

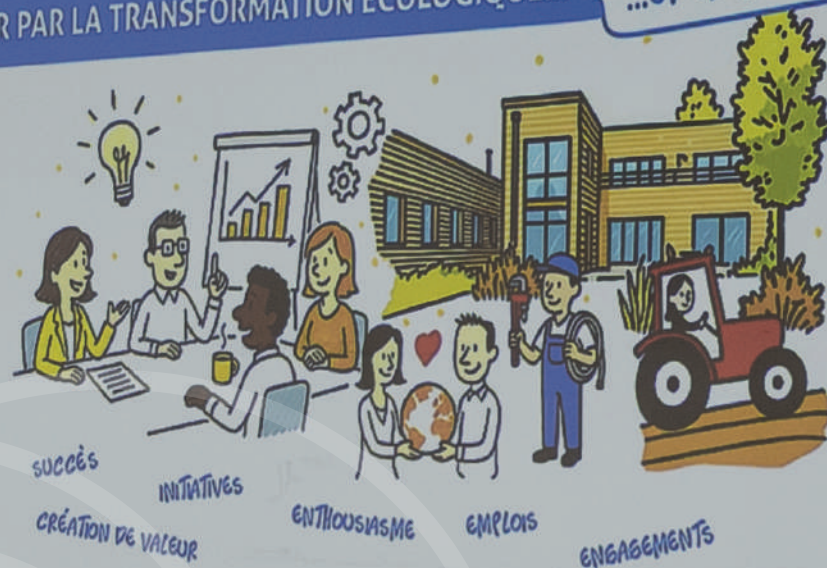


RENCONTRES ENTREPRISES TERRITOIRES DÉVELOPPEMENT DURABLE

Jeudi 13 Novembre 2025
Gayant Expo - Douai

RÉUSSIR PAR LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE...

...ET EN PLUS, C'EST FUN !



SYNTHÈSE PAR YANNICK BOUCHER, JOURNALISTE À L'ÉCODYNAMO

ENTREPRISES, TERRITOIRES : LES CHEMINS DÉSIRABLES DE LA RAISON D'ÊTRE ÉCOLOGIQUE

L'engagement contre le réchauffement climatique appelle l'ensemble des organisations à se transformer, souvent en profondeur. De nouveaux rapports plus écologiques au travail et au développement doivent être l'aboutissement de convictions collectives préalablement partagées. Penser une transformation désirable avant d'agir, réussir cette transformation nécessaire vers moins de pressions environnementales et un mieux-être sociétal, c'est toute la réflexion entreprise ce 13 novembre à Douai par les équipes d'auddicé et leurs invités. Une belle histoire de mission, de récit, de raison d'être et de lucidité joyeuse.

Et tout le monde – 120 personnes représentant 80 organisations tout de même ! – se mit à scander avec les comédiens le rythme de la chanson du Roi Lion sous l'air adapté du « cycle éternel » non pas de la vie, mais de la « perma ». Ainsi s'achevait presque cet après-midi studieux, huis clos inspirant, concentré mais aussi gourmand et décontracté. Dans la jungle du lion finissait par régner la solidarité par l'échange dans la communauté. Dans la grande salle de Gayant Expo a fini par s'imposer la clarté des chemins désirables que les acteurs soucieux d'une écologie du développement (on ne dit plus « croissance verte ») ont à cœur de déployer dans leurs entreprises ou dans leurs territoires.



LE PERMAPÉLERINAGE EN STAGE

Ce fut d'ailleurs la couleur des premiers mots introductifs de Louis-Philippe. « *C'est vraiment maintenant qu'il faut y aller, assène-t-il, travailler la capacité de robustesse et de résilience des entreprises, si possible en s'inspirant des principes de design de la permaculture* ».

C'est entrer dans le vif du sujet et cette couleur est nouvelle, inédite même, puisque le pilote d'auddicé mentionne très vite la dimension démonstratrice du territoire du Douaisis où une communauté de permaentreprises a fait souche – « *une première nationale* », dira Sébastien Basile pour le **MEDEF Douaisis**.



Et une première inspirée par les convictions entrepreneuriales de Sylvain Breuzard, dirigeant de **Norsys**, 700 salariés dans les services informatiques depuis leur base d'Ennevelin, près de Lille. Sylvain a son bâton de permapèlerin depuis déjà quelques années pour diffuser dans des centaines d'interventions ce modèle alternatif à celui, encore largement dominant, productiviste, extractiviste, surconsommateur de ressources naturelles.

Il nous l'explique directement. « *La remise en question doit être obligatoire (il pensait radicale vue l'urgence de la situation biosphérique). La permaentreprise est d'abord un modèle de création de valeurs qui prend soin de la planète, des hommes, prend en considération les limites planétaires dans le développement économique, c'est aussi une autre manière de redistribuer la richesse. Mais la perma est aussi une méthode. Et bonne nouvelle, assure Sylvain, ses principes éthiques peuvent être appliqués à tous les niveaux et partout, qu'on soit en entreprise, en collectivité, en association* ».



ABYSSES À DÉBATS

Jean-Michel, notre animateur, lui réclame un exemple. « *Norsys a mis en place le télétravail depuis 2015, bien avant le Covid. Nous l'avons fait avec la pensée permaentreprise, c'est-à-dire en considérant ses piliers* ». Résultat : deux à trois fois moins de turn-over que dans la concurrence, un bonus pour la cohésion interne (la direction fait confiance) et pour le compte d'exploitation (moins de turn-over fait économiser de l'argent).

L'atelier de travail en groupe, au gré des tables de nos invités, l'atteste d'ailleurs, la perma sécurise les stratégies de croissance. Le témoignage de Christophe Lemaire, l'un des dix permaentrepreneurs associés, vaut le détour : « *Quand j'ai repris Bastien Tissages techniques avec mon frère, on voulait entreprendre autrement et rendre à notre territoire d'origine, autour de Caudry, ce qu'il nous avait donné. La RSE ne me parlait pas et au printemps 2021, je tombe sur le livre de Sylvain Breuzard. La perma devient alors notre gouvernail, même dans les moments compliqués, comme pendant la crise sanitaire où l'on fait 400 000 euros de moins que prévu. On ne s'est pas affolés et on a pensé au gouvernail perma pour réaliser notre objectif de 10 % d'EBE par an avec 15 collaborateurs et aujourd'hui 1,6 M€ de chiffre d'affaires.* »



LA PERMA C'EST PAS DU CINÉMA

Sylvain l'avait d'ailleurs lui-même signalé, « la perma permet d'agir sur les coûts cachés. Comme ceux d'un turn-over important, on l'a vu, ou le télétravail qui permet d'économiser sur les charges des voitures de fonction mais

aussi, par exemple, sur le taux d'absentéisme, de trois jours chez **Norsys** contre au moins 12 ailleurs, je perds donc beaucoup moins en capacités de production. »

Il ne s'agit pas que d'une comédie musicale, ni d'une mission impossible revisitée par nos comédiens avec la complicité malicieuse de Louis-Philippe (un rôle de composition !), mais d'une nouvelle odyssée sur un chemin nouveau que les acteurs économiques devraient emprunter dans l'urgence.

La démonstration vaut par l'absurde, le burlesque, l'impensé ridicule. Bienvenu à Pétronature – qui n'est pas un oxymore - et sa nouvelle gamme Carbonature, toujours du fuel mais un vrai projet RSE sincère : greenwashing et communication sont décidément les deux mamelles cyniques du changement...

« Bon pour l'environnement ? » demande la comédienne... « Là n'est pas la question, l'important c'est ce qu'on raconte » lui répond un autre... Comme la prise de conscience de la petite molécule d'essence, bouleversant...

Ce que l'on raconte... Le cadre de la perma étant posé, les contre exemples dans les sketches étant validés, il fut temps d'évoquer la séquence de l'outil, du moyen, du levier.



ENJEUX DEMAIN, ENJEUX DE VILAINS ?

Sylvain passe alors le témoin à son fils Thomas, ambassadeur conférencier de la raison d'être, élément indissociable d'une permastratégie, d'une transformation durable. Thomas nous éclaire sur la

méthode. « Qu'est-ce que nous aimons faire, en quoi sommes-nous doués, ce pour quoi sommes-nous rémunérés, soutenus ? Et finalement pourquoi faisons-nous tout cela ? En quoi sommes-nous utiles au monde ?... »

Nous avons-là le fameux pourquoi du management, plus important que le comment, ici tamisé pour la perma. Les exemples choisis sont malicieux, sans doute, pour faire ressentir en contre miroir une quête authentique du sens.

Car la raison d'être est une manière de préparer l'avenir, c'est une matière pour une promesse, avec des mots lourds de sens pour la transformation d'une entreprise. Et chaque mot compte, et on compte sur chaque mot.

Le petit travail en atelier furtif autour des tables permet de le vérifier. Et vous, quelles pistes pour la raison d'être de votre organisation ? Comment croiser business et planète ? **Bonsigne** (traiteur bas carbone) évoque l'alignement entre les dirigeantes et leurs salariés, **Dutakotek** (rénovation énergétique, chauffage sanitaire) veut mettre les mots sur ce qu'elle fait, comme si la raison d'être devait servir d'incarnation, en montrant son utilité. Quant à **Inditime** (importation de mobilier et valorisation de l'artisanat indien), la raison d'être permet une prise de recul sur l'activité, en bénéfice d'un « gros travail d'équipe ». Jusqu'aux grandes associations, également concernées comme **l'APEI Les Papillons Blancs**, « 1 500 personnes suivies, 1 200 salariés qui ressentent aussi les effets du changement climatique ».

Thomas Breuzard le précise, « la raison d'être est un trait d'union entre l'histoire et l'avenir de l'entreprise. Avec ce point de méthode qu'une phrase émergente doit renvoyer aux différents piliers de la perma » (soin des hommes, de la planète, limites environnementales et redistribution de la richesse).

Ainsi la perma devient-elle un support de méthode qui a fait ses preuves pour réussir. Avec une raison d'être, on ne se paye pas de mots et les relations humaines apparaissent comme aussi importantes que les aspects plus techniques – tel est ce qui ressort de ces premiers tours de tables de l'après-midi.



LA STRATÉGIE DES CONTRIBUTIONS POSITIVES

A ceci près que la mise en œuvre d'une raison d'être servant de support à la permaentreprise ne peut pas faire son économie de la définition des enjeux, des

axes stratégiques, des liens croisés entre création de valeur et principes éthiques. Thomas Breuzard sait dire qu'on ne peut pas vouloir à la fois 30 % de croissance et une division par deux de ses émissions carbone. « Il faut formuler les enjeux, plaide-t-il. En perma on entre dans un monde de coopération, donc d'enjeux à partager avec les parties prenantes pour davantage d'impacts ».

Nous l'entendons bien, les enjeux RSE se réduisent souvent à la diminution de la quantité de déchets ou de CO₂ générée. Comment entrer alors dans ce qu'il appelle les « contributions positives » ? Comment connecter les nouvelles offres de l'entreprise pour aider toute une filière à se décarboner ?

C'est identifier les forces, les faiblesses aussi, de tout type d'activité. D'autres permaentrepreneurs s'expriment. Chez **Axel Com** (communication sur objets et textiles), on s'attache à révéler de la création de valeur perma non valorisée commercialement, à travers par exemple une offre écoresponsable différenciante valorisant les savoir-faire locaux. Chez **CF Réseaux** (génie électrique), on s'attarde sur le lien entre business et éthique. **Citéo** a pour sa part sollicité l'ensemble des équipes de terrain. Quels sont leurs besoins ? Et que vous disent vos clients comme dans l'accompagnement de travaux en réhabilitation ?

Le **Réseau Etincelle** est une permaassociation. « On a travaillé nos enjeux en conseil d'administration, mais cela reste vivant, évolutif dans les pratiques, explique Olivier Vigneron, son dirigeant. Cela doit percuter les piliers de la perma. Mais il y a un trou dans la raquette, les enjeux de la transition écologique doivent être mieux pris en compte dans nos activités pédagogiques pour sensibiliser les plus précaires afin de mieux pouvoir les accompagner ».



LE DESIGN COMME FACTEUR PLUS

Plus globalement, l'écriture des enjeux est plus complexe que la simple rédaction de la raison d'être. Pas de panique, on peut s'appuyer sur des principes de design, les méthodes sont portées de main pour établir

une façon de coopérer, utiliser des ressources etc. « C'est, nous dit Thomas, retravailler, redéfinir quelque chose qui existe déjà ».

Reste que la question des enjeux devient centrale. Quels sont-ils ? « On travaille vite les coopérations territoriales pour atténuer les émissions de gaz à effet de serre », témoigne Louis-Philippe qui mentionne une action à venir dans le Douaisis sur l'agroécologie ou la permaculture. Emploi local, ancrage territorial, impact carbone, préservation de la biodiversité... les piliers de la perma seraient bien là.

Thomas Boudard se saisit alors du micro. Le dirigeant d'**Imagreen** assure que neuf ETI (entreprises de taille intermédiaire) sur dix ont fait leur bilan carbone qui permet d'avoir un état des lieux des flux pour des plans d'actions vers des leviers de business. Bilan carbone n'est donc pas une charge mais une opportunité pour créer de la valeur et les affaires. « L'important c'est de démarrer en étant raisonnable », ajoute-t-il tout en rassurant les trésoreries un brin frileuses : Soutien de Rev3 avec 50 % des montants sur le bilan carbone, soutien de BPI avec 40 % de prises en charges. Banco !

Nous avons alors des piliers pour une perma, nourrie par une raison d'être issue de la vision de certains enjeux prioritaires. Cela entendu, il manque à raffermir le dernier maillon de la chaîne pour réussir sa transformation écologique.

C'est la mise en récit.



RÉCIT LA TRANSFORMATION M'ÉTAIT CONTÉE ?

Comment embarquer vos parties prenantes dans votre projet de transitions ? Emmanuel Bertin dirige le CERDD, le centre ressources en développement durable, le GIP de Loos en

Gohelle qui offre une boîte à outils pour éduquer les territoires aux enjeux du réchauffement. Il déroule. Cite L'espèce fabulatrice de Nancy Huston comme source d'inspiration. « Les récits, les histoires qu'on se raconte nous permettent de survivre, de nous protéger. Notre espèce est menacée, on doit donc forcément s'intéresser aux récits. En 1976 arrive le vélo en libre-service à La Rochelle. Personne n'y croyait mais d'autres villes suivirent et l'idée fut déployée partout dans le monde. Les plus petites initiatives peuvent changer le monde. C'est un devoir de faire du tam-tam, pour diffuser ailleurs. Surtout, attachez-vous au processus d'implication, au chemin. »



Les nouveaux récits apparaissent dans les rituels, dans les rencontres, dans les événements. Fanny Meilhac est directrice de communication de la Ville de Raismes, ville marquée par la mine et la sidérurgie, avec des indicateurs sociaux extrêmement dégradés. Elle dit : « En 2017 il y eut la volonté politique pour un nouveau développement. Nous avons débuté un travail de mise en récit, accordée une grande importance à la communication sincère. Les récits donnent à toucher un avenir désirable, qui doit être réaliste pour les habitants, les usagers. Nous avons travaillé par exemple sur une plateforme de ville (versus plateforme de marque), transmise aux habitants en phase avec l'identité de la ville et ses atouts pour l'avenir. »

DU PARTAGE DANS LES PARAGES

Emmanuel Bertin approuve, cite l'injonction aux nouveaux imaginaires : imaginaire pauvre avec les questions de sobriété, plus riche sur l'effondrement, ou le tout techno. Le sujet est d'importance, comment parler de son projet ?

Comment produire des écrits ? Cela passe par la **collecte de récits individuels**. « Dans les conversations, c'est vivant, c'est émergent », assure-t-il, prenant appui sur les initiatives de la ville de Fourmies. À Raismes, une question fut posée aux habitants : comment vivez-vous votre quartier ? Des « cafés papote » furent lancés (avec une thématique). Laurent Petit, un psy urbain, posa d'autres questions : quelle est votre mémoire du quartier ? Et comment s'y projeter ? Le récit passe alors par un spectacle ou des mini vidéos totalement décalées sur la ville. Évènementiel !

Pour Emmanuel, l'approche narrative devient primordiale pour « déconstruire les récits dominants, restaurer des identités abimées. Nous sommes ensevelis par les histoires. Les plus dominantes nous empêchent. Les récits sociétaux (effondrement, patriarcat...), les territoriaux (je viens du bassin minier, de Fourmies, de Raismes, ville de cassos, d'oubliés...), les récits d'organisation (impossible d'avancer parce qu'on travaille en silos etc.). Or, c'est la bonne nouvelle, il y a toujours des alternatives... »

À Raismes, on savait faire son jardin (Sabatier, cité jardin), on a écrit un nouveau récit rebond en mode transition écologique grâce au redéploiement des jardins.

À Fourmies, on récupère des moyens financiers ou logistiques par le tam-tam, son storytelling, la belle histoire qui est enfin racontée dans cette commune déshéritée, enclavée. À Loos en Gohelle, entendre des récits sur quinze années de bio dans les cantines, ça fait du bien. En Angleterre, le refus du modèle prédateur de la multinationale Starbuck a donné naissance aux incroyables comestibles, etc.



PILOTER L'ACTION À RÉACTIONS

Et il faut encore de la méthode, en tout cas un mode opératoire pour ne plus avoir ce frein de la mise en mouvement, en trajectoire. Repartir sur les éléments du passé pour mieux parler de l'avenir est une solution.

Rechercher les ressources oubliées en est une autre. À Fourmies, c'est un film sur les trois révolutions industrielles et chaque habitant comprend clairement l'horizon vers lequel se dirige son territoire. Cela peut être un vidéo mapping à Raismes...

Jusqu'à ce que Emmanuel insiste sur la notion de « *régénération du bien-être* » : manager en coopération, avec les récits des collègues afin de réduire au maximum l'écart entre le travail réel et le travail idéal. « *On a de la souffrance quand l'écart est grand* », explique-t-il. Il faut être à l'écoute des récits des collègues et des parties prenantes, organiser des espaces de débats, d'écoute. Comprendre la motivation des autres. « *On l'aborde souvent très peu. Qu'est ce qui est important pour l'autre, pour reconnaître le travail mené ?* »...



Et c'est une régénération du bien être dans les équipes, sans se focaliser forcément sur la performance. « *Tout ce qui compte ne se compte pas toujours financièrement mais se raconte, précise Emmanuel. Ce qui se passe ici ne vaut peut-être pas forcément ailleurs. Il faut donc évaluer par la mise en récit, pour pouvoir démontrer la valeur ajoutée d'une organisation à un financeur par exemple* ».

Laurent Courouble est un acteur influent de l'économie social et solidaire en métropole lilloise. Il ajoute qu'il faut des lieux, « *des tiers lieux pour les mettre en scènes, des espaces à partager, avec un comptoir si possible (restons convivial), avec une scénographie un peu muséale. Si possible.* »

Ces « *lieux totem* » sont à investir, ils peuvent être impliquants. « *Nous sommes ce que les autres racontent de nous* », ajuste Laurent, qui prend l'exemple de la friche reconverte de Fives-Cail à Lille (l'immense usine métallurgique devenue un espace de tiers lieu). « *On y accueille le monde entier, on y fait du récit, ce faisant, on a un regard sur nous-mêmes.* »

EN SOMME...

Le développement des entreprises – et des territoires – doit être redéfini dans de nouveaux plans d'actions inspirés par la méthode de la permaentreprise, elle-même inspirée par ses trois exigences sur le soin accordé aux ressources naturelles et humaines, avec la prise en compte des limites.

La mise en œuvre de ces plans d'actions doit avoir pour préalable la définition d'enjeux à partager avec les parties prenantes, pour générer davantage d'impacts ou de contributions positives.

L'écriture collective d'une raison d'être pour croiser business et planète est plus que bienvenue, elle devient nécessaire pour asseoir et partager une identité stratégique. Dans ces conditions, on assistera à de nouvelles créations de valeur, plus vertueuses pour l'homme et l'environnement.

En transverse apparaît la notion du récit, de l'histoire à raconter pour les mises en mouvement, les mises en trajectoires. La formulation, parfois la reformulation se retrouve dans le travail sur les missions, les raisons d'être. Coopération, communication par l'écoute, c'est bien l'axe cardinal des nouvelles sources de développement.

Je retiendrai aussi les réflexions carrées des tables rondes, les régalsades à la pause, la préparation enviée du cocktail (merci à **Bonsigne**, au Bar Resto des Chevrettes, à La Licata, au Baragouin !), la promesse d'air guitare d'un ambassadeur du **Medef Douaisis**, les chemises à fleur de nos influenceurs, le soulagement d'avoir les idées claires sur une façon de faire (merci Emmanuel, Sylvain, Thomas, Fanny entre autres...), d'ancrer des imaginaires dans le réel et de réaliser des imaginaires. Sans oublier bien sûr la bouleversante histoire de la petite molécule d'essence (merci à Surmesures Productions !)...

