

Novembre 2025

LIVRE BLANC

Quand la
permaentreprise
rencontre la
robustesse



Quand la
permaentreprise
rencontre la
robustesse

Épisode 1

Comprendre les synergies

PRÉAMBULE

EN TANT QU'ENTREPRISE...

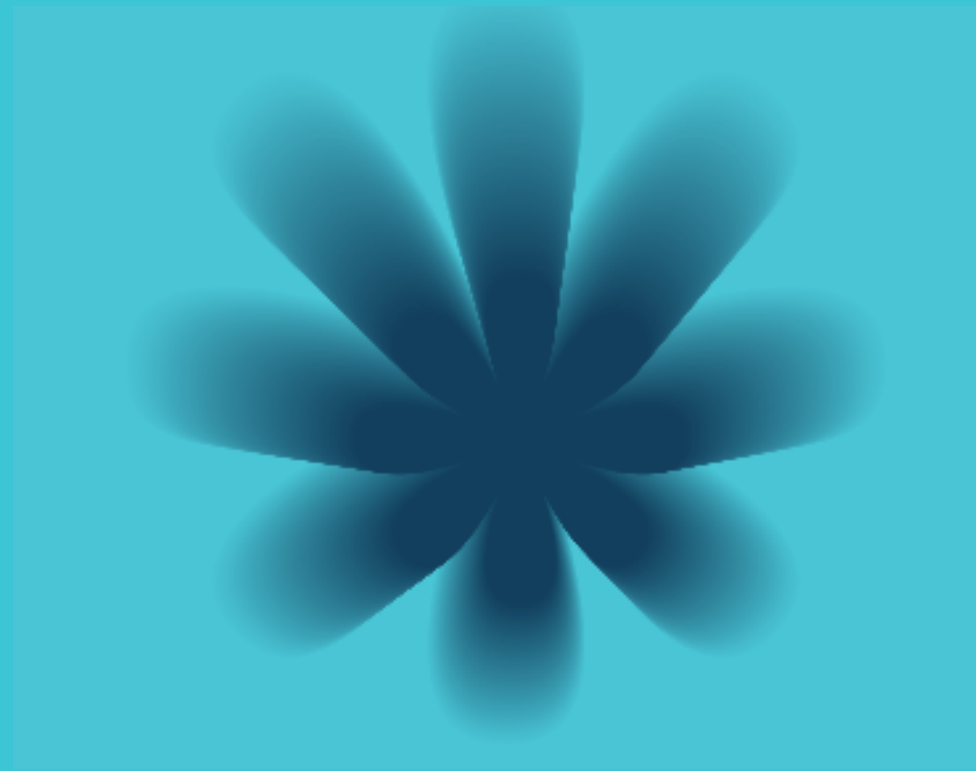
Face à un monde fluctuant, s'intéresser aux nouveaux modèles, aux nouvelles approches, OUI... Mais comment s'y retrouver ?

Pendant l'été 2025, Sylain Breuzard et Olivier Hamant ont travaillé à la compréhension mutuelle de leurs approches et à leur mise en oeuvre concrète.





Un livre blanc, épisode 1, pour bien appréhender d'un côté
le modèle **permaentreprise**, de l'autre l'approche
de la **robustesse** et surtout... leurs synergies



La permaentreprise

Un modèle **viable** pour un futur vivable, inspiré de la
permaculture



Livre : [La PermaEntreprise, un modèle viable pour un futur viable](#)

Ted'x: [La PermaEntreprise, un modèle viable pour un futur viable](#)

LinkedIn : [Sylvain Breuzard](#)

La permaentreprise de Sylvain Breuzard

Sylvain Breuzard est président de norsys, un groupe de services numériques qualifié de “société à mission” et certifié B Corp (700 salarié.es, 57 millions de CA).

Il est ancien président du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD). Il est par ailleurs, créateur du réseau Etincelle qui vise à rendre entrepreneurs de leur vie les jeunes en rupture scolaire. Il a été président de Greenpeace France (2011- 2023).

Les constats de Sylvain

Notre modèle de développement n'est plus viable

Il a généré une économie de production de biens et de services qui consomme la capacité de la nature à se régénérer.

Il a depuis 40 ans accru les inégalités, créant un sentiment d'impuissance et d'injustice qui fragilise nos démocraties.

La RSE n'a pas tenu ses promesses

Les politiques de RSE n'ont pas réussi à empêcher le monde de se dégrader, parce qu'elles sont :

- Insuffisamment déployées
- Et éloignées du cœur stratégique de l'entreprise.

Les labels et certifications sont bénéfiques, mais difficiles à articuler avec la stratégie d'entreprise.

Les entreprises ont un rôle à jouer

Si elles acceptent de revoir leur modèle de développement, les entreprises pourraient devenir des puissants leviers de transformation.

Elles savent innover, prendre prendre rapidement des décisions, elles ont des talents et des moyens.

Elles y ont même intérêt car elles ne pourront pas longtemps prospérer dans un monde qui se dégrade.

LA PROPOSITION

La permaculture est une source d'inspiration pour l'entreprise

Conceptualisée et expérimentée par deux écologues en Australie au milieu des années 70, la permaculture est un mode de production agricole qui se soucie de la permanence des ressources et qui vise l'efficacité en se basant sur une fine observation de la nature et de ses interactions.

La nature est tellement diverse et complexe qu'il est impossible de poser des lois qui s'appliqueraient à tous, partout.

La permaculture pose donc des principes à respecter.

3 principes éthiques

13 principes de design

La permaentreprise

un modèle de développement qui s'**inspire** des principes de la **permaculture**.

Le modèle de la permaentreprise vise à obtenir une **production efficace, utile aux humains**, en **préservant la planète**, avec un usage sobre voire régénératif des ressources et en **partageant équitablement** les richesses.

La permaculture ne remet pas en cause la nécessité de produire mais en **change radicalement les conditions**.



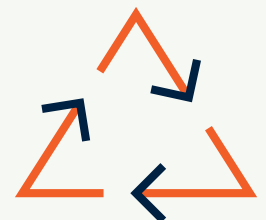
Les 3 principes éthiques



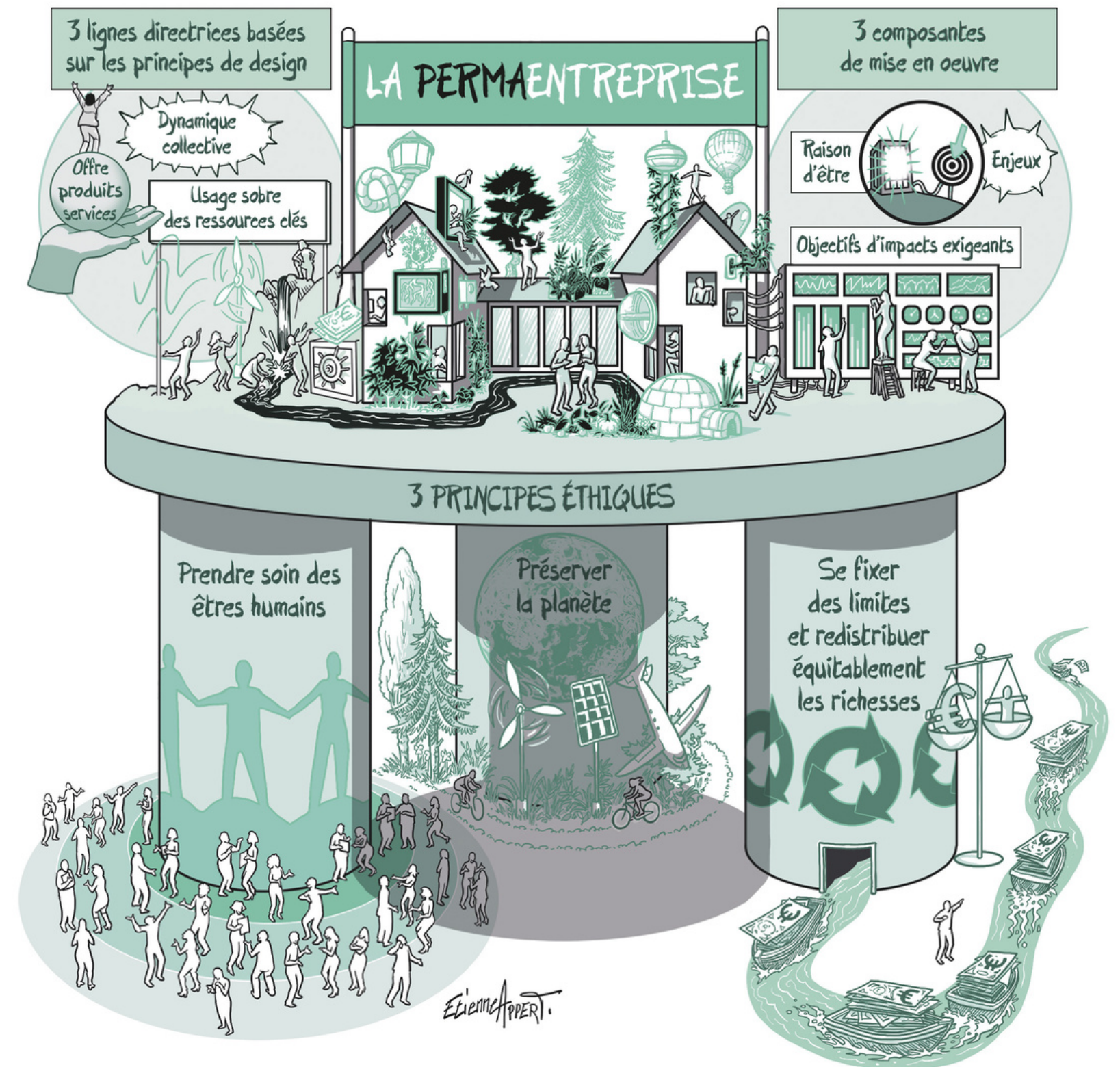
Prendre soin des humains



Préserver la planète



**Créer de la valeur
en se fixant des limites**



Les 13 principes de la permaentreprise

13 PRINCIPES DE DESIGN

- Observer et interagir
- Capter et stocker l'énergie
- Obtenir une production
- Appliquer l'autorégulation et accepter à la rétroaction
- Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables
- Ne produire aucun déchet
- La conception, des motifs aux détails
- Intégrer au lieu de séparer
- Utiliser des solutions lentes et à petite échelle
- Se servir de la diversité et la valoriser
- Utiliser les bordures et valoriser les marges
- Face au changement, être inventif
- Proposer une offre produits/services, alignée sur les trois principes éthiques, pertinente et rentable



Une méthode pour les entreprises

01

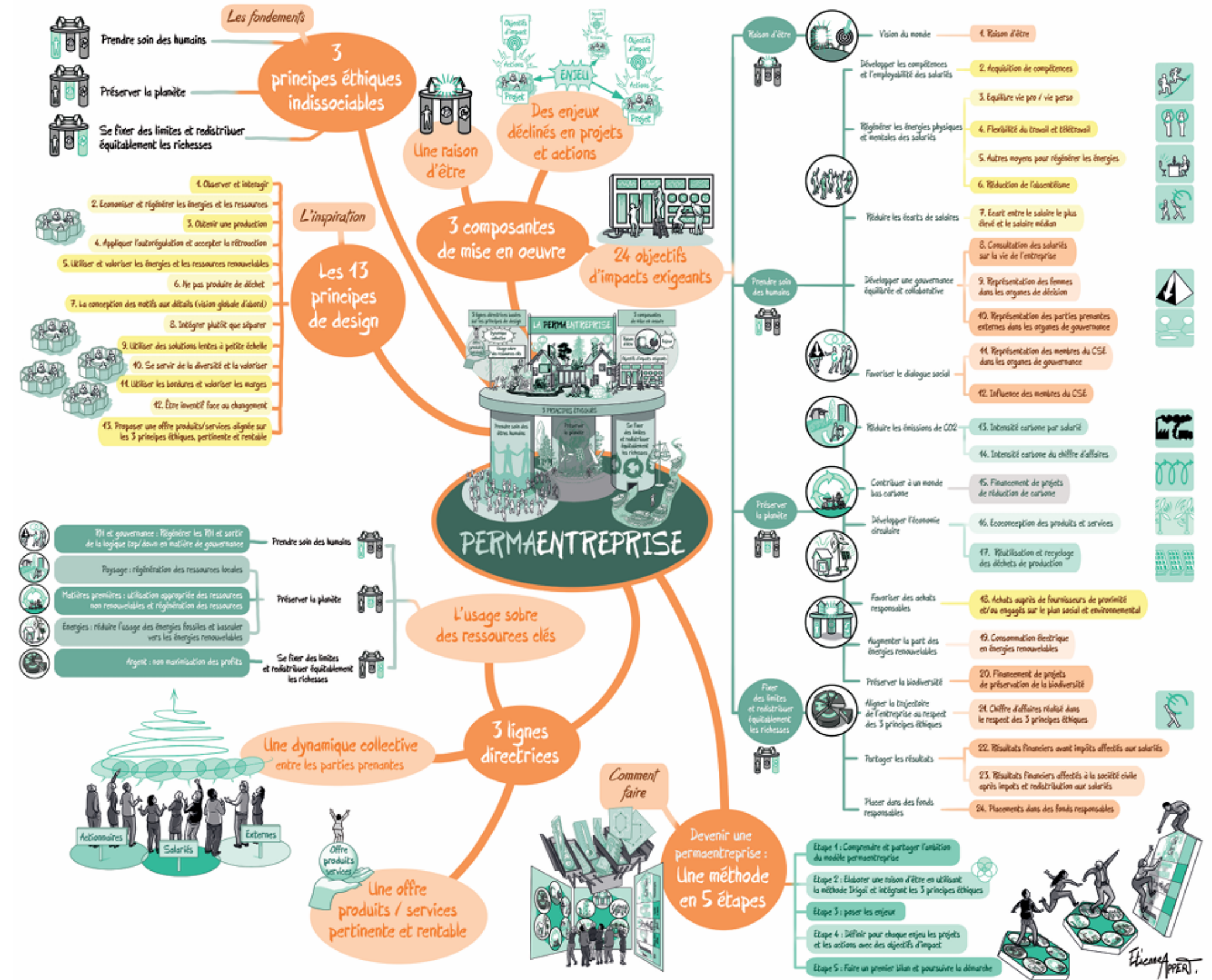
Une raison d'être alignée aux **3 principes éthiques**

02

Des enjeux déclinés en **projets** et **actions**

03

24 objectifs
d'impact incontournables



**Au service
de la **pérennité
économique** et
de la
**permanence des
ressources****

Renforcer l'attractivité
de l'entreprise et **fidéliser**
ses clients

Préserver la planète

- 01.** Réduire ses émissions de CO2
- 02.** Contribuer à un monde bas carbone
- 03.** Développer l'économie circulaire
- 04.** Favoriser les achats responsables
- 05.** Augmenter la part des énergies renouvelables
- 06.** Préserver la biodiversité

Créer de la richesse en se fixant des limites

- 01.** Aligner son développement avec les 3 éthiques
- 02.** Ne pas maximiser les profits et faire des réserves
- 03.** Redistribuer équitablement les richesses
- 04.** Partager les richesses humaines et matérielles

Prendre soin des humains

- 01.** Développer l'employabilité
- 02.** Régénérer l'énergie physique et mentale
- 03.** Réduire les écarts de salaire
- 04.** Développer une gouvernance équilibrée et collaborative
- 05.** Favoriser le dialogue social

Renforcer sa robustesse
avec une stratégie globale
et cohérente

Fidéliser ses salarié.es
et réduire ses coûts cachés

Booster l'innovation sur tous
les plans (produits/services,
gouvernance, RH...)

L'efficacité du modèle et de sa méthode : **largement prouvée !**

Une marque employeur singulière **et** attractive

"Dès qu'on est sur des métiers en tension, il faut savoir faire la différence. Et nous avons constaté que le modèle permaentreprise faisait vraiment la différence."



Louise Guerre
PDG Groupe Serda Archimag

Un modèle d'affaires robuste **et** différenciant

"Ma conviction est que si nous n'avions pas fait tout ce que nous avons entrepris depuis quelques mois, nous n'aurions pas pu nous différencier de nos concurrents, qui sont 10 fois ou 50 fois plus gros que nous."



Grégory Flipo
Président TMC Innovation

-5%

D'absentéisme constaté.
Vos salarié.es sont plus
motivé.es !



Sylvain Breuzard
Président de norsys

Des innovations produits / services

"Nous avons construit de nouvelles offres pour promouvoir un numérique soutenable, qui prennent de l'ampleur puisqu'elles représentent aujourd'hui 15% de notre chiffre d'affaires. C'est un enjeu très important pour nous qui aligne notre métier à nos convictions."



Antoine Jacquier
Fondateur de Nuagéo

98%

De nos clients considèrent
que les salarié.es de norsys
sont plus engagé.es que
chez les concurrents.

**LA
ROBUSTESSE
DU VIVANT**

**Antidote au culte
de la performance**





Ted'x: [Olivier Hamant - La robustesse face à la performance ?](#)

Sator: [Olivier Hamant - Construire la robustesse](#)

LinkedIn: [Olivier Hamant](#)

L'approche robustesse d'Olivier Hamant

Olivier Hamant est biologiste de formation, chercheur à l'Institut de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE).

Il est aussi directeur de l'institut Michel Serres.

Les constats d'Olivier Hamant

Un monde fluctuant

Le XXI^e siècle sera fluctuant, toutes les études scientifiques le disent (GIEC, IPBES, UNICN). Notre seule certitude est que cette incertitude va s'amplifier.

Or, l'hypothèse qui préside à tous nos grands projets est celle d'un monde stable, en abondance de ressources et en paix.

Nous sortons du néolithique

C'est-à-dire de l'optimisation pour le contrôle de notre environnement qui prévaut depuis la domestication des plantes et des animaux (6 000 à 3 000 avant notre ère)

Nous rentrons dans l'Histoire : il va falloir vivre dans un monde qui a perdu le contrôle.

On en a pour 2 siècles.

Le culte de la performance

Nous vivons dans un monde qui voue un culte à la performance et nous voyons comme nécessairement positive cette recherche permanente de contrôle et d'optimisation.

En période stable, de forte abondance, la performance marche très bien. Le problème, c'est de continuer à vouer un culte à la performance dans un monde instable où les ressources se raréfient.

LA PROPOSITION

S'inspirer de **la robustesse** du vivant

Contrairement à une idée reçue, le vivant n'est très performant.

- Il n'est pas efficace (il n'a pas d'objectif)
- Ni efficient (il gâche énormément d'énergie et de ressources)

Les êtres vivants ne misent pas sur la performance. Ils sont robustes parce qu'ils ne sont pas performants.

Exemple de performance : la fièvre

- Quand on a de la fièvre, le corps fonctionne à son optimum d'activité (40°C)
- C'est très efficace, mais au bout de 3 jours à 40°C, c'est la mort.

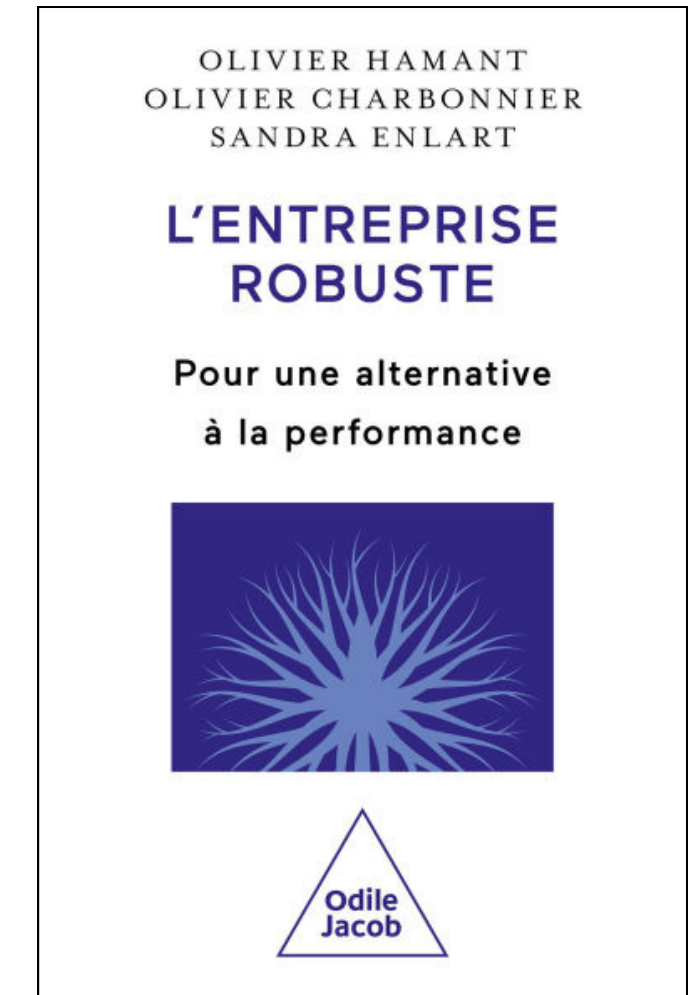
L'optimisation peut avoir un sens quand les contraintes sont connues et prévisibles.

Mais quand l'environnement est fluctuant, **la sous-optimalité** permet de garder des marges de manœuvre.

L'approche robustesse d'Olivier Hamant

**La robustesse :
les principes issus du vivant**

*Dans le monde qui vient, fluctuant, on
aura besoin parfois de performance mais
nous aurons surtout besoin de cultiver
la ROBUSTESSE.*



Passer de la performance...

*La somme de l'efficacité
(atteindre ses objectifs)
et de l'efficience (avec le moins de
moyens possible)*

... À LA ROBUSTESSE

*La capacité à se maintenir stable
sur le court terme et viable
sur le long terme*

Passer de la performance...

La somme de l'efficacité (atteindre ses objectifs) et de l'efficience (avec le moins de moyens possible)

LA MAXIMISATION DE LA PERFORMANCE FRAGILISE :

- Elle entraîne des effets rebond (ou paradoxe de Jevons) : à mesure que les améliorations technologiques augmentent l'efficacité avec laquelle une ressource est employée, la consommation totale de cette ressource peut augmenter au lieu de diminuer
- Elle fausse les mesures (ou Loi de Goodhart) : quand une mesure devient un objectif, elle cesse d'être fiable car elle est sujette à des tricheries, des manipulations (ex : dopage)
- Elle a un coût et ce coût est payé par les écosystèmes humains et naturels

... À LA ROBUSTESSE

La capacité à se maintenir stable sur le court terme et viable sur le long terme

LE PRIMAT DONNÉ À LA ROBUSTESSE EST :

- **Pragmatique** (faire face à un monde fluctuant)
- **Opérationnel** (faire émerger la sobriété et la durabilité)
- **Plus engageant** (répondre à la volonté de durer plutôt que la nécessité de réduire)

LA ROBUSTESSE

PRÉCONISATIONS

“À l’avenir, les progrès de l’humanité seront nécessairement guidés par des gains de robustesse contre l’optimisation”.

01 MISER SUR L’ADAPTABILITÉ

S’adapter ne sert à rien
dans un monde fluctuant.

Nécessité de basculer de
l’adaptation à
l’adaptatibilité.

02 METTRE DU JEU DANS LES ROUAGES

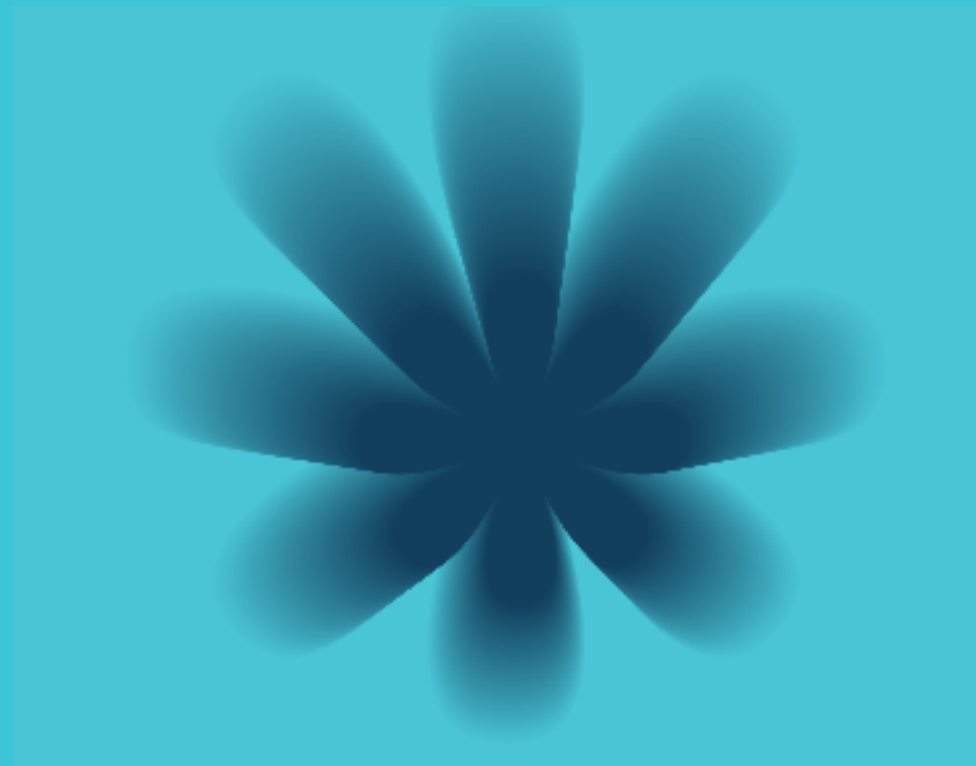
Se donner des marges
de manœuvre.

Faire des stocks.

03 COOPÉRER

Créer des liens.

Nourrir la diversité
de solutions pour faire
face à un monde
imprévisible.



Conclusion

Permaentreprise, Robustesse, **les synergies**

Quand la permaentreprise rencontre la robustesse

01 La performance
maximisée **nous**
mène dans le mur.
Il est temps de
changer de modèle.

02 N'attendons
pas la stabilité,
nous sommes entrés
dans un monde de
plus en plus fluctuant.

03 La nature est
une source
d'inspiration,
les principes du
vivant sont source
de robustesse.

Quand la permaentreprise rencontre la robustesse

*“Il y a de la **robustesse** derrière le
modèle **perma**”*

Sylvain Breuzard

*”Le modèle **perma** a beaucoup de
résonnances avec la **robustesse**”*

Olivier Hamant

C'EST FINI POUR CETTE FOIS,

toute bonne chose a une fin !

...mais on se **revoit vite** pour voir
comment traduire dans l'entreprise
les leviers **de la robustesse.**



Une publication coordonnée par **Michèle Buinet**,
mbuinet@norsys.fr

Novembre 2025