

LIVRE BLANC

Quand la permaentreprise
rencontre la robustesse



Episode 2

Avril 2026

Activer la robustesse avec la permaentreprise



Cette œuvre est sous licence [CC BY-SA 4.00](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Sommaire

<u>Introduction</u>	03
<u>Le hasard</u>	11
<u>Le gaspillage</u>	19
<u>La redondance</u>	28
<u>Les hétérogénéités</u>	36
<u>Les lenteurs</u>	44
<u>Les erreurs</u>	52
<u>Les incohérences</u>	61
<u>Les inachèvements</u>	69
<u>Conclusion</u>	77





Une publication norsys, à l'origine de la permaentreprse

norsys est un groupe de services numériques de 700+ salarié.es, engagé depuis sa création en 1994 dans les Hauts de France.

En 2021, norsys invente un nouveau modèle de développement viable pour un futur viable, "la permaentreprse", afin de poursuivre sa transformation vers un modèle pérenne et soutenable, et décide d'en faire un commun.



norsys en un
clin d'œil

NOTRE CONVICTION

Les entreprises sont en mesure d'apporter des réponses efficaces aux enjeux du XXI^e siècle, avec des moyens et une efficacité sans pareils, et elles ont même intérêt à le faire pour prospérer !

NOTRE MISSION

Incarner la faisabilité d'une transformation vers un modèle alternatif viable et rentable et rendre ce modèle largement accessible pour accélérer la bascule du monde économique.

NOTRE ACTION

Partager la vision, les inspirations et les apprentissages de la permaentreprse.

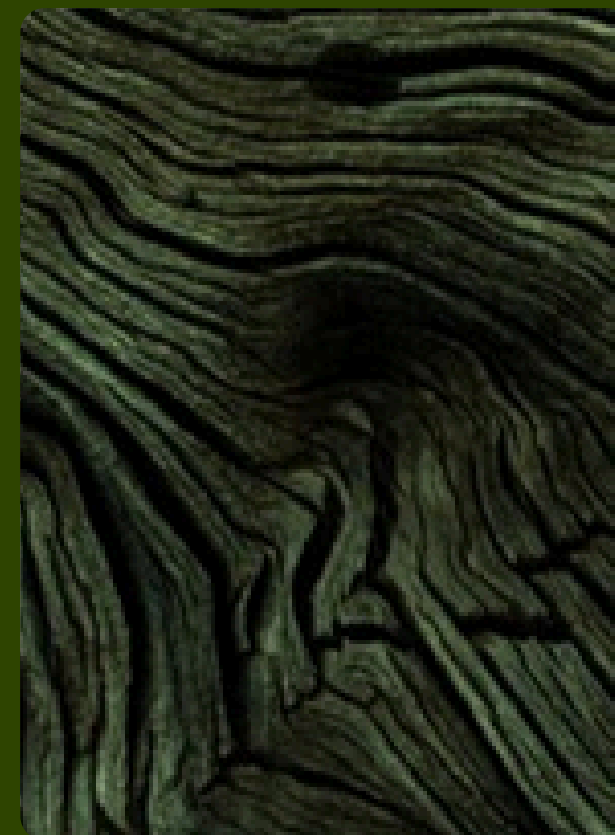
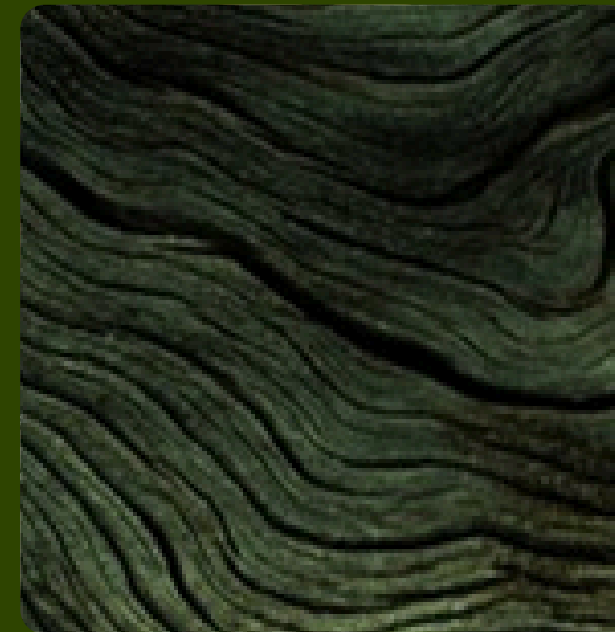
Cette publication est une nouvelle contribution d'envergure ayant mobilisé des dizaines de jours de travail.

PRÉAMBULE

EN TANT QU'ENTREPRISE...

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

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



RETROUVEZ L'ÉPISODE 1

SUR LA ROBUSTESSE ET
LA PERMAENTREPRISE...

Dans l'épisode 1, nous avons posé les fondements du modèle **permaentrepise** et de l'approche **robustesse** et mis en lumière leurs synergies.





LE BIOLOGISTE

**OLIVIER
HAMANT**

Directeur
Institut Michel
Serres

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

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

LinkedIn : [Olivier Hamant](#)

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

LE DIRIGEANT

**SYLVAIN
BREUZARD**

Président
norsys



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

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

LinkedIn : [Sylvain Breuzard](#)

La permaentreprise,
un modèle **viable**
pour un futur **vivable**

La robustesse

s'oppose au "culte" que nous vouons à la performance, et qui nous fait voir comme nécessairement positive la recherche permanente de contrôle et d'optimisation.

Cette performance a non seulement un coût énorme sur les écosystèmes, mais elle nous fragilise dans un monde instable où les ressources se raréfient.

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

Pour être robuste, il faut donc baisser la performance. C'est un équilibre à trouver.

La permaentreprise

est un modèle de développement des organisations.

Il s'inspire de la permaculture et repose sur trois principes éthiques qu'il met au coeur de la stratégie :

prendre soin des humains
préserver la planète
créer de la richesse en se fixant des limites

La permaentreprise rejette donc le principe de maximisation des profits à tout prix.

La pérennité de l'entreprise l'emporte sur une maximisation de sa performance financière à court terme.

3 points clés où 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 **Les principes du vivant** sont une source d'inspiration pour les organisations

*“Le modèle **permaentreprise** est
une manière d’opérationnaliser
la robustesse”*

OLIVIER HAMANT



Les 8 contre-performances qui nourrissent la robustesse*

#1

HASARD

#2

GASPILLAGE

#3

REDONDANCE

#4

HÉTÉROGÉNÉITÉS

#5

LENTEURS

#6

ERREURS

#7

INCOHÉRENCES

#8

INACHÈVEMENTS

Les 8 contre- performances qui nourrissent la robustesse

#1
HASARD

#2
GASPILLAGE

#3
REDONDANCE

#4
HÉTÉROGÉNÉITÉS

#5
LENTEURS

#6
ERREURS

#7
INCOHÉRENCES

#8
INACHÈVEMENTS

Le hasard

L'œil
du biologiste



La part du hasard est énorme à toutes les échelles dans le vivant.

La cause du hasard, ce sont les petits nombres dans les effectifs qui peuvent générer des comportements aberrants c'est-à-dire qui ne correspondent pas au comportement de la population totale.

Ex : un rond-point : vue de haut c'est fluide. Vue à petite échelle, certains hésitent, ralentissent, changent de voie...

Ex : à l'échelle moléculaire, quand on isole toutes les protéines d'une cellule, certaines sont produites de manière massive, d'autres en très petit nombre. Elles peuvent avoir des comportements aberrants = > ça produit beaucoup de variations.

Les bénéfiques : résistance aux maladies, signaux faibles, sérendipité, l'innovation, le pas de côté. Le hasard donne aussi de la légitimité : les jurés pris au hasard dans les conventions citoyennes.

Le regard
du dirigeant



Valoriser le hasard est totalement contre-intuitif pour l'entreprise, tant elle est déjà confrontée à l'inattendu et aux aléas dans ses relations avec les parties prenantes ou face au contexte économique, social, géopolitique.

Pour autant, le hasard introduit la notion d'ordre et de désordre.

L'ordre facilite une bonne gestion, le désordre est source de créativité, d'innovation et facilite le développement de l'entreprise.

Il faut accepter une part de désordre, une part de lâcher prise, et de réduire, dans certains contextes, le contrôle.

Ce qui revient à créer des espaces favorables à l'émergence de hasard.

#1

#1

Le
hasard

EN FAIT C'EST

—

Autoriser une
part de **désordre**

En quoi **autoriser une part de désordre** permet de répondre à un **monde fluctuant** ?

En lâchant un peu le contrôle et en acceptant une part de désordre, le.la dirigeant.e favorise la créativité, l'innovation et une démarche d'évolution permanente.

Il.elle renforce la viabilité de l'entreprise dans les fluctuations en multipliant les cordes à son arc, y compris celles qui sont inutiles à court terme.

La démarche de démocratie participative produit de la légitimité, et une culture de la coopération indispensable quand la crise survient.

Les permaentreprises **témoignent**

“Nous cultivons l’innovation depuis 20 ans. Nous nous autorisons des moments où nous sortons totalement du cadre. Nous étudions les tendances conjointes et cela crée de l’innovation, stimule la créativité. Le hasard = la créativité, c’est évident.”



Grégory Flipo
TMC Innovation

“J’accueille le désordre comme une ressource. Pratiquer l’écoute active des signaux faibles, observer sans chercher à conclure trop vite, laisser advenir plutôt que forcer – c’est une véritable discipline qui ouvre des voies inattendues.”



Charlotte Caliouw
Au-delà Événement Évasion

“Le hasard du Covid m’a fait mettre de l’ordre. Aujourd’hui on a moins de désordre mais on a moins de créativité.”



Éric Martin
Sygmatel

“Nous avons créé les Pirates (pôle de recherche appliquée) pour justement réinventer l’entreprise en permanence. Cela a créé du désordre mais aussi des innovations radicales. Pour avoir du désordre, il faut créer les conditions : les personnes, les lieux, le matériel.”



Sylvain Breuzard
Président de norsys

Les permaleaders* réagissent

“L’usage du mot désordre est volontairement provocateur. Il peut être avantageusement reformulé en imprévu pour l’entreprise.”

“Il y a plus de risques à vouloir tout maîtriser que de risques à laisser un peu de place au hasard. On est vraiment dans l’entreprise apprenante.”

“Le désordre ouvre un espace de créativité, car il oblige à trouver de nouvelles solutions et stimule l’exploration du champ des possibles.”

“Quand je mets des personnes en travail de groupe, je donne volontairement une consigne d’objectif général pour leur permettre de s’organiser librement comme ils veulent. C’est un désordre créatif pleinement assumé parce que le retour d’expérience me montre que cela fonctionne beaucoup mieux que de trop les contraindre dans le détail.”

**Collectif de professionnels formés au modèle permaentreprise.*

LE HASARD

—

Autorisez-vous
une part de désordre
dans votre entreprise ?

Les questions à se **poser**

Ces questions, issues des principes de design de la permaentreprise, ont été complétées par Sylvain Breuzard et Olivier Hamant.

- *L'entreprise a-t-elle créé des espaces de rencontres sans objectif ? Ex : pause-café, rituels d'échanges, d'exploration...*
- *L'entreprise a-t-elle mis en place des dispositifs de recherche-action ? Se font-ils en partenariat avec des écoles, des universités, d'autres entreprises ?*

10

Se servir de la diversité et la valoriser

- *L'entreprise laisse-t-elle ses équipes s'autoréguler et décider de façon autonome ?*

4

Appliquer l'autorégulation et accepter la rétroaction

- *Quel niveau de désordre est-elle prête à accepter ? À supporter ?*
- *Comment l'entreprise réagit-elle face au désordre (repli sécuritaire ou exploration) ?*
- *L'entreprise est-elle prête à accueillir de nouvelles idées ?*

12

Être inventif face au changement

Principe
perma
associé



Les 8 contre-performances qui nourrissent la robustesse

#1

HASARD

#2

GASPILLAGE

#3

REDONDANCE

#4

HÉTÉROGÉNÉITÉS

#5

LENTEURS

#6

ERREURS

#7

INCOHÉRENCES

#8

INACHÈVEMENTS

Le gaspillage

L'œil
du biologiste



*L'ensemble des écosystèmes produit un gaspillage colossal qui alimente d'autres écosystèmes, car tout est circulaire dans la nature (ex : les feuilles mortes). **Le gaspillage est la fondation de tous les écosystèmes.***

Les êtres vivants gaspillent et font des stocks.

Ex : La photosynthèse (processus qui permet de transformer un gaz (le CO₂ - en fibre de carbone grâce à l'énergie solaire) a un rendement énergétique de moins de 1% ! Depuis 3,8 milliards d'années, les plantes gâchent 99% de l'énergie solaire. Mais cela leur permet de faire face aux fluctuations de la lumière.

Ex : L'arbre a des stocks qui ne seront utilisés que pour faire de nouvelles branches ou se régénérer complètement en cas d'énormes fluctuations (par ex. la foudre).

Le stock est une abondance masquée qui permet de résister dans la pénurie et de collaborer.

Le regard
du dirigeant



Trouver des vertus au "gaspillage" est à la limite de la provocation, tant l'entreprise cherche à réduire les coûts qu'il engendre. Sans parler de la gestion des déchets qui est un défi considérable pour le monde.

Pour autant, **le gaspillage introduit la notion de réserves à faire afin de se garder des marges de manœuvre notamment en cas de difficulté, et d'être capable de penser moyen/long terme.**

À associer avec la circularité : la circularité, c'est se placer dans les conditions dans lesquelles le gâchis n'est pas un problème.

Tout investissement peut sembler être du gaspillage au moment où il est fait. En recherche et développement, le retour sur investissement ne sera connu que sur le long terme. **Sans gaspillage, pas d'innovation.**

#2

Le
gaspillage

LE GASPILLAGE, EN FAIT C'EST

—

**Faire des réserves
et partager les surplus**

En quoi faire des **réserves** et partager les **surplus** permet de répondre à un **monde fluctuant** ?

Faire des réserves, permet d'anticiper des fluctuations fortes, de la crise ponctuelle à la catastrophe.

Partager les surplus nourrit l'écosystème : le territoire, les associations...

Les permaentreprises **témoignent**

“Nous ne facturons que 4 jours chez le client. Le 5e jour, l'équipe est ensemble au bureau. Elle échange, elle se forme. Du gaspillage ? Non.

Ces jours de formation nous permettent aussi de facturer des prestations à plus forte valeur ajoutée.”



Antoine Jacquier
Nuageo

“On achète notre électricité chez Enercoop, c'est un peu plus cher. On pourrait considérer que c'est du gaspillage mais on soutient le monde de demain.”



Nina Lausecker
Lökki Kombucha

“Chez norsys, depuis 2014, on a fait des stocks en ne distribuant pas de dividendes. C'est un coussin de protection. Le gaspillage c'est tout ce qu'on autorise et qui ne va pas dans le sens de la maximisation du profit.”



Sylvain Breuzard
norsys

Les permaentreprises **témoignent**

“ Nous faisons du mécénat de compétences en faisant de la couture pour des associations. Nous avons ainsi fabriqué 80 tenues d'apiculteurs pour une association. Ce que l'on donne ainsi nous est souvent rendu par la fierté des équipes ou la reconnaissance du territoire. Cela crée de la solidarité parce qu'on a tissé des liens.”



Christophe Lemaire
Bastien Tissages Techniques

“Chez Falabella, on utilise le foncier « gâché et inutile », à savoir des zones d'espaces verts tondues 10 fois par an et sans usage, pour y faire pousser des fleurs. Ces surfaces sans aucune valeur deviennent un lieu de beauté, de nourriture pour les insectes et permettent d'alimenter les fleuristes en fleurs écologiques.”



Mathilde Duperret
Falabella

Les permaleaders **réagissent**

“Le mot gaspillage est percutant et volontairement dérangeant : il sert à bousculer les représentations. Il peut être sensible pour les entreprises : proposition d'utiliser les notions de réserves, surplus, partage, plutôt que “gaspillage”.”

*“Certaines ressources non utilisées par l'entreprise peuvent servir à d'autres (associations, territoire, partenaires...).
→ Logique de don / contre-don.”*

“En fait, le gaspillage est un échange.”

“Relecture positive : le gaspillage peut être vu comme une abondance masquée ou un investissement (R&D qui ne donne pas de résultats immédiats, temps passé sur des actions non productives à court terme mais utiles à long terme)”

“En 2024, j'ai fait un très bon chiffre d'affaires. J'ai décidé de mettre le maximum de côté, ce qui sauve mon entreprise en 2025/2026 !”

LE GASPILLAGE

—

Et vous comment abordez-vous
les notions de **réserve**s et de
partage dans votre entreprise ?

Les questions à se **poser**

Ces questions, issues des principes de design de la permaentreprise, ont été complétées par Sylvain Breuzard et Olivier Hamant.

- *L'entreprise a-t-elle une démarche d'écoconception ?*
- *Cette démarche inclut-elle bien le cycle de vie complet des produits, et les usages des consommateurs ?*
- *Des démarches d'économie circulaire sont-elles mises en place ?*
- *Des démarches participatives avec les clients sont-elles mises en place ?*

2

Économiser et régénérer les énergies et les ressources

- *L'entreprise s'est-elle engagée dans une démarche de régénération des ressources humaines afin que les salarié.es soient en bonne santé ? Qu'ils préservent leur quotient physique et moral dans le temps ? Qu'ils soient en mesure d'entretenir leurs compétences ?*
- *L'entreprise les aide-t-elle à développer leur employabilité ?*

2

Économiser et régénérer les énergies et les ressources

- *Dans une optique de régénération, quels déchets seraient une source de matière première pour d'autres entreprises ?*
- *Parmi les déchets, l'entreprise a-t-elle identifiée ce qui pourrait être considéré comme du gaspillage toxique et du gaspillage utile ?*

6

Ne pas produire de déchets

Principe
perma
associé



Les 8 contre-performances qui nourrissent la robustesse

#1

HASARD

#2

GASPILLAGE

#3

REDONDANCE

#4

HÉTÉROGÉNÉITÉS

#5

LENTEURS

#6

ERREURS

#7

INCOHÉRENCES

#8

INACHÈVEMENTS

La redondance

L'œil
du biologiste



Les êtres vivants sont des organisations redondantes.

Ex : les symbioses se font avec de très nombreuses interactions. C'est le nombre des interactions (réseau) qui nourrit la viabilité (nombreux plans B)

La valeur de la redondance est assurantielle. Si on perd certains des éléments, d'autres rempliront la fonction.

Quand on simplifie (monoculture), il y a perte de redondance dans les sols, pour les services écosystémiques, et désertification. C'est un piège systémique : la simplification induit toujours plus de simplification, parce qu'à court terme, c'est plus facile à contrôler.

La redondance est au cœur de l'apprentissage (répétition).

Le regard
du dirigeant



La redondance ne fait pas partie du vocabulaire de l'entreprise qui vise plutôt l'optimisation de ses coûts et la simplification de son fonctionnement.

Pour autant, la redondance peut se traduire par le fait de prévoir des systèmes de secours.

Que ce soit sur le plan matériel (pour gérer la production), humain pour des compétences très particulières (polyvalence, tuilage dans les tâches/recrutement, etc.), des fournisseurs (pour ne pas être en dépendance d'un fournisseur dominant), du système d'informations pour faire face à une défaillance...

#3

La
redondance

LA REDONDANCE, EN FAIT C'EST

—

Prévoir des **systemes de secours**

En quoi prévoir des **systemes de secours** permet de répondre à un **monde fluctuant** ?

Les systèmes de secours ont une valeur assurantielle, ils permettent d'amortir des pénuries ponctuelles de ressources, d'être moins dépendant des fluctuations d'un fournisseur, d'un client, des compétences d'un salarié ou d'un dirigeant.

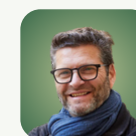
Les permaentreprises **témoignent**

“J’essaye toujours d’avoir un coup d’avance en termes de ressources humaines. J’ai deux responsables d’activité, deux chefs de chantier pouvant remplacer les deux responsables d’activité, et je recrute plus de chefs d’équipe que de besoin qui pourraient potentiellement remplacer les chefs de chantier. Vu de loin, ça peut paraître du luxe, surtout pour une jeune entreprise. Vu du quotidien, les aléas me confortent tous les jours dans mes choix. Je n’ai quasiment jamais de discontinuité d’activité, même en cas de force majeure.”



Mathilde Duperret
Falabella

“Nous travaillons énormément sur la polyvalence, au niveau des compétences mais aussi des machines, des fournisseurs... avec un plan de continuité des activités.”



Christophe Lemaire
Bastien Tissages Techniques

Les permaleaders **réagissent**

*“Éviter les goulots d'étranglement et la dépendance d'une tâche sur une seule personne super spécialiste
→ Faire des binômes sur les projets avec un pool de compétences commun et quelques spécificités individuelles qui seront, de fait, partagées.”*

“Prendre des apprentis / juniors, qui apprennent en compagnonnage et peuvent prendre le relais en cas de besoin.”

“Avoir plusieurs fournisseurs pour une même ressource.”

“J'essaie d'avoir plusieurs fois le même type de clients pour pouvoir réutiliser une bonne partie de mes process.”

LA REDONDANCE

—

Et vous, avez-vous
des **systemes de secours**
dans votre entreprise ?

Les questions à se **poser**

Ces questions, issues des principes de design de la permaentreprise, ont été complétées par Sylvain Breuzard et Olivier Hamant.

- *L'entreprise a-t-elle encore une politique de flux tendus ?*
- *Quels sont les impacts pour ses clients ? Ses fournisseurs ? Ses salariés ?*
- *S'est-elle fixée une limite dans le poids de son premier fournisseur ? De son premier client ?*
- *Quel est le degré d'autonomie de l'entreprise en cas de difficulté d'approvisionnement chez ses fournisseurs ?*
- *A-t-elle identifié des alternatives pour suppléer à l'absence de profils très spécifiques, voire uniques de l'entreprise ?*
- *A-t-elle créé des liens hors de l'entreprise et en lien avec son territoire (municipalité locale, associations locales, services écosystémiques liés à la biodiversité locale)*
- *A-t-elle cartographié ses liens pour les sanctuariser ? Ses manques de redondance pour y remédier ?*

Principe
perma
associé



3

Obtenir une production

Les 8 contre-performances qui nourrissent la robustesse

#1

HASARD

#2

GASPILLAGE

#3

REDONDANCE

#4

HÉTÉROGÉNÉITÉS

#5

LENTEURS

#6

ERREURS

#7

INCOHÉRENCES

#8

INACHÈVEMENTS

Les hétérogénéités

L'œil
du biologiste



L'hétérogénéité rend le monde perceptible.

L'homogénéité endort, parce qu'elle est pauvre en informations.
L'hétérogénéité génère des tensions et des conflits, et cela permet de se percevoir, et de percevoir le groupe.

Ex : les arbres ont des frictions avec les arbres voisins et développent des stratégies en fonction de ces interactions.

Les êtres vivants ont des systèmes qui maintiennent un haut niveau d'hétérogénéité. **Quand on augmente l'hétérogénéité, on augmente les fluctuations, on augmente la richesse des informations.**

Le meilleur bouclier contre les fluctuations extérieures ce sont les fluctuations intérieures. Il faut que le système soit à l'intérieur ouvert aux débats, aux frictions pour pouvoir se percevoir.

L'hétérogénéité garantit l'adaptabilité.

Le regard
du dirigeant



Dans l'entreprise, les hétérogénéités rejoignent la notion de diversité.

Oser la diversité et la valoriser, diversité des acteurs, des clients, des fournisseurs.

Les entreprises ont tendance à se copier, à entrer dans une **monoculture de l'esprit** avec les mêmes schémas de pensée, les mêmes modes de management, les mêmes démarches de délocalisation...

En s'inscrivant dans des modèles de développement comme la permaentreprise, elles font de leur singularité une force.

#4

**Les
hétérogénéités**

LES HETEROGENEITES, EN FAIT C'EST

—

Valoriser la diversité

En quoi **valoriser la diversité** permet de répondre à un **monde fluctuant** ?

La diversité des clients réduit la vulnérabilité lors d'une baisse du marché d'un secteur d'activité. Elle valorise aussi la singularité d'un produit ou service, la recherche et l'innovation.

En ressources humaines, valoriser la diversité, c'est varier les profils pour faire progresser le collectif.

Enfin, préserver et soutenir la diversité est une école de la coopération (et des frictions nécessaires à son développement).

Les permaentreprises **témoignent**

“Nous travaillons en partenariat avec une entreprise d’insertion et nous accueillons des stagiaires qui n’ont parfois jamais travaillé. Il faut leur rappeler les règles d’hygiène, le respect des horaires, le respect des consignes. On passe du temps, cela crée parfois des tensions internes, mais cela nous rend service aussi.”



Christophe Lemaire
Bastien Tissages Techniques

“Notre culture a toujours été de diversifier nos activités. Le fait de développer de nouveaux domaines d’expertises et d’essayer sur plusieurs agences ne nous a pas conduit à faire de l’hyper performance économique qu’aurait pu apporter un secteur porteur sur une durée limitée, mais nous a permis de rester modérément profitables dans la continuité.”



Louis Philippe Blervacque
Auddicé

“Dans nos organes de gouvernance, nous imposons désormais un salarié de moins de 30 ans et un membre de CSEN (Conseil Social Economique et Nature).”



Sylvain Breuzard
norsys

Les permaleaders **réagissent**

*“La richesse du collectif vient aussi des individualités, y compris celles qui ne sont pas parfaitement conformes.
→ Cette diversité favorise les ajustements et l’innovation.”*

“Intégrer une diversité d’activités, de profils, de ressources, de clients, de fournisseurs...”

“Oser sortir de l’alignement parfait et de la cohérence totale.”

“Lors des travaux de groupe, j’incite les personnes, étudiants et salariés, à se mettre avec des personnes qui pensent différemment. Souvent, la créativité et les idées nouvelles viennent d’une confrontation respectueuse de 2 points de vue différents.”

LES HÉTÉROGÉNÉITÉS

—

Et vous comment
valorisez-vous la **diversité**
dans votre entreprise ?

Les questions à se **poser**

Ces questions, issues des principes de design de la permaentreprise, ont été complétées par Sylvain Breuzard et Olivier Hamant.

- *L'entreprise a-t-elle agencé des parties prenantes autour d'un projet ?*
- *L'entreprise a-t-elle des clients ou des fournisseurs avec lesquels elle a des démarches de coopération ? qu'elle implique dans des réflexions stratégiques, d'évolutions de produits et service, ...*
- *L'entreprise a-t-elle des projets dont les impacts dépassent le court terme ?*

7

La conception des motifs aux détails (vision globale d'abord)

- *Le comité de direction est-il suffisamment diversifié et émancipé pour challenger des décisions ? Apporter de la créativité ?*
- *L'entreprise a-t-elle une démarche proactive de diversité dans son recrutement en cohérence avec la loi sur la diversité mais également par des traits de personnalité, des apports culturels ?*

10

Se servir de la diversité et la valoriser

- *Quelles nouvelles collaborations l'entreprise peut-elle favoriser ? En mélangeant des équipes ?*
- *Quels sont les liens de l'entreprise avec son territoire ?*

12

Être inventif face au changement

Principe perma associé



Les 8 contre- performances qui nourrissent la robustesse

#1

HASARD

#2

GASPILLAGE

#3

REDONDANCE

#4

HÉTÉROGÉNÉITÉS

#5

LENTEURS

#6

ERREURS

#7

INCOHÉRENCES

#8

INACHÈVEMENTS

Les lenteurs

L'œil
du biologiste



La lenteur est nécessaire à la multiplication des interactions.

Ex : les plis de l'intestin ralentissent les flux pour augmenter les interactions et permettre la digestion.

Les systèmes vivants sont souvent oscillants. Pour maintenir cette oscillation dans la durée, il faut maintenir un délai.

La lenteur permet d'accroître les compétences et fournit une capacité de protection du vivant.

Ex : les bactéries qui résistent aux médicaments sont celles qui, sous stress, se mettent à dormir et laissent passer la vague.

Ex : l'hibernation : les animaux font des stocks et se mettent en état de sous-optimalité pour résister au froid.

Ex: les graines sont toujours vivantes mais en vie ralentie.

La performance privilégie le délai le plus court pour réaliser une action, pour décider. La robustesse privilégie le délai le plus fiable qui est plus lent.



Le regard
du dirigeant

La lenteur semble paradoxale tant est valorisée la rapidité de conception, de fabrication, de livraison, d'exécution dans l'entreprise comme dans la société, la réduction des délais.

Pour autant, les lenteurs introduisent la notion de donner du temps au temps, de prendre son temps dans certains contextes et de sortir de la seule vision du court terme.

Pour définir un projet, il vaut mieux passer du temps sur la question, que sur la réponse. On perd du temps au départ, mais on en gagne après. Prévoir le temps de l'explicitation, de la pédagogie ou créer les conditions d'émergence d'une pensée partagée, pour que tous les salariés comprennent une décision.

#5

Les
lenteurs

LES LENTEURS, EN FAIT C'EST

—

Savoir perdre du **temps**
pour en gagner

En quoi accepter de **perdre du temps** permet de répondre à un **monde fluctuant** ?

L'idée de laisser du temps au temps permet aux salariés de mieux développer des idées nouvelles, ou de comprendre la complexité d'une question, et donc d'y adhérer. Au final de faciliter la conduite du changement dans l'entreprise.

Les lenteurs poussent à penser moyen/long terme et à donner davantage de sens au court terme.

Elles sont le temps de la co-construction et de l'anticipation; et elles finissent souvent par en faire gagner dans la durée.

Les permaentreprises **témoignent**

“Dans les conditions commerciales, nous précisons nos temps de préparation et de réalisation. C'est discuté dès le début.”



Eric Martin
Sygmatel

“Nous avons dû lancer un marché très vite et cela nous a valu tellement de désagréments que nous l'avons arrêté. Nous n'avions pas pris le temps d'étudier les zones de risques ni de préparer la coopération.”



Fideline Patte
Citéo Médiation

“Nous avons eu le cas d'un client qui ne voulait pas payer la dernière facture. Quand on s'est demandé pourquoi, on s'est rendu compte que sa demande était intenable dans les délais. Notre problème était d'avoir accepté un délai impossible.”



Louise Guerre
Groupe Serda Archimag

Les permaleaders **réagissent**

“Chaque jour, je prends du temps pour réfléchir à l'évolution du marché et à mon positionnement stratégique par rapport à ce dernier. Cela m'a permis de commencer à me diversifier.”

“La R&D prend du temps. Se laisser le temps de la recherche n'est pas du temps perdu, c'est du temps robuste.”

“Se fixer des deadlines raisonnables afin de laisser de la place à l'imprévu. On n'est pas toujours à 24h près !”

“La vitesse, ce n'est la précipitation. Prendre des décisions et ne pas forcément les acter tout de suite, mais de se donner 24 h ou le weekend pour mûrir.”

LES LENTEURS

—

Et vous, quand laissez-vous du **temps** au temps dans votre entreprise ?

Les questions à se **poser**

Ces questions, issues des principes de design de la permaentreprise, ont été complétées par Sylvain Breuzard et Olivier Hamant.

- *L'entreprise est-elle acculturée au monde fluctuant ? Connait-elle suffisamment l'impact de problèmes majeurs tels que le dérèglement climatique, l'inégalité de la répartition des richesses... ?*
- *Et les conséquences possibles de ses actions à court et moyen terme ?*
- *En quoi l'entreprise cherche-t-elle à anticiper ces impacts ?*

4

Appliquer l'autorégulation et accepter la rétroaction

- *Y a-t-il des projets, des activités où prendre son temps aurait un avantage ? Cela ouvrirait-il de nouveaux horizons ?*
- *L'entreprise intègre-t-elle la notion de temps dans la conduite d'un changement ?*
- *Quelles activités de l'entreprise ne sont pas soumis à l'injonction d'un projet/d'une destination ?*

9

Utiliser des solutions lentes à petite échelle

Principe
perma
associé



Les 8 contre-performances qui nourrissent la robustesse

#1

HASARD

#2

GASPILLAGE

#3

REDONDANCE

#4

HÉTÉROGÉNÉITÉS

#5

LENTEURS

#6

ERREURS

#7

INCOHÉRENCES

#8

INACHÈVEMENTS

Les erreurs

L'œil
du biologiste



Le vivant stimule les erreurs.

Ex : dans l'ADN (6 milliards de nucléotides) : l'enzyme qui est censée dupliquer les cellules fait une erreur tous les 100 000 nucléotides, soit 120 000 erreurs à chaque division cellulaire ; on accumule les mutations génétiques à chaque division.

Il y a en parallèle des systèmes de réparation. Mais sous stress, ces réparateurs multiplient les erreurs => ça multiplie l'exploration des possibles.

Ex : la méiose = la division cellulaire qui permet la multiplication des gamètes. La cellule génère des erreurs pour augmenter l'hétérogénéité de la population ; elle casse les brins d'ADN pour mélanger les chromosomes d'origine paternelle ou maternelle. C'est une source du brassage génétique.

Les erreurs interrogent notre rapport au contrôle et élargissent le spectre de la réponse. Quand on contrôle tout, on n'apprend plus rien (enfermement).

On ne se demande pas assez **si une erreur nourrit la viabilité, et si le respect de la norme nourrit la toxicité.**

Le regard
du dirigeant



Une erreur peut être lourde de conséquences dans une entreprise. Une erreur de gestion avec des impacts financiers négatifs fragilise l'entreprise, l'affaiblit dans ses investissements, dans ses bénéfices et donc réduit la participation aux salariés.

Pour autant, les erreurs proviennent souvent d'imprécisions qui peuvent engendrer des erreurs mais aussi de nouvelles idées et faire progresser les salariés, comme l'entreprise.

Elles introduisent également la notion d'errance dans certains contextes. Ne pas savoir précisément où l'on va, accepter d'expérimenter. Ce qui nécessite un management qui laisse de l'autonomie, la possibilité de prendre des initiatives.

La confiance se nourrit des erreurs : pour avoir confiance en quelqu'un, il faut être capable de parler des erreurs.

#6

**Les
erreurs**

LES ERREURS, EN FAIT C'EST

—

**Faire de l'erreur une
source d'apprentissage**

#6

En quoi faire des **erreurs** une source d'apprentissage permet de répondre à un **monde fluctuant** ?

Lorsqu'un nouveau contexte se présente et que les salariés savent que leur management accepte l'erreur, leur adaptation sera plus rapide car ils oseront prendre des initiatives, tester une nouvelle pratique. La sécurité au travail sera aussi renforcée, car les collaborateurs oseront dire qu'ils ne savent pas. Le droit à l'erreur est nécessaire à la confiance.

Les permaentreprises **témoignent**

“Avant, en hotline, on apportait la réponse au client en 30 secondes. Maintenant on se laisse 2 à 3 h avant de répondre, nous faisons plus de pédagogie et parfois les clients trouvent la solution eux-mêmes.”



Christine Debureau
Expert RH

“Il y a des dirigeante.s qui disent qu'ils n'ont pas le temps de recruter. Mais s'ils prenaient ce temps, ils en gagneraient.”



Christine Debureau
Expert RH

“Nous travaillons beaucoup en intelligence collective pour prendre des décisions. Cela nous prend 3h et non 3 minutes mais c'est beaucoup plus robuste parce que nous avons l'adhésion du groupe et la décision est beaucoup plus intégrée.”



Nina Lausecker
Lökki Kombucha

“Nous avons pris la mesure de l'importance du levier d'amélioration apporté par un recours plus régulier aux retours d'expériences.”



Louis Philippe Blervacque
Auddicé

Les permaentreprises **témoignent**

“Je rame tous les jours pour faire remonter les dysfonctionnements, surtout en matière de sécurité (pour rappel, nous sommes une entreprise de travaux). Facile de râler pour dire qu’on a failli se faire mal au pied à cause de la remorque « défectueuse ». Pas facile de dire que la roue de sécurité de la remorque avait été mal positionnée...par soi-même !”



Mathilde Duperret
Falabella

“Quand on expérimente, on est forcément confronté à l’erreur. Mais il y a des façons de les traiter pour qu’elles nous aident à progresser : les 5 pourquoi, par exemple.”



Christophe Lemaire
Bastien Tissages Techniques

“Partager une erreur avec un client c’est parfois transformer une calamité en opportunité de créer encore plus de liens.”



Christophe Lemaire
Bastien Tissages Techniques

Les permaleaders **réagissent**

“Prendre le temps de faire des retours d'expérience, des rétrospectives, demander des feedbacks (méthode Klss).”

“Créer un cadre psychologique suffisamment serein pour que les gens se sentent autorisés à dire leurs erreurs.”

“Et si l'erreur était la source du progrès” ? Répéter 5 fois “les 5 pourquoi” pour identifier les causes profondes.”

“Se focaliser sur la recherche de solutions plus que sur la recherche des responsabilités (des responsables ?).”

LES ERREURS

—

Et vous, comment
traitez-vous les **erreurs**
dans votre entreprise ?

Les questions à se poser

Ces questions, issues des principes de design de la permaentreprise, ont été complétées par Sylvain Breuzard et Olivier Hamant.

- *Les salariés trouvent-ils leur direction trop interventionniste ? Se sentent-ils insuffisamment autonomes ?*
- *En quoi cela nuit-il à leur épanouissement professionnel et à leur motivation ?*
- *Les salariés se sentent-ils libres de lancer des alertes quand la norme devient contreproductive ? L'entreprise a-t-elle créé des outils pour porter ces paroles critiques ?*

1

Observer et interagir

- *L'entreprise développe-t-elle une culture de l'acceptation d'une dose d'erreur, notamment auprès de ses managers ?*
- *La direction sait-elle reconnaître ses propres erreurs afin de capitaliser dessus ? Et de renforcer sa crédibilité ?*

4

Appliquer l'autorégulation et accepter la rétroaction

Principe
perma
associé



Les 8 contre-performances qui nourrissent la robustesse

#1

HASARD

#2

GASPILLAGE

#3

REDONDANCE

#4

HÉTÉROGÉNÉITÉS

#5

LENTEURS

#6

ERREURS

#7

INCOHÉRENCES

#8

INACHÈVEMENTS

Les incohérences

L'œil
du biologiste



L'incohérence a un rôle de stabilisation.

Ex: la peau de la tomate protège la chair qui est en compression à l'intérieur. Cette incohérence mécanique protège le fruit.

Les incohérences sont des amortisseurs pour les oscillations, un frein interne. **Les êtres vivants n'arrêtent pas de mettre le frein à main !**

Ex : les plantes transforment le CO₂ en fibre de carbone et ces fibres de carbone font de la cellulose ce qui les rend aussi rigides que l'acier. Plus elles poussent et plus elles freinent.

Dans le monde social, l'incohérence est vue comme un ennemi. On préfère le consensus, mais le consensus obtenu de manière rapide est éphémère.

Mieux vaut chercher à **faire sens commun** : ne pas abréger les débats, mettre en exergue les contradictions. On partage une période un peu difficile mais ensuite ce sera plus robuste.

Le regard
du dirigeant



Plus l'entreprise est grande, plus elle cherche la cohérence, tant l'incohérence augmente les risques d'erreur, brouille son image, sape sa crédibilité tant interne qu'externe.

Pour autant, l'incohérence est co-substantielle à la confrontation d'idées, aux débats contradictoires.

Respecter ou valoriser les incohérences génère de l'adaptabilité, ce qui favorise une transformation permanente de l'entreprise et peut engendrer de la cohésion.

#7

Les
incohérences

LES INCOHERENCES, EN FAIT C'EST

—

**Accepter le débat
contradictoire**

En quoi accepter le **débat contradictoire** permet de répondre à un **monde fluctuant** ?

Lorsqu'une entreprise développe une culture du changement, la pratique de manière régulière, elle sera davantage en capacité de s'adapter à une mutation incontournable ou à une crise plus ponctuelle.

Les permaentreprises **témoignent**

“En définitive, la Permaentreprise est une forme d'incohérence venue initialement du Président !”



Marie Ledouble
Auddicé

“Avec nos salariés, c'est tous les jours les débats contradictoires ! Parfois j'ai l'énergie et l'envie d'écouter, parfois j'ai envie d'être une dictatrice ! C'est ma propre incohérence et c'est bien de me le dire.”



Mathilde Duperret
Falabella

“Chaque recrutement crée de l'incohérence. Parfois l'incohérence est trop forte. : l'an passé, nous avons recruté une personne qui avait des compétences dont nous avons besoin mais qui ne "cadrerait" pas avec la culture et les pratiques de l'entreprise et elle n'est pas restée.”



Christophe Lemaire
Bastien Tissages Techniques

Les permaleaders **réagissent**

“Surprise initiale : l’incohérence n’est pas définie comme une contradiction dans les décisions, mais comme la capacité à accueillir le débat contradictoire.”

“Une culture du changement facilite l’acceptation et l’expression des divergences.”

“Il ne suffit pas de dire qu’on accepte la contradiction : il faut créer les espaces où elle peut s’exprimer.”

“Les non-dits évités pour “préserver l’harmonie” finissent souvent par devenir problématiques. → Mieux vaut exprimer tôt les points sensibles.”

Proposition : intégrer une phase de brainstorming d’incohérences en amont d’un projet : Comment être à la fois souple ET rigide ? Stable ET innovant ? Résilient ET agile ?

LES INCOHÉRENCES

—

Et vous, quelle dose de **contradictions** acceptez-vous dans l'entreprise ?

Les questions à se **poser**

Ces questions, issues des principes de design de la permaentreprise, ont été complétées par Sylvain Breuzard et Olivier Hamant.

- *Quels outils l'entreprise dédie-t-elle au débat ?*
- *A-t-elle mis en place des méthodes pour aller au-delà des questionnaires de satisfaction (qui évitent souvent le débat) ?*
- *Les sorties des débats sont-elles étudiées avec le Conseil économique et social, ou avec les instances de représentation du personnel ?*
- *L'entreprise cherche-t-elle à réduire le biais relationnel que représentent des relations hiérarchiques ?*
- *Comment veille-t-elle à créer les conditions dans lesquelles les relations sont authentiques et libres ?*

3

Obtenir une production

- *L'entreprise questionne-t-elle les salariés sur des pratiques qu'ils ont pu connaître lors d'autres expériences professionnelles ?*
- *L'entreprise a-t-elle conscience que les néo-recrutés ont moins d'expérience en négociation (âge et culture contemporaine du clé-en-main) ?*
- *A-t-elle été déjà surprise de voir un de ses jeunes collaborateurs partir sans explication ?*

11

Utiliser les bordures et valoriser les marges

Principe
perma
associé



Les 8 contre- performances qui nourrissent la robustesse

#1

HASARD

#2

GASPILLAGE

#3

REDONDANCE

#4

HÉTÉROGÉNÉITÉS

#5

LENTEURS

#6

ERREURS

#7

INCOHÉRENCES

#8

INACHÈVEMENTS

Les inachèvements

L'œil
du biologiste



L'inachèvement, c'est la vie. Quand on est achevé, on est mort.

Ex: Tout être vivant se régénère en permanence. Notre cerveau se construit en permanence, il fait des calculs en permanence en même temps qu'il se régénère. Il possède des neurones qui ne servent à rien, qui sont inachevés jusqu'au moment où ils permettent de construire la mémoire.

Vivre c'est résister, continuellement.

Pourquoi les murs de nos bâtiments sont-ils verticaux ? Pour résister à la gravité ; c'est la résistance aux forces qui dicte la forme de l'objet. C'est la même chose pour nos os (loi de Wolff). Idem pour les plantes. Quand on ne résiste pas aux forces ; on explose ou on implose.

L'inachèvement c'est une opération de régénération en permanence.

Quand on est achevé, c'est qu'on a épuisé les ressources. **L'inachèvement c'est déclarer qu'on veut être pérenne, robuste avant d'être performant.**



Le regard
du dirigeant

L'entreprise aspire à la stabilité.

Après des phases de tests, elle tend à "arrêter", à figer les process, les produits, les organisations. La destination (les KPIs) l'emporte souvent sur le chemin.

Pour autant, l'inachèvement introduit la notion d'une remise en question régulière. Ce qui permet de créer les conditions de la pérennité de l'entreprise.

Pour l'entreprise, le « jeu » est infini: le nombre de joueurs change, les règles changent, et le but du jeu, c'est de continuer à jouer.

#8

**Les
inachèvements**

LES INACHEVEMENTS, EN FAIT C'EST

—

**Oser se remettre en
question**

En quoi **oser se remettre en question** permet de répondre à un **monde fluctuant** ?

L'entreprise qui ose se remettre en cause, même lorsqu'elle est en pleine santé, est attentive aux signaux faibles, aux tendances émergentes. Elle a le temps d'expérimenter, de prendre une longueur d'avance.

Les permaentreprises **témoignent**

“L’essence d’une entreprise c’est d’être en mouvement, en progression, jamais dans l’inertie. On se fixe des objectifs, on progresse, on s’en fixe des nouveaux. L’important c’est de séquencer et de savoir s’arrêter pour regarder.”



Grégory Flipo
TMC Innovation

“La capacité à se remettre en question, surtout quand ça va bien. C’est naturel pour nous.”



Olivier Vigneron
Réseau Étincelle

“L’inachèvement, c’est aussi la transmission d’entreprise. Nous sommes en plein dedans.”



Fideline Patte
Citéo Médiation

“Nous nous remettons constamment en question. Cela peut parfois créer un sentiment d’insécurité, voire des tensions en interne. Alors oui, notre cadre de référence bouge. Et c’est assumé. Notre rôle, c’est de poser avec clarté ce qui est immuable – nos valeurs, notre cap général, notre éthique – tout en laissant une part de variable et de flexibilité assez large et pleinement revendiquée.”



Charlotte Caliouw
Au-delà Événement Évasion

Les permaleaders **réagissent**

“La liste d’actions qui ne se termine jamais, les projets qui se ramifient, le réseau qui se déploie, les apprentissages à poursuivre... Tout me rappelle que rien n’est jamais totalement achevé.”

“Il nous faut accepter une part d’inachèvement dans l’entreprise : avancer sans tout résoudre, décider sans tout maîtriser, construire sans tout figer. C’est une discipline exigeante. Une remise en question continue, inspirée par le vivant, qui ne s’achève jamais et se renouvelle, de merveille en merveille.”

“Comme entrepreneur j’ai des projets inachevés. C’est inachevé mais en statut “en cours”, parce que j’ai besoin de temps pour faire avancer ce projet, intégrer les infos dans la matière, dans mon expérience pour pouvoir avancer vers ce qui pourrait être un achèvement ou du moins une étape.”

LES INACHÈVEMENTS

—

Et vous, osez-vous
remettre en question ?

Les questions à se **poser**

Ces questions, issues des principes de design de la permaentreprise, ont été complétées par Sylvain Breuzard et Olivier Hamant.

- *L'entreprise est-elle prête à se remettre en question même lorsqu'elle est en pleine santé ?*
- *L'entreprise célèbre-t-elle les étapes de sa transformation ?*
- *Face aux difficultés, l'entreprise sait-elle être inventive ? Lors de la crise du covid, par exemple, comment a-t-elle réagi ? Comment les salariés ont-ils jugé sa capacité à s'adapter ?*
- *L'entreprise pense-t-elle être attentive aux signaux faibles et aux tendances émergentes ? En a-t-elle anticipé ?*
- *L'entreprise questionne-t-elle les salariés sur des pratiques qu'ils ont pu connaître lors d'autres expériences professionnelles ?*
- *L'entreprise a-t-elle conscience que les néo-recrutés ont moins d'expérience en négociation (âge et culture contemporaine du clé-en-main) ?*
- *A-t-elle été déjà surprise de voir un de ses jeunes collaborateurs partir sans explication ?*

Principe
perma
associé



12

**Être inventif face au
changement**

Les leviers de la **robustesse** transcrits dans l'**entreprise**

#1

HASARD

Autoriser une part de désordre

#2

GASPILLAGE

Faire des réserves et partager les surplus

#3

REDONDANCE

Prévoir des systèmes de secours

#4

HÉTÉROGÉNÉITÉS

Valoriser la diversité

#5

LENTEURS

Savoir perdre du temps pour en gagner

#6

ERREURS

Faire de l'erreur une source d'apprentissage

#7

INCOHÉRENCES

Accepter le débat contradictoire

#8

INACHÈVEMENTS

Oser se remettre en question

EN CONCLUSION

—
La permaentreprise est un modèle de développement naturellement robuste.



Les 3 personnes qui ont rendu cette publication possible



SYLVAIN BREUZARD

Président
norsys



MICHÈLE BUINET BONALY

Directrice de publication
norsys



OLIVIER HAMANT

Directeur
Institut Michel Serres

Des **contributions** au sein du groupe norsys



THOMAS BREUZARD
Directeur
permaentreprise
norsys



CHLOÉ SECONDE
Community manager
norsys



JULIEN GAUTIER
Chef de projet
permaentreprise
norsys



ARNAUD THÉVENET
Directeur de création
infostrates

**Direction de
création**

!S
infostrates

L'agence digitale
du groupe norsys

Les **permadirigeant.es** qui ont contribué



LOUISE GUERRE
Groupe Serda
Archimag



**LOUIS PHILIPPE
BLERVACQUE**
Auddicé



GREGORY FLIPO
TMC innovation



**CHRISTOPHE
LEMAIRE**
Bastien Tissages
Techniques



**MATHILDE
DUPERRET**
Falabella



ERIC MARTIN
Sygmatel



NINA LAUSECKER
Lökki Kombucha



ANTOINE JACQUIER
Nuageo



FIDELINE PATTE
Citéo Médiation



OLIVIER VIGNERON
Réseau Étincelle



**CHRISTINE
DEBUREAUX**
Expert RH



**CHARLOTTE
CALIOUW**
Au-delà Événement
évasion

Les **permaleaders** qui ont contribué



CARINE RAME
C1concept



VALERIE HALLOUIN
360sept



TU DOAN-QUYNH
Wankada consulting



FREDERIC FABIANI
Reinventus



AURELIE THEBAULT
Ecolibres



**SANDRINE
MERZARIO**
Otilia



AGATHE JACOB
Metanoia



SANDRA GEIGER
Eden conseil



**JEAN MARC
BOUILLON**
B-forge



ANTOINE JACQUIER
Nuageo



ALBAN LE FOLL
Consulting and
Teaching



**STEPHANIE GORRE
MATILLON**
Ose
accompagnement



Emma BOLE
Emma Bole Coaching



KAKO DUBS
WAAAS

C'EST FINI

Toute (bonne) chose a une fin !


Pour suivre les prochaines actualités, vous inscrire à notre masterclass, vous procurer le livre sur la permaentreprise, tester votre perma-compatibilité...


Prenez contact avec



Tardy Grade

Top leader du vivant depuis
500+ millions d'années.

 contact@permaentreprise.info

 [La permaentreprise](#)



Cette œuvre est sous licence [CC BY-SA 4.00](#)