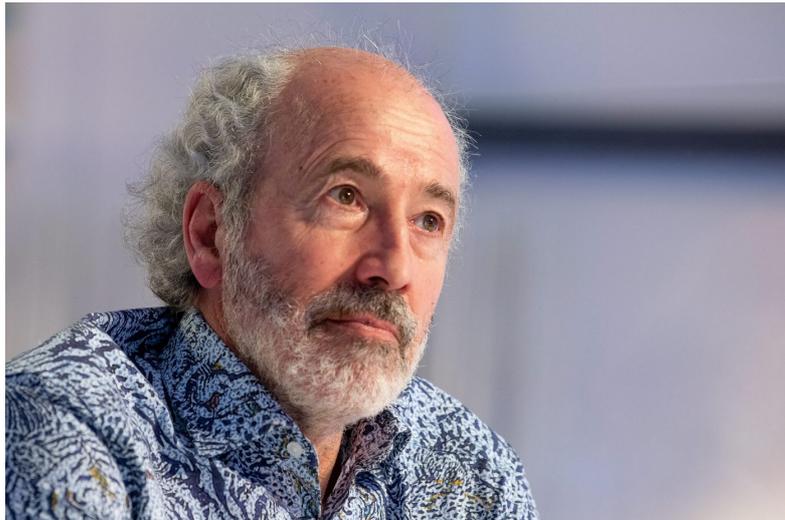




« Je rêve d'un monde un peu différent » : comment Sylvain Breuzard a créé sa « permaentreprise »



Reportage

Il a fondé **Norsys**, une entreprise de services numériques qui vit au rythme des trois principes de la permaculture : prendre soin des humains, préserver la planète, se fixer des limites et partager les surplus. Reportage auprès d'un patron qui aspire à essayer son modèle.

- Marie Dancer ,
- le 25/12/2022 à 15:34

réservé aux abonnés

Lecture en 4 min.

Sylvain Breuzard a créé sa « permaentreprise »" id="65113130">

Sylvain Breuzard, le 11 mars 2021. Pascal Bonnière/Voix du Nord/MaxPPP

« Concevoir avec une préoccupation humaine et éthique des usages du numérique efficaces afin de contribuer à l'évolution positive du monde. » Un slogan d'ONG ? Non, cette phrase, c'est la « raison d'être », inscrite dans ses statuts, de **Norsys**, une entreprise de services numériques fondée en 1994 et qui emploie aujourd'hui 650 salariés en France et au Maroc.

La raison d'être d'une entreprise, c'est la façon dont elle entend jouer un rôle dans la société, au-delà de sa stricte activité économique. Cette définition va comme un gant à **Sylvain Breuzard**, fondateur et patron atypique de **Norsys** qui en a fait au fil des années une société atypique, au nom de sa conviction selon laquelle l'entreprise peut changer le monde, pour le pire ou le meilleur...

Philosophie de vie

Norsys est même devenue aujourd'hui une « permaentreprise », un concept que l'insatiable **Sylvain Breuzard** a théorisé dans un ouvrage (1). C'est depuis 2017, en travaillant sur la raison d'être de **Norsys** avec les collaborateurs, que le dirigeant découvre la permaculture. « J'ai compris qu'il ne s'agissait pas seulement d'une



technique agricole mais d'une philosophie de vie, applicable à tous les domaines de l'existence. »

Le voilà décidé, avec ses équipes et notamment son fils Thomas, qui a longtemps travaillé dans la RSE (responsabilité sociétale et environnementale), à appliquer à l'entreprise les trois principes éthiques de la « perma » : prendre soin des humains, préserver la planète, se fixer des limites et partager les richesses. Des principes incarnés par 160 indicateurs qui, tous les deux ans, font l'objet d'un audit interne avec la participation des collaborateurs pour progresser et pour créer de la valeur, certes, mais pas à n'importe quel prix.

limiter les écarts de salaire

Prendre soin des humains ? Depuis des années, **Norsys** recrute sur la base de CV anonymes, travaille sur l'égalité homme-femme, a été un pionnier des 35 heures, via un accord généreux... Sans oublier une gouvernance collective très volontariste, impliquant les salariés à presque tous les niveaux. Signe révélateur : « *L'ancienneté moyenne est de six à sept ans, c'est le double de nos concurrents* », souligne Mathilde Durie, la directrice générale de **Norsys**.

Préserver la planète ? **Norsys** réalise depuis 2006 son bilan carbone, éco-conçoit ses prestations pour diminuer ses émissions de CO2 et a récemment décidé, par un vote des salariés, d'interdire tout voyage professionnel en avion si le trajet en train est inférieur à six heures...

Se fixer des limites et partager les surplus ? « *Entre les impôts, la participation des salariés, la fondation et la fondation-actionnaire* , **Norsys** redistribue 54 % de ses bénéfices », décrit Mathilde Durie. Les écarts de salaires vont de 1 à 4 entre le salaire médian et le plus haut revenu. Récemment, la répartition de la participation a été uniformisée, tous salaires confondus : « *Une décision votée par le CSE en accord avec la direction* », raconte Lise Boutin, salariée et membre du CSE.

Se fixer des limites, c'est aussi ne pas répondre à n'importe quel appel d'offres. Depuis 2019, **Norsys** s'est doté d'un conseil d'éthique, où les salariés sont représentés. « *Cette structure a développé une matrice d'analyse des risques éthiques pour orienter notre stratégie*, décrypte Thomas Breuzard, *au point que, désormais, nos agences locales refusent d'elles-mêmes certains projets !* »

Refuser certains clients

À la suite de la saisine du conseil d'éthique par un salarié, **Norsys** a cessé de travailler chez un client, « *pourtant très rentable et avec qui nous entretenons de bonnes relations, parce que son siège se trouvait dans un paradis fiscal*, relate Thomas Breuzard. *La "perma", ce n'est pas refuser de faire des affaires mais se montrer attentifs aux finalités de sa croissance et à la manière d'y parvenir. L'éthique et la permaentreprise sont transformatrices.* »

Avant la « perma », **Sylvain Breuzard** parlait déjà de « *performance globale* » de l'entreprise, alliant simultanément trois finalités : économique, humaine, mais aussi sociétale et environnementale. « *Tout est lié, tout est interdépendant* », se justifie **Sylvain Breuzard**, décrit comme « *un visionnaire, un créatif, qui sait donner des impulsions et déléguer pour entraîner les équipes. Il place au centre sa préoccupation pour l'humain.* » Ce viatique guide ses autres engagements. « *Je cultive la dimension économique au Centre des jeunes dirigeants, l'humain avec le Réseau Étincelle auprès des jeunes décrocheurs, et l'environnemental-sociétal avec la Fondation Norsys et mon engagement comme président de Greenpeace France.* »

Transmettre autre chose que de l'argent

D'où lui viennent ces idées ? « *J'essaie juste d'être curieux. Il est fondamental d'anticiper les mutations et de transformer les contraintes en opportunités. Mon sujet de*



vie, c'est de démontrer qu'une entreprise peut réussir en ayant une certaine vision des choses. » Ce fils – et frère – d'instituteurs est passionné : « En montagne, arrivé au sommet, on relit sa trace. Moi, à la fin de ma vie je serai heureux d'avoir pu transmettre autre chose que de l'argent, là est ma richesse. »

Son modèle de permaentreprise, il n'en fait pas une filiale pour générer du profit. Il partage le modèle gratuitement et « *au maximum, car je rêve d'un monde un peu différent. Et puis, cela incite **Norsys** à rester devant, à pousser le modèle plus loin* ». Et ce dans un monde où « *les entreprises font la course au profit pour le profit. Cela épuise tout le monde et je ne me sens pas en phase avec cela* », affirme celui qui milite pour que les patrons se forment sur la relation à l'argent. Car « *le problème numéro un dans le monde, ce sont les inégalités. Prendre ce défi à bras-le-corps pourrait réconcilier "fin du mois" et "fin du monde"*. »

« Avec la permaentreprise et le livre, dont une version enrichie se prépare, je voulais aller au bout d'une démarche. C'est peut-être ma crise des 60 ans . Après, j'irai planter des choux et des carottes » ... en permaculture, évidemment !

Un fonds de dotation actionnaire axé sur le numérique

Il y a près d'un an, début 2022, **Sylvain Breuzard**, fondateur de **Norsys**, a décidé de léguer une partie du capital de l'entreprise à un fonds de dotation. Ce dispositif garantit qu'en cas de versement de dividendes aux actionnaires, une partie non négligeable de cette somme serait nécessairement bénéfique à l'intérêt général.

Ce fonds de dotation a été nommé « Institut du permanumérique ». Il a pour objet de soutenir et développer des projets d'intérêt général qui permettent d'améliorer l'impact environnemental et social du numérique à travers des usages et des solutions écologiques, éthiques, sobres et accessibles à tous.

Dans cet objectif, le fonds pourra par exemple concevoir, réaliser ou financer des projets de recherche appliquée, des outils et des solutions libres de droits, des actions d'éducation et de plaidoyer.

