

Sylvain Breuzard, l'innovateur social de Norsys

ENTRETIEN AVEC SYLVAIN BREUZARD : « Dans l'informatique, nous sommes face à une génération d'enfants gâtés qui ont une démarche utilitaire »

Diplômé en sciences économiques et informatique appliquée à la gestion, Sylvain Breuzard a commencé sa carrière en 1985 chez IBM en tant que technico-commercial. Puis il a rejoint Soleri, une importante société nordiste de services en informatique. Plutôt que de revenir dans le giron de la multinationale, en passe de racheter la SSII, il préfère se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise avec deux associés. Et un objectif précis : « créer un nouveau modèle d'entreprise », antithèse de ce qu'ils ont connu comme salariés, Ce fils d'enseignants a hissé en huit ans, Norsys au rang de PME régionale, leader dans les technologies émergentes. Son parcours d'entrepreneur lui a valu, en janvier 2002, d'être plébiscité à la présidence du Centre des jeunes dirigeants (CJD), poil à gratter du patronat... Au moment même où Norsys entrait dans une zone de turbulences. Précurseur des 35 heures, Sylvain Breuzard, 42 ans, croit aux vertus de l'expérimentation, convaincu qu'il existe une autre manière de manager.

Avec le ralentissement de votre activité, avez-vous envisagé d'engager un plan social chez Norsys ?

Aujourd'hui, Norsys a des résultats satisfaisants. Mais il y a quelques mois, j'ai effectivement discuté avec les salariés de l'éventualité d'un plan social. Si l'équation économique de l'entreprise ne fonctionne plus, il ne faut pas le cacher. Dans l'informatique, les entreprises sont confrontées à des chutes de prix de 20 à 25 %. Que faire quand 60 à 70 % des charges sont liées à la masse salariale ? Baisser les salaires, licencier ? Les plans sociaux liés à des montages financiers ont laissé des traces considérables chez les salariés, et je suis le premier à les décrier. Mais si les entreprises en situation délicate impliquent leurs salariés dans leur stratégie, ils comprennent mieux la situation, même si cela reste difficile à admettre. Car il y a un profond manque de culture économique. Cela nous a d'ailleurs donné l'idée de proposer en 2003 une formation économique dans notre université d'entreprise.

Regrettez-vous d'avoir signé un accord très généreux sur les 35 heures (20 jours de RTT et 5 jours de formation) ?

Travailler dix jours de moins que ses concurrents, c'est dix jours de moins facturés. Mais les 35 heures nous ont aussi rendu service. Quand les salariés se sont retrouvés sans missions, nous leur avons demandé de prendre des jours de RTT dans l'intérêt de l'entreprise. Si nous ne l'avions pas fait, ils se seraient retrouvés sans travail. Toutes les SSII ont sauté sur les 35 heures pour combler les périodes d'intercontrats. Pour le moment, je ne regrette donc pas notre accord. Mais je vais relancer le débat sur la RTT.

Afin de modifier l'accord ?

Nous allons en discuter. Je veux que le collectif se dise que cet accord permet d'avoir une autre vision de la vie professionnelle. Or, aujourd'hui, je ne suis plus certain que les salariés le perçoivent ainsi. Norsys a beaucoup recruté depuis les 35 heures. Pour les nouveaux venus, c'est un acquis. Ils n'ont pas vécu les négociations qui ont impliqué tous les salariés. Il est important de dialoguer à nouveau pour qu'ils prennent conscience de la difficulté de l'équation économique. Mais je ne les blâme pas. Il y a eu une telle euphorie dans l'informatique que cela ne pouvait qu'engendrer de l'opportunisme.



Voulez-vous dire que les jeunes recrues ne se soucient guère de la santé de l'entreprise ?

Nous sommes face à une génération d'enfants gâtés. Avec un simple bac + 2 en poche, ils débutaient d'emblée entre 19 800 et 22 800 euros par an. Il leur faut du temps pour comprendre que la situation a changé, tellement le revirement a été brutal dans l'informatique. Beaucoup d'employeurs s'en plaignent. Mais c'est sans doute de notre faute si les jeunes sont dans cet état d'esprit. Il y a un grand scepticisme sur l'authenticité du discours patronal et la volonté réelle de favoriser l'épanouissement des salariés. Du coup, ces derniers sont dans une démarche utilitaire. Du genre « je viens dans l'entreprise, je travaille et je suis payé en conséquence, mais je m'épanouis ailleurs ».

Pourquoi avoir refusé leurs demandes de stock-options ?

Je suis peut-être ringard, mais c'est un principe de rémunération que je ne cautionne pas. Cela n'apparaît pas dans les comptes. Il n'y a pas de provisions. Ce n'est pas sain en matière de gestion. Et je ne voulais pas que les salariés me disent après-coup que je les ai manipulés. Il ne fallait pas être devint pour comprendre que l'euphorie boursière allait tourner court. On a trop fait rêver les salariés en leur promettant des rémunérations folles. Par contre, je suis très favorable à l'épargne salariale, quand elle est un outil de management. En permettant à quelques salariés fondateurs de devenir actionnaires, nous avons décidé d'ouvrir 5 % du capital au personnel. Il faut poser une limite. Il est malsain de pousser les salariés à mettre tous leurs œufs dans le même panier. Regardez ceux qu'on a embarqués dans cette voie, qui se retrouvent aujourd'hui avec des clopinettes.

La hausse du turnover remet-elle en cause votre politique de formation ?

Il y a des cycles dans l'informatique. Quand le secteur va bien, tout le monde vient dans les SSII. Parce qu'on y apprend plus vite, en travaillant sur différents projets chez les clients. Parce qu'on y est mieux payé. Mais dès que la situation est tendue, le premier réflexe est de rejoindre une grosse structure. Notre problème, c'est que, même en période de crise, les salariés Norsys continuent d'être sollicités. Ce qui n'est pas vrai dans d'autres SSII. Ils y répondent plus volontiers aujourd'hui, surtout les meilleurs profils. Mais ce qui m'intéresse, c'est le nombre de salariés débutants et toujours présents depuis trois, quatre ans. Et ils sont très nombreux. Je reste.