurs, sa chaîne de valeur, sa vision, sa mission ET toutes les infos jugées nécessaires par l'entreprise pour que les jeunes puissent bien comprendre ce qu'elle fait.

2.2. Visite de l'entreprise

Avec tous les autres membres du comité (premier contact) + compréhension de la réalité de terrain + discussion potentielle avec des membres de l'entreprise.

2.3. Audit régénératif

Avant de le réaliser, les jeunes présenteraient de manière claire le principe de la régénération, afin que toutes les personnes présentes puissent l'assimiler et le comprendre.

Cet audit = une « photo » à l'instant T de l'état d'avancement de l'entreprise en termes de régénération réalisée par les membres du comité, des membres du COMEX et le responsable développement durable (s'il existe).

⚠ Cet « audit » peut être remplacé par les résultats d'un audit déjà réalisé (type B-Corp).

3. Les comités de régénération

Les entreprises cibles : au début → des convaincus, des PME de préférence (pour la flexibilité et l'impact potentiellement plus important), qui permettrons d'avoir les premières success stories.

3.1. Les détails pratiques

Membres :

- 2 ou 3 jeunes de chez Corporate ReGeneration
- 2 administrateurs
- 1 jeune employé de l'entreprise
- 1 consultant → profil : « généraliste » du développement durable, idéalement avec un lien avec le monde académique en plus (go-between).

Ce consultant serait d'office présent lors des premiers comités et serait amené à progressivement se retirer du groupe pour n'être présent que lorsque celui-ci en émet le besoin.

Temporalité : Tous les 3 mois, pendant 1an (renouvelable)

Président/secrétaire : rôles « tournants »

Durée des réunions : 3h

3.2. Le premier comité

But : repartir des résultats de l'audit régénératif (ou d'un autre audit) afin de fixer différents éléments :

- Les sujets principaux, de fonds, sur lesquels travaillera le comité
- Les objectifs du comité à atteindre avant la fin de son mandat (définir ce qui fera qu'on pourra estimer que ces comités ont été un succès)
- Les indicateurs d'avancement à mettre en place

3.3. La « routine » des comités

En amont de chaque comité, le membre dont c'est le tour d'être président tient l'ordre du jour, qui sera coconstruit.

Y seront inscrits :

- Les sujets définis lors du 1^{er} comité comme étant les sujets principaux
- Le retour du CA sur la dernière présentation d'avancement des travaux du comité
- Différents points qui peuvent être amenés à la fois par les jeunes, des administrateurs ou des membres du COMEX

⚠ Si pour un sujet mis à l'ordre du jour, une expertise particulière est nécessaire : prise de contact avec une personne compétente afin qu'elle soit présente (interne ou externe à l'entreprise)

A la fin de chaque comité, un rapport sera rédigé par le secrétaire dont c'est le tour.

Les points principaux de ce rapport seront ensuite présentés par les administrateurs membres du comité lors du prochain CA.

⚠ Les jeunes pourraient présenter ledit rapport MAIS seulement s'ils peuvent être présents pendant toute la durée du CA.

⚠ 1 fois/an (ou tous les 4 comités) un « rapport de régénération » sera préparé par le comité dans lequel une synthèse des travaux du comité sera présentée ainsi qu'un relevé de l'avancement selon les indicateurs fixés lors du premier comité.

4. Les éléments périphériques

But : supporter et renforcer l'initiative ainsi que « nourrir » les jeunes

4.1. Création de communautés

- Communauté 1 : Communauté composée de jeunes, membres de comités de régénération, qui auraient ainsi la possibilité d'échanger leurs expériences, les bonnes pratiques qu'ils ont pu développer dans leurs comités respectifs, ...

⚠ Pas de divulgation des éléments ou des sujets discutés lors des comités

- Communauté 2 : Les « Think tank régénératifs »
Moments organisés par Corporate ReGeneration pour réinventer certaines industries.
Participation quand c'est l'industrie concernée par le comité.
→ Présence de tous les membres de Corporate ReGeneration + des intervenants externes pour enrichir la discussion

4.2. Les quasi-boards régénératifs

1 fois/an ou 1 fois tous les 2 ans : une après-midi → Cadre sympa et ambiance propice à l'informel et l'échange. Mise en place de quasi-boards avec tous les membres du CA et les jeunes du comité pour qu'ils aient l'occasion d'avoir des discussions informelles sur la régénération et la posture prise par l'entreprise. Cela permettra également de discuter du travail effectué par le comité.

4.3. L'intégration d'un jeune dans le conseil d'administration

Si, à la fin du premier mandat du comité, tout s'est bien passé, Corporate ReGeneration proposera d'aller « encore plus loin » en terme de gouvernance régénérative à l'entreprise.

Pour ce faire, elle lui permettra, si elle est intéressée, de faire monter un des jeunes qui est membre du comité de régénération dans le conseil d'administration afin que celui-ci devienne un administrateur à part entière de l'entreprise.

5. Les modalités financières

5.1. Le paiement des jeunes

Les jeunes doivent être rémunérés aussi → signe de « sérieux » pour l'entreprise.

- Motivation
- Récompense pour l'implication importante de temps
- Montre que leur travail et leur implication sont valorisés

5.2. Le prix du service

- Paiement d'une fee d'entrée dans l'association : selon le chiffre d'affaires ou le nombre d'employés
- Paiement pour chaque comité (coûts pour Corporate ReGeneration : prospection, suivi formation, organisation,...)
 - Administrateurs : à charge de l'entreprise
 - Jeunes : calculer leur coût total
 - Consultant : fixer un prix auquel ce consultant sera payé et n'accepter que ceux qui acceptent ce prix

5.3. Des modalités financières régénératives

Suite à une suggestion intéressante faite par la représentante de la régénération dans le « filtre » la proposition suivante a été ajoutée au présent modèle et présentée au quatre autres personnes composant le filtre :

Les jeunes et les consultants ne seraient plus payés mais défrayés. L'argent qui leur était initialement destiné servirait à la constitution d'un fond d'impact qu'ils pourraient alors décider d'allouer, selon leurs sensibilités, à des causes impactantes.

Le prix total demandé aux clients resterait toutefois composé de la même manière : coûts pour l'association, constitution d'un capital de réserve et « coûts des participants » (sauf que ce montant ne leur serait plus remis par la suite mais intégré dans un fond d'impact).

Annexe H : modèle final pour les comités de régénération

Afin de constituer le modèle final, le modèle établi suite à la rencontre des experts a été repris et amendé. Les modifications effectives du modèle principal ont été mises en gras dans le texte pour marquer la différence avec le modèle « pré-filtre ». Les nouvelles alternatives ont, quant à elles, été rajoutées en italique.

Axe 1 : La préparation d'un groupe de jeunes

D. La sélection

Corporate ReGeneration devra sélectionner, grâce à des entretiens, les jeunes qui pourront participer aux comités.

Comme les experts ont pu le conseiller, le but ne sera pas de les choisir selon leurs connaissances ou leurs expériences mais bien de valider différents points.

Il sera donc nécessaire de vérifier leur motivation ainsi que leur intérêt à la fois pour le projet et pour les matières en lien avec la durabilité et/ou la régénération, ce sans négliger d'attirer leur attention sur l'importante implication temporelle, de manière à éviter toutes mauvaises surprises.

À travers ces entretiens, différents « soft-skills » devront également être évalués : assertivité, curiosité, maturité, écoute bienveillante, posture d'ouverture, ...

E. La formation

Tant par les jeunes que par les experts, les formations ont été reconnues comme un élément central de l'offre. Les personnes précédemment sélectionnées se devront donc de suivre le parcours formatif fixé par l'association.

Au cœur des apprentissages nécessaires et sollicités par les deux groupes interrogés (jeunes et experts), figureront des sujets tels que la gouvernance (organes en présence, interactions entre ceux-ci, ...) et la régénération/durabilité.

À ces thématiques, viendront s'en ajouter d'autres, proposées cette fois-ci uniquement par les experts : stratégie d'entreprise, culture générale financière (bases de finance et de comptabilité), législation (essentiellement les obligations réglementaires en lien avec les conseils d'administration et l'environnement) et audit régénératif (utilisation et compréhension de l'outil développé par Corporate ReGeneration).

Pour réaliser ou constituer ces formations, Corporate ReGeneration pourra faire appel à des professeurs (université ou haute-école) afin d'éviter les coûts élevés liés au paiement de formateurs spécialisés.

Afin de valider l'acquisition des compétences en évitant de tomber dans une logique fortement similaire au système éducatif traditionnel, la bonne compréhension des concepts sera évaluée lors

de sessions de discussions au travers desquelles Corporate ReGeneration devra s'assurer de l'assimilation des concepts par les jeunes.

Il est également important de rappeler que la vocation de ces formations sera l'acquisition d'un socle commun de connaissances de base et non pas un approfondissement spécialisé des différents sujets. **C'est pourquoi l'intensité et la « profondeur » des formations devront être différentes selon les sujets. Les formations sur la durabilité et la régénération nécessiteront d'être plus conséquentes et fournies que les autres, telle que celle sur la finance, où seules des bases devront être fournies.**

Alternatives : Plus « optionnelles », des formations sur la compréhension d'outils en lien avec le développement durable (analyse de cycle de vie, bilan carbone, ...), sur la démarche VIP (intelligence stratégique) *ou sur des « soft skills » (oser prendre la parole, à se sentir à l'aise dans leurs positions, à savoir s'affirmer, ...) pourraient être ajoutées.*

F. Les fiches

Une fois les jeunes sélectionnés et formés, des fiches de présentation seront constituées par Corporate ReGeneration et remises aux entreprises intéressées, leur permettant de découvrir les personnes prêtes à les accompagner.

Axe 2 : La phase exploratoire avec l'entreprise

Pour apporter des points de vues pertinents et cohérents, les jeunes devront ensuite découvrir l'entreprise avec laquelle ils collaboreront. Pour que les entreprises puissent jouer la transparence, sans crainte de fuite d'informations, Corporate ReGeneration **proposera aux clients, si cela leur permet de se sentir plus en confiance**, la signature d'accords de confidentialité par les jeunes sélectionnés.

D. La constitution du comité

Corporate ReGeneration, en collaboration avec l'entreprise, travaillera à sélectionner les personnes invitées à participer aux comités et cherchera à maximiser, tant que faire se peut, la diversité des profils (des expériences, des personnalités, des cultures, des genres, ...).

Lors de cette sélection, il sera également opportun de s'assurer que les administrateurs qui seront membre des comités ne soient ni des « dominants » ni des « dominés » du conseil d'administration dès lors qu'il est important qu'ils soient capables de défendre avec vigueur les idéaux du comité devant leurs pairs.

E. La présentation de l'entreprise

Par la remise d'un document ou lors d'une présentation orale, l'entreprise devra communiquer différentes informations aux jeunes avec lesquels elle va collaborer.

Dans l'éventualité où un processus d'accueil des nouveaux collaborateurs existe en interne, il pourra être utilisé et agrémenté au besoin.

À la demande des deux groupes interrogés, les éléments suivants devront obligatoirement être couverts par la présentation de l'entreprise : activité, produits, historique, orientations stratégiques, défis majeurs, chaîne de valeur, vision et mission.

À cela, l'entreprise pourra ajouter toute information qu'elle aura jugée pertinente pour permettre aux jeunes de comprendre son activité.

Une personne ressource sera désignée dans l'entreprise, sans nécessairement être un/une jeune. Les jeunes pourront s'adresser à celle-ci lorsqu'ils seront à la recherche d'une information sur l'entreprise.

F. La visite de l'entreprise

Une fois les données « théoriques » assimilées par les jeunes, viendra alors le moment de la compréhension de la réalité du terrain, ce qui se fera par l'organisation d'une visite de l'entreprise. Elle sera réalisée non seulement par les jeunes futurs membres des comités, mais aussi par les administrateurs appelés à le composer, lesquels pourront de la sorte redécouvrir la réalité opérationnelle de l'entreprise (ce que certains n'ont pas eu l'occasion de faire fréquemment dans leur parcours) mais aussi créer un premier contact avec les jeunes.

Lors de cette visite, des moments d'interaction avec les employés de l'entreprise seront prévus.

G. L'audit régénératif

Parmi les informations les plus demandées par les jeunes, lors de la première partie de l'enquête, pour appréhender l'activité de l'entreprise, figurait « l'état d'avancement en matière de durabilité/régénération ».

Pour connaître ce stade, les jeunes réaliseront, de concert avec les autres membres du comité et des membres de l'opérationnel (comité de direction, responsable du développement durable s'il existe) un audit régénératif. Au terme de celui-ci, grâce aux différentes questions posées, le comité de régénération disposera d'un état des lieux de la transition durable/régénérative de l'entreprise.

Alternative : Si l'entreprise a déjà réalisé un audit « durabilité » (de type B-Corp), l'audit régénératif ne devra pas être mené dans son entièreté. Le groupe précédemment décrit (jeunes, administrateurs, ...) pouvant alors travailler au départ de ce dernier. Grâce à leur formation, les jeunes seront capables, moyennant quelques questions supplémentaires, d'agrémenter les résultats déjà établis des éléments présents dans l'audit régénératif et non abordés par l'outil employé par l'entreprise.

La réalisation de l'audit régénératif par un autre groupe de jeunes de Corporate ReGeneration que ceux qui sont membres des comités serait intéressante car elle éviterait les biais induits par la formation déjà reçue ou la découverte préalable de l'entreprise via les informations transmises et la visite réalisée.

Axe 3 : Les comités de régénération

Toutes les phases de préparation terminées, les comités de régénération seront en mesure de commencer à siéger. Nous allons donc évaluer les détails pratiques de ces comités et le contenu de leurs réunions.

D. Les détails pratiques

Ils ont été fixés sur base des desideratas des jeunes et des recommandations des experts.

- Entreprises cibles : Comme recommandé par les experts, les entreprises « cibles » de ces comités seront, dans un premier temps, des PME (pour la flexibilité de leur structure et l'impact potentiellement plus important) déjà convaincues de l'importance d'entamer une transition. C'est ce type d'entreprises qui permettra de générer les premiers succès des comités de régénération et de pouvoir ainsi approcher des sociétés moins mûres. **Les TPE, au vu de leur structure et leurs moyens (à la fois financiers, temporels et ressources humaines) ne doivent pas être considérées dans la cible d'organes de gouvernance tel qu'envisagés par la présente offre de comités de régénération.**

Il faudra également s'assurer que non seulement les administrateurs et le comité de direction, mais aussi le « middle-management » de ces entreprises soient conscientisés à la nécessité d'entamer une transition vers la durabilité. Si ce n'est pas le cas, les recommandations que le comité proposeront ne seront ni suffisamment considérées ni suffisamment déployées que pour réellement générer des premières « success stories » impactantes.

- Composition : **3 jeunes** de chez Corporate ReGeneration, 2 administrateurs, 1 jeune employé de l'entreprise (18 à 30 ans) **qui devra suivre le même parcours de formation que les jeunes de Corporate ReGeneration**, et 1 consultant. Ce dernier aura un profil de généraliste du développement durable (et si possible un lien avec le monde académique) qui lui permettra de jouer le rôle de facilitateur entre les jeunes et les administrateurs.

Toutes les personnes susmentionnées seraient des membres fixes pour toute la durée du mandat du comité, à l'exception du consultant qui serait invité à se retirer progressivement, une fois les bases posées et la relation créée, pour n'être plus activable que lorsque le besoin s'en ferait ressentir.

Alternatives : Au vu de la disparité des avis sur la composition du groupe, différents éléments peuvent potentiellement être modifiés tout en conservant un groupe pertinent et cohérent.

Premièrement, le jeune employé de l'entreprise pourrait être omis afin d'éviter les problèmes liés à sa sélection, aux liens hiérarchiques ou à sa loyauté envers l'entreprise.

En lieu et place d'un jeune membre de l'entreprise, il pourrait également être intéressant de préférer un membre récent de l'organisation, c'est-à-dire une personne engagée endéans l'année ou le semestre précédant la constitution du comité.

Ensuite, par référence aux demandes formulées par les jeunes ou lors de plusieurs rencontres d'experts, un profil issu de l'opérationnel pourrait être ajouté.

Un autre demande des jeunes, qui a été mentionnée à nouveau par le jeune ayant composé le « filtre » du modèle, était qu'une nouvelle partie prenante pourrait être introduite : un client de l'entreprise, un utilisateur de son produit ou service.

Par ailleurs, il serait intéressant de demander systématiquement la participation du CEO et du président du CA aux réunions du comité. Comme ils constituent une figure d'autorité pour le reste de l'entreprise, ils permettraient d'accorder aux recommandations formulées par le comité un impact plus important.

Finalement, le consultant pourrait adopter plusieurs postures. Il pourrait être un membre fixe, à l'instar du reste du groupe ou, au contraire, être laissé de côté lors des réunions et n'intervenir que comme un « coach » auquel les jeunes peuvent faire appel en cas de besoin en dehors des comités.

- **La temporalité :** Les réunions du comité se tiendront à un rythme évolutif. En effet, les efforts demandés varieront selon l'avancement du cycle de vie du comité.
Pendant les 3 premiers mois, il se réunira mensuellement et son objectif consistera en la mise en place des éléments qui, initialement n'auraient dû retenir que la première réunion. Une fois ces éléments en place, le rythme pourra devenir trimestriel et laisser à l'entreprise l'occasion d'avancer dans sa démarche.
 Les réunions dureront **entre 2 et 3 heures, selon les points mis à l'agenda.**
 Le mandat du comité sera annuel et renouvelable.

Alternative : Au vu de l'impossibilité d'envisager une réelle régénération d'entreprise sur un horizon temporel d'un an, il serait plus pertinent d'accorder au premier mandat du comité une durée de 3 années.

- **Les rôles :** Afin d'innover et d'éviter la création de rapports de force au sein du comité, les rôles de président et de secrétaire seront exercés alternativement et distinctement. À chaque réunion, deux membres, différents de la réunion précédente, seront amenés à occuper ces postes.

E. Les premiers comités

Vu l'innovation totale apportée par ce comité dans le fonctionnement de l'entreprise, **ses trois premières réunions (une par mois) auront pour objectif de fixer les bases de travail.**

En partant des résultats de l'audit régénératif, ou d'un autre outil de diagnostic, le comité cherchera en priorité à fixer trois éléments : les sujets de fond sur lesquels se concentrera son action sur l'année à venir, les objectifs qu'il souhaite atteindre au terme de son mandat et les indicateurs qui seront considérés pour évaluer l'avancement.

F. La « routine » des comités

Une fois les trois éléments susmentionnés fixés, le comité pourra rentrer dans sa « routine » de réunion.

En amont de chaque entrevue, la personne vouée à exercer pour l'occasion la fonction de président sera amenée à constituer et mener l'ordre du jour. Il sera coconstruit par les jeunes, les administrateurs et les membres de l'équipe exécutive (comité de direction et employés) et composé :

- Des sujets définis lors **des trois premiers comités** comme sujets principaux ;
- Du ressenti du conseil d'administration sur la dernière présentation de l'avancement des travaux du comité ;
- De différents points amenés par les jeunes, les administrateurs ou les membres de l'équipe exécutive.

Pour enrichir les discussions et permettre l'inclusion des membres de l'équipe opérationnelle de l'entreprise, le comité pourra solliciter la présence d'intervenants internes ou externes, susceptibles d'être appelés à participer pour tout ou partie, selon le besoin identifié, au comité de régénération.

À la fin de chaque comité, la personne amenée à occuper le poste de secrétaire rédigera un rapport synthétisant les échanges de la réunion.

Les jeunes membres du comité présenteront ce rapport lors du conseil d'administration suivant.

Alternative : La présentation des avancées des travaux du comité pourrait être réalisée par les administrateurs membres du comité. Pour tout de même permettre aux jeunes d'interagir avec le CA, ils pourraient être invités à participer à la présentation et aux questions-réponses s'en suivant.

Annuellement, un « rapport de régénération » sera préparé par le comité. Il comprendra une synthèse composée de l'ensemble des réflexions apportées et des recommandations formulées, ainsi qu'un relevé des indicateurs fixés lors du premier comité. **Il est important de préciser que l'évolution des indicateurs choisis par le comité lors de sa constitution ne pourra pas déterminer sa réussite ou son échec au terme de son mandat. Les comités ne disposant que d'un pouvoir d'avis et de suggestions ne peuvent évidemment pas être tenus responsables du défaut de suivi de ceux-ci.**

Des interviews indépendantes seront menées par des adhérents/membres de Corporate ReGeneration auprès de l'ensemble des membres du comité et des administrateurs au terme du mandat, dans le but d'évaluer leurs ressentis sur l'impact des comités.

Axe 4 : les éléments périphériques

Pour supporter et renforcer l'initiative mais aussi alimenter les jeunes avec de nouvelles connaissances, Corporate ReGeneration devra mettre en place différents éléments périphériques. Grâce à ceux-ci, les jeunes pourront s'inscrire dans une démarche de formation continue, comme recommandé par les experts.

D. La création d'une communauté

Composée de jeunes membres de comités de régénération, cette communauté aura pour objectif de permettre aux participants d'échanger leurs expériences et les bonnes pratiques développées dans leurs comités respectifs. Il est important de préciser que les discussions ne porteront pas sur les idées ou le contenu des propos échangés avec les administrateurs mais bien sur la « forme » et l'organisation.

La participation à une communauté d'échange avec d'autres membres de comité avait également été demandée par les jeunes lors de l'enquête quantitative.

Alternative : Dans l'éventualité où l'entreprise refuse, par peur de fuites d'informations, la mise en place de cette communauté, des « peer-reviews » annuels pourront être organisés au sein de chaque comité. Réalisés entre les jeunes et le consultant, ils seront destinés à permettre au groupe de réaliser une évaluation rétrospective mutuelle de leur implication et de leurs interactions dans le comité.

E. L'organisation d'évènements : les Think Tank régénératifs

Les « Think Tank » régénératifs. Corporate ReGeneration devra organiser des moments (journées/demi-journées) qui rassembleront les jeunes membres de comités, les autres jeunes de l'association et des intervenants externes. Ils viseront à réinventer une industrie dans son ensemble (l'agroalimentaire par exemple) et à imaginer son visage si elle devenait 100% régénérative. L'imaginaire des jeunes pourrait ainsi être nourri et apporter de nouvelles idées innovantes lors des prochains comités .

F. Les « quasi-board » régénératifs

Organisés annuellement ou bisannuellement, ils tendraient à rassembler l'entièreté des administrateurs de l'entreprise et les membres du comité de régénération dans un cadre différent (mise au vert). Ils offriraient aux jeunes l'opportunité de passer du temps avec les administrateurs extérieurs au comité et d'échanger de façon informelle et prolongée avec eux sur la posture de l'entreprise et son avancement dans sa démarche de régénération.

Il est important de préciser qu'ils ne sont pas obligatoires, mais une proposition faite à l'entreprise. Si des évènements semblables sont déjà mis en place dans l'entreprise, il lui sera proposé d'y inviter et inclure les jeunes.

G. L'intégration d'un jeune dans le conseil d'administration

L'intégration d'un jeune dans le conseil d'administration serait à la fois pertinente et cohérente dans la « suite logique » de l'offre des comités de régénération, selon les retours enregistrés des deux groupes interrogés. À la fin du premier mandat, **ou dès le début de la collaboration si le client le souhaite**, Corporate ReGeneration proposera, **sans obligation**, à l'entreprise intéressée de renforcer son processus de gouvernance régénérative, d'inviter un des jeunes membres du comité à **progressivement** devenir administrateur. **Il pourra être suggéré dans un premier temps à l'entreprise de proposer à un des jeunes de venir en tant qu'observateur¹ aux CA, et ensuite de l'inviter à devenir administrateur pour un premier mandat annuel renouvelable.**

¹ C'est-à-dire avec pouvoir d'intervention mais sans droit de vote

Axe 5 : les modalités financières

Au vu de la nouvelle proposition de modalités financières dite « régénératives », deux formules distinctes seront proposées : la régénérative, à préférer au vu de la philosophie de l'association, et la classique (proposée initialement dans le modèle).

1. La formule régénérative

Comme mentionné par le répondant nr. 19, il est intéressant « d'appliquer à soi-même les valeurs ou les mécanismes qu'on prône ». Raison pour laquelle, suite aux conseils de la répondante nr. 15, les modalités financières ont été entièrement retravaillées (et validées par le répondants auxquels elles ont été présentées par la suite) afin de proposer un modèle régénératif.

Dans celui-ci, les participants, à tout le moins les jeunes et le consultant, ne seraient plus rémunérés mais défrayés.

Dès lors, le prix du service payé par l'entreprise servirait à constituer un fond d'impact que les jeunes et les consultants membres des comités pourront décider d'allouer à des causes qui leur sont chères (activisme actionnarial, œuvres de bienfaisance,...)

Pour constituer son prix, Corporate ReGeneration devra calculer l'ensemble de ses coûts en lien avec les comités (prospection, formation, organisation, suivi, défraiement des participants,...).

À ces coûts s'ajoutera un montant qui permettra à l'association de constituer un capital de réserve dont elle pourra disposer dans le futur à des fins diverses (développement, création de nouvelle offre, participation à de nouveaux événements, formations de ses membres, coûts imprévus,...).

Enfin, un montant « excédentaire », représentant la valeur apportée par les jeunes et le consultant tout au long de leur accompagnement, bouclera le prix total.

Il est important de préciser que les paiements se feront uniquement à Corporate ReGeneration, seul interlocuteur pour le paiement, qui s'occupera en interne de la répartition des fonds.

Selon le répondant 19, un accompagnement annuel par un tel comité pourrait être valorisé entre 9.000 € et 10.000 € HTVA (ou 1.500€ par comité). Il estime que l'ensemble des coûts représenteront entre 7.500 € et 8.000 €, ce qui donne donc un « excédent » oscillant entre 2.000 € et 2.500 €.

Cette somme excédentaire, trop faible pour une utilisation propre, sera mutualisée entre tous les participants aux comités organisés chez les différents clients et fera, lors d'une réunion annuelle, l'objet d'une décision d'allocation en faveur d'actions plus impactantes.

2. La formule classique

C. Le paiement des jeunes

Les jeunes devront être payés pour leur participation même s'ils n'ont pas formulé cette demande lors des enquêtes. Cette formule a été recommandée par la majorité des experts qui se sont positionnés sur la question.

La rémunération se justifie pour différentes raisons : assurer la motivation des jeunes, démontrer une considération de la part de l'entreprise, valoriser leur investissement personnel et temporel en faveur des comités,...

Toutefois, le montant alloué ne devra pas obligatoirement être élevé et ne devrait d'ailleurs pas excéder les plafonds fiscaux permettant aux jeunes de conserver leur statut de bénévoles.

Alternative : Les jeunes ne bénéficieraient pas d'une rémunération mais uniquement d'un défraiement. *Dans l'éventualité où les jeunes ne seraient pas rémunérés, la situation du consultant devrait être revue. Soit Corporate ReGeneration décide de ne s'entourer que de consultants acceptant d'être uniquement défrayés eux aussi. Dans ce cas les comités peuvent exister dans la forme précédemment prévue.*

Soit Corporate ReGeneration décide que les consultants seraient tout de même payés, auquel cas ils ne pourraient plus faire partie des comités, par souci d'égalité. Ils agiraient comme des « coach » qui accompagneraient les jeunes dans leur préparation et seraient rémunérés, dès lors qu'ils disposeraient d'un statut distinct des jeunes.

D. Le prix du service

Vu l'indigence des éléments concrets d'appréciation amenés par les experts, seule sera recommandée une structure de prix que Corporate ReGeneration devrait proposer à ses clients. La structure se compose de deux parties :

- Un droit d'entrée dans l'association, proportionnel au chiffre d'affaires ou au nombre d'employés de l'entreprise. Le paiement de ce droit, autorisera le client à accéder aux services offerts par Corporate ReGeneration. Grâce à ce droit d'entrée adapté selon la taille de l'entreprise, le prix du service devient plus flexible.
- Un prix par comité. Il devra couvrir les coûts de l'association liés aux comités de régénération (prospection, négociation, organisation, suivi, ...), et les coûts liés au paiement des jeunes et du consultant. Pour ce dernier, il sera établi un prix fixe auquel les consultants intéressés devraient se soumettre.

Tous les paiements liés à des membres internes à l'entreprise (administrateurs/employés) seront laissés à la discrétion du client, Corporate ReGeneration n'ayant de toute façon aucun levier sur ceux-ci.

Sur base des conclusions du TFE de Simon De Val, ce travail aura pour but d'envisager la mise en place opérationnelle d'un organe de gouvernance visant à s'emparer des thématiques environnementales et sociales (régénératives) et qui intégrera, en plus des administrateurs qui le composeront, une partie prenante externe représentant les générations futures.

Cette étude sera réalisée en partenariat avec l'ASBL Corporate ReGeneration dont l'objectif est, à travers ses différentes offres, de permettre aux générations futures de se faire la voix de la régénération auprès des entreprises wallonnes francophones.

Dans un premier temps, étude théorique et littérature permettront de poser le cadre global dans lequel s'inscrit la volonté et la nécessité de créer ces comités de régénération.

Les besoins et attentes des jeunes seront étudiés dans un second temps, afin d'établir un premier modèle qui leur corresponde.

Il sera présenté, dans une troisième phase, à des spécialistes des conseils d'administration et/ou de la régénération ainsi qu'à des dirigeants d'organisations, ce afin de l'éprouver et d'assurer sa conformité aux attentes des entreprises wallonnes francophones.

En final, il sera proposé à l'ASBL Corporate ReGeneration un modèle de comité de régénération qu'elle pourra déployer chez ses clients et prospects.