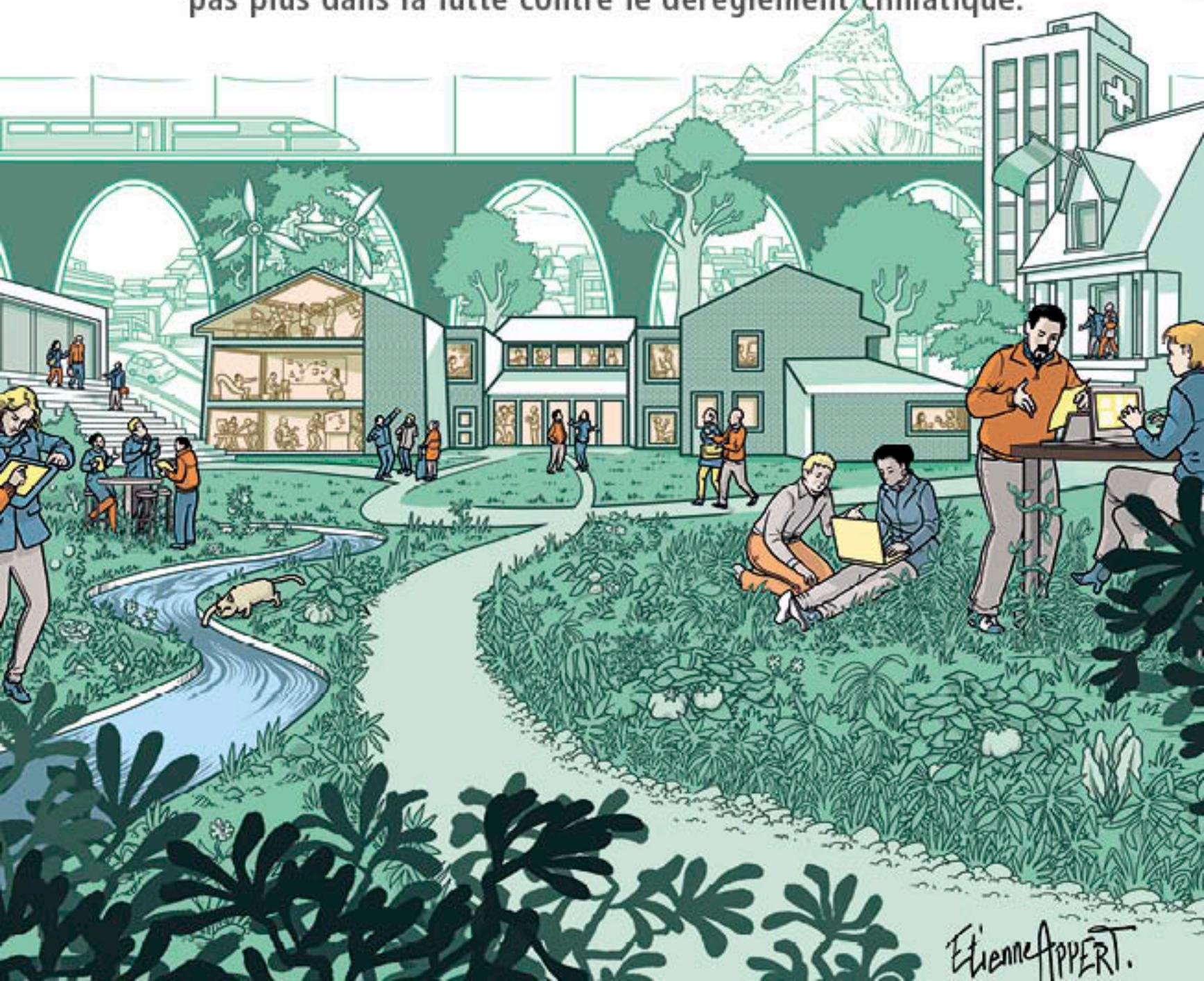


# une année **norsys**

La crise sanitaire est aussi une crise de conscience. Et si c'était l'opportunité pour évoluer vers un nouveau modèle de développement, plus en phase avec les défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Chez norsys nous avons saisi l'occasion pour inventer et développer la permaentreprise. Un modèle pour créer de la valeur, en prenant soin des humains, en protégeant la planète et en partageant les richesses. Parions que cet engagement nous permettra aussi d'attirer des talents, des clients, d'innover et d'anticiper les lois et normes qui nous guettent si les entreprises ne s'engagent pas plus dans la lutte contre le dérèglement climatique.





# Business as usual ou basculement de modèle ?

La Covid-19 a été qualifiée de « crise ».  
Mais de quelle crise s'agit-il ?

Suivant les médias, et au fil du temps, elle fut qualifiée de « sanitaire », « sociale », « économique », « financière », « environnementale », « inédite », « mondiale »... « totale » !

Qu'en sera-t-il à terme ? Comment les historiens du futur qualifieront et décriront les conséquences de ce que nous avons vécu et continuons de vivre ?

À voir les chiffres macro-économiques — au plus haut depuis 1973\* — avec une économie chauffée à blanc, freinée seulement par des difficultés de recrutement et d'approvisionnement, il semblerait que nous soyons en train de « réussir une sortie de crise »...

Au risque d'oublier que notre mode de développement n'est plus viable et qu'il n'offre aucune perspective de futur viable.

Pourtant, un tel taux de croissance et les résultats financiers qui en résultent, peuvent être une occasion unique d'inventer un nouveau modèle de développement, plus en phase avec les enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle.

\* La Banque de France augmente sa prévision de croissance pour 2021, à 6,7% (lemonde.fr)

## Regardons plus finement ce qui apparaît déjà

Des changements émergent. Ils sont sans doute irréversibles pour les entreprises :

- Pour les emplois où cela est possible, **le télétravail** devient la norme à laquelle de nombreux salariés aspirent, et avec lui, le besoin d'autonomie. **L'hybridation** du lieu de travail est plébiscitée par 83%\* des salariés et 1/4\* des employés envisagerait de changer d'employeur si leur organisation revenait à du travail sur site à temps complet.

- Pour beaucoup de salariés, cette période a été propice à une réflexion personnelle sur **le sens et la place du travail** dans leur vie. De meilleures conditions de travail, le besoin de sens et l'engagement de l'entreprise dans l'urgence climatique deviennent des prérequis à leurs choix et leurs motivations.

Les entreprises qui reprendront « **le business as usual** » connaîtront, certes, une belle euphorie, mais elles auront, à moyen terme, du mal à attirer des talents et à réduire les coûts cachés que sont le désengagement, l'absentéisme, les maladies professionnelles ou le burn-out...

Celles qui retarderont, ou biaiseront, leur réel engagement dans la lutte contre le dérèglement climatique, s'exposeront, **à moyen terme**, à une **diminution de clientèle**, à la **perte des marchés publics** et à une **fiscalité environnementale** bien plus sévère.

\* Baromètre Aneo Holaspirit de l'Entreprise Nouvelle Génération.

L'entreprise nouvelle génération : chiffres clés et enseignements - Mieux (mieux-lemag.fr).

## Pour norsys, la voie du basculement s'appelle permaentreprise

Au regard de l'accroissement des inégalités partout dans le monde, de la perte abyssale de biodiversité et de l'accélération de l'urgence climatique, nous nous sommes remis en question et nous avons décidé d'aller plus loin que la recherche de la performance globale qui nous guidait depuis 20 ans.

En nous inspirant de la permaculture — une vision du monde qui, il y a 50 ans, réinventait l'agriculture dans un contexte où les ressources se raréfiaient — nous avons imaginé la permaentreprise.

7

Quelle est notre définition de la permaentreprise ? C'est un mode de développement qui, s'il ne nie pas la nécessité de produire, en change radicalement les conditions pour que soient respectés trois principes qui sont **le fondement de notre responsabilité vis-à-vis des générations futures** : « prendre soin des humains », « préserver la planète », « se fixer des limites et partager les surplus ».

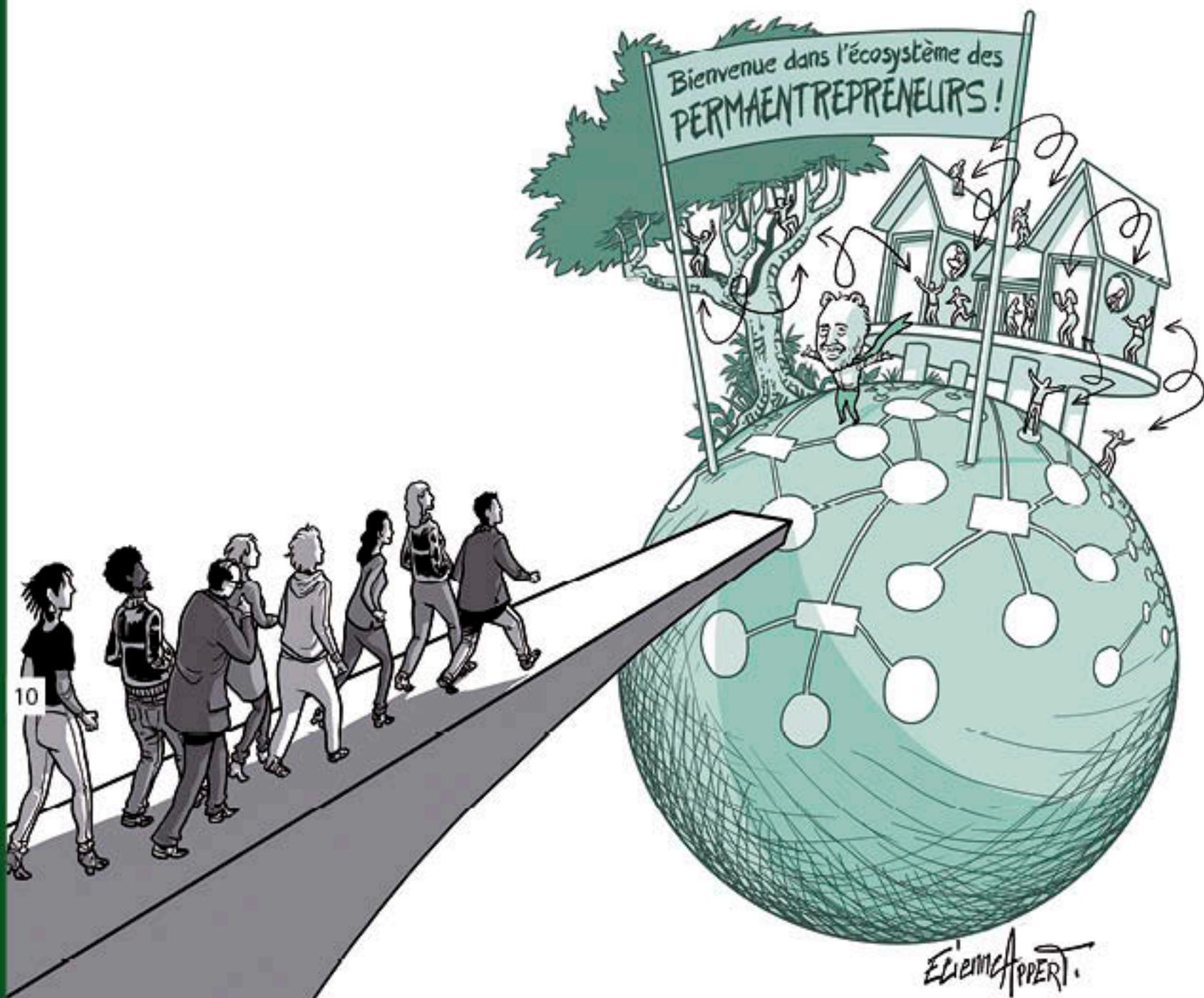
Je vous laisse découvrir dans les pages qui suivent, le modèle permaentreprise que nous appliquons dorénavant chez norsys.

Sylvain Breuzard



Etienne APPERT.

<b>EDITO</b>	<b>P3</b>
<b>FOCUS : LA FONDATION ACTIONNAIRE</b>	<b>P9</b>
<b>L'ANNÉE EN CHIFFRES</b> Créer de la valeur en prenant soin des humains en préservant la planète et en partageant les richesses	<b>P10</b>
<b>EN ROUTE VERS LA PERMAENTREPRISE</b>	<b>P22</b>
<b>Enjeu 1 :</b> Pérenniser le modèle de développement de l'entreprise en gardant une indépendance capitalistique	<b>P26</b>
<b>Enjeu 2 :</b> Permettre aux collaborateur.trice.s d'influencer l'évolution de l'entreprise	<b>P28</b>
<b>Enjeu 3 :</b> Être reconnue comme une ESN haut de gamme par son état d'esprit et le niveau d'exigence des prestations	<b>P30</b>
<b>Enjeu 4 :</b> Mettre l'innovation au service d'usages numériques efficaces et éthiques	<b>P32</b>
<b>Enjeu 5 :</b> Régénérer l'énergie des collaborateur.trice.s en cultivant leurs leviers de qualité de vie	<b>P34</b>
<b>Enjeu 6 :</b> Régénérer les ressources naturelles tout en limitant l'impact des activités de l'entreprise	<b>P36</b>
<b>Enjeu 7 :</b> Partager nos richesses financières, matérielles et humaines	<b>P40</b>
<b>Enjeu 8 :</b> Essaimer auprès des entreprises et autres organisations notre modèle de permaentreprise	<b>P44</b>
<b>TROIS SECTEURS DE L'ACTIVITÉ DE NORSYS</b>	<b>P50</b>
<b>LA (RE)VIE DES AGENCES</b>	<b>P54</b>
<b>MÉDIAS, PRESSE &amp; RÉSEAUX SOCIAUX</b>	<b>P60</b>



10



*« La Fondation actionnaire qui n'appartient à personne et ne peut donc être rachetée, protège l'entreprise et exerce alors une mission philanthropique ».*

*Extrait des Echos / Tribune de Virginie Seghers / 19 juillet 2021*

Qu'est-ce qu'une fondation actionnaire ?  
Explication en images - Prophil



## Focus

# norsys crée une fondation actionnaire

### Qu'est-ce qu'une fondation actionnaire ?

C'est un fonds de dotation qui possède tout ou partie de l'entreprise, par la volonté des actionnaires qui lui font don de parts du capital.

En France, la fondation actionnaire a un double rôle : par son statut d'actionnaire de l'entreprise elle peut maîtriser son évolution par l'établissement d'une charte d'engagement ; par son objet d'intérêt général, elle est un dispositif philanthropique assuré par des moyens financiers qui résultent des dividendes qu'elle obtient en tant qu'actionnaire.

### Nous avons décidé d'appeler notre fondation actionnaire « Institut du permanumérique »

L'institut du permanumérique a pour objet de soutenir et de développer des projets d'intérêt général en faveur d'un numérique responsable qui tout au long du cycle de vie, respecte trois principes éthiques inspirés de la permaentreprise :

- 1 — Prendre soin des humains,
- 2 — Préserver la planète,
- 3 — Se fixer des limites et partager les surplus.

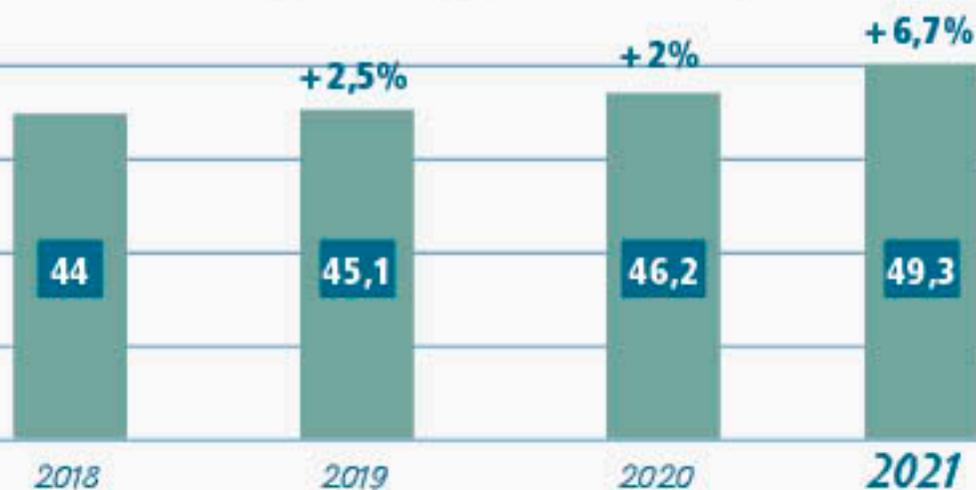
# **l'année en chiffres**

12

**Créer de la valeur  
en prenant soin des humains  
en préservant la planète  
et en partageant les richesses**

# créer de la valeur

## 1 / Évolution du chiffre d'affaires norsys (m€)



## 2 / Évolution du chiffre d'affaires norsys vs évolution du marché\*



\* Source : Le monde Informatique

# créer de la valeur

## 3/ Chiffre d'affaires par secteur d'activité en 2021



## 14 4/ Chiffre d'affaires nouveaux clients par secteur d'activité



## 5/ Part du chiffre d'affaires avec nouveaux clients : 4,5%

# créer de la valeur

## 6/ Chiffre d'affaires par domaine d'activité



*ingénierie*



*conseil / assistance en maîtrise d'ouvrage*

15

## 7/ Répartition du chiffre d'affaires par type de prestation



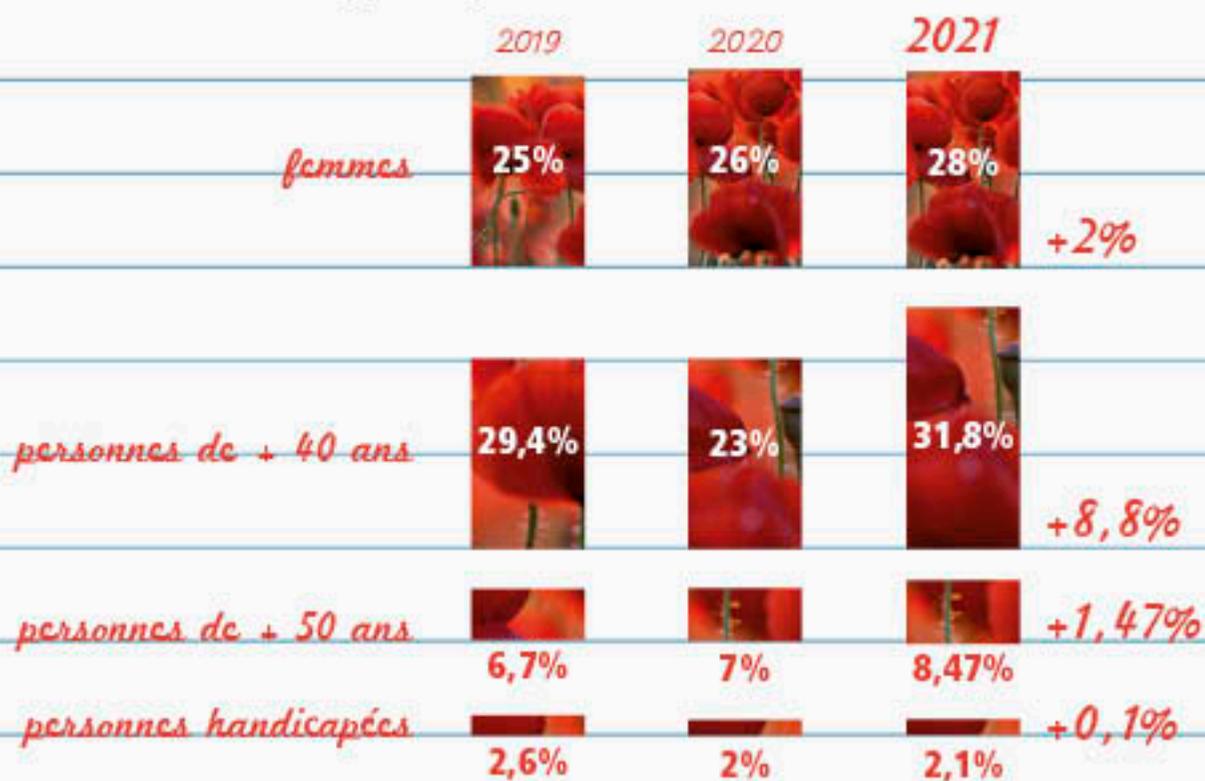
*assistance technique*



*centre de services / forfait*

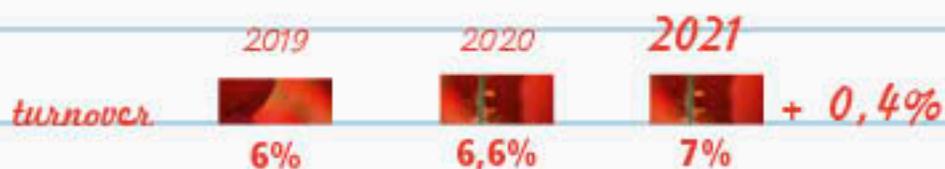
# En prenant soin des humains

## 1/ Évolution des effectifs - diversité



16

## 2/ Évolution du turnover



## 3/ Égalité professionnelle



# En prenant soin des humains

## 4/ Égalité professionnelle : rémunération par métier



# En prenant soin des humains

## 5/ Index de l'égalité femmes / hommes : les indicateurs norris\*

• La suppression des écarts de salaires entre les femmes et les hommes à poste et âge comparables



36/40

• La même chance d'obtenir une augmentation pour les femmes que pour les hommes



20/20

18 • La même chance d'obtenir une promotion pour les femmes que pour les hommes



15/15

• Toutes les salariées augmentées à leur retour de congé maternité dès lors que des augmentations ont été données en leur absence



15/15

• au moins 4 femmes dans les 10 plus hautes rémunérations



0/10

\* chiffres 2020 (le bilan social étant établi en mars)

*Note globale de l'index  
égalité femmes-hommes :  
86/100*

# En préservant la planète

## 1/ Bilan carbone chiffres 2020 (Scope 1,2,3 - Le bilan carbone est calculé tous les 2 ans)

	2018	2020	écart
<i>Énergies (kwh)</i>	20,2	7,11	-65%
<i>Intrants (achats)</i>	185,89	139,39	-25%
<i>Déplacements (professionnels et domicile/travail)</i>	685,22	194,22	-72%
<i>Déchets directs (de fonctionnement)</i>	39,9	24,76	-37%
<i>Immobilisations (amortissement de nos infrastructures, bâtiments et équipements informatiques)</i>	282,05	252,85	-12%
<i>Total CO2</i>	<b>1 184</b>	<b>650</b>	<b>-45%</b>
<i>Total CO2 / salarié</i>	<b>2,24</b>	<b>1,12</b>	<b>-50%</b>

## 2/ Notre stratégie de contribution positive en carbone en 2020

Les émissions de CO<sub>2</sub> de norsys sont très faibles et nous faisons tout pour les réduire.

Néanmoins, pour celles qui sont incompressibles, nous contribuons :

- À la suppression d'émissions dans le domaine agricole avec TerraJerre
  - >> Moins 317 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> labellisées bas carbone
- Au développement de puits de carbone
  - >> 5 100 arbres plantés avec Reforest'action en 2021
  - >> 21 866 depuis 2019
  - >> moins 800 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> dont 200 tonnes labellisées bas carbone
- Au total, nous finançons :
  - >> 1 117 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>
  - >> Dont 517 labellisées bas carbone

Le Label bas-carbone, lancé par le gouvernement en 2019, permet de certifier des projets de réduction d'émissions de gaz à effet de serre et de séquestration carbone dans tous les secteurs (forêt, agriculture, transport, bâtiment, déchets, etc.) et de les valoriser économiquement.

*L'année 2020 aura certes facilité la réduction de notre empreinte carbone. Cependant, les actions de réduction mises en œuvre en 2018 ont entraîné une baisse de l'intensité carbone de notre activité et la croissance de nos effectifs n'a pas été suivie d'une croissance linéaire des émissions de GES puisque le bilan par salarié est lui aussi divisé par deux.*

*Parmi nos actions : interdiction de prendre le train pour des trajets faisables en moins de 6h en train, achat de matériel reconditionné, plan de mobilité.*

*la communauté Greenmakers  
est composée de 100 membres,  
elle fédère les salarié.e.s motivé.e.s  
pour faire vivre l'écologie  
au sein de l'entreprise.*

# En partageant les richesses

## 1/ Participation pour l'année 2021

15,7% des résultats bruts

## 2/ Mécénat financier et de compétences

13,4% des résultats nets

## 3/ 24 Associations soutenues

Abracadavrac / Accessijoux / All4trees / Bcorp / Choisista planète / Coup de pouce / Elloweb / Emmaus connect / Fermes d'avenir / Fédération des associations étudiantes de Lille / La fondation norsys au Maroc / Latitudes / Le corif / Le Réseau Etincelle / Recyclerie sportive solidaire / Sauvage méditerranée / Solidarité Femmes Loire Atlantique / Soliha / Solinum / SOS Grand bleu / Vestiaire solidaire / Utopia 56 / Zero waste France / Zero waste Lyon

Sylvain Breuzard  
Illustré par Etienne Appert

# LA PERMAENTREPRISE

UN MODÈLE VIABLE POUR UN FUTUR VIVABLE,  
INSPIRÉ DE LA PERMACULTURE

24



Éditions  
EYROLLES

# EN ROUTE VERS LA PERMAENTREPRISE

## Un modèle viable pour un futur viable, inspiré de la permaculture

L'idée de la permaentreprise est née en 2019 à partir du constat que plus de 20 ans de mise en œuvre de la RSE n'avaient pas empêché le monde de se dégrader sur le plan social comme environnemental.

## La permaculture nous est apparue comme une source d'inspiration

Son souci de « prendre soin des humains », « prendre soin de la terre », « fixer des limites et partager les surplus » est universel.

La permaculture est une éthique. Il n'y a aucune raison pour que ces principes d'action ne définissent pas, à leur tour, une éthique fondatrice d'une autre conception de l'entreprise.

25

## Le modèle permaentreprise

Une permaentreprise est donc une entreprise qui :

- 1 — s'appuie sur trois principes éthiques indissociables pour définir sa raison d'être et son modèle de développement,
- 2 — à un usage sobre voire régénératif des ressources, qu'il s'agisse de l'énergie, des matières premières, des ressources humaines et financières,
- 3 — se dote, avec transparence, de 23 objectifs d'impact exigeants indissociables pour mesurer sa progression et conditionner la crédibilité de son engagement.
- 4 — est capable d'agencer ses parties prenantes, pour chaque projet qu'elle engage, afin de créer les meilleures synergies.



vidéo permaentreprise



# Concrètement, cela se traduit par le fait de veiller particulièrement à :

## [Pour prendre soin des humains]

- l'employabilité des salarié.e.s,
- leur régénération physique et mentale,
- la réduction des écarts des salaires,
- un fonctionnement non top/down.

## [Pour préserver la planète]

- la réduction des émissions de carbone
- une contribution nette positive en carbone, dans les 5 ans

## [Pour se fixer des limites et partager les surplus]

- une répartition des résultats financiers de manière à ce que :
  - >> 50% reviennent aux actionnaires pour générer des capacités d'investissement ou être distribués sous forme de dividendes
  - >> 50% soient distribués entre les salarié.e.s, la société civile sous forme d'impôts ou de dons.

# La permaentreprise chez norsys

2021, fut l'année du lancement de la permaentreprise chez norsys. « Les dix prochaines années vont être déterminantes pour l'évolution du monde. Pour créer de la valeur sans nuire aux humains, ni à la planète, j'ai créé et expérimenté au sein du groupe norsys, un nouveau modèle de développement : la permaentreprise ».



« Devenir une permaentreprise comporte de nombreux atouts pour attirer les talents et les clients, faire de l'anticipation une source de performance et d'innovation, réaliser des économies. Et ces avantages sont les fondamentaux qui permettent à l'entreprise de se développer. Aujourd'hui, je le partage dans un livre avec une méthode pour tous ceux qui souhaiteront s'en emparer et être les acteurs d'une évolution positive du monde. » Sylvain Breuzard



## Enjeu 1

**Pérenniser le modèle  
de développement  
de l'entreprise  
en gardant une  
indépendance  
capitalistique**

Avec la permaentreprise, norsys innove radicalement et montre que l'on peut être une **entreprise rentable tout en prenant soin des êtres humains, en luttant contre l'accroissement des inégalités et préservant la planète, son climat et sa biodiversité.**

**Le défi est alors d'aligner ces exigences à toutes les actions de l'entreprise et sur le long terme.**

**La création d'un label interne permaentreprise pour déployer le modèle à tous les niveaux**

Le modèle permaentreprise permet de définir des enjeux qui se déclinent en projets et actions et d'obtenir, au final, son propre référentiel qui intègre :

- **78 objectifs d'impacts** avec des seuils à atteindre, dont les **23 incontournables** du modèle, pour modifier favorablement l'évolution du monde.
- Une **feuille de route** créée et évaluée par les collaborateurs dans chaque agence. Ce dispositif, est **l'outil de pilotage du développement de l'entreprise**, il permet une analyse de la mise en œuvre de la permaentreprise dans l'ensemble du groupe.

**La fondation actionnaire pour pérenniser le modèle.**

Créée en octobre 2021, la fondation actionnaire définit le cadre de contrôle des fondamentaux de norsys tout en ayant un rôle d'intérêt général.

## Enjeu 2

Permettre aux  
collaborateur.trice.s  
d'influencer  
l'évolution de  
l'entreprise

Pour décliner le modèle permaentreprise chez norsys, une démarche originale a été mise en place pour permettre au plus grand nombre de collaborateurs d'y participer.

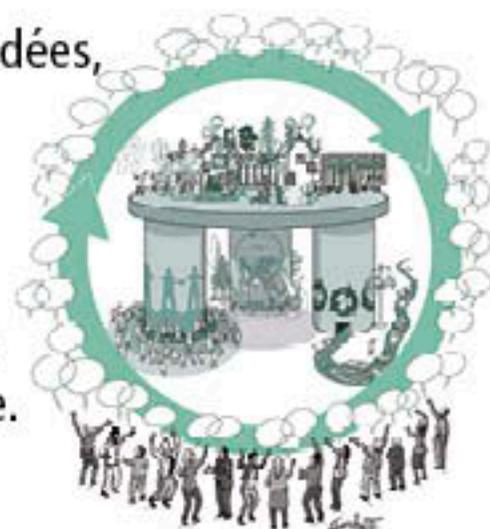
### Le premier collectif de permaentrepreneurs

- 12 collaborateurs.trice.s choisi.e.s pour leur intérêt pour le sujet ont travaillé 5 mois pour définir des enjeux en cohérence avec les 3 principes éthiques, et identifier les projets à mener pour répondre aux enjeux.



### Le panel démocratique a apporté des idées complémentaires

- Tous les permamakers qui ont envie de donner leur avis régulièrement sur des idées, des projets... s'inscrivent au panel démocratique. Ils s'engagent alors à répondre, sous une semaine, aux sollicitations ponctuelles. Ce dispositif amène de la démocratie dans l'entreprise de manière complètement libre.



Le **CSE** (conseil social et économique) a contribué aux réflexions sur les thématiques en lien avec le principe éthique : « prendre soin des humains ».

Le **comité de direction** a contribué aux travaux et à leur validation. Un trio composé de Sylvain, Thomas et Mathilde a ensuite accompagné chaque agence pour qu'elle bâtisse sa propre feuille de route.

## Enjeu 3

Être reconnue comme  
une ESN haut de  
gamme par son état  
d'esprit et le niveau  
d'exigence des  
prestations

ESN haut de gamme, c'est un niveau de prestations techniques, méthodologiques, toujours plus exigeant, ce sont des compétences en relations humaines sans cesse travaillées dans tous les métiers de l'entreprise, mais c'est aussi un « état d'esprit » qui reflète la permaentreprise.

### Développer le rôle de permamaker

Auparavant, nous étions des « **easymakers** », c'est-à-dire des personnes avec des compétences techniques et humaines de nature à faciliter la vie de nos clients. Avec le modèle permaentreprise, nous devenons aussi « des permamakers ».

Être permamaker, c'est, en complément, être porteur d'un état d'esprit fidèle aux trois principes éthiques de la permaentreprise :

- Prendre soin des humains
- Préserver la planète
- Se fixer des limites et partager les surplus

### Développer des communautés d'expertise

- La communauté Facil'it est une équipe d'agilistes et de facilitateurs, avec pour objectif de partager au plus grand nombre ses convictions, ses outils et les plaisirs de l'agilité... en toute humilité. Elle organise des serious game, partage de bonnes pratiques, coaching pour toutes les agences.
- La communauté « octogone » facilite la mise en valeur des compétences techniques en aidant les collaborateurs à préparer un talk, un article...

## **Enjeu 4**

**Mettre l'innovation  
au service d'usages  
numériques efficaces  
et éthiques**

Fidèles à notre raison d'être, nous œuvrons pour concevoir des usages du numériques efficaces mais aussi éthiques, afin d'en réduire les impacts environnementaux et en faciliter l'accessibilité au plus grand nombre\*.

\* parce qu'un logiciel peu gourmand ne requiert pas de matériel dernier cri !

## Faire de l'éco-conception une composante différenciante de nos prestations

Concept encore jeune dans le numérique, l'éco-conception est une approche qui intègre la réduction des impacts environnementaux dès la phase de conception d'un service numérique avec une vision globale sur l'ensemble du cycle de vie.

En 2021, des ateliers d'éco-conception ont été réalisés pour l'ensemble de nos métiers avec plus de 300 collaborateurs mobilisés, un collectif de facilitateurs, appelés les écolonomistes, a été créé et des outils ont été conçus pour accompagner le déploiement au sein des projets.

35

## Un nouveau métier à norsys : écolonomiste

L'écolonomiste est le facilitateur de la mise en œuvre de l'éco-conception. Il accompagne en amont d'un projet sur les choix techniques et fonctionnels, sur la mise en place et l'analyse d'indicateurs spécifiques, et contribue à l'optimisation durant toute la durée de vie du projet.

**4 Français sur 10** se disent « en difficulté avec le numérique ».

Le numérique représente **4%** des émissions de gaz à effet de serre et ce chiffre devrait doubler en 2025.

Entre 1995 et 2015, le nombre d'internautes a été multiplié par **71** quand le poids moyen d'une page a été multiplié par **115**.

Entre 1985 et 2015, la durée moyenne d'utilisation d'un ordinateur est passée de **11** à **4 ans**.

Source : Quels sont les impacts environnementaux du numérique en France ? - Green IT.

# Enjeu 5

## Régénérer l'énergie des collaborateurs.trice.s en cultivant leurs leviers de qualité de vie

36



Prendre soin des humains, c'est veiller à leur employabilité, développer une culture managériale source de motivation, mais aussi leur faciliter la vie au quotidien et leur apporter les conditions de bien-être en entreprise. Autant d'ingrédients pour régénérer l'énergie physique et mentale.

## Développer une culture managériale source de motivation

### Les fondamentaux développés depuis 15 ans

- Admettre la diversité des points de vue
- Prendre en compte le facteur humain au quotidien
- Faire en sorte que le travail (contenu, environnement humain, management, lieu) soit source de motivation

## Deux nouveaux projets viennent compléter cet enjeu

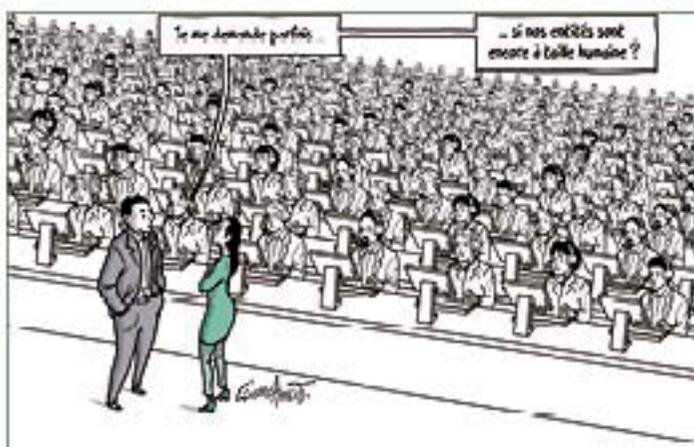
### Le stage permamaker

Savoir être disponible, ouvert à des points de vue différents, cultiver l'égalité dans les échanges, prendre le temps d'expliquer ce qui a motivé une décision, forment le terreau d'un management qualitatif où les qualités de communication sont aussi primordiales que les compétences métier.

Le stage permamaker permet à tous les nouveaux collaborateur.trice.s après 6 mois chez norsys de passer une journée entière avec la direction du groupe (PDG, DG). Une manière de rester une entreprise à taille humaine.

### La carte norsysversaire

norsys a décidé d'envoyer à chacun.e une carte pour fêter l'anniversaire de son entrée dans l'entreprise : c'est le norsysversaire. Visiblement, ça fait toujours plaisir de recevoir une carte pour son anniversaire.



## Enjeu 6

**Régénérer  
les ressources  
naturelles tout en  
limitant l'impact  
des activités  
de l'entreprise**

Parce qu'il nous reste 10 ans pour limiter l'augmentation des températures à moins de 1,5 degré, norsys vise une contribution nette et positive en carbone dès 2027. Pour y parvenir, même si nos activités sont de faible intensité carbone, nous avons mis en place une stratégie bas carbone qui repose sur 3 leviers.

### 3 leviers pour une stratégie bas carbone réellement engagée

**RÉDUIRE :** Calculer nos émissions de CO2 sur l'ensemble de la chaîne de valeur, afin de les piloter et les réduire au maximum.

Objectif : - 50% sur 10 ans.

Ex. 80% d'énergie de source renouvelable, communauté GreenMakers pour porter les écogestes, achats responsables et d'occasion, optimisation de nos infrastructures, réduction des déplacements domicile-travail, déploiement de modes de mobilité douce...

**CONTRIBUER :** Contribuer au financement de projets qui permettent la suppression d'émissions de CO2 à court terme, certaines de nos émissions étant très difficilement compressibles. Achat de crédits pour 1200 tonnes de CO2 en 2020.

Ex. Projets du label bas carbone en France, programme de protection des forêts, installation de fours solaires dans des régions du monde qui utilisent le charbon comme principale source de cuisson / chauffages.

**COMPENSER :** Contribuer au développement des puits de carbone, notamment via le financement de projets forestiers, pour compenser sur le long terme.

Ex. plantation de forêts gérées durablement et qui ne viennent pas remplacer des forêts existantes en France, au Maroc, en Haïti ou encore au Pérou.

### Les projets visant à réduire notre impact négatif sur les ressources naturelles

Trouver des équilibres pour limiter l'impact des déplacements tout en retrouvant des liens humains fréquents

Mettre en œuvre une stratégie d'allongement de la durée de vie des équipements

Diversifier nos partenariats en faveur de la protection des forêts, de leur développement et de la biodiversité

Renforcer notre politique d'achats responsables

Accélérer dans le déploiement de l'éco-conception

## Éviter des émissions de CO2 en finançant le développement de puits de carbone

Outre la plantation d'arbres avec **Reforest' action** (21 866 arbres plantés en France, au Maroc, au Pérou et en Tanzanie depuis 2019), norsys a développé en 2021 de nouveaux partenariats afin d'engager des transitions sur le long terme, en faveur de la biodiversité.

- Avec **TerraTerre**, une jeune startup lilloise, nous participons au financement de la transition sur 5 ans d'une exploitation agricole située à 10 km d'Ennevelin pour réduire son empreinte de 317 tonnes CO2 à horizon 2025.
- Avec **All4trees**, nous contribuons au développement de la fresque de la forêt pour la rendre accessible au plus grand nombre.



SCAN ME



TerraTerre



challenge energic

## Le challenge Energic

norsys a participé au challenge environnemental inter-entreprises organisé par le CJD Lille Métropole. Avec l'application Energic, ludique et communautaire, les collaborateur.trice.s ont pu être sensibilisé.e.s aux éco-gestes à adopter au bureau, applicables aussi à la maison. Pour pimenter la compétition et lancer un défi inter-agence chez norsys, chaque agence était une tribu et marquait des points en fonction de ses réussites.



reforestation au Maroc et au Pérou





## Enjeu 7

**Partager nos richesses financières, matérielles et humaines**

« Se limiter et partager les surplus » : c'est un gage de résilience des sociétés traditionnelles. C'est aussi le 3ème principe éthique de la permaentreprise.

C'est pourquoi chez norsys, 50% des résultats sont désormais dédiés à la société civile et aux collaborateur.trice.s.

## Partager nos richesses humaines

### Mécénat de compétences

Quand ils en ont la disponibilité, les collaborateur.trice.s de norsys peuvent décider de mettre leurs compétences au profit d'associations :

- Le « **Vestiaire solidaire** », qui met à disposition des associations des vêtements neufs, a continué à être soutenu par les équipes d'Ennevelin dans le développement de son application lancée en 2020.
- Le nouveau site de la communauté des entreprises **Bcorp France** a été développé par une équipe de norsys Paris en coopération avec Pixelis et 148 Communication,
- **Abracadavrac** qui recense les produits disponibles dans les magasins de vrac a reçu le soutien des équipes de Lyon pour l'optimisation de son site internet.

Les nouveaux collaborateurs et collaboratrices sont invité.e.s dans leur parcours d'intégration à consacrer une demi-journée à la fondation.

- Ils ont pu ainsi participer à des permanences connectées organisées par Emmaüs Connect à Lille, à Grenoble, à Lyon ou à l'association pour l'informatique participative à Tours pour apporter leur soutien aux personnes en difficulté avec le numérique.
- Avec **Latitudes Tech for Good**, à Paris, ils ont apporté leur concours et soutien à des associations engagées pour le bien commun.

## Partager nos richesses matérielles

### Les Trophées de la fondation norsys

#### « Préserver la planète »

- Prix du jury de la fondation **Sauvage méditerranée** : une association qui collecte, recycle et transforme en bijoux des déchets sauvages, trouvés sur les plages de méditerranée.
- Prix coup de cœur des collabs : **Fermes d'avenir** pour son projet « remettre l'arbre au cœur du système agricole français ».

#### « Réduire les injustices sociales »

- Prix du jury : **Solinum** pour son projet Soliguide, une plateforme en ligne référençant tous les lieux et services pouvant être utiles aux personnes en difficulté et son développement dans la région nantaise.
- Prix coup de cœur des collabs : l'association **Coup de pouce** pour la création à Aix-en-Provence de 9 clubs de lecture et écriture pour lutter contre le décrochage scolaire précoce.

### Les Bikers solidaires 2021

- 14 088 km ont été parcourus en agences, par les permamakers sur le principe 1 km = 1 euro pour une association, au profit de :
  - Utopia 56**, aide aux mineurs isolés étrangers (Tours, maillot jaune)
  - Accessieux** (Paris)
  - Solidarité Femmes Loire Atlantique** (Nantes)
  - Fédération des associations étudiantes de Lille** (Ennevelin)
  - La recyclerie sportive solidaire** (Lyon et Grenoble)
  - SOS Grand bleu** (Sophia)



Solinum



Sauvage méditerranée





Bikers Tours



Sauvage méditerranée



Bikers paris



Bikers paris



zéro waste



Bikers Tours

45



zéro waste



Fermes d'avenir



zéro waste

## **Enjeu 8**

**Essaimer auprès  
des entreprises  
et autres**

**organisations  
notre modèle de  
permaentreprise**

Concevoir, expérimenter, consolider et essayer... des solutions plutôt que de débattre des impasses de la situation actuelle : c'est notre posture.

Alors, nous n'avons pas ménagé nos efforts pour faire connaître le modèle permaentreprise et le partager avec tous ceux qui souhaitent s'en emparer et être acteurs d'une évolution positive du monde.

### Le livre

Le livre de Sylvain Breuzard *La permaentreprise, un modèle viable pour un futur vivable*, inspiré de la permaculture est paru 11 mars 2021.

Aujourd'hui tiré à 5 000 exemplaires, le livre a été l'occasion de 100 webinaires et de conférences de Sylvain et Thomas auprès de mouvements patronaux tels que les Entrepreneurs d'avenir, les Dirigeants responsables de l'ouest, le Centre des Jeunes Dirigeants, la Fabrique du Futur, Produrable, dans des écoles et universités comme l'ESSEC, l'EDHEC, la Green Management school... Il a également fait l'objet d'une centaine d'articles de presse.

47

### L'école des permaentrepreneurs

Suite aux nombreuses demandes faites après le lancement du livre, l'école des permaentrepreneurs a été lancée en octobre 2021. Son objectif : former et accompagner tous ceux et celles qui souhaitent s'inspirer de la permaculture pour développer un modèle de développement performant et qui répond aux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle.



Thomas Breuzard au SpringCampus de CroissancePlus :

Comment libérer une économie régénératrice pour les Hommes et la planète ?



**Nouvelles gouvernances des organisations**  
Plénière & ateliers

**31 AOÛT 2021**  
APRÈS-MIDI

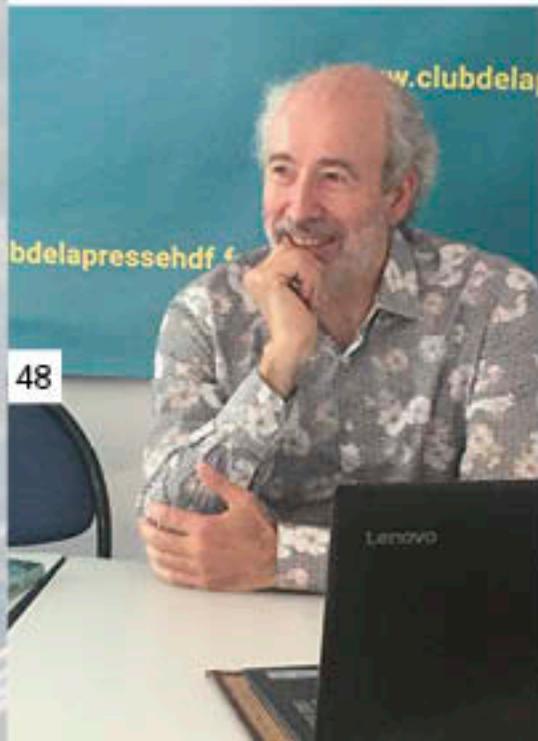
**Le facteur humain au cœur des transitions**

Université d'Été  
du 30 août  
au 3 septembre

**INSCRIVEZ-VOUS DÈS MAINTENANT**

facteur humain

ESB ipoc 20' R4G V





49



# Notre vision du numérique s'exprime dans notre raison d'être :

« Concevoir avec une préoccupation humaine et éthique des usages du numérique efficaces afin de contribuer à l'évolution positive du monde »

**Notre raison d'être s'aligne sur les principes du modèle permaentreprise.  
Ce positionnement se traduit, pour nos clients, par le fait de créer de la valeur.**

### **[En prenant soin des humains]**

- Des relations de partenariat avec nos clients, basées sur la co-construction, dans un esprit d'engagement avec pour objectif de répondre à leurs besoins dans une équation économique maîtrisée.
- L'expertise, la stabilité, l'efficacité de nos équipes : nos développeurs, consultants, pilotes de projet sont majoritairement confirmés, formés tant sur l'excellence technologique que sur les relations humaines (par exemple : comment générer un esprit collectif, comment connaître ses préjugés), et bénéficient d'une politique RH positionnant norsys très en dessous des taux de turnover du marché.
- Des projets à la fois d'aménagement des locaux norsys et d'accompagnement en prévention sur les risques psychosociaux liés au développement du télétravail.
- Le développement de notre université d'entreprise et un investissement spécifique pour rendre les écoles internes adaptées aux transformations (collaborer à distance, maîtriser l'impact carbone des solutions...).

### **[En préservant la planète]**

- Notre objectif d'atteindre un impact carbone positif dès 2027, avec le pilotage continu de l'impact de nos activités sur un périmètre élargi (scope 1, 2, 3) ou encore la capacité à mesurer le bilan carbone d'un service numérique.
- Une démarche d'éco-conception abordée pour le développement des services numériques depuis leur conception jusqu'à leur fin de vie, pour permettre à nos clients de concrétiser la réduction des émissions de CO2 liées à leurs propres activités.
- La volonté de répondre à la fois aux enjeux écologiques (impact carbone, obsolescence des matériels...) et économiques (sobriété, optimisation, durabilité...).

### **[En se fixant des limites et en partageant les surplus]**

- L'ambition de fournir des outils et services utiles dans une vision d'usage sobre, durable, raisonnable et justifié du numérique.
- La volonté de veiller au respect et à la dignité des personnes, en matière de vie privée et d'utilisation des données.
- Le questionnement sur les impacts futurs de nouvelles technologies ou des nouveaux usages « Sont-ils contraires à une évolution positive du monde ? Portent-ils atteinte à la dignité humaine ? Améliorent-ils les conditions de vie ? » concrétisé aussi dans le Conseil d'éthique qui a été saisi par plusieurs salariés depuis 2019.
- La volonté de faciliter l'accès au numérique pour tous et de partager nos richesses humaines, matérielles et financières : chez norsys, 2 euros par jour presté reviennent à la fondation.
- Enfin, l'exigence du dirigeant de limiter la distribution des dividendes pour qu'ils puissent être massivement réinvestis dans l'entreprise et fortement redistribués.

Cette année, nous avons choisi d'évoquer 3 secteurs d'activités d'intérêt général et un axe stratégique.

## Santé et Protection sociale

Le numérique a joué – et jouera de plus en plus – un rôle important dans les stratégies de santé publique, bien au-delà de la prévention des crises et de la gestion des épidémies. norsys est impliqué depuis 25 ans dans ce secteur qui est au cœur de la société et concerne tous les citoyens.

Parmi les enjeux clés du secteur :

### — Fluidifier le parcours du patient ou / et de l'aidant

- Répondre aux complexifications entraînées par l'accroissement des pathologies chroniques.
- Favoriser l'autonomie des personnes et simplifier la coordination de l'équipe de soin.
- Travailler aux pratiques de prévention pour anticiper les évolutions démographiques.

### — Risques climatiques

- Protéger les citoyens face aux risques sanitaires provoqués par le dérèglement climatique.
- Décarboner les structures de soins et les organismes de protection sociale.
- Permettre au secteur de faire référence et d'être un fer de lance pour la société.

### — La recherche en santé et l'information

- La rendre plus participative et inclusive.
- Intégrer l'expérience des patients dans l'évaluation de l'impact des traitements et continuer à enrichir la recherche par l'usage de données de vie réelle.
- Maintenir le haut niveau de formation des professionnels.

« Intégrer l'expérience des patients dans l'évaluation de l'impact des traitements dans leur vie, et pas uniquement leur efficacité clinique, cela semble une évidence et pourtant il y a encore beaucoup à faire.

La plateforme digitale #MoiPatient développée par Renaloo avec son partenaire norsys est une réponse et offre un outil pour toutes les associations de patients atteints de maladies chroniques pour conduire des études et produire des connaissances, destinées à améliorer l'expérience de soin. »

**Nathalie Mesny**, Présidente de Renaloo,  
association engagée dans le domaine de la démocratie sanitaire,  
pour améliorer la qualité de vie,  
l'accompagnement et la prise en charge  
des personnes qui vivent avec une maladie rénale.

En 2022, pour répondre en partie à ces enjeux, l'État lance « Mon Espace Santé ».

L'objectif poursuivi par ce grand chantier du numérique en santé est celui d'une plateforme, où chaque usager dispose d'un identifiant unique et où les services sont connectés entre eux pour une prise en charge globale.

En tant que permaentreprise, nous nous employons sur ces thématiques à :

— **Intensifier l'éthique, la sécurité et l'interopérabilité des systèmes d'information de santé**

- Faciliter l'usage par le plus grand nombre
- Sécuriser et anonymiser les données

— **Accompagner la décarbonation du secteur**

- Affiner l'empreinte CO2 des structures sanitaires, médico-sociales et organismes de protection sociale
- Concrétiser et valoriser l'abaissement de ces émissions CO2

— **Faire communiquer et créer les conditions d'échanges entre les parties constituantes**

- Depuis les institutions nationales et régionales, via les industriels, les établissements de soin jusqu'aux associations de patients.

**Quelques clients : la CNAM, mais aussi GIP-MDS, CIPAV, CNAV, ACOSS, ATIH, SESAN, CHIC, MOI PATIENT (Renaloo), MGEN, AG2R, PRO-BTP, GIEPS, SANTIANE, S2H**

The screenshot displays the 'MoiPatient' website interface. At the top, there are navigation links for 'Nous contacter', 'CGU et mentions légales', and 'Politique de confidentialité'. The main header features the 'MoiPatient' logo, buttons for 'MesSoins' and 'MesData', and a menu with 'Le projet', 'Les études', and 'Les indicateurs MesSoins'. On the right, there are links for 'Se connecter' and 'S'inscrire'.

The main content area is divided into two columns. The left column shows a map of Creteil with a location pin at 'Hu Henri Mondor Site Henri Mondor APHP'. Below the map, there is a sidebar with the following information:

- Hu Henri Mondor Site Henri Mondor APHP** (PME)
- 51 Av Mal De Latre De Tassigny
- 94000 Creteil
- Tel. 01 49 81 21 11

Below this, there are two tabs: 'Dialyse' and 'Grefe renal'. The 'Grefe renal' tab is active, showing a table of statistics:

Statistique	Valeur
Greffes réalisées	130
Liste et durée d'attente	51
Qualité et expérience patient	Je donne mon avis. Bien sûr disponible

The right column displays 'Greffes réalisées' with a sub-header 'Données 2017 recueillies par l'Agence de la biomédecine (ABM)'. It includes two main categories:

- Greffes à partir de donneurs décédés: 114**
  - Grefe à partir de donneurs décédés après arrêt circulatoire suite à la limitation ou l'arrêt des thérapeutiques (DDAC MI)
- Greffes à partir de donneurs vivants: 16**
  - Grefe à partir de donneurs décédés après arrêt circulatoire suite à un arrêt cardiaque inopiné (DDAC MI)

At the bottom, there is another section for 'Liste et durée d'attente' with the same data source: 'Données 2017 recueillies par l'Agence de la biomédecine (ABM)'.

## Transition écologique

**Transition écologique et transition numérique ont des destins liés.** Le numérique est sans doute l'outil de transformation des organisations le plus abouti et le plus puissant que l'humain ait conçu. Il n'a pas d'égal dans l'activation des transitions, l'évolution vers de nouveaux modèles, la création de nouveaux usages.

**Cette capacité de transformation, norsys a décidé de la mettre au service de l'ensemble des acteurs de la transition écologique :**

- Les grandes institutions internationales, ministères et établissements publics qui observent, orientent, régulent et financent la transition écologique.
- Les collectivités territoriales qui déclinent, organisent et engagent la transition écologique au plus près du terrain, dans la vie des entreprises et celle des citoyens.
- Les entreprises qui doivent s'adapter aux réglementations, aux attentes des citoyens, aux besoins de leurs clients, qui innovent et développent des services environnementaux.
- Les citoyens qui aspirent à mieux vivre, mieux manger, mieux respirer.

Nous constatons également les dégâts et les fractures que le numérique provoque s'il est employé sans cadre éthique, sans limite et sans questionnement de la valeur produite.

**C'est en accord avec cette vision que norsys accompagne ses clients à conjuguer les transitions numériques et écologiques :**

- Réfléchir : comprendre, se forger un point de vue et une ligne directrice.
- Transformer : rendre opérationnelles les transitions, faire évoluer les organisations et les pratiques managériales, donner du sens, mobiliser, innover, mettre en mouvement.
- Fabriquer : piloter, choisir, expérimenter, construire, déployer.
- Régénérer : les entreprises et les territoires.

Biodiversité, eau, air, bruit, agriculture, alimentation, énergie, mobilité, aménagements urbains, économie circulaire, commerces, industries, individus... La transition écologique ne se fera pas sans le numérique et l'industrie numérique ne pourra pas continuer à se développer sans faire sa propre transition écologique.

**Sur ces thématiques norsys s'emploie à faire de la transition écologique une opportunité positive de changement :**

- Apporter une vision prospective et mettre en œuvre la transition écologique.
- Évaluer et réduire l'impact environnemental.
- Favoriser l'émergence et l'innovation.
- Développer des projets numériques.
- Accompagner les changements.

En tant qu'ESN haut de gamme et permaentreprise, norsys conduit toutes ces missions dans le respect de sa raison d'être, en apportant son expertise dans la conception et le développement d'un numérique durable avec des outils et méthodes applicables pour l'évaluation et la réduction de l'impact environnemental.

**Quelques clients : l'ADEME, l'OFB, ENERCOOP, l'IRD, VNF, MAP IN ACTION, AUREA...**

## E-commerce

**Déjà en forte croissance depuis quelques années, ce secteur a explosé et a été repensé en 2021, dans un contexte très concurrentiel : développement de marketplaces, logistique du retrait de commande et de livraison, automatisation des process...**

Cette accélération de la digitalisation, accompagnée de vraies nouveautés dans l'offre, a touché les grands groupes et les grandes enseignes, mais aussi les entreprises de taille intermédiaire (ETI), dans le B2C mais aussi en B2B.

### **norsys a accompagné ses clients :**

- En amont sur la partie études avec des collaborateurs qui ont une expérience métier dans ce secteur, sur la création ou l'évolution des sites en termes d'efficacité et de ROI (élaboration du besoin, parcours client, optimisation et gestion automatique des commandes, de la logistique, des stocks).
- Sur l'analyse de projet pour bien définir le contour des projets en analyse fonctionnelle puis en analyse technique (analyse des besoins, développement spécifique, rapidité de modifications, choix de la plateforme la plus adaptée...).
- Sur la réalisation de projet dans une démarche itérative et agile pour tester les innovations et éviter les débordements en termes de coût et l'adapter aux évolutions successives.
- Sur le développement, la maintenance et l'évolution d'applications ou de sites existants.

### **En tant qu'ESN haut de gamme, norsys s'est employé à :**

- Proposer des services plus vertueux (recyclage, conseil pour la durabilité des produits, dimensionnement des serveurs adaptés pour CO2...).
- Enrichir les services par des idées novatrices.
- Permettre aux grandes marques de faire évoluer leur rôle sociétal vis-à-vis de la société civile.

**Quelques clients : LMC Group, Boulanger, Leroy Merlin, L'Entrepôt du Bricolage, ProwebCE**

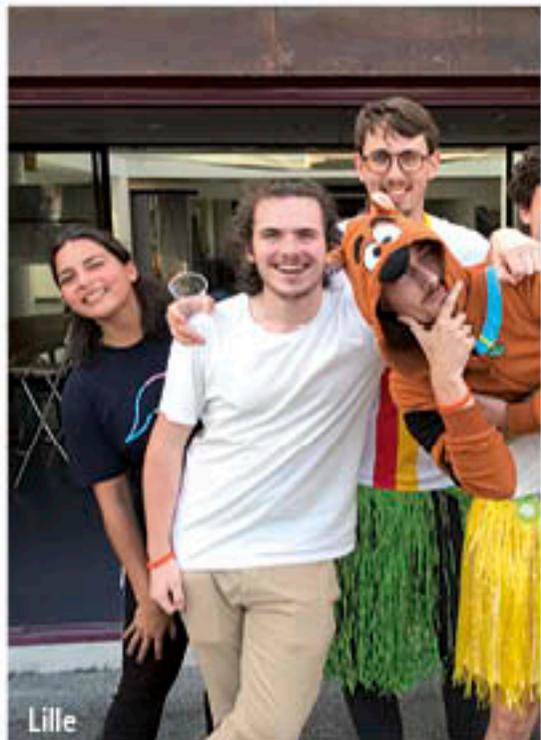
« norsys dispose d'un savoir-faire de terrain, de compétences opérationnelles et d'une vision globale des enjeux de la sobriété numérique ».

**Pierre Ferrari**, Directeur de la stratégie numérique  
et chef de la modernisation de la Ville d'Arras

# la (re)vie des agences

**Aix-en-provence / Grenoble / Lille / Lyon /  
Marrakech / Nantes / Paris / Sophia / Tours**





Lille



Lille



Lille



Lyon



Lyon



Lyon



Grenoble



Sophia



Grenoble



Paris



Paris



Paris



58

Paris



Grenoble



Paris



Aix-en-Provence



Paris



Aix-en-Provence



Paris



Paris



Paris



Paris



Paris



Grenoble



Paris



Sophia



Grenoble



Nantes



Sophia



Nantes



Tours



Sophia



Lille



Tours



Tours



Lille



Lille



Lille



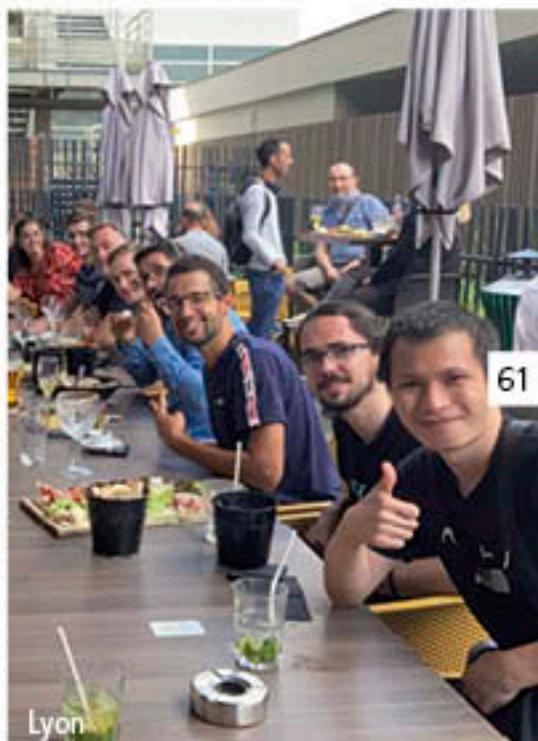
Paris



Lyon



Tours



Lyon



Lille



Lille



Lille



# presse et réseaux sociaux

# La permaentreprise offre une voie nouvelle aux dirigeants responsables

Sylvain Breuzard préside Norsys à Ennevelin, 600 salariés dans le développement numérique. Ensemble, ils expérimentent « un modèle viable pour un futur viable inspiré de la permaculture ». La responsabilité des dirigeants change de dimension.

PAR TANNER BOUCHER  
@tannerboucher

**ENNEVELIN.** Sylvain Breuzard est un DNI, un dirigeant volant non identifié. À la fois chef d'entreprise dans les services informatiques et président depuis 2011 de Greenpeace France, la plus grande organisation écologiste militante du pays. Ancien président emblématique du Centre des jeunes dirigeants (CJD), il distille déjà la notion de « performance globale des entreprises » pour donner du sens social au commerce et de l'éthique aux affaires. « C'est mon chemin, il n'y a que cela qui m'intéresse, explique-t-il. Être performant économiquement tout en luttant contre la dégradation sociale et environnementale du monde. » Son livre tout juste publié sur la « permaentreprise » propose un autre modèle de développement pour les entreprises, inspiré par les pratiques de la permaculture : une première de la part d'un chef d'entreprise.

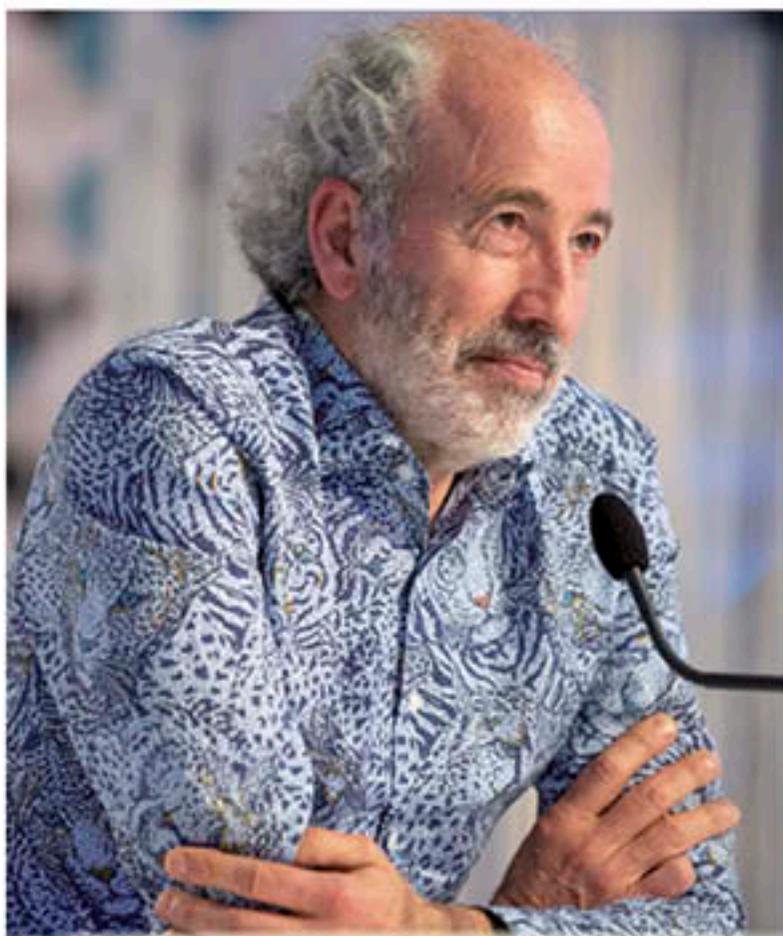
« Nous ne pourrions plus rapidement vivre comme aujourd'hui si le monde économique continue de surexploiter les ressources naturelles. »

« Quel est votre postulat de départ en écrivant ce livre ? »

« Nous ne pourrions plus rapidement vivre comme aujourd'hui si le monde économique continue de surexploiter les ressources naturelles. Je me demande chaque jour ce qu'il faudrait faire pour ne plus gaspiller, ne plus émettre autant de CO<sub>2</sub>, responsable du réchauffement climatique, comment aussi libérer l'énergie des gens, des salariés, j'ai la chance avec Greenpeace de rencontrer des experts de très haut niveau, ils savent me convaincre de l'urgence de la situation. Passer à l'action devient une évidence pour moi, et il fallait ne plus attendre que les autres bougent. »

« Mais pourquoi vous inspirer de la permaculture ? »

« Parce qu'elle est la seule à permettre un agencement intelligent des écosystèmes et l'équilibre entre le sol, la terre ou le climat pour produire le plus pos-



Sylvain Breuzard, président de Norsys, société de services informatiques à Ennevelin, engagé en faveur d'une plus grande responsabilité des dirigeants. PHOTO NICOLA SCOPIN

sible par exemple de légumes avec le moins de ressources naturelles possible. Elle impose de se projeter sur un temps plus long et encourage les réserves en arrière, ou les ralentissements quand cela est nécessaire. Toutes choses qui, appliquées à l'entreprise, permettraient de limiter considérablement son impact sur l'environnement et le cadre de vie, tout en continuant à gagner de l'argent avec des salariés satisfaits. »

« Avez-vous appliqué cette méthode chez Norsys et pour quels résultats ? »

« Nous sommes certifiés ISO 26000, la norme environnementale la plus élevée. Nous sommes labellisés Bcorp, l'un des référentiels les plus exigeants sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, une RSE à présent dépassée. Nous sommes reconnus entreprise à mission avec une raison d'être inscrite dans nos statuts pour limiter au maximum notre empreinte écologique. Norsys réalise 47 M€ de chiffre d'affaires avec 600 personnes et nous avons passé une bonne année 2020, malgré la crise. Nous ex-

périmentons la permaentreprise et c'est nouveau. Notre méthode, applicable à toutes les entreprises, exige de satisfaire 23 objectifs de réduction d'impacts négatifs sur le monde. On ne parle plus de stratégie, mais d'engagements. C'est important, l'entreprise la-

« On n'attire pas les jeunes talents en mettant des baby-foot dans les couloirs mais par l'éthique. »

## Un livre pour guide



Sylvain Breuzard propose un véritable guide pour satisfaire trois principes éthiques : prendre soin des humains, prendre soin de la Terre, se limiter et distribuer les surplus. Toute action doit en découler de manière plus radicale. Pour la terre : ne pas produire de déchets, privilégier les ressources renouvelables, être économe de ressources, etc.

Pour les humains : un tiers des salariés formés, 15 jours sur trois ans. Un tiers des salariés en télétravail. Le salaire le plus élevé inférieur à dix fois le salaire médian, etc. ■

www.permaentreprise.fr  
Livre aux éditions L'arles, 180 pages, 27 €.

brique son propre référentiel au lieu de dépendre des autres en devant marquer des points pour être référencée.

Elle doit agencer ses parties prenantes dans chacune de ses choix. Les entreprises peuvent être de véritables forces de changement à condition que leurs dirigeants et leurs salariés soient lucides. On n'attire pas les jeunes talents en mettant des baby-foot dans les couloirs mais par l'éthique. C'est bien plus intéressant de piloter une entreprise comme ça. Et ça rend l'entreprise passionnante. ■

## ENTREPRENEURS

# «Les entreprises doivent agir pour orienter le monde différemment»

**ENTRETIEN** Le président-fondateur militant de Norsys, entreprise de services du numérique sise à Ennevelin (59), est également très impliqué chez Greenpeace. Sylvain Breuzard s'est inspiré de la permaculture pour bâtir un modèle durable : la permaentreprise.

Propos recueillis par  
Julie Le Bolzer

**E**n quoi votre modèle baptisé « permaentreprise » permet-il, selon vous, « un développement viable » ? Cela consiste à rebâtir l'organisation selon trois principes. Le premier est de prendre soin de l'être humain, c'est-à-dire, comme dans la permaculture, en régénérant régulièrement l'énergie des collaborateurs via le management et l'organisation.

Le deuxième objectif est de préserver la planète, notamment grâce à une contribution nette et positive en carbone, ce qui suppose de réduire, pas de compenser, d'ici à 2030. La prochaine décennie est cruciale : si on ne s'y attelle pas dans ce délai, les impacts seront si déstabilisants que la réparation deviendra trop coûteuse.

Enfin, le troisième levier est de redistribuer équitablement les richesses et de se fixer des limites. Cela revient à dire aux dirigeants : « N'attendez pas que le législateur vous impose le changement, prenez vous-même la décision. »

**Quelles sont les motivations des dirigeants intéressés par ce modèle ?**

L'implémentation de la permaentreprise est en cours notamment chez certains membres de l'association Dirigeants responsables de l'Ouest, issus de tous secteurs :

industrie, énergie, aménagement de l'espace public, conception de bureaux, expertise comptable... Le point commun de ces dirigeants est la volonté de faire mieux, d'être performant autrement, tout en cherchant comment s'y prendre. Grâce à mon modèle, j'aimerais les aider à être plus lucides, et à appréhender la responsabilité de leur entreprise avec une vision globale des enjeux du monde, ce qui leur permettra notamment d'anticiper.

**Quel était votre moteur lorsque vous avez créé Norsys ?**

Norsys fait écho à un projet personnel. Lors de sa création, en 1994, j'étais déjà engagé dans Greenpeace France, avant même d'en devenir président du conseil d'administration en 2011. Aussi, je souhaitais transmettre quelque chose, en contribuant à ce que le monde ne se dégrade pas. Je suis convaincu que, face à la lenteur politique, l'entrepreneur est le mieux placé pour tenter d'inverser la tendance : il a l'autonomie de décision, et la capacité de mettre en corrélation ses objectifs avec les moyens dont il dispose, cela permet d'agir vite.

**Votre modèle a-t-il servi de rempart à la crise du Covid ?**

Une entreprise responsable est à l'écoute de ses équipes. Chez Norsys [600 collaborateurs et 46 millions d'euros de chiffre d'affaires, NDLR], pour simplifier le quotidien de nos collaborateurs, nous avons mis en place le télétravail il y a environ cinq

ans. Résultat, le 16 mars 2020, lorsque le premier confinement a été annoncé, nous n'avons rien eu à faire pour basculer à 100 % en distanciel. Nous avions déjà identifié les freins et déployé les dispositifs nécessaires. Alors que nombre d'entreprises ont subi un manque à gagner le temps de s'adapter, cela n'a pas été notre cas.

Par ailleurs, n'étant pas favorables à la distribution maximisée de dividendes, nous avions des fonds de réserve pour aborder la crise avec une plus grande sérénité. Au bout du compte, nous avons atteint 2 % de croissance en 2020. Autant de résultats qui m'incitent à promouvoir mon modèle.

**Hors crise, à quels enjeux votre modèle permet-il de répondre ?**

Que ce soit à travers le Manifeste pour un réveil écologique ou les baromètres consacrés aux jeunes, tout porte à croire qu'il y a eu un déclin chez les nouvelles générations. Leur niveau d'exigence ne cesse d'augmenter. Ainsi, face à la pénurie de compétences et la nécessité d'être attractives auprès des talents, les entreprises n'ont d'autre choix que d'agir pour orienter le monde différemment. Les jeunes ont un besoin vital de changement, une attente bien plus forte que la recherche de sens. ■

**A lire :**

« La Permaentreprise. Un modèle viable pour un futur vivable, inspiré de la permaculture », par Sylvain

## QUI DOIT SE CHARGER DE LA RAISON D'ÊTRE ?

*Si la décision appartient aux actionnaires, les dirigeants doivent embarquer toutes les parties prenantes : salariés, clients, partenaires...*

**F**ormuler une raison d'être, c'est commencer par se poser quelques questions existentielles. Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ? Pourquoi existera-t-elle encore dans cinquante ans ? À quel besoin essentiel répond-elle ? Que manquerait-il au monde si elle disparaissait ? Quelles sont son utilité et sa contribution à son écosystème et à la société tout entière ? « Partant de là, la définition d'une raison d'être est une décision stratégique de tout premier plan, qui relève d'un acte de leadership : la réflexion doit forcément commencer chez les dirigeants », explique Jean-Noël Felli, cofondateur du cabinet de conseil en stratégie et en management Balthazar. Cette démarche exige d'être convaincu : si les intéressés ne sont pas prêts à repenser leur stratégie en fonction de ce qu'ils découvriront, la recherche de la raison d'être ne sera qu'une série de vœux pieux, sans grande utilité. « L'expression puis la traduction de cette décision constituent un acte de souveraineté, avec sa part d'audace et de choix radicaux », poursuit Jean-Noël Felli. Les salariés ou les futurs salariés sont demandeurs : en 2018, plus de 30 000 jeunes ont signé le manifeste « Pour un réveil écologique ». « Ils affirment ne pas vouloir travailler dans des entreprises qui ne s'engageront pas concrètement, et avec amplitude, dans la

transition écologique », rappelle Sylvain Breuzard, PDG de Norsys. Cette société de services numériques, qui emploie 600 personnes, est entreprise à mission depuis octobre 2020. Elle est aussi estampillée B Corp, certification américaine qui rencontre un succès croissant dans le monde.

Si l'équipe dirigeante joue un rôle pilote, elle n'est pas seule à la manœuvre. « Le travail sur la raison d'être nécessite plusieurs mois de maturation avec des méthodes qui vont associer l'ensemble des parties prenantes », ajoute Jean-Noël Felli. Ainsi les fondateurs (s'ils sont présents), les actionnaires historiques, les collaborateurs, les organisations syndicales, les partenaires, les clients... « In fine, il s'agit de converger avec quelques phrases sur un texte qui, associé à des engagements clairs, va faire évoluer l'entreprise », précise Jean-Noël Felli.

Chez Norsys, Sylvain Breuzard creuse le modèle de « permaentreprise », qui propose un développement autour de trois principes éthiques : prendre soin des êtres humains, préserver la planète et se fixer des limites tout en partageant équitablement les richesses. Toutes les structures peuvent-elles y prétendre ?

« Encore faudrait-il qu'elles aient, à leur tête et dans leur conseil d'administration, des femmes et des hommes lucides et sincères qui arrêtent de se cacher derrière une façade verte synonyme, au mieux, d'ajustements à la marge », juge Sylvain Breuzard. Une nouvelle fois, les dirigeants sont placés devant leurs responsabilités.

### AVANCER SUR LES DEUX JAMBES

Pour avoir travaillé sur un livre blanc sur le sujet, Dominique Stucki, avocat associé au cabinet Cornet Vincent Ségurel, note que les managers enclins à prendre part au débat sont volontaristes : ils veulent s'engager et ne recherchent pas seulement un simple habillage marketing. Dans certaines entreprises, l'impulsion vient du sommet avec un dirigeant qui fixe un cap puis demande à son conseil d'administration de le suivre. Dans d'autres entités, le mouvement vient davantage de la « base » : salariés, syndicats ou clients.

On peut aussi avancer sur les deux jambes. Promoteur immobilier basé en France, le groupe Réalités, 550 collaborateurs, illustre la double approche de la raison d'être. Après la création d'une direction dédiée aux enjeux stratégiques – dont la RSE –, des ateliers ont été organisés en interne et une enquête diffusée auprès des salariés et des nombreux partenaires. « Nous avons eu près de 80 % de taux de réponse : cela montre à quel point l'entreprise tout entière veut s'engager », s'exclame le PDG Yoann Choin-Joubert. À l'arrivée, Réalités est devenu entreprise à mission en six mois. « Beaucoup nous disaient que nous n'y arriverions jamais ! »

Pour que le suivi de la raison d'être soit réel, les différentes fonctions devront être mobilisées : ressources humaines, service commercial, direction financière... Dominique Stucki n'exclut pas, dans un avenir proche, que se généralise un poste de référent : les dossiers sont parfois trop complexes pour un profil généraliste, signe qu'ils montent en puissance. ■ *Frédéric de Montcault*



## Les quatre familles de labels



SOURCE : L'EXPRESS

► le moins fourre-tout. « Un label RSE peut aller de la simple autodéclaration à une évaluation par une tierce partie selon un référentiel explicite, qui lui est propre. Bien sûr, ces labels s'appuient tous sur les lignes directrices de l'ISO 26 000, mais ils l'ont simplifiée. » Depuis quelques années, chacun de ces référentiels se décline de manière sectorielle. Loin de se limiter au recyclage de ses déchets, la performance RSE d'une société s'affine en effet avec la création de marqueurs propres aux pratiques de son domaine d'activité.

Une démarche de labellisation, vécue comme chronophage à l'échelle d'une petite structure, exige toutefois quelques outils méthodologiques, voire, très souvent, un accompagnement. « Selon une étude réalisée auprès de 8 500 entreprises françaises (3), la RSE procure un gain de performance de l'ordre de 13 %. Il est donc primordial de donner le déjic aux "primo-accédants" à la RSE, estime Philippe Kunter, directeur développement durable et RSE chez Bpifrance. C'est pourquoi nous proposons des matinées de sensibilisation gratuites via nos réseaux d'entrepreneurs pour les start-up, les TPE comme pour les grosses PME, avec des retours d'expérience. Nous finançons par ailleurs à hauteur d'un tiers des formations sur le sujet, avec des partenaires solides, sélectionnés chaque année. Le cursus se déroule sur plusieurs jours, avec des sessions en groupe.

Nos consultants réalisent également un diagnostic dans l'entreprise, avec le business comme chef d'entrée, et calent une feuille de route opérationnelle qui tient compte des réalités de la structure et de son ancrage territorial. »

Si la société s'engage ensuite dans une évaluation avec un organisme tiers indépendant (Lucie, Afnor...) pour faire reconnaître sa démarche, cela représente un coût financier. « Mais la RSE est rentable », renchérit Muriel Jorigny. Parce qu'elle prend source dans l'écoute de ses parties prenantes, elle est un vecteur de performance

### S'inspirer de la permaculture pour tester un nouveau modèle de développement

et de résilience qui encourage le collectif, limite les risques, facilite l'innovation, attire les talents et développe des parts de marché. »

Reste que la reconnaissance des marchés publics et des donneurs d'ordre n'est pas toujours au rendez-vous. « Le problème est identifié depuis un certain temps, notamment dans les consultations ou les

appels d'offres. Il pose la question de la crédibilité des labels, qui s'avèrent plus significatifs lorsqu'ils s'inscrivent dans une filière ou dans un domaine d'activité, constate Philippe Kunter chez Bpifrance. Nous en discutons beaucoup avec les évaluateurs, et il faut faire en sorte que les entreprises qui sont entrées dans un schéma de label ou de certification en retirent un véritable positionnement concurrentiel. »

Pour valoriser les démarches RSE et justifier, le cas échéant, le prix d'un produit ou d'un service rendu plus cher par des exigences sociales ou environnementales, Muriel Jorigny suggère de faire preuve de davantage de pédagogie dans les devis. « On donne bien pléthore de détails techniques dans un devis du BTP, pourquoi ne pas valoriser, par exemple, l'absence de composés organiques volatils dans une peinture, ou bien la sécurité du chantier ? La RSE commence là où la réglementation s'arrête... C'est une culture différente. »

« La multitude des labels brouille leur pertinence et nous questionnons leurs limites, déplore Léa Faucheux, membre du pôle finance au sein du collectif Pour un réveil écologique, qui aide les jeunes diplômés à choisir un employeur engagé dans la transition écologique. Pour mesurer la solidité de la démarche d'une entreprise, nous épluchons son rapport RSE, qui se contente souvent d'informations légales. Nous considérons en revanche le rattachement de la RSE au comité stratégique comme une avancée. »

D'aucuns soupçonnent les techniciens de la RSE de se rendre indispensables auprès des entrepreneurs en complexifiant la démarche. « Nous avons beaucoup œuvré afin que les labels se développent, reconnaît pour sa part Jacques Huybrechts, fondateur du Parlement des Entrepreneurs d'avenir (4), mais force est de constater la capacité du système capitaliste à récupérer des notions pour les vider de leur substance. Les labels permettent certes aux entreprises de se poser les bonnes questions, de canaliser les efforts et d'arriver à une certaine cohérence, mais sans pour autant devoir rendre des comptes et bonifier leurs pratiques. Face à l'urgence, il ne s'agit plus seulement de diminuer les externalités négatives (NDLR : conséquences négatives des actions économiques d'une entreprise (dans son

écosystème, par exemple), sans aucune compensation ou dédommagement], mais d'aller vers une entreprise régénérative, qui adopte les logiques du vivant : adaptation, circularité... »

Et de citer le concept de « permaentreprise » défendu par Sylvain Breuzard (5), qui s'inspire de la permaculture pour expérimenter un modèle de développement dans sa propre société à mission, Norsys. Cette SSII de 600 collaborateurs (rebaptisés « casymakers ») pilote des projets numériques pour de très grandes firmes et des institutions en donnant un cadre éthique à l'usage des nouvelles technologies. Autre exemple, la plateforme numérique Zei, qui rassemble tous les critères d'évaluation en ligne pour qu'une société situe sa démarche environnementale par rapport à son secteur et à ses concurrents.

Selon Sylvain Breuzard, le modèle permaculturel, qui a fait ses preuves sur le terrain, peut guider l'action de l'entreprise. Comme en permaculture, cette dernière vise la pérennité et la production, mais elle en change radicalement les conditions : « Une production utile aux humains, sans nuire à la planète, en faisant un usage sobre, voire régénératif, des ressources, et en partageant équitablement les richesses. »

« La permaentreprise, ou l'entreprise d'avenir, appelons-la comme on veut, implique véritablement ses parties prenantes, sujet par sujet, enjeu par enjeu, au service d'exigences données, précise Jacques Huybrechts, et nous avons à cœur de porter ce concept au sein du réseau Entrepreneurs d'avenir. Nous allons accompagner des cohortes de dirigeants vers une transformation de leur modèle, et ce thème sera le sujet du prochain Parlement des Entrepreneurs d'avenir, en juin 2022. » Bienvenue dans l'ère de la post-RSE ? ■ C. L.-L.

(1) « Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE » (mars 2018).

(2) « Labels RSE - Accompagner les entreprises et donner confiance à leurs parties prenantes » (novembre 2020).

## IDEES & DEBATS

### LE POINT DE VUE

de Laurence Borde  
et Nathalie Dupuis-Hepner

# Le leader du XXI<sup>e</sup> siècle sera spirituel

**L'**urgence d'agir pour préserver la vie sur la planète surexploitée nécessite de nouveaux profils de leaders. Et les initiatives se multiplient : un laboratoire « management et spiritualité » est né en 2016, l'ouvrage collectif « Leadership spirituel en pratiques » vient de paraître et six réseaux, dont l'ancien Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC) et la toute jeune Communauté des leaders éclairés, appellent à oser la spiritualité dans le travail. Sans parler des clubs spiritualité des anciens d'HEC ou de l'Essec. Ce virage interpelle.

Darwin y verrait un double chemin parcouru par les organisations pour s'adapter aux défis. D'abord une évolution de leur impact sociétal. Au début, il s'agissait de mécénat d'entreprise. Puis est venue une transformation vertueuse, au nom de la responsabilité sociétale (RSE), jusqu'à parler d'entreprise contributive, altruiste, régénératrice... La raison d'être s'est même inscrite dans la loi Pacte.

En parallèle, on constate une évolution de la réalisation de soi au travail, s'inspirant de Maslow. Les notions de bien-être, puis de bonheur au travail ont apporté dans leur sillage la traque des risques psychosociaux et, sur un plan plus personnel, des pratiques comme la méditation en pleine conscience. La quête de sens a ensuite émergé, allant pour certains jusqu'à la spiritualité : connexion au sensible, aspiration à se changer et à changer le monde par son engagement professionnel. A chaque étape, des question-

nements plus profonds et des réponses plus sophistiquées.

Le XXI<sup>e</sup> siècle sera spirituel ou ne sera pas, y compris dans l'entreprise ! Pour les « leaders éclairés », seul le champ professionnel permet à un décideur d'exercer un réel impact. Au Danemark le leadership par le « samfundssind » (au profit de l'intérêt commun) fait écho à l'« ubuntu » africain (« Je suis car j'appartiens »). Ces styles soulignent l'intérêt croissant du leader pour le duo réalisation de soi/projet collectif sociétal.

### Les dirigeants de 2021 doivent intégrer éthique, intériorité et haut quotient émotionnel.

Leadership axé seulement sur la performance et ses indicateurs financiers ? Incomplet ! Celui ancré dans la psychologie positive ? Trop limité ! Les dirigeants de 2021 doivent intégrer éthique, intériorité et haut quotient émotionnel. Ils mettent leur humanité au service de la vie et des autres, en connexion avec eux-mêmes et leur environnement. Attention néanmoins à la dérive : ne pas confondre lumière et illumination, leadership et prosélytisme.

Certes, tout pousse à un sursaut de l'humain dans ce qu'il a de plus spirituel : inquiétude majeure pour l'avenir du monde, chronique d'une déshumanisa-

tion annoncée (algorithmes, automatisation, intelligence artificielle...) Mais l'impulsion du leader – le plus éclairé soit-il – n'y suffira pas. Le label B-Corp (société à impact positif), qui s'obtient sur d'exigents critères contrôlables, est une voie encourageante de changement radical de système. Le prototypage de la « permaentreprise » par la SSII Norsys et sa communauté de pionniers, inspiré de la permaculture, donne aussi de l'espoir. Solide sur trois piliers – prendre soin des humains, de la planète, partager le surplus d'une production limitée –, ce modèle incite à pérenniser la transformation profonde structurelle comme le plus précieux des pare-feu.

Ce mix de transformation du leader et du système contribue au changement de trajectoire, mais il manque une vision encore plus holistique. Ainsi, les économistes doivent-ils dépasser le PIB comme principale mesure de référence. Tout comme les gardiens du temple comptable devraient ajouter des normes fondées sur la régénération des ressources, et les analystes financiers mieux noter les comportements vertueux répondant aux enjeux fondamentaux. Pour l'instant chacun, dans son champ d'action, explore des alternatives. Seule la convergence effective de visions sincères inversera les tendances routinières et amplifiera l'impact du leader.

**Laurence Borde et Nathalie Dupuis-Hepner** sont membres des Company Doctors, réseau de consultants en entreprise.

## LE GRAND ENTRETIEN

Dans son livre *La Permaentreprise* (éditions Eyrolles), le patron très engagé de **norsys** présente un nouveau modèle de développement inspiré de la permaculture, avec un guide pratique. L'idée étant de promouvoir cette méthode auprès d'autres dirigeants d'entreprise motivés.

**SYLVAIN BREUZARD - DIRIGEANT DE NORSYS**

# « LA PERMAENTREPRISE EST UN MODÈLE VIABLE POUR UN FUTUR VIVABLE »



### PARCOURS

Sylvain Breuzard est titulaire d'une licence de sciences économiques et d'une maîtrise d'informatique associée à la gestion d'entreprise. Il a commencé sa carrière comme ingénieur technico-commercial dans de grandes entreprises de services informatiques. En 1994, il cofonde **norsys**, groupe de services numériques. Il est ancien président national du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise et cocréateur du réseau Étincelle qui soutient des jeunes en rupture scolaire. Depuis 2011, Sylvain Breuzard préside aussi le conseil d'administration de Greenpeace France. ♦

Votre livre plante un décor alarmant et critique envers les entreprises se cachant « derrière une façade verte ». Être lucide devrait-il permettre de mieux réagir ?

La lucidité, c'est accepter de regarder la gravité de la situation en face, sans la nier, la minimiser ou chercher à temporiser. C'est ne pas attendre que les consommateurs changent, que l'État édicte des lois, que les autres se transforment ou que les crises se multiplient. Notre système de développement n'est plus viable. Il creuse les inégalités, consume la biorégénérescence de la planète et accélère le réchauffement climatique. Il y a urgence à en changer. Les entreprises représentent une force pragmatique de changement. Encore faut-il qu'elles rejoignent le camp des lucides. Qu'elles fassent preuve d'audace, de créativité et d'intelligence en acceptant de questionner leur modèle et leur fonctionnement. Il faut se remettre en cause et aller bien au-delà de tentatives de verdissement d'un modèle de développement concentré sur le financier, saupoudré d'une petite couche de RSE.

La responsabilité sociale des entreprises est, selon vous, clairement insuffisante. Pourquoi ?

Les démarches RSE n'ont malheureusement pas assez d'impact et ne réussissent pas à inverser la tendance. C'est le manque de vision globale qui est problématique. La RSE se résume trop souvent à une approche éloignée du cœur stratégique de l'entreprise, non dépourvue d'arrière-pensées publicitaires. Dans de nombreuses entreprises, elle a davantage été mise au service de la communication et de la marque employeur qu'à celui d'un monde meilleur. Le résultat est une déficience qui fait que l'on ne parvient pas à

faire bouger les lignes. La RSE ne suffit pas, surtout lorsqu'elle concerne des entreprises fortement guidées par la finalité financière et qui agissent de manière ponctuelle plutôt que structurelle. Pire, c'est contre-productif quand les entreprises en jouent. Le greenwashing et le socialwashing décrédibilisent la RSE auprès des salariés et alimentent la défiance des citoyens.

#### **La loi Pacte, avec possibilité de définir sa raison d'être et de devenir une entreprise à mission, constitue-t-elle un progrès ?**

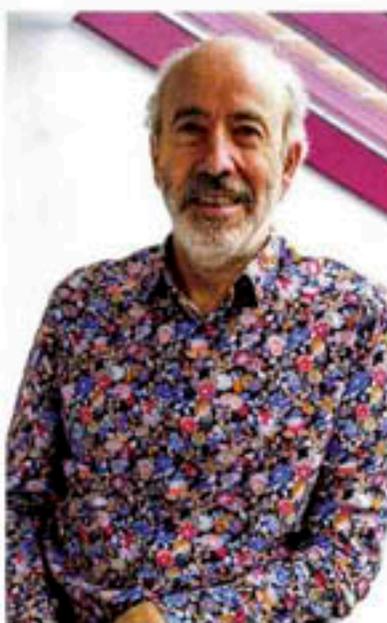
De récentes dispositions législatives sont apparues pour obliger les entreprises à prendre en compte leurs impacts sociaux et environnementaux. Or deux critères sont prépondérants et font la différence dans l'engagement : la globalité et la transparence des engagements qui doivent être objectifs, contractualisés et communiqués. Mais il ne faut pas attendre une loi ou de nouvelles normes pour commencer à avancer. J'ai la conviction que c'est l'entreprise qui a les moyens d'améliorer les conditions d'existence des êtres humains et d'éviter que la planète ne continue de se dégrader. C'est une question de volonté. Il faut que les entreprises assument leur responsabilité. Dans le livre, un schéma récapitule les niveaux d'action qu'une entreprise peut décider d'engager. Situé en haut de l'échelle de l'entreprise responsable, le niveau 5 répond aux exigences d'un nouveau concept de développement inspiré de la permaculture, la permaentreprise.

#### **En quoi la permaculture est-elle inspirante pour le monde de l'entreprise ?**

C'est un modèle de développement agricole alternatif, fondé sur le souci de prendre soin à la fois des humains et de la terre. Il est né dans les années 1970 en réponse à une agriculture industrielle coûteuse en énergie et à impact écologique négatif. La permaculture part du terrain et s'enracine dans l'action. Elle observe les écosystèmes naturels locaux, en tire des connaissances pratiques qu'elle expérimente et améliore sans cesse. Elle assume la croissance et vise la pérennité mais change les modes de production en prenant en considération les ressources à préserver. Elle est exemplaire pour le monde de l'entreprise. Les fondateurs de la permaculture ont focalisé leur énergie sur la conception d'un autre modèle, sa mise en œuvre et son partage. Ce n'est pas seulement un système agricole. Son objet est plus vaste. L'étudier a été, pour moi, une source d'inspiration. Il m'a semblé possible de le retranscrire dans le monde de l'entreprise et d'inventer un modèle visant la permanence des ressources. Quand mon travail a commencé à prendre forme, je l'ai présenté autour de moi pour vérifier que c'était réaliste. Et nous avons mis en expérimentation des points de concept au sein de norsys.

#### **À quoi ressemble une permaentreprise ?**

Pour définir sa raison d'être et son modèle de développement, une



permaentreprise s'appuie sur trois principes éthiques qui sont indissociables : elle ne peut pas prendre soin des êtres humains sans préserver la planète ni se fixer des limites et partager les surplus. La permaentreprise a un usage sobre et juste de ses ressources clés. Elle se dote, avec transparence, d'objectifs d'impact exigeants qui mesurent sa progression et conditionnent la crédibilité de son engagement. Dernier point : elle est capable d'agencer ses parties prenantes. Concrètement, cela se traduit par le fait de veiller particulièrement à l'employabilité des collaborateurs, à régénérer leur énergie et à leur donner davantage de place dans la gouvernance. Les écarts entre les salaires doivent diminuer. Pour préserver la planète, une contribution nette positive en carbone doit être visée dans un délai de cinq ans. Quant au partage des profits, il doit être équitable.

#### **Quel est, selon vous, un partage équitable des profits dans la permaentreprise ?**

La crise de la Covid-19 a mis en lumière la fragilité d'entreprises à cause d'un manque de trésorerie parce que leurs dirigeants avaient préféré se servir des dividendes plutôt que de faire des réserves conséquentes. À force d'avoir comme première finalité de servir les actionnaires, certains grands groupes n'ont plus les reins assez solides. Dans le modèle de la permaentreprise, la capacité de s'autolimiter est essentielle. L'argent est une ressource, un moyen vital et un indicateur de performance. Mais pas une fin en soi. Le partage équitable des profits doit permettre de répartir les résultats financiers en parts égales : une moitié aux actionnaires pour générer des capacités d'investissement ou pour être distribuée sous forme de dividendes. L'autre moitié étant distribuée entre les salariés et la société civile. La finalité de la permaentreprise n'est pas la maximisation des profits, mais l'amélioration des conditions de vie des humains sur une terre habitable.

#### **Expérimentez-vous votre modèle de permaentreprise aussi en dehors de norsys ?**

J'accompagne une vingtaine d'autres structures motivées pour expérimenter la méthode proposée dans le guide. L'envie est de s'assurer que le modèle est pertinent, concrètement, avec les étapes pratiques détaillées. De les expérimenter encore puis d'essaimer. Je veux rendre accessible ce modèle car je suis persuadé qu'il répond à un besoin des salariés. Qu'une entreprise adopte un tel projet, ça ne peut que la valoriser. L'attractivité est importante pour accueillir les talents les plus performants. L'intérêt des collaborateurs vers des actions cohérentes pour l'amélioration du monde s'accroît. Et les jeunes générations le disent clairement : on va juger les entreprises sur leurs actes, pas sur des paroles. Depuis 2019, un manifeste « pour un réveil écologique » réunit plus de 30 000 étudiants de grandes écoles. Ils refusent de mettre leurs compétences au service de grands groupes déconnectés de l'urgence climatique. ● PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE MANDÈRE

À LIRE

## UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE INSPIRÉE... DE LA PERMACULTURE

Dans *La Permaentreprise*, Sylvain Breuzard, PDG de Norsys, décrypte son modèle de société à mission orientée vers le bien-être durable des ressources humaines et environnementales. Un appel « à changer de vision » face aux enjeux climatiques et aux inégalités, plus ou moins convaincant.

Capitalisme détruisant la planète et creusant les inégalités, « notre mode de développement n'est plus viable » : les dirigeants « doivent regarder la situation en face », loin des tentatives de « verdissement » du néolibéralisme, juge Sylvain Breuzard. Dans son livre concret, le patron de la SSII Norsys (et membre de Greenpeace), plaide pour un changement de cap : une croissance « modérée », axée sur « la régénération des ressources naturelles et humaines ». Si le statut de société à mission est controversé, ce choix lui paraît plus prometteur que la RSE ou la raison d'être trop cosmétique. Avec ce statut au moins, « les objectifs sociaux et environnementaux sont évalués par un organisme externe et publiés ». Ce patron y voit même un socle pour « passer en mode permaentreprise ». Un modèle qu'il teste dans sa société, basé sur trois idées : « prendre soin des humains », « préserver la planète » et « se fixer des limites et partager équitablement ».

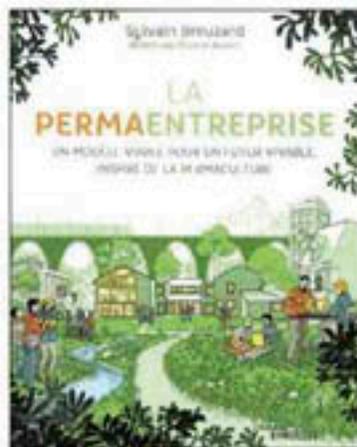
### SOBRIÉTÉ ET RESSOURCEMENT

À partir de ces piliers, il en déroule la méthode de A à Z, des principes aux objectifs possibles. Côté climat, via des expérimentations « à petite échelle », l'entreprise doit apprendre à être « économe » dans les émissions carbone, à miser sur des énergies renouvelables ou les zéro déchets, intégrant ses choix de fabrication. Une vision circulaire qui fait encore défaut. Versant RH, Sylvain Breuzard prône un « usage des ressources humaines régénérateur », physique et mental. La qualité de vie devient centrale, et ce patron cite des leviers classiques : télétravail

plus ample, dialogue social et gros effort de formation » pour préserver l'employabilité » (il suggère 70 % de salariés sur trois ans). Et fini les 12 ou 20 jours de RTT non prises, « le temps libre » n'est plus accessoire.

### PROJETS DÉFINIS PAR LES SALARIÉS

L'auteur reprend l'idée d'une gouvernance élargie aux parties prenantes, surtout aux salariés. Avec des projets « perma » définis par ces derniers, associant fournisseurs ou clients... « L'exercice est difficile », reconnaît Sylvain Breuzard, mais filant l'analogie avec la permaculture, il défend l'importance de faire « circuler des idées » neuves. Pour lui, même dans les labels avancés (B-Corp), la consultation reste « trop bilatérale », les indicateurs cloisonnés empêchent « une démarche globale ». Certes. Mais sa méthode, illustrée de rares exemples (étudier des solutions de télétravail avec les salariés et les clients, associer les fournisseurs en matière d'écoconception) laisse rêveur. Car elle sollicite beaucoup les salariés... Le propos convainc plus sur le partage des richesses. Le PDG de Norsys prône une répartition égale des profits entre actionnaires et salariés, et la société civile, sous « forme d'impôt ou de don ». En outre, « le salaire des dirigeants ne doit pas dépasser plus de cinq fois le salaire médian de l'entreprise ». Une certaine éthique sociale... ♦ LYDIE COLDERS



« *La Permaentreprise* », de Sylvain Breuzard, éditions Eyrolles, 176 pages, 27 euros.

# M STRATÉGIE

## RSE : et si vous vous convertissiez à la permaentreprise ?

**Sylvain Breuzard, pdg de Norsys, a décidé d'appliquer les principes de la permaculture à son entreprise. L'objectif : construire une organisation plus éthique. Il livre son expérience et des conseils dans un livre.**

 Née dans les années 1970, la permaculture connaît depuis quelques années un véritable engouement, dû au souhait de respecter la nature, les humains et d'éviter la surproduction. Elle repose sur douze principes, dont l'économie et la régénération des ressources, la non-production de déchets et l'ouverture sur l'extérieur. Des principes que Sylvain Breuzard, pdg de l'ESN Norsys, a eu l'idée d'appliquer à son entreprise, pour en faire une organisation plus éthique. Une voie qui peut être intéressante à suivre pour adopter une démarche RSE structurée. Entre septembre 2019 et juin 2020, Sylvain Breuzard s'est attelé à retranscrire

les principes de la permaculture dans le monde de l'entreprise. «L'objectif était de vérifier que ce principe de la permaentreprise était réaliste, efficace et pas utopique», explique-t-il.

Les trois piliers de sa démarche sont ceux de la permaculture, c'est-à-dire les humains, la planète et le fait de se fixer des limites et de partager les surplus. «Ce sont trois principes éthiques inséparables qui permettent de revisiter complètement l'entreprise», avance Sylvain Breuzard qui pense que derrière ces trois piliers tous les enjeux de l'entreprise peuvent être pris en compte. Il donne l'exemple de l'économie et la régénération des ressources, un des principes de la permaculture :

«Si on considère que les ressources de l'entreprise sont l'énergie, mais aussi les ressources humaines, régénérer les hommes et les femmes qui travaillent pour l'entreprise c'est régénérer non seulement leur employabilité, mais aussi leur énergie quotidienne.»

### Évaluer différemment

De cette réflexion sont nés 23 objectifs d'impacts. «On renverse la tendance sur l'évaluation des choses. Sur l'exemple de la régénération des ressources humaines et de l'évolution positive de l'employabilité, on part du salarié et non plus du nombre d'heures de formation à dispenser», indique Sylvain Breuzard. Il invite à constituer son propre référentiel d'objectifs d'impacts pour en faire un réel outil de pilotage, au plus près de la raison d'être de l'entreprise et de ses enjeux.

### Principe d'agencement

Autre élément important de la démarche : l'agencement. «En permaculture, on associe petits pois et courgettes parce que les petits pois absorbent l'azote qui est mauvais pour les courgettes. En permaentreprise, l'agencement consiste à tirer profit de la diversité et des interactions entre les parties prenantes pour rendre les solutions plus ambitieuses et efficaces», résume-t-il.

Le télétravail, qui a connu des débuts balbutiants lorsqu'il a été mis en place en 2015, est un bon exemple. Ce principe de l'agencement n'avait pas encore été adopté. Or, il aurait permis d'identifier et de lever les freins plus vite. On peut donc rendre les organisations plus efficaces à travers les principes de la permaentreprise. Bonne récolte ! ●

### FOCUS Une méthodologie en 5 points

- Comprendre le modèle permaentreprise
- Partir des trois piliers pour élaborer la raison d'être de l'entreprise
- Poser les enjeux de l'entreprise
- Définir, pour chaque enjeu, les projets, les actions et leurs objectifs d'impact
- Enfin, établir un premier bilan et poursuivre la démarche



Par Ivo Mennesson @Dafmag\_5

## PARIS : “La permaculture peut inspirer un nouveau modèle d’entreprise”



72

20 Sep2021

Written by Floriane. Posted in INFOS NATIONALES



Inspiré par la permaculture, Sylvain Breuzard a imaginé un nouveau modèle de développement pour Norsys, l'entreprise qu'il a fondée en 1994.

Le principe : prendre soin de ses collaborateurs ainsi que de la Terre (en limitant les émissions carbone, notamment), et redistribuer le résultat de l'entreprise à ses collaborateurs.

« *J'essaie de semer des graines.* » Sylvain Breuzard, pdg de l'entreprise de services informatiques Norsys, a publié au début de l'année *La permaentreprise*. Un modèle viable pour un futur viable, inspiré de la permaculture aux éditions Eyrolles. Mouvement UP a voulu en savoir plus.

### **“L'ÉCONOMIE AU SERVICE DE L'HOMME”**

#### **Comment en êtes-vous arrivé à réfléchir à la transformation de votre entreprise ?**

C'est un sujet qui m'habite depuis 20 ans. À l'époque, je m'occupais d'un réseau de chefs d'entreprise, j'étais président national du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, et la RSE arrivait en France. Je voulais qu'on la mette en place de façon significative, car l'idée du réseau était de mettre l'économie au service de l'homme. Je suis allé plus loin avec mon entreprise Norsys, fondée en 1994. ?Mais globalement, la mise en œuvre de la RSE reste insuffisante. Il suffit de voir comment la planète se dégrade sur le plan environnemental, mais aussi social. Il faut se remettre en question. Et j'ai senti que la permaculture, dont on parle depuis quelque temps, pouvait inspirer un nouveau modèle d'entreprise.

EN SAVOIR PLUS

SYLVAIN BREUZARD, PDG DU GROUPE NORSYS

## « LES ENTREPRISES, PLUS QUE LES POLITIQUES, PEUVENT FAIRE ÉVOLUER LES CHOSES »

*Elodie Soury-Lavergne*

Sylvain Breuzard dirige l'ESN Norsys (46, 3 M CA, 600 collaborateurs), une entreprise à mission basée à Ennevelin (Nord). Par ailleurs président de Greenpeace France et créateur du Réseau Etineelle, Sylvain Breuzard lance le concept de « permaentreprise », un mode de pilotage alliant éthique et performance.

En quoi consiste la permaentreprise ?

La permaentreprise, c'est une histoire qui a démarré en 2019 chez Norsys et qui s'inspire de la permaculture. Cette dernière assume la croissance, tout en remettant en cause le mode de production, dans l'idée de préserver la ressource utilisée. Une permaentreprise est donc une entreprise avec des fondements éthiques, indissociables de ses fondements économiques, à savoir la vente d'un produit, d'un service, etc. Une permaentreprise a un usage raisonné de la ressource, veille à sa régénération et s'engage sur des objectifs d'impacts sociaux et environnementaux, avec des seuils progressifs à atteindre. Cette méthode permet à une entreprise de fixer non seulement son propre référentiel d'objectifs, qu'elle décline en projets et en actions, mais aussi ses propres indicateurs de mesure, contextualisés en fonction de son secteur d'activité, de sa taille, etc.

L'entreprise n'a donc plus besoin de se tourner vers les référentiels et labels : elle est capable de mener son propre audit. Au bout du compte, ce modèle est un vrai outil de pilotage de l'entreprise, qui n'intègre pas que des objectifs économiques.

C'est une étape supplémentaire par rapport à l'entreprise à mission ou à la RSE ?

Une entreprise qui adopterait le modèle de permaentreprise remplirait toutes les cases nécessaires pour être une entreprise à mission, car c'est un modèle très exigeant. L'entreprise à mission, ou les labels, permettent de se démarquer du marketing vert, mais leur obtention ne doit pas devenir une fin en soi. La permaentreprise va plus loin, en inscrivant l'entreprise dans la construction de l'avenir. Quant à la démarche RSE (responsabilité sociale et sociétale), elle existe depuis 20 ou 30 ans et je constate que cela n'a pas permis d'inverser les mauvaises tendances au niveau environnemental ou sociétal. Il est donc nécessaire de se remettre en cause. Les entreprises engagées dans une démarche RSE n'ont pas d'approche globale : elles se concentrent sur une action sociale ou une problématique environnementale. Ce n'est pas suffisant pour faire bouger les lignes. Et je suis convaincu que ce

sont les entreprises, plus que les politiques, qui peuvent faire évoluer les choses, du moins à court terme. Dans le contexte actuel, n'est-il pas compliqué

pour une entreprise de déployer ce modèle ? Ce modèle est à la portée de toutes les entreprises. Norsys accompagne d'ailleurs depuis octobre 2020 plusieurs sociétés, de 10 à 300 salariés, dans le déploiement de ce modèle, en lien avec les réseaux CJD (centre des jeunes dirigeants) et DRO (dirigeants responsables de l'Ouest). L'idée est d'avoir un collectif de permaentreprises, pour montrer que le modèle fonctionne et qu'il rend une entreprise plus performante. D'abord, cela crée un nouveau souffle, un nouvel enthousiasme des collaborateurs : c'est un vrai moteur. Ce modèle répond aux attentes des jeunes et permet d'attirer des talents. En cas de pénurie de compétences, ça coûte cher de former ou de travailler la marque employeur... Ensuite, ce modèle oblige l'entreprise à réfléchir en permanence sur les mutations, les nouvelles tendances et besoins de la société. Cela lui permet d'anticiper au lieu d'avoir à subir, comme pour le télétravail durant cette crise sanitaire...



# Sylvain Breuzard : la permaentreprise, un modèle qui passe aux actes concrets

**Sylvain Breuzard** est PDG de l'entreprise de services du numérique **Norsys** et préside le conseil d'administration de Greenpeace. Il est également l'auteur, aux éditions Eyrolles (2021), de l'ouvrage *« La permaentreprise : un modèle viable pour un futur vivable, inspiré de la permaculture »*.

**Comment passe-t-on de la permaculture à la « permaentreprise » ?**

La permaculture est un mode de production qui a pour objectif de régénérer toutes les ressources qu'il utilise. Elle s'inscrit dans une philosophie de vie qui est de rendre la terre habitable pour tous. La permaentreprise est un modèle de développement qui vise à obtenir une production efficace et utile aux humains, mais sans nuire à la planète. Il s'agit de faire un usage sobre et régénératif des ressources et de partager équitablement les richesses.

**Quels principes une entreprise doit-elle appliquer pour devenir une permaentreprise ?**

Le modèle de permaentreprise repose sur 3 principes éthiques : prendre soin des êtres humains, préserver la planète, se fixer des limites et redistribuer des richesses. Il s'agit donc de revisiter le fonctionnement de l'entreprise pour que tout découle de ces trois principes éthiques. Cette approche est déclinée en 12 principes de

design issus de la permaculture qui ont pour objectif de créer un usage sobre et régénératif des ressources utilisées. Concrètement, s'interroger par exemple sur la régénération des ressources humaines, c'est faire en sorte que les collaborateurs(rices) aient la même énergie positive au sein de l'entreprise tout au long de l'année, renforcent leur employabilité. Autre principe : il faut agencer les parties prenantes pour chaque projet mené. Par exemple, une entreprise qui souhaite avoir une contribution nette et positive de carbone doit mettre autour de la table les parties prenantes pour trouver un intérêt commun afin d'être ambitieuse et efficace en matière de réduction du carbone.

Je propose enfin 23 objectifs d'impact en lien avec les 3 principes éthiques : les écarts de salaire, la formation des salariés, leur représentation dans les organes de gouvernance, le recyclage ou la réutilisation des déchets liés à la production, la redistribution des résultats à la société civile... Toutes les entreprises, à différents degrés selon leur activité, sont concernées par ce programme.

**Le management est-il impacté par le concept de permaentreprise et de quelle façon ?**

Je propose une méthodologie pour mettre en œuvre ce modèle car les entreprises ne savent pas toujours comment s'y prendre pour aborder ces sujets. Un groupe de salariés peut être impliqué dans la définition de la raison d'être et des enjeux à court et moyen terme de son entreprise. Il est important de créer une dynamique collaborative plus large afin d'identifier les projets et objectifs d'impact qui permettront de répondre aux enjeux définis. Plus les collaborateurs de l'entreprise sont impliqués dans ce projet, plus la conduite du changement se passe bien.

**Quels conseils pratiques donneriez-vous aux organisations en matière de sobriété numérique ?**

La première démarche à avoir est de s'informer sur les impacts que peuvent avoir différentes actions. L'impact d'une réduction du nombre d'e-mails par exemple est insignifiant au regard de l'usage de vidéos. L'action qui a le plus d'impact en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre est de prolonger la durée des équipements, car leur fabrication est très émettrice. Et elle a l'avantage d'être à la portée de toute organisation. Une autre action significative est d'utiliser de l'énergie renouvelable, l'usage du numérique nécessitant de plus en plus d'énergie. Aujourd'hui, toute organisation utilise des clouds; choisir ceux qui utilisent de l'énergie renouvelable et recyclent les chaleurs émises est une démarche efficace pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

**Concrètement, à quoi ressemble la vie d'un salarié qui travaille dans une permaentreprise ?**

Ces dernières années, des études montrent que les salariés ne se contentent plus de déclarations, mais veulent des actes de la part des entreprises. Un collaborateur qui travaille dans une permaentreprise constate que son entreprise est passée aux actes concrets avec une vision globale et engagée de ses responsabilités. Il me semble que c'est très important qu'une entreprise réponde aux besoins exprimés par les collaborateurs.

Au sein de mon entreprise Norsys, nous avons voulu avoir une contribution nette et positive de carbone. Nos collaborateurs connaissent, grâce à un logiciel, le niveau de carbone qu'ils émettent quotidiennement. Ils savent comment le réduire, notamment en matière de déplacements

professionnels. Cet objectif est intégré dans leur quotidien professionnel. Autres exemples, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle a toujours été une préoccupation de l'entreprise. En 2019, 40 % des collaborateurs étaient en télétravail. S'inscrire dans une démarche de permaentreprise en prenant soin des êtres humains, c'est anticiper sur des mutations sociales et être plus performant; en 2020, la généralisation du télétravail ne nous a pas pénalisés. La régénération de l'énergie des collaborateurs nous a poussé à proposer des cours de yoga, de méditation ou des séances de sport.

#### Le concept de permaentreprise suscite-t-il de l'intérêt parmi les entrepreneurs ?

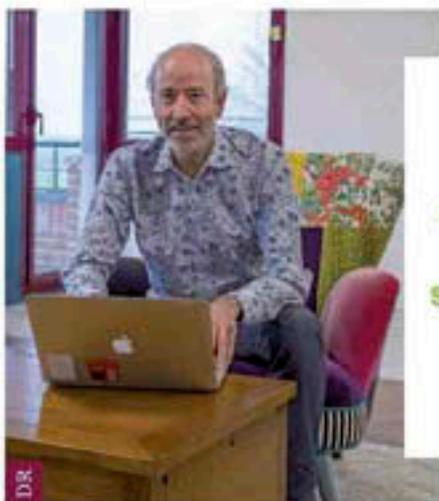
Je constate un vif intérêt pour la question de la permaentreprise. Il m'arrive de participer à des webinaires qui rassemblent jusqu'à 450 personnes inscrites. C'est un indicateur qui témoigne d'un mouvement : de plus en plus d'entreprises ont envie d'être actrices pour faire évoluer le monde. Les organisateurs de webinaires sur le thème de la permaentreprise me confirment cette tendance : c'est un signal intéressant.

Par ailleurs, j'accompagne une vingtaine d'entreprises pionnières qui constatent de l'enthousiasme et de l'adhésion des collaborateurs sur ce projet. Alors que la crise sanitaire a chamboulé les conditions de travail et mis en difficulté les entreprises, cela est encourageant et constitue une belle valeur ajoutée.

#### Vous n'êtes pas tendre avec la démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

##### Pour quelles raisons ?

Je la critique d'autant plus que j'ai essayé de la promouvoir dans le monde de l'entreprise ! Mais je constate que, depuis une vingtaine d'années, la responsabilité sociétale des entreprises n'a pas évité la dégradation de notre monde sur les plans écologique, sociétal et sur la question de la répartition des richesses. La RSE est totalement insatisfaisante pour faire évoluer le monde dans le bon sens. L'approche générale ne répond pas aux problèmes posés car ce n'est pas un modèle d'entreprise. Ma conviction est qu'il faut un modèle faisant sens et engageant. Au niveau de la planète, nous n'avons plus



**« s'inscrire dans une démarche de permaentreprise en prenant soin des êtres humains, c'est anticiper sur des mutations sociales et être plus performant »**

Sylvain Breuzard

que dix ans devant nous. L'essentiel va se jouer dans les dix prochaines années et non pas en 2050. Si nous ne sommes pas capables de nous remettre en question d'ici dix ans, le prix à payer sera tellement élevé que nous n'y parviendrons pas. L'accord de la Conférence de Paris de 2015 sur les changements climatiques stipule que les pays, notamment ceux qui ont dégradé la planète, devraient mettre 100 milliards d'euros sur la table chaque année pour financer les actions de lutte contre les changements climatiques dans les pays en développement. Or, en 2020, moins de 20 milliards ont été mobilisés... La problématique est à la fois urgente et compliquée car les accords ne sont pas appliqués. Les entreprises sont les premiers acteurs à pouvoir faire bouger les lignes, bien plus que les politiques où le temps de la négociation est extrêmement long.

#### Vous êtes né dans un milieu d'instituteurs éloignés du monde de l'entreprise et avez multiplié les expériences professionnelles et associatives. Cela a-t-il nourri votre réflexion sur la permaentreprise ?

Comme tout le monde, j'ai fait un chemin et, ce qui m'anime, c'est de m'ouvrir à des mondes que je ne connais pas. En créant ma propre entreprise, je me suis enfermé dans le monde entrepreneurial et ai fréquenté des dirigeants notamment au sein du Centre des jeunes dirigeants (CJD). Je me suis alors aperçu qu'il est difficile de prétendre comprendre le monde sans le toucher du doigt. En m'engageant dans d'autres causes

comme celles de l'ONG Greenpeace ou de l'association Réseau Étincelle, j'ai compris comment d'autres milieux réfléchissent et agissent. Toutes ces expériences apportent une richesse d'enseignements qu'on ne soupçonne pas. C'est certainement grâce à toutes ces rencontres que je suis arrivé à la permaentreprise et à promouvoir un nouveau modèle d'entreprise. ■

Propos recueillis par Bruno Texier

#### repères

### le groupe Serda-Archimag s'engage dans le nouveau modèle de permaentreprise

Convaincus depuis longtemps du principe éthique « Prendre soin des humains », nous avons entamé depuis quelques années des actions autour du développement durable, mais, il faut bien l'avouer, de manière insuffisante. Avec l'ensemble des équipes de l'entreprise, nous nous engageons avec enthousiasme dans ce nouveau modèle de permaentreprise. Nos objectifs : prendre encore davantage soin des personnes dans l'entreprise et autour de nous, prendre soin de la terre en ciblant 0 carbone d'ici fin 2023, enfin en se limitant et en redistribuant nos surplus matériels comme immatériels. Nous vous dévoilerons bientôt notre Raison d'Être. ■

Les équipes Archimag et Serda



INNOVATION

## Interview de Sylvain Breuzard, président-fondateur de Norsys, président du Conseil d'administration de Greenpeace

[Interview de Sylvain Breuzard, président-fondateur de Norsys, président du Conseil d'administration de Greenpeace - Yourvoice \(your-voice.fr\)](#)



### Episode 34 - Sylvain Breuzard - S'inspirer de la permaculture

WAKE UP Conversations



20 ans de RSE ont été insuffisant sur le plan environnemental et social Sylvain Breuzard est un entrepreneur engagé, président du conseil d'administration de Greenpeace et inventeur du concept de la permaentreprise. Pour lui, la RSE et la raison d'être n'ont pas l'impact suffisant pour répondre aux enjeux environnementaux de notre époque. Il faut aller plus loin. Sylvain Breuzard décide alors de s'inspirer de la permaculture pour sa propre entreprise. Il imagine un modèle vertueux qui réconcilie l'équation économique et humaine : la permaentreprise. Et ça marche. Au micro d'Anais Raoux, il partage les piliers de ce modèle, des exemples concrets à appliquer pour faire évoluer votre culture managériale et les bénéfices d'impliquer les collaborateurs dans ce processus. Bonne écoute ! Retrouvez nos contenus pour un monde du travail plus humaniste sur [www.wake-up.io](#) Pour connaître les forces de votre équipe en 15 minutes chrono [www.boussole.io](#) Pour parler de l'épisode sur les réseaux sociaux, rendez-vous sur LinkedIn !

000

005704







**Sylvain Breuzard**  
1 163 abonnés  
2 sem. •

Quelle Permaentreprise, quel des profanes, quelle est elle ? L'écologie n'est pas un ajout à la fin du processus, elle est au cœur de la stratégie. Pour être un véritable acteur du changement, il faut intégrer la permaentreprise.

Il s'agit de la permaentreprise, le modèle de la permaentreprise n'est à définir que par la pratique. Elle est humaine, elle n'est pas un objet, elle est une responsabilité et un engagement. Elle est humaine, elle est un modèle viable pour un futur viable.

Apprendre, mais attention à ne pas se perdre en tentant de tout faire. C'est un processus qui s'étend sur un long terme. C'est pourquoi il faut un peu de patience et de persévérance.

Et si vous souhaitez en savoir plus, n'hésitez pas à nous contacter. Nous sommes à votre disposition pour vous accompagner dans votre projet de permaentreprise.

Merci à  
Norris, Leona, Bruno, Michaël, Romain, Mathilde, Marie, Thomas, Breuzard, Pierre, AFRIC, CD, Ulysse, Marie, Olivier, CD, Pierre, Claire, Ludovic, Yann, MURIELLE, Jacques, Nicolas, Sébastien, 2 ans, Benjamin, Raphaël, de 11 ans, Gregory, Max, Clément, Germain, Nicolas, Nino, Enzo, FLORENCE.

**LA PERMAENTREPRISE**  
UN MODÈLE VISIBLE POUR UN FUTUR VISIBLE.  
INSPIRÉ DE LA PERMACULTURE

**norris**  
2 312 abonnés  
2 mois •

**JURISNAT DE COMPÉTENCES** Très heureux d'avoir développé le nouveau site B Corp France en coopération avec 2 autres entreprises B certifiées, Agence Pixels Branding For Good et 148 - Agence de communication.

**B Corp France**  
14 162 abonnés  
4 mois •

Le nouveau site de B Corp France est en ligne!

Avec une communauté grandissante de 148 entreprises certifiées et

**Découvrez comment devenir B Corp!**

B Corp site web

**Permaentreprise**  
1 163 abonnés  
2 sem. •

**[CHANGEMENT DE MODÈLE] S**, comme le disent de nombreuses études, les jeunes diplômés rêvent d'une autre vie professionnelle et remettent en cause un modèle qu'ils jugent obsolète. La Permaentreprise devrait leur ouvrir de nouvelles perspectives.

📅 **Rv le mardi 21 septembre à 18h, Campus EDHEC 372 rue Verte 59170 Croix - Conférence organisée par la Chaire Leadership EDHEC.**

**Leadership #Management #Transformation #Transitionécologique #Entreprise**  
Julien Bratier Blandine Meignin

**EDHEC ALUMNI**

**INVITATION**

**Conférence Chaire Leadership EDHEC | « La permaentreprise, une nouvelle voie pour le management responsable »**

**LA PERMAENTREPRISE, UNE NOUVELLE VOIE POUR LE MANAGEMENT RESPONSABLE**  
Sylvain Breuzard

avec Sylvain Breuzard

**norris**  
2 312 abonnés  
2 mois •

**[SOLIDARITÉ]** Aurélien, Boris et Sébastien ont représenté les runners de norris Grenoble en prenant le départ de la Grenoble-Ville 2021 connectée au profit des bénévoles secourus grenoblois.

🏆 Bravo à Aurélien qui signe le 5ème meilleur temps des participants 2021 à ce jour sur le 10km.

Sébastien COURRIER Fédérateur Running Développement Fondation

**FINISHER**

**Grenoble-Ville 2021**

**norris**  
2 312 abonnés  
3 sem. •

**[ÉCHANGE]** "Stage permaentreprise" c'est la nouvelle version du stage "Engagement et performance", que se cache-t-il derrière ce terme ?

79

**norris**  
2 312 abonnés  
6 mois •

**[JOURNÉE DE LA TERRE]** Norris s'associe à l'initiative "donner la priorité au vivant" lancée par B Lab et le mouvement des entreprises B Corp France.

Chez norris, concrètement :

- ✓ Mise en place depuis 2019 d'un bilan carbone individualisé grâce à un outil développé en interne qui offre la possibilité à chacun de connaître en temps réel son propre bilan carbone professionnel puis de mener des actions pour les réduire et les compenser
- 📌 Trajet professionnel en avion seulement pour les voyages ne pouvant pas être réalisés en train en moins de 6h
- 🌱 Une communauté de "Greenmakers" pour sensibiliser au changement climatique, à la préservation de la biodiversité...

**Permaentreprise**  
#Climatechange #planète #biodiversité

**B**

**DONNER LA PRIORITÉ AU VIVANT**



**norsys**  
norsys 8 938 abonnés  
4 mois · 🌐

[TROPHEES DE LA FONDATION] Cette année, pour "préserver la planète", les Trophées de la **Fondation norsys** récompensent **Sauvage Méditerranée** et **Fermes d'Avenir**.  
...voir plus



### norsysgroupe

regroupe l'ensemble des entités de norsys qu'elles soient géographiques ou fonctionnelles.



**norsys**  
GROUPE

### norsyseasymakers

notre métier, notre rôle, notre fonction, notre vocation aussi : être un facilitateur à travers nos prestations d'ingénierie, de conseil et de pilotage de projets. **norsyseasymakers** regroupe l'ensemble des compétences et des méthodes que nous proposons à nos clients.



**norsys**  
EASYMAKERS

### norsysuniversité

nos formations qualifiantes, nos formations permanentes, notre démarche qualité, notre démarche de recherche et développement.



**norsys**  
FONDATION

### norsysways

permettre à chacun des salariés de construire son chemin autour de deux axes : progresser et évoluer dans son métier, devenir de plus en plus acteur de l'entreprise. **norsysways** est, à la fois, le GPS et l'autoroute d'une carrière chez norsys.

### norsysfondation

sa mission est de soutenir les acteurs de la société civile pour protéger la planète et réduire les injustices sociales.

#### norsys

##### région nord

1, rue de la Cense des Raines  
59710 Ennevelin

#### norsys

##### paris île-de-france

61, av. Philippe Auguste  
75011 Paris

#### norsys

##### région sud

59, rue de l'Abondance  
69003 Lyon

#### norsys

##### agence Tours

MAME - 49, bd. Preully  
37000 Tours

#### norsys

##### agence Grenoble

5 Rue Félix Poulat  
38000 Grenoble

#### norsys

##### côte d'azur

200, av. de Roumanille  
Saint Philippe - 06410 Biot

#### norsys

##### région ouest

4 Rue Edith Piaf  
Immeuble Asturia C  
44800 Saint-Herblain

#### norsysafrique

Lot Koutoubia,  
Villa N° 38 et 39  
Quartier Amerchich  
40080 Marrakech

#### norsysfondation

##### Maroc :

Lot Koutoubia,  
Villa N° 38 et 39  
Quartier Amerchich  
40080 Marrakech

##### France :

1, rue de la Cense des Raines  
59710 Ennevelin

#### norsys

##### agence Aix-en-Provence

Bâtiment 22, Parc du Golf,  
350 Rue Jean René Guillibert  
Gauthier de la Lauzière  
13290 Aix-en-Provence



pour en savoir plus  
[www.permaentreprise.fr](http://www.permaentreprise.fr)



SCAN ME