Lettre #1 Cap vers la robustesse

23 juillet 2026

Retrouver des marges dans un monde fluctuant - Edito

Cette première lettre naît d'une conviction qui s'est renforcée au fil de mes rencontres, de mes conférences, des formations et des échanges avec des dirigeants, des ingénieurs, des élus et des étudiants. Une conviction portée avec sincérité et humilité.

Nous vivons dans un monde fluctuant. Canicules, tensions sur les matières premières, cyberattaques, pénuries de compétences ou instabilités économiques ne relèvent plus de l'exception, elles deviennent notre quotidien et nous invitent à porter un regard nouveau sur nos organisations. Le vivant nous montre un chemin. Ce qui dure dans le temps n'est pas ce qui est le plus performant à court terme. C'est souvent ce qui sait préserver des marges, cultiver la diversité, coopérer, permettre l'adaptabilité et rester ancré dans son territoire. Ce que les principes de robustesse du vivant nous enseignent.

Avec **la lettre Cap vers la robustesse**, je souhaite partager chaque mois des informations, des idées, des retours d'expérience, des outils et des rencontres qui ouvrent des pistes d'inspiration et d'action. J'espère qu'elle nourrira votre réflexion et vous donnera envie de faire un premier pas vers des organisations plus robustes.

Deux exemples de principes du vivant pour les organisations

Le premier principe est celui des marges de manœuvre.

Dans une organisation, les marges sont souvent vues comme du "trop". Trop de temps, trop de stock, trop de compétences croisées, trop de liens, trop de précaution. Dans un monde fluctuant, ces marges deviennent des capacités d'adaptabilité. Elles permettent d'absorber un choc, de réorienter une décision, de préserver les équipes, de continuer à agir. De rester stable malgré la fluctuation.

Pour aller plus loin : Entre constitution de stocks et diversification des fournisseurs, quel choix pour les entreprises ? - Insee Analyses - 114

Le second principe est celui du territoire et des coopérations locales.

Le vivant existe toujours quelque part. Il dépend d'un sol, d'un climat, d'interactions locales, de ressources au plus près de son espace de vie et d'action. Pour une organisation, cela ouvre une question concrète. De quels territoires dépendons-nous ? Quels liens locaux, quelles coopérations ? quelles ressources proches peuvent renforcer notre capacité à tenir dans la durée face à une fluctuation ?

*Chiffre clé : **23 % des exploitations agricoles françaises ont choisi le circuit court** (source Agreste - https://urls.fr/3wtBfJ).*

Lettre #1 Cap vers la robustesse

Pour aller plus loin : *Résilience territoriale : faire face au changement climatique | Banque des Territoires*

Plus une organisation connaît son territoire, entretient des coopérations locales et s'appuie sur des ressources de proximité, plus elle développe sa capacité à durer. Le territoire n'est pas seulement un lieu d'implantation. Il devient une réserve de solutions, de compétences et de solidarités mobilisables face aux fluctuations.

Un article qui a retenu notre attention

« **59 % du vivant se trouve dans les sols, ce qui constituent l'habitat le plus riche en biodiversité de la planète**… Plus de la moitié de toutes les espèces vivent dans le sol, selon une étude qui a révélé qu'il s'agit de l'habitat le plus riche en espèces sur Terre. Le sol était connu pour abriter une richesse de vie, mais ce nouveau chiffre double ce que les scientifiques estimaient en 2006 lorsqu'ils suggéraient que 25 % de la vie était à base de sol. » Source The Guardian **https://urls.fr/SAFZ0m**

Un retour d'expérience : Fédération Française du Bâtiment

Le 21 mai 2026, j'ai animé un atelier d'une ½ journée de sensibilisation à la robustesse, à leur demande, auprès des élus et des permanents RSE de la Fédération Française du Bâtiment. Le secteur du bâtiment est particulièrement exposé aux fluctuations. Disponibilité de l'eau, canicules, tensions sur les matériaux, coûts de l'énergie, contraintes réglementaires, pénurie de compétences, conditions de travail sur chantier, risques climatiques sur les infrastructures et les territoires. Après voir présenter la période anthropocène, les effets systémiques de la performance, les principes de la robustesse et les actions robustes de certaines entreprises. Les participants ont travaillé en sous-groupes sur quatre stress tests :

- Inflation brutale des matières premières.
- Cyberattaque et perte d'information.
- Sécheresse de six mois.
- Tensions sur la main-d'œuvre qualifiée.

Ce qui a retenu notre attention, c'est la richesse des réponses déjà présentes et actives dans leurs organisations, comme :

Lettre #1 Cap vers la robustesse

- Diversifier les approvisionnements.
- Renforcer le réemploi.
- Coopérer avec les collectivités.
- Multiplier les sauvegardes.
- Conserver des savoir-faire non dépendants du numérique.
- Réduire la consommation d'eau, savoir la régénérer.
- Former, transmettre, développer l'alternance.

La robustesse prend toute sa force lorsqu'elle éclaire des situations concrètes et rend visibles des solutions déjà présentes, parfois dispersées, peu valorisées ou insuffisamment reliées. Elle permet de les amplifier et de les rendre systémiques. Elle permet aussi de changer la nature des conversations. L'optimisation, la productivité ou la conformité sont en grande majorité des automatismes. Dans cet atelier nous parlons de dépendances critiques, de ressources essentielles, de coopération, de parties prenantes, de temps long, de capacité à continuer malgré les fluctuations. Nous entretenons alors des principes systémiques qui permettront d'être adaptable et par conséquent plus stable face à une fluctuation.

L'interview Antoine Talin, de l'Université Les Alvéoles

Et si la robustesse de nos organisations commençait par notre relation au territoire ?

Fabienne : Antoine, tu es ingénieur paysagiste, fondateur des Alvéoles et tu accompagnes depuis plus de vingt ans des projets de transition écologique. Quel lien fais-tu aujourd'hui entre les paysages, les territoires et les entreprises ?

Pendant longtemps, j'ai cru que je travaillais sur les paysages. Avec le recul, je réalise que j'ai avant tout étudié les conditions qui permettent à un système vivant de rester robuste et fertile dans le temps. Mon parcours m'a conduit à participer à des projets de régénération environnementale en France, à Madagascar, en Bolivie, ou encore au Canada. J'y ai accompagné des projets de paysage régénératif, formé à la permaculture et surtout cherché à comprendre comment certaines

communautés parviennent à vivre durablement en interaction avec leur environnement. Partout, la même question revenait : pourquoi certains territoires restent fertiles, résilients et vivants alors que d'autres s'épuisent ? Aujourd'hui, cette question me semble tout aussi pertinente pour les entreprises. Car à l'instar d'un organisme, une organisation n'existe jamais seule. Comme un arbre ou une forêt, l'organisation dépend d'un territoire, de ressources, de relations, de flux d'énergie, de matières, de compétences et de confiance. Pourtant, nous avons souvent conçu nos organisations comme si elles étaient indépendantes de leur environnement. Le vivant nous montre exactement l'inverse, plus un système est connecté à son écosystème, plus il développe sa capacité à traverser les crises.

Fabienne : Tu utilises souvent l'exemple du cycle de l'eau ou des sols pour illustrer cette idée. Pourquoi ?

Parce que les paysages racontent très bien ce qui se passe lorsque l'on oublie les mécanismes qui créent la robustesse. Prenons l'exemple de l'eau. Dans de nombreux territoires, les précipitations annuelles n'ont pas forcément diminué de façon spectaculaire.

Pourtant, les sécheresses deviennent plus fréquentes et plus intenses. Pourquoi ? Parce que les paysages ont perdu leur capacité à ralentir, infiltrer et stocker l'eau. Les arbres ont disparu. Les sols se sont dégradés. Les zones humides ont été asséchées. Les flux se sont accélérés. Le résultat est clair : l'eau s'évacue rapidement lorsqu'il pleut et manque lorsqu'on en a besoin.

La situation est assez comparable dans beaucoup d'organisations. Lorsque tout est optimisé pour le court terme, lorsque les réserves disparaissent, lorsque les relations se fragilisent ou que les équipes sont en tension permanente, la moindre perturbation devient difficile à absorber. Le même constat peut être fait avec les sols. Un sol vivant est capable de stocker de grandes quantités d'eau, de nutriments et de carbone. Il nourrit les plantes qui y poussent et l'agrade en retour. À l'inverse, un sol appauvri en matières organiques devient moins fertile, plus sensible à l'érosion, il se dégrade et devient de plus en plus dépendant d'intrants extérieurs. Les organisations connaissent elles aussi leurs formes d'érosion. La perte de sens, turnover, dépendances excessives, épuisement des ressources humaines, difficulté à coopérer ou à innover sont de plus le quotidien des femmes et des hommes qui composent ces organisations. Dans les deux cas, la question est la même, comment restaurer de manière durable la fertilité du système ?

Fabienne : Qu'est-ce que les dirigeants, entrepreneurs et responsables RSE peuvent apprendre du vivant ?

Le vivant nous invite à déplacer notre regard. Nous cherchons souvent à optimiser nos organisations alors que les écosystèmes cherchent avant tout à préserver leur capacité d'adaptabilité. Dans une forêt, la robustesse repose sur la diversité des espèces, la qualité des relations, la circulation des ressources et l'ancrage dans un territoire. Aucun arbre ne prospère seul. Il s'appuie sur un immense réseau d'interactions avec le sol, les champignons, les bactéries, les insectes, les autres végétaux et les cycles naturels qui le nourrissent. Je crois que les entreprises les plus robustes

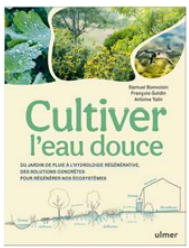
Lettre #1 Cap vers la robustesse

de demain seront celles qui comprendront qu'elles font partie intégrante d'un écosystème territorial. Celles qui investiront dans la qualité de leurs relations autant que dans leurs infrastructures. Celles qui contribueront à la vitalité de leur territoire plutôt que d'y prélever des ressources. Celles qui chercheront à créer de la fertilité autour d'elles. Car la question n'est pas seulement environnementale. Elle est stratégique avant tout. Comment renforcer nos capacités d'adaptation ? Comment développer des organisations capables de traverser l'incertitude ? Comment créer de la valeur tout en renforçant les ressources dont nous dépendons ? C'est ce que nous explorerons avec Fabienne dans nos futures conférences et formations : comment les principes qui permettent aux paysages de se régénérer peuvent nous inspirer pour construire des organisations plus robustes et ancrées dans leur territoire.

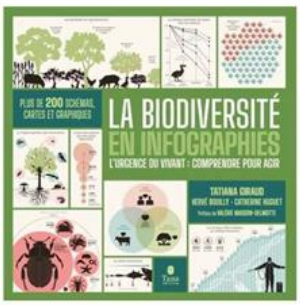
Quelques lectures pour l'été

La nature au travail / Frantz Gault / Editeur Quanto

Cultiver l'eau douce / Antoine Talin, Samuel Bonvoisin, François Goldin / Editions Ulmer



La biodiversité en infographies/ Tatiana Giraud / Tana Editions



Lettre #1 Cap vers la robustesse

Deux questions pour être plus adaptable

Dans votre organisation, quelles marges avez-vous supprimées au nom de la performance ? Et lesquelles faudrait-il restaurer pour mieux traverser les fluctuations à venir ?

Avec robustesse et joie, bel été,

Fabienne

CC BY SA

équilibre média