Sylvain Breuzard
Illustré par Étienne Appert
Préface de David Holmgren

2e ÉDITION AUGMENTÉE

LA PERMAENTREPRISE

UN MODÈLE VIABLE POUR UN FUTUR VIVABLE, INSPIRÉ DE LA PERMACULTURE

Éditions EYROLLES

Les trois principes éthiques

Les fondateurs de la permaculture posent trois principes éthiques, gages de robustesse et de résilience des sociétés traditionnelles et préindustrielles :

- **prendre soin des humains** ;
- **prendre soin de la terre** ;
- **fixer des limites et distribuer les surplus.**

Prendre soin des humains

La permaculture se présente « comme une philosophie environnementale qui n'a pas honte d'être centrée sur l'homme, et qui place donc nos besoins et aspirations au centre de nos préoccupations car nous avons le pouvoir et l'intelligence nécessaires pour influer sur notre propre situation ».

Prendre soin de la terre

La permaculture nous invite à renoncer à « un confort qui se construit sur le saccage des richesses planétaires, qui prive les autres et les générations futures de leurs ressources locales ». Elle a le souci de préserver les ressources qu'elle utilise, de veiller à leur permanence et à leur renouvellement.

Fixer des limites et distribuer les surplus

Le troisième principe éthique a connu plusieurs formulations selon les auteurs et selon les époques. Il s'inspire des sociétés traditionnelles qui, pour assurer leur pérennité, fixaient des limites à la consommation et à la démographie et redistribuaient leur « surplus », notamment en plantant des arbres pour les générations futures.

Ce rappel des limites est sans nul doute l'un des plus grands apports de la permaculture. Dans la nature, tout est cycle, succession de phases de croissance et de décroissance. La plante vit, meurt et nourrit celle qui vient après elle, le paysan stocke ses graines pour préparer le cycle suivant et faire face éventuellement à des périodes plus difficiles. Le sens des limites s'acquiert par la conscience que la phase ascendante n'est jamais continue et qu'il faut constituer des réserves pour prolonger le cycle de vie.

Les douze principes de design

La nature est d'une réelle complexité, elle est composée de réseaux d'interactions tellement divers et riches qu'il est illusoire de vouloir tout maîtriser et impossible de prédire avec une totale certitude un résultat (la production sera différente selon la qualité de la terre, l'exposition au sol, le vent, le climat…). C'est pourquoi la permaculture ne peut pas édicter des règles, applicables à tous, à tout moment et en tout lieu. Elle préfère fixer un cadre de pensée pratique en édictant des grands « principes » à respecter.

Nous vous partageons ici ses douze principes de design conçus comme des repères pour guider les décisions. À noter que le terme anglais *design*, très utilisé en permaculture, traduit par « conception » en français, a un sens très étendu. Il intègre notamment les notions de programmation et de mise en œuvre.

Principe 1 : observer et interagir

La permaculture nous incite à développer nos capacités d'observation. Elle regarde les paysages, dans leur grande diversité, comme autant d'exemples inspirants d'écosystèmes efficaces et sobres en énergie. Elle s'écarte du mode de pensée habituel linéaire et cloisonné pour embrasser le système dans son ensemble et nous fait découvrir que les relations entre les éléments ont autant d'importance que chacun des éléments pris séparément.

Ce sont les réseaux denses d'interactions qui, dans la nature, rendent le système à la fois productif et résilient. Elle constate que certains systèmes naturels sont si efficaces qu'on ne les remarque pas, comme la photosynthèse, la purification de l'eau, la régénération des sols…

Elle prône le moins d'intervention possible non seulement pour économiser son énergie, mais aussi ne pas dérégler ces interactions bénéfiques. Elle incite également à ne pas « abuser des bonnes choses », en déployant en tout lieu une combinaison qui a fonctionné à un endroit, mais à trouver des solutions propres à la spécificité de son environnement. La permaculture est l'inverse du copié/collé.

Principe 2 : économiser et régénérer les énergies et les ressources

Nous vivons dans un monde dont la richesse est sans précédent, le résultat de l'exploitation de gigantesques stocks de combustibles fossiles constitués par la nature depuis 2 milliards d'années. Nous avons utilisé une partie de cette richesse pour exploiter davantage encore les ressources renouvelables offertes par la terre, et nous avons atteint un niveau non soutenable.

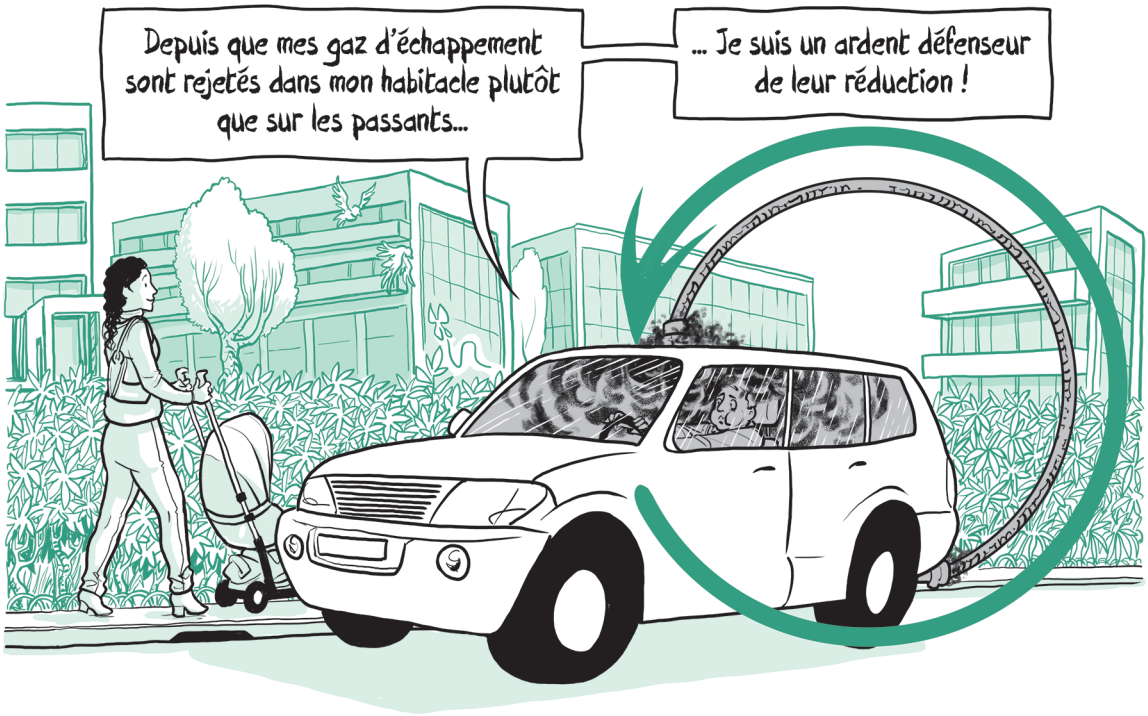
La nature capte et stocke naturellement l'énergie. Les plantes utilisent l'énergie solaire pour fabriquer leur propre nourriture et la photosynthèse est au départ de la chaîne d'approvisionnement en énergie chimique de tous les organismes vivants. La permaculture nous invite à prendre particulièrement soin de quatre réservoirs d'énergie essentiels que sont l'eau, le sol vivant, les arbres et les semences. À titre d'exemples : le paillage permet de garder de l'humidité pour la plante, les graines de plantes vivaces conservent leur énergie dans le sol et repoussent l'année suivante, la production des arbres sera utile aux générations suivantes…

Elle invite également à s'inspirer des schémas sobres en énergie de la nature dont l'abondance des énergies fossiles nous a détourné, et de réserver les énergies non renouvelables dont nous disposons pour bâtir les infrastructures du monde de demain. Enfin, elle nous alerte sur l'absolue nécessité de la régénération des ressources : « La constitution d'actifs à long terme pour les générations futures est une démarche éthique qui remonte à la nuit des temps. Ce principe est notre gouvernail. »

Principe 3 : obtenir une production

S'il est nécessaire de développer une vision à long terme de son projet, il faut, dans le court terme, manger à sa faim. D'où l'absolue nécessité d'obtenir une production rapidement, même si c'est à petite échelle. Si vous avez un projet de chambre d'hôtes alimentée par la production de la ferme, autant mettre en place dès la première année une serre et quelques cultures. Ces premiers jalons apporteront à la fois des premiers rendements et une première expérience.

La permaculture ne remet pas en cause la production, mais en change radicalement les



conditions. Elle nous invite à nous recentrer sur l'utilité (favoriser la culture d'aliments et de plantes utiles plutôt que celle de plantes ornementales) et à viser la sobriété, en ressources et en énergie, humaine aussi.

Dans la nature, c'est chaque chose en son temps. Il y a des saisons et des cycles à respecter. En regard de l'évolution du système économique, elle met en garde contre l'obsession des flux tendus qui réduisent la flexibilité, elle nous propose d'adopter « une frugalité volontaire » et de veiller aux relations sociales qui restent un facteur clé dans la réussite de tout système de production.

Principe 4 : appliquer l'autorégulation et accepter la rétroaction

Observer et comprendre l'évolution du système permet de s'autoréguler, c'est-à-dire de s'adapter, de tirer parti des feedback positifs et d'éviter les lourdes conséquences des feedback négatifs. À titre d'exemple, un permaculteur peut accepter la rétroaction que constitue sa fatigue et s'autoréguler en sacrifiant une parcelle pour avoir le temps et l'énergie de bien s'occuper du reste.

Mais, nous explique David Holmgren, dans la société moderne, « la plupart des dysfonctionnements écologiques de nos systèmes viennent du fait que nous

refusons l'autorégulation et la rétroaction, qui contrôlent les comportements inadéquats en nous en faisant supporter les conséquences, tout simplement ». Accepter la rétroaction, par exemple, serait conduire une voiture qui rejetterait ses gaz d'échappement dans l'habitacle plutôt que sur les passants ! Cette faculté d'autocontrôle est aux yeux des permaculteurs le mécanisme auto-adaptatif le plus évolué d'*Homo sapiens*.

Principe 5 : utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables

Les ressources renouvelables sont celles qui peuvent être remplacées par des processus naturels sans apport extérieur non renouvelable. Par exemple, à titre préventif, utiliser les coccinelles pour se débarrasser des pucerons et planter des Apiacées ou des Astéracées pour favoriser leurs prédateurs, plutôt que d'avoir recours à des insecticides.

La permaculture nous invite à faire le meilleur usage des systèmes naturels (les plantes, les animaux, le sol vivant et l'eau) sans forcément les « consommer », en nous rappelant que le cheval ou les arbres rendent des services plus larges que leur seule consommation, en viande ou en chauffage.

Elle souligne notre tendance à complexifier des systèmes économes en énergie (la corde à linge est devenue un sèche-linge) et nous propose de mettre en adéquation la vie d'un produit avec le délai de remplacement des ressources nécessaires à sa fabrication.

Principe 6 : ne produire aucun déchet

La permaculture rappelle que la sobriété est une vertu de toutes les sociétés traditionnelles et préindustrielles dans lesquelles « le gaspillage est minime parce que les ressources sont rares ».

Il n'y a pas de déchet dans la nature, pas de gaspillage, il y a des échanges, où les produits des uns alimentent les besoins des autres. L'exemple en est le ver de terre qui se nourrit de litière végétale (et donc de déchets) qu'il convertit en humus, améliorant ainsi la structure du sol. Ne produire aucun déchet, c'est ne rien produire qui ne soit ni réutilisable ni recyclable.

La meilleure façon d'économiser l'énergie étant de ne pas la consommer, la permaculture met en garde contre des technologies coûteuses de recyclage qui ne sont que des « pansements sur des systèmes défectueux » à la base, ou sur l'apparente sobriété de certains pays obtenue au prix de délocalisations à grande échelle d'industries lourdes, polluantes et très consommatrices d'énergie !

Elle préconise de réduire les déchets au maximum avec la méthode des 5R (Refuser, Réduire, Réutiliser, Réparer et Recycler).

Principe 7 : la conception des motifs aux détails (vision globale d'abord)

Pour réussir une conception efficace, il est nécessaire de repérer et de poser les structures essentielles sans accorder, dans un premier temps, une importance excessive

Chapitre 4

Ce que la permaculture peut inspirer à l'entreprise

La permaculture est une « culture de la permanence », non au sens de l'immobilisme mais de la soutenabilité et de la durée. Elle incite à « accepter d'être personnellement responsable de la situation dans laquelle nous sommes plutôt que de considérer que des forces et influences extérieures contrôlent nos vies ». Elle invite à ne pas continuer à désirer « un confort qui se construit sur le saccage des richesses planétaires, qui prive les autres et les générations futures de leurs ressources locales ».

« On croit que l'homme est libre… On ne voit pas la corde qui le rattache au puits, qui le rattache, comme un cordon ombilical, au ventre de la terre. »

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

La permaculture se veut une réponse constructive et pratique à la crise sociale et environnementale. Cette réponse, c'est le partage d'un nouveau mode de production dont chacun pourra s'inspirer et qu'il adaptera à son contexte.

Parce que « cette révolution presse », les fondateurs de la permaculture, David Holmgren et Bill Mollison, posent un cadre de pensée et d'actions universel dans ses principes et souple dans des méthodes d'application, qui sera pour les permaculteurs un outil d'aide à la décision.

Les principes posés par le modèle permaculturel peuvent-ils inspirer l'entreprise et guider ses actions et prises de décision ?

Ma réponse est oui.

Pour tout entrepreneur, son exemple peut faire sens à plus d'un titre. En premier lieu, et avant toutes choses, la permaculture n'est pas une théorie, mais la transmission d'une expérience de terrain qui vise la pérennité (souci majeur de l'entreprise), ne nie pas la production (deuxième souci de l'entreprise) mais en change radicalement les conditions.

Pourquoi s'inspirer de la permaculture ?

Parce qu'elle est constructive

La première chose qui m'a frappé en découvrant la pensée des fondateurs de la permaculture, c'est leur posture. David Holmgren et Bill Mollison ne se contentent pas de dénoncer l'agriculture industrielle ou de constater les dégâts. Non, ils focalisent leur énergie sur la conception d'un autre modèle, sa mise en œuvre et son partage.

Aujourd'hui, nous sommes de plus en plus nombreux à considérer que la manière dont fonctionne l'entreprise nuit au bien-être des êtres humains et à leurs conditions de vie présentes et à venir. Nous avons besoin d'un autre modèle. À nous de le bâtir. J'ai le sentiment parfois que les Français sont les champions du monde du constat, mais dès qu'il s'agit de répondre aux problèmes de manière engagée, ils sont en queue de peloton et attendent que l'État fasse à leur place. Plutôt que d'attendre que le changement vienne des autres ou de la loi, plutôt que de débattre des impasses de la situation actuelle, je propose qu'on utilise notre énergie à construire un autre modèle de développement.

Parce qu'elle part du terrain

La permaculture observe les écosystèmes naturels locaux, en tire des connaissances pratiques, qu'elle expérimente et améliore sans cesse. En cela, c'est une « pensée design », elle est contemporaine des prémices du *design thinking*, une façon de penser « hors de la boîte » avec une méthodologie globale et empirique qui s'appuie sur l'intelligence collective et sur des boucles d'apprentissage par essai-erreur pour trouver des solutions nouvelles. Si nous voulons prétendre inventer un nouveau modèle d'entreprise, la méthode ne pourra être que celle-là : à la fois conceptuelle et pragmatique, où chacun peut puiser une source d'inspiration pour agir en fonction de son propre contexte. Comme elle, au lieu de céder à la « monoculture de l'esprit » qui sévit partout, même en entreprise, retenons-nous de copier-coller des recettes et de suivre des modes et gardons un esprit pionnier pour lancer les innovations sociales et environnementales dont le monde a besoin.

Parce qu'elle est fondée sur une vision du monde

Enfin, la permaculture n'est pas seulement un système agricole. Son objet est plus vaste. Elle vise à construire des installations humaines durables et résilientes. Aussi est-elle fondée sur le souci de « prendre soin des humains », « prendre soin de la terre », et « fixer des limites et partager équitablement », qui sont si universels et tellement adaptés à l'état actuel de l'humanité sur la planète qu'ils me sont apparus d'une manière évidente, comme les éthiques fondatrices d'une autre conception de l'entreprise.

La permaculture est une philosophie de vie. Les fondateurs ne déroulent pas leur projet, comme on déroule trop souvent un projet d'entreprise, mais nous dévoilent leur vision du monde, nourrie d'un regard largement ouvert sur l'évolution des systèmes de production, la dégradation des écosystèmes naturels et la condition des humains. Et pour la jeunesse, qui a besoin d'un horizon de sens, une vision du monde est beaucoup plus fondamentale et attractive qu'un projet d'entreprise !

À ce stade, j'entends souvent les chefs d'entreprise dire qu'on s'éloigne vraiment du rôle de l'entreprise. Je pense tout le contraire ! Et je leur dis autrement : s'ils pensent qu'ils vont pouvoir continuer à avoir des entreprises qui gagnent de l'argent, attirent les talents, fidélisent les profils les plus recherchés, mobilisent les enthousiasmes et innovent sans exprimer une « vision du monde », ils se trompent complètement !

Les 3 principes éthiques résument les enjeux du monde

Les trois principes éthiques de la permaculture me sont apparus à l'évidence comme le chemin à suivre pour trouver des solutions aux défis du XXIe siècle.

Prendre soin des humains

Ce premier principe m'a semblé la prolongation des années passées au CJD pour « défendre une économie au service de l'homme ». Il fait sens dans et en dehors de l'entreprise, tant pour les humains d'aujourd'hui que pour les générations qui nous suivront.

L'ambition ultime de la permaentreprise est d'améliorer les conditions d'existence des êtres humains sur la planète. Au-delà même de sa survie biologique et économique, l'être humain se caractérise par sa capacité à se poser la question du sens de son existence. Se préoccuper de ses conditions d'existence, c'est aussi construire un monde dans lequel il a de l'autonomie pour agir, de la liberté pour se projeter dans l'avenir, les moyens de trouver le sens qu'il souhaite donner à sa vie.

Préserver la planète

Le souci de la permaculture de préserver les ressources qu'elle utilise s'applique aussi à l'entreprise, qui est appelée à se souvenir que toutes les ressources et matières premières qu'elle utilise et transforme sont le fruit de la terre.

Pour l'entreprise, préserver la planète, c'est d'abord reconnaître qu'elle n'est pas « hors-sol », que le dérèglement climatique et la disparition de la biodiversité – avec leurs conséquences sur le vivant dans la globalité – l'obligent à revoir son modèle.

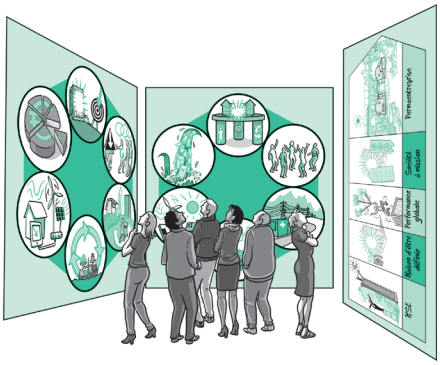
Se fixer des limites et redistribuer équitablement les richesses

Ce rappel des limites est sans nul doute l'un des plus grands apports de la permaculture. C'est aussi sans doute le plus novateur dans la littérature entrepreneuriale. À la formulation « fixer des limites » de la permaculture, nous avons préféré celle de « se fixer des limites », avec l'idée de ne pas attendre de l'État ou de l'Europe les lois qui nous obligent à nous réguler, mais à être proactifs à ce sujet.

Se fixer des limites, c'est aussi chercher à réduire ses consommations et préserver les ressources de matière et d'énergie, à régénérer ses ressources humaines, à ne pas épuiser les ressources de la planète. Mais surtout, c'est avoir une posture claire sur la finalité financière de l'entreprise.

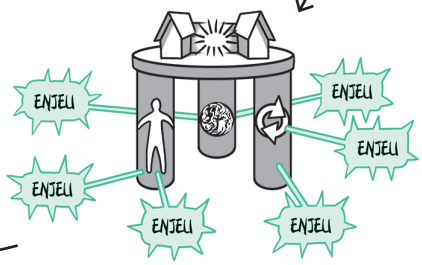
Enfin, se fixer des limites ne n'est pas contradictoire avec le fait de créer des richesses, inhérent à tout développement d'entreprise. En revanche, il est tout aussi essentiel de savoir les redistribuer équitablement entre les actionnaires, les salariés, les acteurs de la société civile.

Les 5 étapes

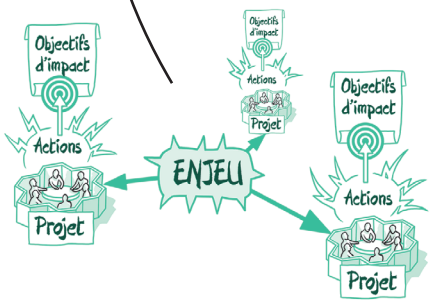


Étape 1 : Comprendre et partager l'ambition du modèle permaentreprise

Étape 2 : Élaborer la raison d'être en intégrant le respect des trois principes éthiques



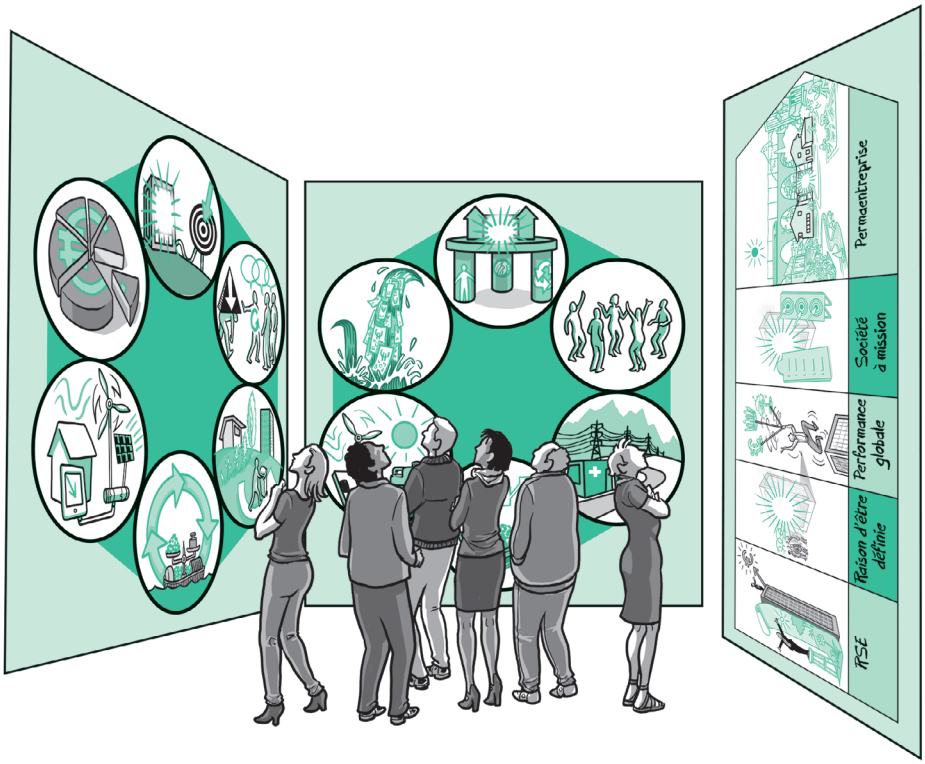
Étape 3 : Poser les enjeux de l'entreprise



Étape 4 : Définir, pour chaque enjeu, les projets et les actions avec des objectifs d'impact

Étape 5 : Faire un audit interne et poursuivre la démarche dans un souci d'amélioration continue

Étape 1 : comprendre et partager l'ambition du modèle permaentreprise



Qui est impliqué au démarrage ?

À ce stade, il est intéressant d'impliquer les personnes que vous souhaitez solliciter pour les prochaines étapes : actionnaires, équipe projet salariés et personnalités externes. Elles pourront ainsi s'approprier et se familiariser avec les concepts de la permaentreprise et rentrer plus vite dans les sujets proposés par la suite.

Méthode

Comprendre

Pour que l'ensemble des participants s'approprie les fondements et l'ambition du modèle permaentreprise, nous vous proposons de :

- rappeler l'état d'alerte sur la planète, (chapitre 1) ;
- présenter l'ambition de la permaentreprise (chapitre 4) ;
- exposer les trois principes éthiques (chapitre 4) ;

- présenter les schémas « Les ressources clés de la permaculture et de la permaentreprise » et « Engagements sur l'usage des ressources clés d'une permaentreprise » (chapitre 5) ;
- présenter le tableau des vingt-quatre objectifs d'impact (chapitre 5).

Partager et embarquer

Pour embarquer les participants, nous vous suggérons de faire travailler le groupe sur :

- ce que l'entreprise fait déjà pour respecter les trois principes éthiques, en remplissant un Post-it par action et de le positionner selon le principe éthique ;
- sur l'usage des ressources, en listant au niveau de chaque ressource, ce qui est aligné dans l'entreprise et là où il y a encore des marges de progrès ;
- les projets où il aurait été possible d'agencer les parties prenantes ;
- puis de leur présenter les vingt-quatre objectifs d'impact.

Si vous avez du mal à dégager des positions communes, il est préférable de compléter cette démarche d'appropriation par des séances thématiques sur les problématiques sociales et environnementales afin de faire gagner en maturité les membres du groupe en utilisant des outils comme la fresque du climat.

Étape 2 : élaborer une raison d'être intégrant les trois principes éthiques

Qui doit contribuer à la réflexion sur la raison d'être ?

Nous vous conseillons de solliciter les actionnaires et le groupe projet salariés pour travailler sur la raison d'être avec la méthode Ikigaï.

Le comité de pilotage consolidera les différentes productions et sera en charge de la formulation finale et de sa validation.

La méthode pour définir la raison d'être

Nous avons divisé l'élaboration de la raison d'être en **quatre temps** :

1. Produire de la matière en utilisant la méthode Ikigaï.
2. Formaliser la raison d'être.
3. Vérifier l'alignement de la raison d'être avec les trois principes éthiques.
4. Ancrer la raison d'être dans la réalité de votre entreprise.

Temps 1. : Produire de la matière en utilisant la méthode Ikigaï

L'Ikigaï est un concept japonais utilisé pour clarifier le sens et l'utilité qu'une personne peut donner à son existence. Ce concept s'applique avec autant d'efficacité à une entreprise. Il consiste à répondre à quatre questions au nom de l'entreprise :

- **ce dont le monde a besoin ;**
- **ce que nous aimons faire ;**
- **ce que nous savons bien faire ;**
- **ce pour quoi nous sommes rémunérés.**

Dans le cadre de la permaentreprise, nous considérons que les trois principes éthiques permettent d'apporter une réponse à la première question. En effet, les grands enjeux du monde d'aujourd'hui sont bien de « prendre soin des humains », « préserver la planète », « se fixer des limites et redistribuer équitablement les richesses ».

Il s'agit donc de répondre aux trois autres questions suivantes : ce que nous aimons faire, ce que nous savons bien faire, ce pour quoi nous sommes rémunérés.

Voici les étapes que vous pouvez suivre :

1. Faire ce travail avec les actionnaires de l'entreprise.
2. Le refaire avec le groupe de salariés.

À noter qu'il est important que les actionnaires soient dans une posture ouverte et comprennent que la production des salariés est déterminante pour la réussite des étapes suivantes. De même, les salariés doivent être prêts à accepter que les actionnaires tiennent absolument à une idée, surtout s'ils sont fondateurs de l'entreprise.

La même méthode d'animation peut être utilisée dans les deux cas : générez des Post-it pour chacun des axes puis identifiez les mots clés qui reviennent à plusieurs reprises sur les différents axes. Faites ensuite la synthèse pour sélectionner les réponses. Mettez-vous d'accord sur le pourcentage à atteindre pour conserver une réponse, l'objectif étant de donner un maximum de cinq ou six réponses par question.

3. Comparer les deux productions et rechercher une synthèse. Prêter une attention particulière aux exemples concrets et aux faits marquants qui vous sembleront illustrer ce que fait votre entreprise pour prendre soin des humains, préserver la planète, se fixer des limites et redistribuer équitablement les richesses. L'important à ce stade est de prendre conscience du chemin à faire.
4. Identifier les exemples concrets et faits marquants qui permettent d'illustrer chaque réponse, même s'ils ne sont pas généralisés. Ce travail est important car il met en évidence les réponses correspondant à différents états de l'entreprise : 1/l'entreprise est en pleine maturité, 2/elle peut mieux faire, 3/elle a encore beaucoup de progrès à faire.
5. Utiliser le tableau des réponses Ikigaï avec les exemples concrets et les faits marquants selon l'exemple norsys ci-dessous[1]. (Tous les chiffres sont issus de l'audit norsys permaentreprise, 2023.)

Tableau 3. Les réponses de l'Ikigaï (exemple norsys)

Questions Ikigaï	Réponses	Exemples concrets et faits marquants
Ce dont le monde a besoin	Prendre soin de l'humain	97 % des collaborateurs considèrent qu'ils sont respectés quels que soient leur origine ethnique, leur sexe, leur âge, leur orientation sexuelle… 92 % des collaborateurs considèrent qu'ils peuvent s'exprimer librement auprès des directions d'agence et du groupe
	Préserver la planète	Plan à 5 ans pour être en contribution nette et positive de carbone Financement de puits de carbone
	Fixer des limites et redistribuer équitablement les richesses	Fondation d'entreprise 16 % des résultats nets redistribués à la société civile (fondations et dons à des associations)

1. Quelques exemples norsys sont pris à titre d'illustration pour que cela soit plus concret. Ces exemples ne couvrent qu'une partie de la réalité de la vie de l'entreprise.

Questions Ikigaï	Réponses	Exemples concrets et faits marquants
Ce que nous aimons faire	Liberté d'entreprendre et d'agir	Mise en place d'un management libérateur au sein des équipes Indépendance capitalistique
	Être pionnier et expérimenter	Création de la fondation norsys en 2003 Engagement pour l'égalité professionnelle et contre la discrimination en 2005 Premier bilan carbone en 2007 Création de l'école Technomaker au Maroc pour consolider les compétences des Bac +5 au Maroc en 2011 Mise place du télétravail en 2015 Intégration de la raison d'être dans les statuts de l'entreprise en 2018
	Mettre l'humain au cœur de notre développement	Mise en place de formation dédiée aux compétences en relations humaines en 2007 Engagements de l'entreprise pour favoriser l'équilibre vie pro/vie perso des collaborateurs (télétravail en 2015, 20 jours d'ARTT) Création d'une école du manager en 2011
Ce que nous savons bien faire	Trouver des solutions pragmatiques aux problèmes de nos clients	Création d'outils d'automatisation des tests des développements Création d'outils de migration technologique de logiciels
	Faire progresser les collaborateurs et leur transmettre le sens du service	Pour tous les nouveaux collaborateurs, stage d'une journée avec la direction du groupe Formations des collaborateurs à notre vision haut de gamme du métier et aux compétences spécifiques
	Développer la dimension humaine dans notre travail	Mise en place de l'« entreprise à la carte » pour chaque collaborateur Implication de collaborateurs dans des formations pour lutter contre l'illectronisme des personnes démunies
Ce pour quoi nous sommes rémunérés	Créer des solutions dans notre cœur de métier pour nos clients	Conception de prototypes d'intelligence artificielle
	Proposer des prestations haut de gamme dans nos métiers	Formation de 2 semaines de tous les nouveaux développeurs recrutés Écoles métiers proposées à tous les collaborateurs sur un cycle de 3 ans
	Être *easymaker* (facilitateur) dans la réalisation de nos prestations	Formation de tous les collaborateurs sur des compétences en relations humaines depuis 2007 Peu de turnover dans les équipes projet

Temps 2. Formaliser la raison d'être

La méthode Ikigaï a permis de clarifier la situation de l'entreprise, son utilité, de faire un « état des lieux » et de réfléchir à ses singularités, à ses points forts… À partir des éléments recensés, il s'agit maintenant de formaliser la raison d'être de l'entreprise en mobilisant toujours les actionnaires et le groupe projet salariés.

Nous vous proposons de suivre la démarche suivante :

- identifier si *des mots apparaissent plusieurs fois* dans la production Ikigaï ; si c'est le cas, les retenir car ils peuvent être la base de la raison d'être ;
- identifier si *des mots n'apparaissent qu'une seule fois* mais semblent être importants pour l'avenir de l'entreprise et la pertinence de la raison d'être ; si c'est le cas, les retenir ;
- définir si des critères de formalisation peuvent être structurants. Par exemple, la raison d'être peut-elle être mémorisée facilement ? Dans ce cas, elle doit être courte, en une phrase ;
- formaliser la raison d'être. Pour norsys, les travaux des actionnaires et du groupe projet salariés ont abouti à la raison d'être suivante : « Concevoir, avec une **préoccupation humaine et éthique**, des **usages numériques efficaces** afin de contribuer à une évolution positive du monde. »

Dans le tableau 3, nous avons surligné en vert les réponses correspondant à l'expression « préoccupation humaine » et en gris celles correspondant à « concevoir des usages numériques efficaces ».

Temps 3. Vérifier l'alignement de la raison d'être avec les 3 principes éthiques

Une fois la raison d'être ébauchée :

- la passer au filtre des trois principes éthiques : quels mots et expressions utilisés permettent d'affirmer que l'entreprise prend soin des humains ? Qu'elle préserve la planète ? Qu'elle partage les richesses ? Si un des trois principes n'apparaît pas clairement, il est important de revoir sa formulation ;
- la tester en interne comme à l'extérieur de l'entreprise ;
- parvenir à une formulation finale et la valider.

La version finalisée de la raison d'être peut être arrêtée par le(s) dirigeant(s) parce qu'elle représente un choix engagé et stratégique, ou approuvée collectivement par la direction ou par l'ensemble des salariés, avec le risque qu'une formulation trop consensuelle manque de singularité.

À noter que la raison d'être doit faire apparaître le métier de l'entreprise, sous peine d'être trop « hors sol » par rapport à la réalité de l'entreprise.

Temps 4. Ancrer la raison d'être dans la réalité de votre entreprise

Une fois alignée, la raison d'être est passée à un autre filtre : celui de l'ancrage dans l'entreprise. Pour chacun des mots ou expressions, l'objectif est d'y associer des exemples concrets de projets, de produits ou services qui permettent de justifier son choix. Nourrir la raison d'être d'exemples concrets est la meilleure façon de la rendre lisible et crédible.

Toujours en lien avec la méthode Ikigaï, et avec les actionnaires et le groupe projet salariés, nous vous conseillons d'utiliser le tableau ci-dessous, dont le contenu sera également très utile pour élaborer une argumentation concrète et convaincante autour de la raison d'être, comme le montre l'exemple norsys.

Tableau 4. Les mots de la raison d'être et leur ancrage (exemple norsys)

Raison d'être : concevoir avec une préoccupation humaine et éthique, des usages numériques efficaces afin de contribuer à une évolution positive du monde.

Mots	Questions ikigaï	Ancrages	
Préoccupation humaine	Ce dont le monde a besoin	Principe éthique : prendre soin des êtres humains	Développer la qualité des relations humaines des collaborateurs pour qu'elles s'expriment auprès de leurs collègues et de leurs clients
	Ce que nous aimons faire	Mettre l'humain au cœur de notre développement	Engagements de l'entreprise pour favoriser l'équilibre vie pro/vie perso des collaborateurs
	Ce que nous savons bien faire	Faire progresser les collaborateurs et leur transmettre le sens du service Développer l'entreprise avec des principes démocratiques	Formations des collaborateurs à notre vision haut de gamme du métier et aux compétences spécifiques Implication de collaborateurs dans les décisions stratégiques de l'entreprise
	Ce pour quoi nous sommes rémunérés	Être *easymaker* (facilitateur) dans la réalisation des prestations	Formation de tous les collaborateurs sur des compétences en relations humaines depuis 2007