

Frédéric Demarquet

Préface de **Dominique Bériot**

Postface de **Perrine Hervé-Gruyer**



LE PERMAMANAGEMENT

Vers un management
écologique et durable
des acteurs et des organisations

Enrick  Éditions

LE PERMAMANAGEMENT

FRÉDÉRIC DEMARQUET

LE PERMAMANAGEMENT

*Vers un management écologique
et durable des acteurs et des organisations*

Enrick ·B·
— ÉDITIONS —

www.enrickb-editions.com
Tous droits réservés, Enrick B. Éditions, 2022

Conception couverture : Marie Dortier
Réalisation couverture : Comandgo

ISBN : 978-2-38313-062-8

En application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans l'autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie. Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est interdite sans l'autorisation de l'éditeur.

Sommaire

Préface	II
Introduction : pourquoi le permamanagement ?	15
Quelques mots sur mon parcours personnel	15
Mes activités professionnelles	16
La rencontre de la permaculture et des organisations : vers le permamanagement	18
À l'intention des perma-sceptiques	22
Pour faciliter votre lecture	23
La situation actuelle dans les organisations	25
Introduction à la permaculture	29
Les prémices du concept	29
L'enseignement de la nature	30
L'homme, une espèce à part	31
Le rendement décuplé par le respect de l'écologie	32
De la terre à l'humain	36
Entre pragmatisme et philosophie	40
Pratiquer le permamanagement en s'inspirant de la permaculture	43
Bien plus qu'une analogie	43
De la crise à l'opportunité	44

Tout est enseigné à qui sait observer.....	48
Connexions, réseaux et complexité circulaire	52
La diversité au service du but.....	55
Prendre soin du vivant.....	60
L'autonomie en interdépendance :	
vers une économie de moyens	65
Les cercles vertueux opportunistes	68
L'équilibre interactionnel	72
Les réseaux invisibles	77
La force des micro-interventions.....	81
Les vertus des libres-penseurs.....	85
Quelques notions complémentaires.....	89
Le rôle des indicateurs	89
Le rôle des pionniers.....	90
Les spécialisations singulières au service du collectif.....	92
Inventer des habitats adaptés	93
Savoir définir le but, mettre en action et réguler.....	96
Équilibrer le sauvage et l'ordre	98
Une culture du juste effort.....	101
Pour aller plus loin : introduction théorique	
en systémie.....	105
Introduction à la théorie des systèmes.....	105
Principe de finalité	106
Principe de totalité.....	109
Principe de non-sommativité.....	112
Principe d'équifinalité	114
Information, énergie et complexité	117
L'homéostasie et la régulation.....	120
La circularité, le feedback et la ponctuation	123
Systèmes humains et constructivisme	126
Introduction au modèle Palo Alto	129

Conclusion	133
Postface.....	135
À propos de l'auteur	137
Remerciements	139
Bibliographie.....	141

Préface

Les entreprises, ballottées en permanence par des courants et des vents contraires, sont contraintes d'appréhender quotidiennement de nombreuses variables liées à la fois à leur production de biens ou de services et aux nombreux acteurs internes ou externes qui influencent leurs évolutions.

De plus, elles sont incitées à s'inscrire dans une dynamique de développement durable et de responsabilité sociale. Aussi, pour se développer ou survivre, sont-elles obligées d'adapter en permanence leur organisation et la nature des relations avec les différents acteurs. Afin d'y parvenir, les responsables, à tous niveaux, indiquent leurs attentes, gèrent les contraintes, tiennent compte des enjeux, régulent les contributions, optimisent les échanges de flux d'énergie, de matière ou d'information, améliorent la qualité des relations et recherchent les conditions de travail les plus appropriées.

Les dirigeants et leurs managers subissent de manière incessante les exigences des clients, les contraintes des fournisseurs, l'évolution de la relation des salariés à l'entreprise, le développement des équipes projet multiculturelles, les conséquences de l'hybridation du travail, la nécessité de s'approprier de nouvelles technologies, l'apparition de nouveaux intermédiaires, la pression de la concurrence, les influences des institutionnels, les obligations réglementaires et légales, et j'en passe.

Par ailleurs, les spécialistes du management désireux de répondre au mieux aux demandes des dirigeants et de leurs managers, s'efforcent de trouver de nouvelles démarches susceptibles d'accompagner les changements dans des situations toujours plus complexes.

Ainsi constate-t-on chez certains consultants, coachs et formateurs, le désir de faire évoluer leurs approches. Pour répondre aux évolutions incessantes des problématiques, ils abandonnent des modèles d'intervention, révisent des croyances telles que le profil du bon manager, le prototype d'une organisation optimale ou encore la recherche du bonheur au sein de l'entreprise. Ils sont convaincus de la nécessité de partir du contexte relationnel du demandeur, pour l'accompagner en utilisant une approche de type systémique et non systématique.

En effet, l'approche systémique appréhende chaque problématique de changement en partant d'une demande. Pour cela, elle identifie le contexte, les spécificités de l'organisation, l'objectif de la demande et les résultats attendus. En outre, elle identifie la nature des relations récurrentes non cohérentes entre les acteurs concernés et les contraintes immuables à prendre en considération pour décider de la stratégie la plus appropriée. Il en découle des actions si possible élaborées avec lesdits acteurs.

La philosophie et les principes de la permaculture complètent cette approche. S'appuyer sur cette analogie contribue à l'amélioration des pratiques de management. Elle cherche ainsi, nous précise Frédéric Demarquet, à garantir un fonctionnement optimum tourné vers la rentabilité, la qualité de la production et des services, tout en optimisant à la fois les relations entre les différents acteurs et leurs conditions de travail.

D'où son pari de combiner approche systémique et permaculture dans l'accompagnement des organisations. Il apporte des recommandations en matière de pratiques managériales et réalise un véritable puzzle des compétences requises pour

être un consultant ou un manager apte à mobiliser les atouts qui découlent de cette combinaison.

Dans son ouvrage, Frédéric Demarquet s'appuie sur une approche nouvelle qui tend à concilier les besoins organisationnels et individuels en tenant compte de la spécificité de chacun d'eux. Il revendique la nécessité de « faire du sur-mesure » – principe fondamental en systémique –, s'interdisant l'utilisation *a priori* de modèles d'intervention.

En apportant ainsi une véritable réflexion et des principes d'action à tous ceux qui sont concernés par l'accompagnement du changement et la résolution de problématiques individuelles ou collectives, il contribue à enrichir notre vision du management et de ses pratiques au quotidien.

Dominique Bériot

Introduction : pourquoi le permamanagement ?

QUELQUES MOTS SUR MON PARCOURS PERSONNEL

Livrer quelques aspects de mon parcours personnel permettra aux lecteurs de mieux appréhender le contenu de ce livre et sa genèse. Loin de moi l'idée de raconter ma vie. Cependant, en dévoiler quelques bribes participera à la compréhension de ma démarche.

J'ai grandi en Auvergne, entre campagne et ville. Mes parents m'ont tous les deux très tôt transmis leur amour de la nature et le respect de l'environnement à une époque où il en était finalement assez peu question. À 18 ans, je suis parti à la capitale pour étudier. J'y suis resté trente ans ; un temps suffisant pour que l'appel de la nature se fasse plus que pressant. Ne pouvant me résoudre à abandonner définitivement mon cabinet et mon centre de formation parisiens, j'ai alors choisi de naviguer entre la Normandie et Paris. J'habite aujourd'hui à la campagne et j'utilise la permaculture¹, avec une orientation résolument biologique, pour cultiver mon jardin. Lorsque j'ai commencé cette activité, je n'ai pas tout de suite eu conscience que je mettais le pied dans un engrenage vertueux

1. « Mode d'agriculture fondé sur les principes du développement durable, se voulant respectueux de la biodiversité et de l'humain et consistant à imiter le fonctionnement des écosystèmes naturels. [Il est économe en énergie et en travail.] » (Larousse, « permaculture »).

qui influencerait grandement la suite de ma vie personnelle et professionnelle. Un changement profond était à l'œuvre.

Rapidement, j'ai rencontré des maraîchers locaux, des cultivateurs, des éleveurs et de nombreux autres artisans de la terre et de la nature, qui avaient tous une même volonté : amorcer le changement de paradigme indispensable à l'écologie globale de notre Terre. Chacun participait humblement et avec une profonde implication à modifier le cours des choses et à tenter de réparer les erreurs passées pour offrir une planète viable à nos enfants. Ils développaient une nouvelle forme d'économie, de nouveaux modèles dans une démarche éthique, durable, écologique et rentable. Ils semblaient avoir compris que la logique qui est la nôtre depuis des décennies est arrivée à un paroxysme amorçant le déclin. La conscience de l'urgence, la passion, l'opiniâtreté et le travail ont fait le reste.

MES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES

Je dois maintenant préciser que mon métier actuel consiste à accompagner les organisations et leurs acteurs dans leurs évolutions. Systémicien de formation¹, je scrute l'invisible et mets en lumière des logiques inhabituelles, qui constituent la trame dans laquelle se construisent autant les difficultés que les solutions. J'ai donc pour habitude de commencer par porter un regard global et holistique sur le système humain sur lequel j'interviens. Ceci, entre autres, m'ouvre une compréhension des règles singulières de fonctionnement qui sont à l'œuvre. Je peux alors l'observer plus en détail et dégager des voies pour construire des interventions sur mesure et adaptées, bien souvent minimales – voire chirurgicales. Une fois ces actions menées, j'étudie les réactions engendrées, afin d'en tirer les informations qui me permettront de cocréer

1. Voir le chapitre théorique sur la théorie des systèmes.

la suite du processus dans une collaboration constante avec la ou les personnes que j'accompagne. Je peux ainsi réguler plutôt que prédire, et réduire de façon significative l'écart entre la situation initiale – qui fait l'objet d'une demande d'intervention – et la situation souhaitée.

Dans cette perspective, j'effectue des allers-retours très fréquents entre une observation large du système et une observation concentrée sur certains aspects que je choisis en fonction de mes analyses, d'une part, et des modèles systémiques que j'utilise et adapte aux personnes et aux situations, d'autre part.

J'enseigne ces approches systémiques dans différents cadres, tant universitaires que privés. Afin de perfectionner mes pratiques, j'initie des groupes de recherche avec mes partenaires, ouvrant vers de nouvelles perspectives. Très vite, il m'est apparu qu'enseigner la systémie dans les organisations n'était pas aussi aisé que je l'avais envisagé. En effet, les approches sont puissantes mais souvent vécues comme trop théoriques et insuffisamment opérationnelles. Il est vrai que la littérature sur le sujet, bien qu'éminemment passionnante, est très souvent abordée par des angles théoriques complexes. De plus, la systémie et ses différents courants peuvent être victimes de ce qui fait une grande partie de leur force : ces approches, bien qu'extrêmement précises, évitent tout protocole et toute reproduction à l'identique. Enfin, elles s'inscrivent dans des courants éloignés de la pensée psychanalytique, culturellement très présente en France.

Fort de ces constats, j'ai osé un manuel systémique d'accompagnement des personnes à l'usage des professionnels de la relation d'aide et des consultants. Le but de cet ouvrage était bien de vulgariser, dans le sens noble du terme et sans tomber dans une simplification excessive, les différentes approches que j'utilise. Cependant, son contenu ne s'adresse que peu à l'organisation et à ses acteurs, sinon à certains managers ou responsables des ressources humaines ayant une appétence certaine pour l'accompagnement de leurs collaborateurs.

LA RENCONTRE DE LA PERMACULTURE ET DES ORGANISATIONS : VERS LE PERMAMANAGEMENT

Nourrie par mes expériences professionnelles d'accompagnement et de transmission et par mes expériences personnelles de permaculture, une question s'est posée : est-il possible de transposer aux organisations et aux acteurs certains savoirs renforcés par une forme de philosophie qui se dégage de la permaculture ? En effet, au fil de ma carrière, j'ai pu voir combien les organisations souffraient des évolutions extrinsèques, de la mondialisation, de la financiarisation, de la standardisation et de bien d'autres aspects qui exercent des pressions énormes sur les entreprises et les êtres humains qui la composent. Leurs équilibres sont mis à mal. Leurs écologies propres ne peuvent subsister qu'au prix de sur-adaptations propices aux dysfonctionnements. Certaines entreprises montrent des signes de souffrance alarmants.

En passant de l'ensemble à l'individuel, le constat s'envenime. Les statistiques de la DGAFP¹ montrent une montée du stress, du mal-être, des maladies qui en découlent. Évidemment, tout cela influence la productivité, le rendement et la qualité. Les actions menées pour y remédier semblent ne pas toujours apporter les solutions attendues et participent même parfois à accroître le problème. Je me suis alors beaucoup interrogé. Je pressentais qu'il existait sûrement d'autres moyens d'actions sans pour autant trouver une réponse qui me convenait.

C'est finalement en relisant un ouvrage de permaculture qu'une idée a germé. En effet, la permaculture permet un rendement cinq à dix fois supérieur au mètre carré, selon ce qu'on cultive et la nature de la terre, tout en préservant totalement l'écosystème et en s'appuyant principalement sur l'observation de ce que la nature sait faire sans notre aide.

1. Direction générale de l'administration et de la fonction publique.

L'un des secrets de la permaculture est de préserver une terre en parfaite santé.

Je me suis alors demandé ce que pouvait être « la terre » des organisations. Il m'est clairement apparu qu'il s'agissait de l'humain. Force est de constater que cette terre n'est globalement pas en grande forme, et même au bord de l'épuisement dans certains services. Rapidement, une idée s'est imposée et ne m'a plus quitté : il est possible de « cultiver » son entreprise différemment, comme ces artisans de la terre qui cultivent des sols rendus très fertiles par le simple respect de leur fonctionnement ancestral. Une interaction minimale pour un rendement maximal, durable et porteur de santé. L'homme intégré à la nature et non plus dans une posture arrogante et contrôlante, détruisant par son action aveugle et avide les principes les plus fondamentaux du rendement durable. Les liens entre la permaculture et les différentes approches systémiques étaient flagrants et j'ai pressenti des possibilités intéressantes et innovantes en matière de management.

J'ai rapidement commencé à faire des recherches sur le sujet. Je pensais avant tout utiliser la comparaison avec la permaculture pour permettre une meilleure compréhension des problèmes et des solutions, et faciliter l'introduction de la systémie dans les organisations. Cependant, j'ai constaté qu'au-delà de la comparaison, les enseignements de la permaculture offraient de grandes possibilités en matière d'évolutions et de résolutions. L'idée du permamanagement est alors née : un management durable, soutenable pour les hommes et les organisations, respectueux des processus de régulation et participant à créer de la richesse, source de profits et non l'inverse. Par « management », j'entends toutes les techniques de gestion et d'organisation des entreprises et, de fait, les moyens humains et matériels. Ceci engendre en permamanagement une cohérence en chaîne entre les différentes instances managériales et notamment une adéquation entre les attentes du management et les moyens impartis.

La permaculture est née de l'observation de ce monde en réseau qu'est la nature. Ainsi, c'est par l'observation des interactions entre les différents éléments constituant l'écosystème « nature », que les permaculteurs ont pu à leur tour agir sur cet écosystème en s'incluant plutôt qu'en s'excluant. L'observation permet la cartographie d'un système, sa compréhension, et une action raisonnée. De même, accompagner des organisations et des manager vers le permamanagement, c'est développer des capacités spécifiques d'observation amenant à un diagnostic des interactions, incluant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Il devient alors possible de pérenniser ou de modifier ce qui doit l'être.

En permaculture, l'interventionnisme est nuancé par une réflexion profonde issue de l'observation. Avant d'agir, on observe et on tire des enseignements du système afin de limiter l'intervention à des gestes minimaux. Il en va de même en permamanagement : il n'est rien que je puisse faire qui ne me soit soufflé par le système interactionnel. Si je sais l'écouter, le système me parle et me dit où et comment agir avec une économie importante de moyens. Écouter, observer et prendre le temps. Quand ce qui paraît une perte de temps à première vue devient une économie de moyens telle que le temps se récupère de manière exponentielle.

L'un des enjeux de la permaculture est de sauvegarder la biodiversité et de s'appuyer sur les interactions collaboratives entre les différents éléments : végétaux, animaux, minéraux... On considère alors qu'un réseau existe lorsque se crée le plus grand nombre possible d'interactions bénéfiques. Ainsi, en permamanagement, il convient de privilégier la diversité et d'engendrer ces mêmes interactions collaboratives entre les éléments vivants (les êtres humains) et avec les éléments inertes tels que les locaux, les machines, les outils, les process, les règles, la culture, etc. Il s'agit de développer un maximum d'interactions bénéfiques ouvrant vers une bonne santé relationnelle, émotionnelle, cognitive et physique de l'individu, garantissant ainsi un fonctionnement

optimum tourné vers le résultat, à savoir la rentabilité et la qualité de service. Lorsqu'une bonne santé relationnelle s'instaure, on peut alors parler d'« éco-relations ».

L'homme cultive un jardin dans le but d'y faire pousser des légumes, des fruits ou des fleurs. Le but d'une entreprise est de créer de la productivité pour sa survie, des bénéfices, des services efficaces. Or, un jardin ne peut produire que sur une terre en bonne santé. Il en va de même pour une entreprise : elle ne peut se développer qu'avec des acteurs en bonne santé. Sans l'humain, plus de productivité, plus de bénéfices, plus de services. Comme le permaculteur nourrit sa terre, l'entretient, la soigne, le permamanager se doit de garantir la bonne santé des équipes, la motivation, l'envie de participer à l'œuvre collective. Pas plus qu'il n'est de culture sans terre, il n'est d'entreprises sans humains. Cependant, cette volonté ne peut reposer sur le seul manager et doit être conduite à tout niveau décisionnel. Quelle que soit la main qui libère les pesticides ou l'engrais chimique dans le but de résoudre un problème ou de booster la production, il n'en demeure pas moins que la terre aura pris sa rasade la poussant vers la fragilité. Les pesticides et les engrais chimiques sont à la terre ce que les injonctions contradictoires, les paradoxes nocifs, les relations toxiques, et encore bien d'autres choses sont aux entreprises.

Le permamanagement se propose d'aborder différemment les organisations et leurs besoins afin de leur garantir une évolution durable, écologique et éthique. Cependant, s'engager dans la voie du permamanagement ne peut se faire que par une démarche sincère. Mon observation m'a montré trop d'initiatives insincères – notamment en termes de santé au travail –, qui aboutissent à davantage de problèmes, à une rigidification des systèmes impliqués et à de la souffrance. Un constat alarmant aujourd'hui : de nombreux jeunes s'éloignent de certaines entreprises car celles-ci n'offrent plus ce qu'ils peuvent en attendre. La perte de sens est trop grande et ils préfèrent investir leurs talents et leur énergie

différemment. Lorsqu'on voit la conscience de la jeunesse s'éveiller en masse autour des problèmes comme le réchauffement climatique, on peut avancer qu'orienter le management des organisations vers une démarche écologique, durable et éthique participera à créer une meilleure adéquation avec leurs attentes et, de fait, à optimiser les recrutements futurs.

À L'INTENTION DES PERMA-SCEPTIQUES

Avant de conclure cette introduction, je m'adresserai aux perma-sceptiques qui tiennent néanmoins cet ouvrage entre leurs mains : aborder le management organisationnel par l'analogie de la permaculture peut créer un doute quant à la démarche, et je le comprends parfaitement. Je pense qu'il y a quelques années, j'aurais pu sourire à cette évocation. Planter des graines, les faire germer et tout le monde est heureux dans le meilleur des mondes... Nous sommes bien d'accord que ça ne fonctionne et ne pourra jamais fonctionner comme ça. La démarche du permamanagement n'est pas de proposer une vision idéaliste, voire farfelue, de l'entreprise, mais bien d'instaurer un travail de fond et sur mesure, s'appuyant sur des diagnostics précis et des méthodologies rigoureuses issues des approches holistiques et systémiques.

Les principes qui sont les fondements de la conceptualisation de la permaculture existaient avant même l'apparition de l'homme, puisqu'elle ne fait que reproduire ce que la nature sait faire sans notre intervention. De même, le permamanagement s'appuie sur le bon sens que l'être humain peut déployer lorsqu'il est conscient de faire partie d'un tout complexe, nourri par des interactions nombreuses et variées, et dans la volonté de durabilité de ce tout, au moyen de l'écologie, de la maturité et de l'intelligence relationnelles.