

# Sommaire

PRÉFACE	11
AVANT-PROPOS	13
INTRODUCTION	23
<b>Chapitre 1 – État d’alerte sur la planète</b>	<b>25</b>
Le dérèglement climatique	27
La biodégénérescence de la planète	28
La croissance des inégalités	30
Notre système actuel n’est pas viable	32
▪ Pour une croissance juste	32
– Comment accélérer cette mutation de l’économie vers une croissance juste ?	33
– La voracité du système financier versus le financement de la transition écologique	33
Rejoindre le camp des lucides	35
<b>Chapitre 2 – À la recherche d’un nouveau modèle</b>	<b>37</b>
La responsabilité sociétale et environnementale des entreprises : clairement insuffisante aujourd’hui	39
Un cadre réglementaire et normatif en évolution	40
▪ La raison d’être	40
▪ La qualité de « société à mission »	42
Les labellisations : la norme ISO 26000 et B Corp	43
▪ La norme ISO 26000	43
▪ B Corp	43
Vers la permaentreprise	45
<b>Chapitre 3 – La permaculture</b>	<b>47</b>
Qu’est-ce la permaculture ?	49
Les trois principes éthiques	51
▪ Prendre soin des humains	51
▪ Prendre soin de la terre	51
▪ Fixer des limites et distribuer les surplus	51
Les douze principes de design	52
▪ Principe 1 : observer et interagir	52
▪ Principe 2 : économiser et régénérer les énergies et les ressources	53
▪ Principe 3 : obtenir une production	53
▪ Principe 4 : appliquer l’autorégulation et accepter la rétroaction	54
▪ Principe 5 : utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables	55
▪ Principe 6 : ne produire aucun déchet	55
▪ Principe 7 : la conception des motifs aux détails (vision globale d’abord)	55
▪ Principe 8 : intégrer au lieu de séparer	56
▪ Principe 9 : utiliser des solutions lentes à petite échelle	57
▪ Principe 10 : se servir de la diversité et la valoriser	57
▪ Principe 11 : utiliser les bordures et valoriser les marges	57
▪ Principe 12 : être inventif face au changement	58



<b>Chapitre 4 – Ce que la permaculture peut inspirer à l’entreprise</b>	59
<b>Pourquoi s’inspirer de la permaculture ?</b>	61
▪ <i>Parce qu’elle est constructive</i>	61
▪ <i>Parce qu’elle part du terrain</i>	61
▪ <i>Parce qu’elle est fondée sur une vision du monde</i>	62
<b>Les 3 principes éthiques résument les enjeux du monde</b>	63
▪ <i>Prendre soin des humains</i>	63
▪ <i>Préserver la planète</i>	63
▪ <i>Se fixer des limites et redistribuer équitablement les richesses</i>	63
<b>Les 13 principes de design orientent les décisions</b>	64
▪ <i>Principe 1 : observer et interagir</i>	64
– Le paysage est la référence à suivre	64
– L’échec est utile tant qu’il est instructif	65
– Les solutions élégantes sont simples et invisibles	65
– Intervenir le moins possible	65
– Ne pas abuser des bonnes choses	65
▪ <i>Principe 2 : économiser et régénérer les énergies et les ressources</i>	65
– L’utilisation appropriée des ressources non renouvelables	66
– La régénération des ressources est vitale	66
▪ <i>Principe 3 : obtenir une production</i>	66
– Sortir de l’obsession des flux tendus	66
– Adopter la frugalité volontaire	68
– Veiller aux relations sociales	68
▪ <i>Principe 4 : appliquer l’auto-régulation et accepter la rétroaction</i>	68
– Se réappropriier le principe d’auto-régulation	68
– Exercer sa responsabilité individuelle	69
▪ <i>Principe 5 : utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables</i>	69
– Identifier des critères d’utilisation des ressources renouvelables	69
– Adéquation entre le délai de remplacement des ressources et vie d’un produit	70
▪ <i>Principe 6 : ne produire aucun déchet</i>	70
– Réduire les déchets au maximum	70
– Mettre un terme au gaspillage des ressources humaines	71
▪ <i>Principe 7 : la conception, des motifs aux détails (vision globale d’abord)</i>	71
– Repenser les échelles spatiales et temporelles	72
▪ <i>Principe 8 : intégrer au lieu de séparer</i>	73
– Les liens entre les éléments sont tout aussi importants que les éléments eux-mêmes	73
– Les différents types de relations écologiques	73
– Des dynamiques de coopération et d’intégration	74
– Le modèle de compétition et de coopération dans l’entreprise	74
– La culture alternative	74
▪ <i>Principe 9 : utiliser des solutions lentes à petite échelle</i>	74
– Des contraintes éthiques liées à la taille	75
– Small is beautiful	75
▪ <i>Principe 10 : se servir de la diversité et la valoriser</i>	76
– La diversité économique et sociale	76



▪ <i>Principe 11 : utiliser les bordures et valoriser les marges</i>	76
– La dynamique des bordures	77
▪ <i>Principe 12 : être inventif face au changement</i>	77
– Être attentif aux émergences et à l'inattendu	77
– Pensée à long terme, cycles à grande échelle	78
▪ <i>Principe 13 : proposer une offre produits/services alignée sur les principes éthiques, pertinente et rentable</i>	78
– Les principes éthiques, moteurs d'innovation permanente	78
– Les principes éthiques, vecteurs d'efficacité	79
– L'anticipation des mutations ou des nouvelles tendances, une source de performance	79
– Les coûts cachés dévoilés, source de rentabilité	80

## Chapitre 5 – La permaentreprise 83

### Trois principes éthiques indissociables 86

▪ <i>Prendre soin des humains</i>	86
▪ <i>Préserver la planète</i>	87
▪ <i>Se fixer des limites et redistribuer équitablement les richesses</i>	87

### Trois lignes directrices synthétisant les treize principes de design 88

▪ <i>Un usage sobre, à visée régénérative, des ressources</i>	88
– Raison d'être	91
– Ressources humaines et gouvernance	91
– Paysage	91
– Matières premières	91
– Énergies	91
– Argent	91
▪ <i>Une dynamique collective en agençant les parties prenantes</i>	92
▪ <i>Une offre de produits et services alignée sur les principes éthiques de la permaentreprise</i>	93

### Une mise en œuvre autour de trois composantes 94

▪ <i>Une raison d'être alignée sur les principes éthiques...</i>	94
▪ <i>... et ancrée dans la réalité de l'entreprise</i>	95
▪ <i>Des enjeux à définir, déclinés en projets et actions</i>	95
– Qu'est-ce qu'un enjeu ?	96
– Quels types d'enjeux ?	96
– Comment définir des enjeux ?	97
▪ <i>Au moins 24 objectifs d'impact exigeants</i>	97
– Les seuils à atteindre	98
– Raison d'être	103
– Prendre soin des êtres humains	103
– Préserver la planète	106
– Se fixer des limites et redistribuer équitablement les richesses	108

### Un référentiel propre à l'entreprise 110





<b>Chapitre 6 – Une méthode en 5 étapes</b>	111
Êtes-vous prêt ?	113
Les principes méthodologiques	113
Les participants	114
<b>Étape 1 : comprendre et partager l'ambition du modèle permaentreprise</b>	116
▪ <i>Qui est impliqué au démarrage ?</i>	116
▪ <i>Méthode</i>	116
– Comprendre	116
– Partager et embarquer	117
<b>Étape 2 : élaborer une raison d'être intégrant les trois principes éthiques</b>	117
▪ <i>Qui doit contribuer à la réflexion sur la raison d'être ?</i>	117
▪ <i>La méthode pour définir la raison d'être</i>	118
– Temps 1. : Produire de la matière en utilisant la méthode Ikigai	118
– Temps 2. Formaliser la raison d'être	121
– Temps 3. Vérifier l'alignement de la raison d'être avec les 3 principes éthiques	121
– Temps 4. Ancrer la raison d'être dans la réalité de votre entreprise	121
<b>Étape 3 : poser les enjeux de l'entreprise</b>	125
▪ <i>Qui contribue à la définition des enjeux ?</i>	126
▪ <i>La méthode pour définir les enjeux</i>	126
– Temps 1. S'inspirer des principes de design pour ouvrir son champ de réflexion	126
– Temps 2. Ajouter les questions propres à votre entreprise et à son contexte	131
– Temps 3. Classer les questions par thème et formaliser vos enjeux de court et moyen terme	131
– Temps 4. Vérifier l'alignement des enjeux avec les principes éthiques	133
– Temps 5. Confronter les enjeux et les formaliser définitivement	133
<b>Étape 4 : définir, pour chaque enjeu, les projets et les actions avec des objectifs d'impact</b>	134
▪ <i>Avec qui ?</i>	134
▪ <i>La méthode pour déterminer les projets, les actions et les objectifs d'impact</i>	136
– Temps 1. Définir et sélectionner les projets	136
– Temps 2. Définir les actions pour chaque projet sélectionné	136
– Temps 3. Définir les objectifs d'impact	136
<b>Étape 5 : faire un audit interne et poursuivre la démarche dans un souci d'amélioration continue</b>	139
▪ <i>Qui participe ?</i>	139
▪ <i>La méthode pour suivre la mise en œuvre de la démarche</i>	139
– Temps 1. Établir un état des lieux général de l'entreprise	139
– Temps 2. Établir différents questionnaires	139
– Temps 3. Compiler les réponses dans un document de synthèse	139
– Temps 4. Organiser un séminaire de restitution et de vote de nouvelles actions	140



<b>Chapitre 7 – Ils se sont lancés</b>	145
Louise Guerre, groupe Serda Archimag	147
Antoine Jacquier et Clément Marche, Nuageo	152
Christophe Lemaire, Bastien Tissages Techniques	156
Louis-Philippe Blervacque, Auddicé	162
Winoc Deleplanque, Vents Portants	166
Romain Bisseret, In Excelsis	169
Grégory Flipo et Marie-Claire Pousseau, TMC Innovation	172
Thibaut Convert et Charlotte Réguillon, APSI	176
Éric Martin et Yves Thibault, Sygmatel	180
Édouard Provenzani, Pixelis Design Agency	184
Olivier Vigneron, Réseau Étincelle	187
Jean-Michel Lehembre et Antonio Furtado, Citéo	190
<b>Chapitre 8 – Le permadirigeant</b>	193
<b>L'argent</b>	195
▪ <i>La valeur ajoutée du dirigeant</i>	196
▪ <i>Les vertus libératrices de l'autolimitation</i>	197
▪ <i>La sobriété dans l'utilisation de l'argent</i>	198
▪ <i>Tu partages ?... moi, non plus</i>	198
<b>Le pouvoir</b>	199
▪ <i>La gouvernance</i>	199
▪ <i>L'intelligence du collectif</i>	200
▪ <i>La démocratie éclairée</i>	201
<b>Le travail</b>	202
▪ <i>Si valeur il y a, c'est celle de pouvoir bien faire un travail utile</i>	203
▪ <i>Cultiver l'engagement</i>	203
<b>Le management</b>	204
▪ <i>Une hiérarchie des compétences</i>	204
▪ <i>Le goût des autres</i>	204
▪ <i>Une organisation apprenante</i>	205
<b>Le dialogue social</b>	206
<b>La sérénité</b>	208
<b>Un référentiel propre à l'entreprise</b>	210
<b>L'anticipation</b>	210
▪ <i>La discrimination</i>	212
▪ <i>La participation égalitaire</i>	212
<b>L'audace d'inventer ce qui n'existe pas encore</b>	213