



**HAL**  
open science

# La permaentreprise : nouveau modèle d'entreprise pour répondre aux enjeux climatiques ? Analyse du discours de la proposition faite par un dirigeant

Nadine Dubruc, Sophie Peillon, Irvine Mala

## ► To cite this version:

Nadine Dubruc, Sophie Peillon, Irvine Mala. La permaentreprise : nouveau modèle d'entreprise pour répondre aux enjeux climatiques ? Analyse du discours de la proposition faite par un dirigeant. Journée de Recherche Ripco 2023 : Comportements des salariés et des organisations face aux changements climatiques, Jun 2023, Paris, France. emse-04179116

**HAL Id: emse-04179116**

**<https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-04179116>**

Submitted on 9 Aug 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

# La permaentreprise : nouveau modèle d'entreprise pour répondre aux enjeux climatiques ?

## Analyse du discours de la proposition faite par un dirigeant

Nadine Dubruc, Sophie Peillon, Irvine Mala

Mines Saint-Etienne, Univ Lyon, Univ Lumière Lyon 2, Univ Jean Monnet, UR COACTIS, Institut Henri Fayol, F

Université de Bourgogne, IAE de Dijon

### 1. Contexte

La plupart des entreprises sont désormais conscientes des enjeux du changement climatique et du rôle qu'elles se doivent de jouer dans sa maîtrise. Si nombre d'entre elles se sont engagées dans des démarches de RSE (Responsabilité sociale des entreprises), l'impact de cet engagement reste néanmoins sujet à caution. La RSE peine à être réellement intégrée dans la stratégie des entreprises (Bataillard, 2018), reste sujette à controverses (Fraser, 2021), jusqu'à être considérée comme du greenwashing (Chanson et Tite, 2019 ; Pragué et Johnson, 2021). En particulier, la difficulté de son opérationnalisation et d'une réelle intégration des questions sociales et environnementales à la gestion stratégique des entreprises rendent la RSE de plus en plus critiquée.

C'est notamment sur cette critique que se fonde Sylvain Breuzard, PDG de l'ESN (entreprise de services numériques) norsys pour proposer un « nouveau modèle », celui de la permaentreprise (Breuzard, 2021), inspiré de la permaculture et qui « vise à obtenir une production efficace, utile aux humains, sans nuire à la planète, en faisant un usage sobre voire régénératif des ressources et en partageant les richesses. Bref, un modèle viable pour un monde vivable » (<https://www.norsys.fr/>).

### 2. Problématique

Notre objectif est de mieux comprendre ce modèle, et notamment d'étudier en quoi il serait particulièrement mieux adapté pour faire face aux enjeux du changement climatique. Nous nous basons pour ce faire sur une analyse du discours contenu dans l'ouvrage de S. Breuzard (2021). Notre question de recherche recouvre donc les deux aspects suivants :

- Quelles sont les caractéristiques du modèle d'entreprise proposé ?
- En quoi ce modèle permettrait-il de répondre, mieux que la RSE, aux enjeux climatiques ?

Il s'agit d'une étude exploratoire, destinée à être complétée par une étude de cas plus approfondie.

### 3. Instrumentation méthodologique

Pour répondre à notre problématique et identifier les orientations du discours de S. Breuzard sur la permaentreprise, nous avons choisi de procéder à une analyse lexicale de son livre. L'analyse des données textuelles d'un corpus permet d'identifier des types de mondes sémantiques expliquant les représentations mobilisées sur la permaentreprise par S. Breuzard. Pour cela, nous avons utilisé le logiciel d'analyse lexicale Alceste (Reinert, 1983, 2007) afin de dégager les constantes propres au discours sur la permaentreprise. Alceste permet également de quantifier l'importance relative de chaque thème en les catégorisant dans des classes.

Le corpus étudié est le l'ouvrage de S. Breuzard (2021). Nous avons d'abord procédé à un nettoyage du document en supprimant toutes les indications liées aux données de publication (années, droits...) et les dessins d'illustration. Le corpus analysé comprend 39982 formes.

### 4. Principaux résultats

78% des unités textuelles du corpus ont été classées (niveau de pertinence), et 22% ont été rejetées de l'analyse. Les unités classées sont réparties en 4 groupes que nous appelons *classes d'énoncés significatives* ou tout simplement *classes*.

La classification hiérarchique descendante (CHD) établit des classifications des unités textuelles appelés unités de contexte. Cette méthode procède par fractionnements successifs du texte pour repérer les oppositions les plus fortes entre les mots et extraire ensuite les classes d'énoncés représentatifs.

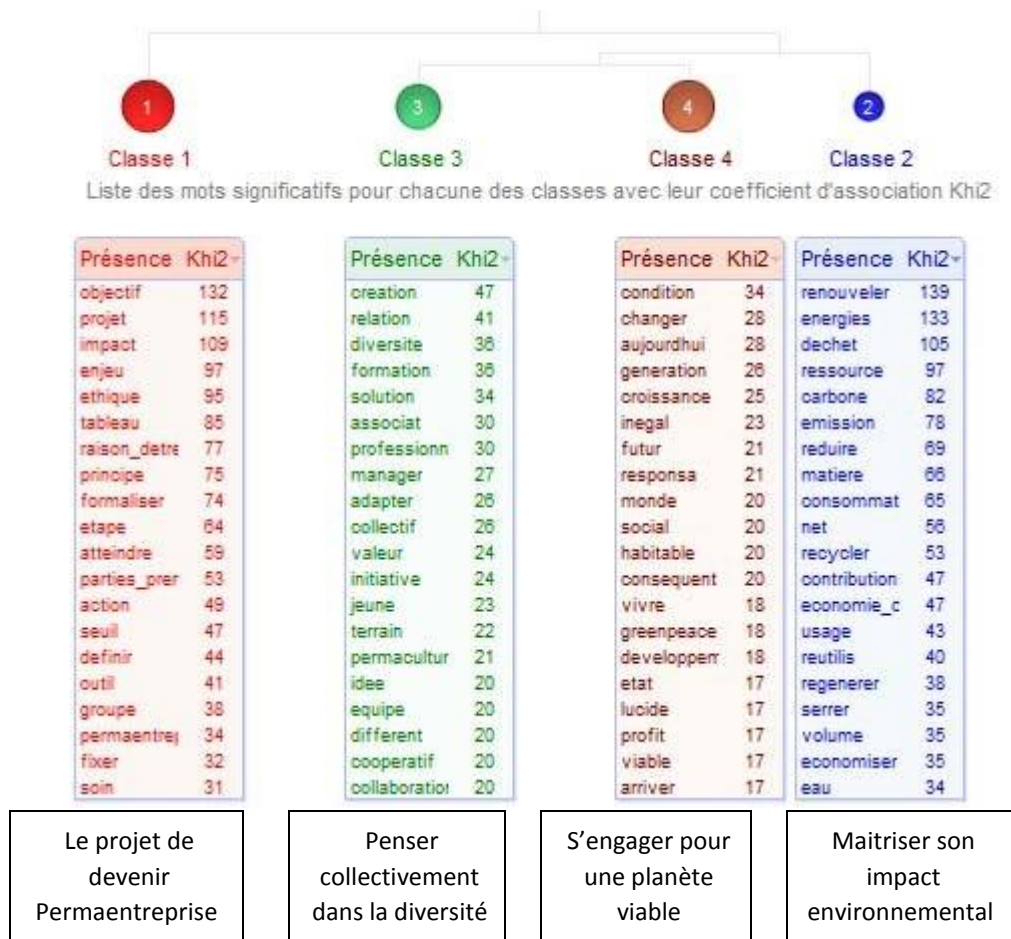


Figure 1 : Dendrogramme de la CHD des classes stables du corpus

Comme le montre la figure 1, l'analyse fait ressortir quatre classes : la classe 1 est la plus spécifique et représente 28% des unités textuelles classées. La classe 2 représente 18% des unités textuelles classées, la classe 3 24%, et la classe 4 30%.

Nous reprenons ci-dessous les 4 classes pour en comprendre le contenu.

#### La classe 1 : Un projet à partir d'un engagement formalisé et d'une méthode

Cette classe reprend les éléments de discours qui sont orientés sur la transformation de l'entreprise pour devenir une permaentreprise. Une partie significative du livre est dédiée à montrer que devenir une permaentreprise prend du temps, s'organise en fonction d'objectifs. « *Parce que la permaentreprise est un chemin que vous emprunterez progressivement, trois niveaux d'engagement ont été fixés : en initiation, puis en devenir, enfin établie. A chaque niveau est associée une exigence plus grande quant aux objectifs d'impact et aux seuils à atteindre* ». (Chapitre 4). Cette vision particulière d'entreprise permettant de prendre en compte les enjeux climatiques s'accompagne d'une démarche de conduite du changement formalisée. De nombreux tableaux de bord sont montrés à partir de l'exemple de norsys. Ceux-ci illustrent comment mettre en pratique la permaentreprise. La méthode de transformation proposée s'appuie sur un projet formalisé qui implique tout particulièrement les salariés dans un mode collaboratif à partir d'objectifs définis qui donnent tout son sens à la démarche. La notion de parties prenantes ressort également comme un élément clé.

#### La classe 2 : Maîtriser son impact environnemental

Cette classe fait ressortir le discours sur les éléments de prise en compte de l'environnement par l'entreprise. Un des objectifs de la permaentreprise est de réduire son impact environnemental en visant une contribution nette positive en carbone. « *La permaentreprise a une double posture : réduire le plus possible l'utilisation de ces ressources non renouvelables afin de réduire ses émissions de gaz carbonique et autres gaz à effets de serre, hydrocarbures et particules* » (chapitre 4). La gestion des déchets, l'économie circulaire, la réduction de la consommation d'énergie sont intégrés dans le fonctionnement de l'entreprise. Des indicateurs sur les achats auprès de fournisseurs responsables, et sur les consommations d'énergies renouvelables sont proposés.

#### La classe 3 : Penser collectivement l'entreprise dans la diversité

Dans cette classe, nous retrouvons tout le discours qui porte une entreprise qui favorise la diversité, la créativité pour de meilleures relations en interne et en externe afin de favoriser les changements nécessaires. La vision proposée part de celle du chef d'entreprise qui va impulser le changement en s'appuyant sur l'organisation interne pour permettre à l'organisation d'assumer ses finalités sociales et environnementales. « *L'entreprise doit encourager la vitalité de tous les micro-changements qui se produisent tous les jours dans les interactions entre collaborateurs, clients, fournisseurs, prestataires.*

*Cette adaptabilité constitue la source de sa stabilité* ». (Chapitre 3). La collaboration et la coopération deviennent les piliers de l'entreprise qui évolue vers la permaentreprise.

#### **La classe 4 : Engagement nécessaire pour la planète dans le futur**

Cette classe met en évidence la nécessité et l'urgence pour les entreprises de changer de modèle. A la question posée dans l'introduction, « la sauvegarde de la planète, c'est-à-dire le fait de laisser une terre habitable aux humains aujourd'hui et aux générations suivantes, est-elle devenue l'enjeu majeur du XXI<sup>e</sup> siècle ? » (Breuzard, 2021 : 19), S. Breuzard répond par l'affirmative, et une partie du discours du livre explique la nécessité pour les entreprises de changer pour répondre aux enjeux climatiques. C'est bien une incitation à changer de modèle d'entreprise qui est évoquée en reprenant les arguments du développement durable : proposer un monde aujourd'hui qui permettent de répondre aux besoins des générations futures.

### **5. Conclusions principales et limites**

L'analyse lexicale permet de mettre en évidence quatre éléments caractéristiques du modèle de permaentreprise proposé par S. Breuzard (2021) :

- Devenir une permaentreprise est un véritable projet de transformation, qui mobilise des outils et une méthode, et qui repose sur un engagement formalisé de toutes les parties prenantes dans l'entreprise, notamment les salariés.
- Être une permaentreprise, c'est assurer la maîtrise de son impact environnemental, et viser un impact net positif en carbone.
- Une permaentreprise est une organisation qui pense collectivement l'entreprise dans la diversité. La démarche est impulsée par le chef d'entreprise ; le collectif est mobilisé pour mettre en œuvre les changements nécessaires
- La permaentreprise relève d'un véritable engagement pour la planète, qui répond à l'urgence et à la nécessité d'agir.

Ce modèle permet-il de répondre, mieux que la RSE, aux enjeux climatiques ? Notre analyse montre que le discours de S. Breuzard est centré sur le développement durable tel que défini dans le rapport Brundtland (CMEF, 1987) : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». L'analyse du discours ne permet pas de montrer de différence fondamentale entre le modèle proposé et une démarche de RSE, au moins en ce qui concerne les objectifs visés : la permaentreprise est un modèle qui vise un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

Néanmoins, l'analyse permet de souligner d'une part le fait qu'il s'agit d'un véritable projet de transformation de l'entreprise (classe 1), et d'autre part le rôle du dirigeant et du collectif dans ce projet (classe 3). En cela, le modèle de permaentreprise pourrait être une voie pour permettre une réelle intégration des questions sociales et environnementales dans la stratégie de l'entreprise, et ainsi de dépasser les critiques habituellement associées aux démarches de RSE (Bataillard, 2018 ; Chanson et Tite, 2019 ; Pragué et Johnson, 2021).

Pour aller plus loin dans cette analyse, il conviendrait néanmoins de la compléter par des entretiens avec les cadres dirigeants et des collaborateurs de l'entreprise norsys, ainsi que par des observations de terrain, qui permettraient de mieux comprendre la manière dont les objectifs de développement durable sont effectivement intégrés dans la stratégie et dans le fonctionnement réel de l'entreprise.