

La permaentreprise de Sylvain Breuzard



Sylvain Breuzard, a fondé norsys (sans majuscule initiale), une société de services informatiques, en 1994 avec deux collègues et en est toujours PDG. Membre de l'Assemblée statutaire (AS) l'organe collégial de direction de Greenpeace France, il est président de cette ONG depuis 2012.

Il réfléchit au concept de permaentreprise depuis 2019 et a mis à profit les week-ends du confinement au printemps 2020 pour rédiger ce livre qui paraît en mars 2021.

Constatant l'état d'alerte de la Planète - dérèglement climatique, biodégénérescence, croissance des inégalités - Sylvain Breuzard appelle à une "croissance juste".

Même s'il pense que les entreprises sont loin d'être parfaites et s'il s'élève contre la primauté du financier et les exigences des actionnaires, Sylvain Breuzard pense que le salut viendra de celles-ci, et non des États qui mettent trop longtemps à réagir alors que nous n'avons plus que dix ans devant nous pour redresser la barre.

Il est aujourd'hui soutenu par trois réseaux d'entreprises : le Centre des Jeunes Dirigeants, les Entrepreneurs d'avenir, les Dirigeants responsables de l'Ouest.

Norsys elle-même

Née dans un village de Flandre romane, Ennvelin, norsys compte aujourd'hui, neuf agences dont une à Marrakech.

Elle a établi son bilan carbone - dont l'élaboration fait partie des attributions du directeur financier -, établi un plan pour tendre vers une contribution neutre puis positive en carbone, créé un comité d'éthique puis une fondation qui intervient dans les territoires des agences.

Du fait de son activité, norsys est élitiste dans son recrutement, reconnaît Sylvain Breuzard, et des tentatives d'intégration de handicapés ou de jeunes bacheliers n'ont pas donné de grands résultats, alors l'entreprise soutient le réseau Étincelle destiné aux jeunes décrocheurs scolaires.

Norsys ne signe pas d'autres accords avec les représentants du personnel que ceux qui sont obligatoires légalement, car « *il n'en a pas besoin* », le Comité Social et Économique étant toujours impliqué, et « *il faut arrêter la judiciarisation* ».

Reconnue société à mission, certifiée BCorp, norsys a inscrit sa raison d'être dans les statuts de la société : « *concevoir avec une préoccupation humaine et éthique des usages du numérique efficaces afin de contribuer à l'évolution positive du monde.* »

La valse des concepts

Il y a presque vingt ans, alors qu'il venait de prendre ses fonctions de président du CJD, Sylvain Breuzard craignait déjà le dévoiement des concepts. Le CJD entendait alors expérimenter dans les entreprises de ses membres le concept de performance globale qu'il préférait à celui de responsabilité sociale des entreprises dont il se méfiait « *J'ai très peur que toutes ces notions soient récupérées, plus on en parle, plus c'est dangereux. J'ai peur que la responsabilité sociale des entreprises ou le développement durable soient réduits à leur plus simple expression. En 1992, le CJD a lancé le concept d'entreprise citoyenne, cette expression a été récupérée par le politique et maintenant*

c'est un concept mort. Aujourd'hui nous parlons de performance globale. »¹

En 2021, le dirigeant de Norsys est toujours critique envers la RSE. Trente années de responsabilité sociétale des entreprises, plus ou moins appliquée, n'ont pas supprimé les mauvaises habitudes ; les entreprises n'ont pas de vision d'ensemble, d'approche globale, ne mettent pas la RSE au cœur de leur stratégie. Et nombre d'entre elles se livrent à du *greenwashing*, du *socialwashing*, ce qui décrédibilise la RSE qui est alors vue comme une opération de communication.

Pour ce qui est de la performance globale elle-même, Sylvain Breuzard semble montrer une certaine déception : « *La performance globale a l'avantage de concerner l'intégralité de l'entreprise, d'être intégrée au cœur de la stratégie et de servir d'outil de pilotage à son développement. (...) Pour autant, la performance globale ne fixe aucune exigence, aucun objectif à concrétiser en termes d'engagements de l'entreprise et d'impacts sociétaux et environnementaux.* »

La "raison d'être" inscrite dans la loi PACTE en France ne trouve pas non plus grâce à ses yeux, tant qu'elle n'est pas intégrée dans les statuts, car sans cette inscription, elle n'est pas opposable aux tiers et augmente alors le risque de détournement publicitaire. En revanche, la qualité de "société à mission", plus engageante car elle suppose la définition de plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que l'entreprise s'engage à poursuivre, ainsi que la création d'un organe de suivi interne qui vérifie la concrétisation de la raison d'être, lui paraît plus intéressante. Les engagements pris par l'entreprise lui sont opposables, et même s'il n'y existe aucune exigence sur l'ampleur des objectifs, Sylvain Breuzard y voit une raison d'espérer.

L'échelle de l'entreprise responsable

Il propose une échelle de l'entreprise responsable :

0-Entreprise ayant pour seule finalité la finalité financière ;

1-Entreprise ayant une préoccupation RSE mais dont la finalité prépondérante est financière ;

2-Entreprise ayant défini une raison d'être, sans l'inscrire dans ses statuts. La finalité financière reste prépondérante mais sa raison d'être la pousse à prendre en compte des enjeux RSE.

3-Entreprise engagée dans une démarche de performance globale : elle recherche l'équilibre entre les finalités économique, sociale et environnementale. Bien qu'elle n'en ait aucune obligation, sa démarche est de prendre en compte tous les enjeux.

4-Société à mission : ce statut la pousse à contractualiser ses engagements et à communiquer les résultats d'audits externes. Elle a la liberté de définir l'ambition de ses objectifs sociaux et environnementaux.

5-Permaentreprise : ayant une raison d'être/mission avec des principes d'éthique imposés. Ce qui l'oblige à répondre à des enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux centrés sur l'amélioration des conditions d'existence des êtres humains sur terre. La mise en œuvre de ces engagements est auditée et communiquée.

De la permaculture à la permaentreprise : Trois principes éthiques et douze principes de design

Les fondements éthiques de la permaculture définis par David Holmgren et Bill Morison sont au nombre de trois :

- * prendre soin des êtres humains
- * préserver la planète
- *se limiter et distribuer les surplus.

¹ Le CJD, l'éthique et la performance globale, Revue Cadres CFDT n°400, juillet 2002.

La perma-entreprise d'Elsylog

Elsylog, constructeur français de systèmes de sécurité électroniques, parle de Perma-Entreprise. Son directeur n'a pas été intéressé à répondre à nos questions.

« Plus qu'une entreprise, Elsylog ambitionne de devenir un réseau agile et responsable regroupant des professionnels heureux, capables de réaliser un travail collaboratif sur tous les projets. Par ailleurs, Elsylog souhaite participer à l'amélioration de la place de l'humanité sur la planète en aidant à la mise en place d'un nouveau modèle d'entreprise baptisé Perma-Entreprise. Sobre et solidaire, la Perma-Entreprise se veut agile, responsable et locale. » (site de l'entreprise)



La permaéconomie d'Emmanuel Delannoy



Entrepreneur, conférencier, auteur, **Emmanuel Delannoy** a contribué à la construction de l'Agence française de la biodiversité. Il a participé à de nombreux ouvrages collectifs, dont Le Dictionnaire de la pensée écologique (PUF).

Il a publié *Permaéconomie* aux Editions wildproject (édition initiale 2016 ; édition de poche, mars 2021) et très récemment (18 mars 2021) *Biomiméthique – Répondre à la crise du vivant par le biomimétisme*.

« Jusqu'à récemment, l'agriculture a fonctionné "en prise directe" avec la biosphère, sans intrants. L'énergie fournie aux plantes provenait exclusivement du soleil, la matière organique était compostée et recyclée sur place, les animaux utilisés pour le labour étaient nourris avec la végétation disponible localement et leurs excréments servaient à fertiliser le col. Cette économie-là était circulaire, même si c'était plus par défaut que par résultat d'une invention.

La permaculture, loin d'être une vision passéiste, est une interprétation contemporaine, innovante et savante, de ces principes. Formalisée dans les années 1970 par les Australiens Bill Mollison et David Holmgren, elle propose un cadre systémique, inspiré par la dynamique naturelle des écosystèmes, pour la conception de système de production agricole durable.

La permaculture vise au maintien de la richesse, de la diversité biologique et de la fonctionnalité écologique des sols en tant que support de la production. (...)

« Pour tenter de formuler ce que pourrait être l'extension du cadre permaculturel au champ économique, reprenons [le paragraphe qui définit la permaculture], en remplaçant le mot "permaculture" par le néologisme "permaéconomie", le mot "sols" par biosphère, et en y ajoutant les expressions capital naturel et économique :

Le permamanagement de Frédéric Demarquet



C'est dans une approche systémique que **Frédéric Demarquet** travaille sur le management et la formation. Il a fondé le cabinet *Systémiques Intégratives Institut* qui intervient sur l'accompagnement des personnes, dans les cadres professionnel et privé, et des organisations. Son ouvrage sur le permamanagement va paraître dans quelques mois.

Après une première partie de vie professionnelle exclusivement parisienne, Frédéric Demarquet a décidé de partager son temps entre la capitale et la Normandie où il a acheté une maison avec un grand jardin. Il s'est mis, après avoir rencontré des maraîchers locaux, à planter un potager selon les principes de la permaculture. C'est là que l'idée d'appliquer la philosophie de la permaculture au management lui est venue. « *Le permamanagement, c'est "Euréka dans mon jardin"* », dit-il avec le sourire. Il se sert désormais de ce concept dans l'accompagnement des entreprises. « *Cela rend le système plus abordable, en procédant par analogie, l'humain est le terreau* », explique-t-il.

En intervenant comme consultant et *coach* dans de nombreuses entreprises, Frédéric Demarquet a constaté beaucoup de souffrance au travail. Souvent, ce n'était pas sur ce sujet qu'il était missionné mais il l'a rencontré. Et en seize ans, il a constaté que la proportion de personnes en mal-être dans l'entreprise était passée de une sur dix à quatre sur cinq. Beaucoup de personnes sont soumises à une double contrainte - des objectifs imposés et des moyens insuffisants pour les réaliser - ce qui les conduit à l'épuisement physique et émotionnel. Ces entreprises qui cherchent du rendement en épuisant la ressource humaine ne voient pas que le résultat final - rendement ou qualité - sera supérieur si l'humain - le terreau - est nourri et non épuisé.

La permaculture obtient des rendements quintuples ou décuples de l'agriculture chimique. Il peut en être de même en entreprise mais il faut qu'il y ait une cohérence du système, entre le micro-management, celui de l'humain, et le macro-management, celui de l'organisation. Souvent les actions n'ont pas d'effet parce qu'elles manquent de cohérence.

Cette cohérence est difficile à obtenir dans les grandes entreprises dotées d'un actionnariat qui a tendance à pressurer les humains et à les remplacer lorsqu'ils sont épuisés. Néanmoins, cette politique peut se retourner contre l'entreprise. « *J'ai rencontré des organisations qui n'arrivaient plus à recruter car chacun savait qu'il ne faisait pas bon y vivre.* », affirme l'intervenant.

Contrairement à nombre de ses collègues, Frédéric Demarquet pense que les organisations salariales et les institutions représentatives du personnel ont "un rôle énorme" à jouer dans l'entreprise. Le dialogue social a parfois perdu son sens et son essence, dans un jeu de pouvoir qui sert certains et en dessert d'autres, mais il peut créer quelque chose d'écologique dans l'entreprise.

Dans les PME, il est plus facile de mener une écologie de l'humain et un développement durable de l'entreprise, ce qui permet d'obtenir à la fois des gains de productivité et la réponse aux besoins individuels. Le management peut très vite infantiliser, c'est quelque chose qu'il faut éviter, il convient au contraire de responsabiliser les gens et leur permettre de s'épanouir, afin que chacun trouve le sens de son propre travail. L'important est que chacun, entreprise et salarié, y gagne.

Le permamanager doit observer comment les choses fonctionnent et s'inspirer de ce qui marche bien, et ainsi mener un pilotage respectueux, qui donne à chacun sa place dans l'organisation et le valorise.



Les sites de ceux qu'on cite

À propos du livre de Sylvain Breuzard

Chez l'éditeur : <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/la-permaentreprise-9782416001529/>

Chez le dessinateur : <https://www.etienneappert.fr/2021/03/11/nouveau-livre-la-permaentreprise/>

Norsys : <https://www.norsys.fr/>

Greenpeace : <https://www.greenpeace.fr/connaitre-greenpeace/vie-associative/>

Et aussi:

Nadia Marty : <https://coachingnouvellegeneration.com/permaentreprise/>

Elsylog : <https://www.elsylog.com/constructeur-francais-de-systemes-de-securite-electronique/vision-missions/>

La permaéconomie d'Emmanuel Delannoy :

<https://www.pikaia.fr/methodes/permaeconomie/>

<https://wildproject.org/livres/permaeconomie-poche>

Et encore :

Grainette : Grainette.com

Albus-Conseil : <https://www.albus-conseil.com/fr/magazine/connaissez-vous-la-permaculture>

Le permamanagement de Frédéric Demarquet :

<https://www.si-institut.com/le-si/le-permamanagement/>

<https://www.si-institut.com/2019/10/de-la-permaculture-au-permamanagement/>

La Missive est éditée par l'association Gestion Attentive, www.gestion-attentive.com
Directrice de publication : Marie-Noëlle Auberger