



LA ROBUSTESSE

**SYNTHÈSE DU 11ÈME PETIT-DÉJEUNER
THÉMATIQUE DU 24 AVRIL 2026**

Depuis décembre 2023, l'IECD et Appel d'Aire organisent des petits déjeuners thématiques à destination des acteurs de l'insertion et de l'accompagnement. Ces rencontres sont l'occasion de réfléchir collectivement à des enjeux transverses, de partager des pratiques et s'inspirer les uns les autres.

Ce document retrace l'échange, en restant le plus fidèle possible aux propos des intervenants. Il mêle retours d'expérience et éclairages philosophiques, afin d'offrir au lecteur des pistes pour continuer de nourrir sa réflexion sur sa posture professionnelle.

Pour ce **11^{ème} petit-déjeuner** qui a eu lieu le 24 avril 2026, l'IECD a eu la chance d'être accueilli au Labofriche à l'occasion des **72h de l'écologie**. Ces 3 journées portées par la **Cité des transitions** et organisées à Marseille et à Aubagne par des associations locales, des entreprises de l'ESS, des collectifs citoyens et des institutions, proposent ateliers, conférences et expériences immersives pour découvrir des initiatives durables et solidaires. Les enjeux de transition écologique et sociale sont aujourd'hui au cœur des questionnements pour les structures de l'accompagnement et de l'insertion socio-professionnelle. Dans ce contexte, nous avons décidé d'aborder la thématique de la **Robustesse**, concept pensé par le biologiste **Olivier Hamant**. Cela nous a permis de penser, autrement, la posture du professionnel, et la vision de l'accompagnement, pour interroger nos recherches de performance et de réussites dans nos structures.

Merci à **Hortense Martinez**, directrice de l'association **Massajobs**, à **Claire Moreau**, directrice de l'association Le Paysan Urbain, et à Stéphane Roux, philosophe, pour leurs échanges enrichissants. Merci également à la Cité des Transition pour leur accueil et l'organisation de ce superbe événement que sont les 72h de l'écologie.

Définition du concept de Robustesse

La **robustesse** est un concept théorisé par le biologiste **Olivier Hamant**, directeur de recherche à l'INRAE. La **robustesse** est la **capacité d'un système à maintenir sa stabilité à court terme, et sa viabilité, à long terme, malgré les fluctuations**.

Pour nourrir sa réflexion, Olivier Hamant s'est inspiré des lois de la nature et de l'évolution, remarquant au fil de ses recherches que le monde vivant est fait de diversité, de lenteur et de non-optimisation et que pourtant, ce système naturel s'avère capable de traverser durablement les **fluctuations**. Les êtres vivants sont des systèmes robustes : au lieu de mettre l'accent sur la performance à court terme, **ils conservent de grandes marges de manœuvres pour rester adaptable**.

En réalité, **la nature n'est pas performante** au sens productiviste où nous l'entendons. Comme l'explique Olivier Hamant, le vivant privilégie la robustesse à l'optimisation à court terme.

L'exemple de la **photosynthèse** est particulièrement révélateur. Si les plantes étaient noires comme des panneaux solaires, elles absorberaient l'intégralité de la lumière et maximiseraient leur rendement énergétique, mais elles finiraient par brûler sur place. En arborant une couleur verte, elles ne captent que le rouge et le bleu de l'arc-en-ciel et reflètent le reste. **En préférant dissiper l'excès d'énergie plutôt que de maximiser sa production, le végétal choisit la sous-optimisation**. C'est précisément ce qui lui permet de résister aux pics de luminosité, de s'adapter aux fluctuations quotidiennes ou saisonnières, et de durer.

Il ne faut pas confondre la robustesse avec la résilience, qui elle pousse à rebondir après un choc pour revenir à l'état initial, ce qui reste un peu dans la logique du culte de la performance. À l'inverse, la robustesse crée les conditions nécessaires pour ne pas tomber. En **acceptant délibérément de conserver des espaces de liberté et des ressources non exploitées** au quotidien, elle permet de maintenir ses fonctions de manière stable même dans les difficultés.¹

¹ « Robustesse », Institut Michel Serres pour les ressources et les biens communs, disponible sur <https://institutmichelserres.fr/resilience/>.

À l'échelle des structures d'accompagnement, l'injonction à l'optimisation, largement dictée par un écosystème qui pousse à la performance, finit par fragiliser les organisations face aux imprévus. Pour rompre avec cette logique, la robustesse invite à réintroduire de la souplesse à travers trois leviers clés : **l'adaptabilité** pour ajuster ses méthodes en continu, **la redondance** pour croiser les compétences afin de ne pas dépendre d'un seul maillon, et de réelles **marges de manœuvre** pour absorber les chocs.²

La robustesse en pratique chez Massajobs et Le Paysan Urbain : retours d'expérience d'Hortense et Claire

Sur le terrain, cette approche bouscule les fonctionnements traditionnels, comme en témoigne la vision **d'Hortense, directrice de Massajobs**. Sa structure privilégie une **démarche de proximité**, consistant par exemple à faire du porte-à-porte et à prendre le temps de tisser du lien autour d'un café. Ces rencontres n'ont pas de but productif immédiat : il ne s'agit pas de déclencher un suivi ou de remplir à tout prix les objectifs du projet associatif. L'ambition est de construire des relations interpersonnelles et des liens de voisinage, en plaçant **la notion de cheminement au cœur du processus**.

Au quotidien, cette robustesse se traduit par la volonté de **miser sur la richesse des interactions humaines** et de créer une **interconnaissance entre les personnes, les structures et l'écosystème**. En développant ce réseau de confiance, Massajobs s'inscrit dans le développement du **pouvoir d'agir**.

De son côté, **Claire, directrice du Paysan Urbain**, perçoit la robustesse comme l'outil de survie indispensable face à **l'imprévisibilité du monde** et à une **violence institutionnelle** de plus en plus forte.

Pour Claire, la robustesse sur le terrain repose d'abord sur le **pilier relationnel**. Le Paysan Urbain a la chance d'avoir de **grands espaces propices à la convivialité**, permettant de créer la rencontre, de faciliter la mixité sociale et de favoriser faire ensemble. **En créant des espaces d'interconnaissance**, chacun peut comprendre les réalités, les forces et les frustrations des autres. Cette transparence désamorce les tensions latentes bien avant qu'elles n'explorent. En évitant le point de rupture du conflit grâce à une meilleure communication quotidienne, la structure préserve son énergie plutôt que de devoir la gaspiller à se reconstruire.

À cela s'ajoutent une capacité permanente de remise en question pour s'adapter aux réalités mouvantes, ainsi qu'une démarche de co-construction active entre **les salariés, les bénévoles et les personnes accompagnées par la structure**.

Le management robuste : de la performance individuelle à la force du collectif

Transposée aux équipes et au management, cette approche de la robustesse redéfinit notre rapport aux compétences et à la réussite. Lors de sa formation sur le sujet, Hortense a ainsi appris l'importance **d'identifier ses propres forces** ainsi que celles de **chacun des membres de son équipe** afin de favoriser la complémentarité. À l'inverse de la performance, qui repose sur une logique individualiste et compétitive, la robustesse accepte les limites individuelles et légitime le fait de **demander de l'aide** lorsque l'on est en difficulté, notamment en s'appuyant sur l'intelligence collective. Cette articulation s'appuie sur le **principe de subsidiarité, fortement validé par Olivier Hamant**, qui invite à ce que les décisions soient prises au niveau le plus proche du terrain pour maximiser l'autonomie et l'agilité des équipes.

² Olivier Hamant, *Antidote au culte de la performance : La robustesse du vivant*, Paris, Gallimard, coll. « Tracts » (n° 50), 2023

Une telle démarche s'inscrit presque à contre-courant du système. Comme le rappelle Claire, les structures évoluent aujourd'hui dans un environnement global qui rejette la lenteur et valorise l'urgence. Pour s'extraire de cette pression, Le Paysan Urbain a fait le choix de passer d'une croissance rapide, qui générerait parfois de la souffrance, à un ralentissement, plus en adéquation avec les caractéristiques de la Robustesse. La structure apporte une attention particulière à **bien cibler les missions** de chacun, à **encourager le travail entre pairs**, et à **favoriser la reconnaissance mutuelle entre collègues**. L'association sait aussi solliciter des compétences extérieures lorsque cela est nécessaire.

Claire souligne que notre société moderne est profondément individualiste, ce qui se traduit par exemple dans la transition écologique à travers l'injonction des petits gestes individuels. Or, cette grille de lecture montre vite ses limites. À l'échelle d'une structure ou d'un parcours professionnel, avancer seul est une impasse qui mène à l'épuisement. Pour durer face aux crises, il faut miser sur le **collectif**. C'est la force du groupe, la mise en commun des compétences et la solidarité de l'équipe qui permettent à l'organisation de faire corps pour absorber les chocs et traverser le temps.

Eclairage philosophique

Pour bien comprendre la portée de la robustesse, on peut étudier son étymologie. Comme le rappelle **Stéphane Roux**, la robustesse évoque spontanément **la force brute du chêne** : *robustus* désignant historiquement le bois de rouvre, un chêne particulièrement dur. Pourtant, face aux crises systémiques, cette solidité rigide est un piège. La fable de Jean de La Fontaine nous l'a enseigné : le chêne, fier de sa résistance, finit par se déraciner quand la tempête s'acharne, tandis que le roseau plie mais ne rompt pas.³

Cependant il est important de rappeler que dans l'interprétation d'Olivier Hamant, le modèle du roseau peut s'apparenter aux dérives du système moderne qui valorise la performance. En effet le roseau montre la résilience dans laquelle on cherche constamment à s'ajuster aux perturbations sans jamais traiter la cause profonde de ces perturbations. Le chêne perdure et s'adapte à des variations extrêmes car ces racines sont profondément ancrées dans le sol. L'apport majeur d'Olivier Hamant à travers cette métaphore est de montrer que pour être robuste comme le vivant, il faut accepter une part de **contre-performance**, en privilégiant des attributs certes moins versatiles, mais procurant une forte capacité à traverser ponctuellement une crise extrême.

Pour penser cette fragilité qui n'est pas synonyme de faiblesse, Stéphane rappelle le **philosophe Michel Serres**. Ce dernier invoque le **concept de liminalité**⁴ qui est l'état de ce qui se situe dans l'entre-deux. Le terrain social est un espace liminal, une zone d'incertitude où les trajectoires sont mouvantes. Vouloir y imposer des processus rigides n'est pas idéal. C'est ici que la robustesse rejoint le concept de pouvoir d'agir avec une idée que l'on trouvait déjà chez les philosophes stoïciens. **Pour Épictète ou Marc Aurèle, la liberté commence là où l'on accepte ce qui ne dépend pas de nous** comme les fluctuations du monde, la violence de l'environnement pour mieux concentrer son énergie sur ce qui dépend de nous : **notre manière de faire bloc ensemble, de coopérer**. Loin d'être un renoncement ou une simple stratégie de survie, cette robustesse stoïcienne porte en elle une **profonde dimension de joie**. Cette joie partagée naît de la fierté collective de traverser la tempête ensemble.

³ Jean de La Fontaine, « Le Chêne et le Roseau », *Fables*, Livre I, fable 22, 1668.

⁴ Michel Serres, *Le Tiers-Instruit*, Paris, Gallimard, coll. « Folio Essais » (n° 201), 1992.