



**SYLVAIN BREUZARD**

“Les entreprises sont les mieux placées pour changer le monde”

Patron engagé, Sylvain Breuzard milite pour que les dirigeants s'emparent des enjeux écologiques. Et, pour les accompagner, il propose une méthode inspirée de la permaculture.

Théorisée en Australie à la fin des années 1970, par l'essayiste David Holmgren et le biologiste

Bill Mollison, la permaculture s'inscrit dans une révolte contre les pratiques de l'agriculture intensive. Menée avec pragmatisme, cette dynamique part du terrain, développe les synergies entre espèces, tout en économisant les ressources. Une philosophie vertueuse et des principes efficaces dont Sylvain Breuzard s'inspire pour proposer un nouveau modèle d'entrepreneuriat. Explications.

/Q/

Face au dérèglement climatique et économique, vous prônez une croissance «juste». Quelle différence avec le concept de décroissance ?

SYLVAIN BREUZARD

La croissance «juste» met l'accent sur les produits et les services utiles au regard d'une éthique générale fondée

sur les trois grands principes de la permaculture : prendre soin de la planète et des hommes, se limiter et distribuer le surplus. Prenons l'exemple de la viande, dont il faudrait réduire la consommation : l'élevage de bœuf en particulier génère beaucoup de CO₂ et de méthane. Il faudrait donc opérer une décroissance sur cette activité économique, tout en encourageant une augmentation de la production sur des produits alternatifs. Idem pour l'énergie : si l'on veut limiter les énergies fossiles, il faut favoriser la croissance sur les moyens de produire l'énergie autrement, et pas seulement l'éolien ou le solaire. La croissance «juste», cela signifie aussi qu'il faut chercher à mieux utiliser les ressources existantes, avec plus de parcimonie et de discernement.

Pourquoi, selon vous, l'entreprise est-elle la mieux placée pour changer les choses ?

S. B. Quels sont les acteurs qui peuvent faire bouger les lignes ? Les politiques ? Le multilatéralisme européen implique de mettre 27 pays d'accord... On voit bien que c'est compliqué, et trop lent. Compte tenu des défis à relever, nous n'avons pas le temps : nous devons réagir dans les dix ans qui viennent. Les ONG et les associations, de leur côté, sont fondamentaux pour «guérir», pour faire avancer des réflexions, mais ils ne sont pas là pour agir au nom de la société. Les entreprises possèdent en revanche de grandes qualités d'action. Elles savent décider vite et mettre en place des moyens efficaces pour arriver à leurs fins.





Et ce, quelle que soit leur taille. Les petites entreprises peuvent agir sur les territoires tout aussi bien que les grandes, avec souvent beaucoup de finesse.

Les trois principes de la permaculture ne sont-ils pas éloignés du rôle de l'entreprise ?

S. B. Au contraire, ils doivent, plus que jamais, guider les entreprises. Les dirigeants doivent assumer leur responsabilité. Le poids de leurs productions pèse sur le monde. Au XX^e siècle, ils pensaient pouvoir s'affranchir de ce questionnement. Depuis, les questions sont restées les mêmes, mais elles sont plus difficiles à traiter, car les années ont passé : c'est plus complexe, mais tout aussi passionnant.

Vous dénoncez le conformisme de nombreux dirigeants qui s'engagent dans des démarches RSE de type «raison d'être»... Vous ne croyez pas à l'efficacité de ces labels ?

S. B. Les entreprises qui cherchent avec authenticité à faire les choses différemment doivent être encouragées dans leur dynamique. Ce qui est important, c'est d'abandonner l'approche fragmentée

au profit d'une démarche globale, systémique : il faut agir simultanément sur plusieurs problématiques, humaines, d'emploi et environnementales, car tout est lié. Cela nécessite de réfléchir à des projets d'entreprise ambitieux, et non de gagner des points sur des indicateurs de référence. Et puis, certaines sociétés jouent avec ces normes et en usent à des fins de communication. Elles ne se rendent pas service sur le long terme. Il existe désormais un besoin très fort de voir le monde changer. Or ces gens en attente sont autant des citoyens que des futurs collaborateurs ou d'éventuels clients.

En quoi la permaculture peut-elle être une source d'inspiration ?

S. B. Les fondateurs de la permaculture sont partis d'un constat : plutôt que de

s'épuiser dans une lutte contre l'agriculture industrielle, il est plus judicieux d'essayer d'autres façons de faire et de montrer que ces alternatives fonctionnent. Ensuite, ils n'avaient pas comme objectif d'alimenter les hommes, mais que la terre soit habitable pour tous. C'est une philosophie de vie. Enfin, la permaculture ne prône pas la décroissance : elle assume la croissance, mais remet en question les conditions de sa production. Derrière ce concept réfléchi et pensé, il y a une posture pragmatique et positive qui me parle.

Observer et interagir : comment appliquer ces principes de la permaculture à l'entreprise ?

S. B. Il s'agit de réfléchir au paysage, à l'implantation d'un élément dans un écosystème. Lors de la création de Norsys, nous nous sommes interrogés sur l'implantation du siège. Où allions-nous nous installer ? Près de la gare de Lille ? Dans une technopole ? A la campagne ? Nous avons réfléchi aux contraintes liées à tous ces lieux et à leur cohérence par rapport à notre éthique. Nous avons finalement privilégié un environnement vert, sur un terrain de 12 000 mètres carrés. Travailler sur un paysage, c'est chercher un compromis. C'est également travailler sur les interactions avec l'écosystème. Nous nous sommes implantés dans un village de 2 000 habitants. Les collaborateurs de Norsys ont eu

“Remettons-nous en cause

et agissons ! La limitation des salaires des dirigeants est l'un des objectifs d'impact de la méthode.”

des discussions avec la mairie sur des sujets variés : l'école, les possibilités d'installation de nouveaux arrivants...

Le concept de frugalité volontaire est primordial en permaculture. La capacité à s'autolimiter, notamment sur son salaire, doit-elle être une qualité du dirigeant ?

S. B. Je dis souvent aux patrons de ne pas se plaindre qu'il y ait des normes et des lois, si elles sont là, c'est parce qu'ils n'ont rien fait ! Il faut être volontariste et volontaire. Remettons-nous en cause et agissons ! La limitation des salaires des dirigeants est l'un des objectifs d'impact de la méthode. Je pense qu'il faut se fixer un ratio : je propose que le plus gros salaire ne dépasse pas le salaire médian de plus de cinq fois. C'est une proposition, il ne faut pas être dogmatique... Mais si l'on veut avoir une vue globale sur la redistribution des richesses, aborder cette question est crucial.

Pour faire changer les choses, soyons force de propositions, écrivez-vous. Que dites-vous aux personnes qui prônent les actions radicales ?

S. B. La radicalité engendre la violence. Or la violence entraîne trop de casse, notamment humaine. Le projet de permaculture n'est pas radical, il est optimiste et constructif : c'est à chacun de faire son chemin. Parmi les objectifs d'impact, je pense que la contribution nette et positive en carbone est une

urgence. Fixons des seuils, pour que les entreprises fassent le premier pas et progressent ensuite dans cette direction prioritaire, chacune à leur rythme. Quoi qu'il arrive, le changement est inévitable. Nous ne vivons pas une crise avec le Covid, nous vivons une catastrophe. Et, face à cela, l'être humain peut changer. Nous constatons déjà de réelles mutations dans notre façon de travailler, nos modes de consommation... Remettons-nous en question pour éviter de nouvelles catastrophes. Et montrons l'exemple pour rallier les indécis.

Chez Norsys, vous avez cherché à faire différemment. Ces changements ont-ils

contribué à la performance économique de la société ?

S. B. Nous avons mis en place le télétravail en 2015. En 2019, 40% des collaborateurs travaillaient de cette manière. Avec le Covid, la majorité des entreprises ont été forcées de changer, souvent dans la panique. Réagir à une situation coûte plus cher qu'anticiper les tendances. Norsys n'a pas été atteint en matière de résultats : nous avons enregistré les mêmes en 2020 qu'en 2019. Engager des changements profonds et durables constitue un levier de performance. Entreprises et actionnaires ont tout à y gagner.*

➔ Propos recueillis par Marie Peronnau & Paykhan/Collagene pour Management



SYLVAIN BREUZARD
Fondateur de Norsys.

En plus de diriger Norsys, une entreprise de service numérique qu'il a créée en 1994, il a occupé des fonctions à la tête du Centre des jeunes dirigeants, puis au sein de l'association Greenpeace France. Dans *La Permaentreprise* (Eyrolles), il invite les entreprises à se transformer en profondeur.

