

une année **norsys**

Temps sombres. Pandémie, pénuries, guerre, dérèglement climatique, inflation, tensions sociales. Face à l'état du monde, la préoccupation est devenue anxiété. L'entreprise ne peut prétendre apporter à elle seule la sérénité, mais elle peut agir sur nombre de causes qui la nourrissent. Ce sera son grand enjeu pour le XXI^e siècle. Notamment en permettant à ses salariés d'être dans une énergie plus positive, conscients de leur rôle dans un projet d'entreprise qui évite l'impasse de la maximisation des profits pour contribuer authentiquement à un futur plus lumineux.





L'anxiété est-elle une fatalité ou un enjeu pour les entreprises ?

Après deux ans de pandémie, les effets du covid se font toujours sentir, la menace n'a pas disparu. Les pénuries ont fait leur réapparition en Europe et s'étendent désormais aux emplois les plus vitaux (hôpital, éducation, transports...).

La guerre en Ukraine fragilise nos approvisionnements en énergies fossiles et révèle nos insuffisances en énergies renouvelables. Les conséquences du dérèglement climatique sont maintenant tangibles et dévastatrices (canicule, manque d'eau, incendies de forêts...).

Et à l'automne, l'inflation a fait son retour entraînant une hausse générale des prix, des tensions sociales et pénalisant une fois de plus la population la moins argentée.

Face à l'état du monde, la préoccupation est devenue inquiétude puis anxiété. Les chiffres le prouvent. Selon l'étude publiée sur *The Lancet Planetary Health*¹, 75% des jeunes dans le monde (16 et 25 ans) ont peur de l'avenir, 39% hésitent à avoir des enfants. En France, d'après l'enquête CoviPrev² mai 2022, 25% des Français montrent des signes d'un état anxieux au travail.

"La sérénité est une conquête" comme l'écrivait André Maurois.

Si la fragilité est le propre du vivant, l'entreprise ne peut prétendre apporter à elle seule la sérénité, mais elle peut créer les conditions pour la favoriser. Il est démontré que la souffrance psychologique liée au contexte est décuplée lorsque les mesures pour y remédier sont jugées insuffisantes ou inadéquates.

Ma conviction est que l'entreprise peut agir sur nombre de causes qui nourrissent cette anxiété. Comment ? En s'engageant concrètement pour relever les deux plus grands défis du XXI^e siècle : la bio-dégénérescence de la planète et l'accroissement des inégalités. Les deux sont liés.

Il s'agit d'un enjeu social et économique.

À l'heure de la bataille des talents et de la démission silencieuse³, l'entreprise ne peut plus s'imaginer durablement performante avec des collaborateur.trice.s fragilisés.e.s et frustrés.e.s dans leur besoin de sens et d'engagement.

3

En 2022, le modèle Permaentreprise nous a conduits à prendre 4 nouvelles initiatives.

1 — Nous avons cherché les moyens de régénérer nos énergies en recréant du lien tout en maintenant un télétravail, jusqu'à 3 jours par semaine en moyenne, en fonction des souhaits de chaque salarié.e.

2 — Nous avons mis en place de nouveaux dispositifs pour que les collaborateur.trice.s soient en mesure d'influencer l'évolution de l'entreprise.

3 — Nous avons répondu à leur besoin exprimé de se reconnecter à la nature, et poursuivi notre stratégie climat en réduisant aux maximum nos émissions de gaz à effet de serre tout en permettant à d'autres de réduire les leurs et en finançant des puits de carbone.

4 — Nous avons avec le CSE fait en sorte que la participation soit la même pour tous les salarié.e.s pour une plus juste redistribution des salaires.

Les salarié.e.s ont également choisi de transférer le plan d'épargne entreprise vers des fonds plus solidaires et responsables et de soutenir des associations, via les actions de la fondation.

Ces 4 initiatives sont autant de projets concrets et collectifs pour "prendre soin des humains", "préserver la planète", "se fixer des limites" et "partager les richesses".

Ces 4 initiatives sont autant d'actions qui peuvent permettre aux salarié.e.s d'être dans une énergie plus positive, conscient.e.s de leur rôle dans un projet d'entreprise qui évite l'impasse de la maximisation des profits pour contribuer authentiquement à un futur viable.

Sylvain Breuzard
Pdg du groupe norsys

(1) L'anxiété climatique chez les jeunes : un appel à l'action - *The Lancet Planetary Health*

(2) CoviPrev : une enquête pour suivre l'évolution des comportements et de la santé mentale pendant l'épidémie de COVID-19 (santepubliquefrance.fr)

(3) *Le Monde* - Les DRH confrontés au phénomène insidieux du « quiet quitting » (lemonde.fr)



EDITO

P3

L'ANNÉE EN CHIFFRES

P6

Créer de la valeur
En prenant soin des humains
En préservant la planète
En partageant les richesses

LA PERMAENTREPRISE ANNÉE 2

P14

Enjeu 1 :

P16

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

Enjeu 2 :

P18

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

Enjeu 3 :

P22

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

Enjeu 4 :

P30

Mettre l'innovation au service d'usages numériques
efficients et éthiques

Enjeu 5 :

P37

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

Enjeu 6 :

P40

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

Enjeu 7 :

P46

Partager nos richesses financières, matérielles et humaines

Enjeu 8 :

P50

Essaimer auprès des entreprises et autres organisations
notre modèle de permaentreprise

LA VIE DES AGENCES

P53

MÉDIAS, PRESSE & RÉSEAUX SOCIAUX

P60



l'année en chiffres

6

Créer de la valeur

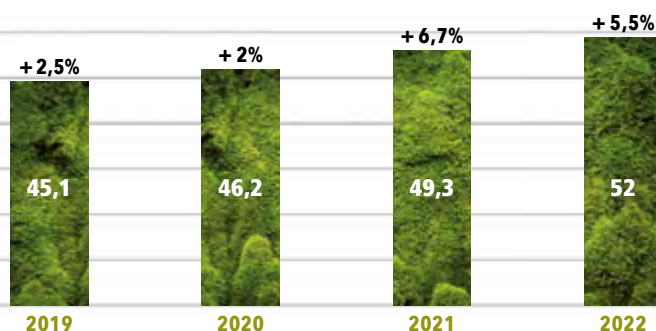
En prenant soin des humains

En préservant la planète

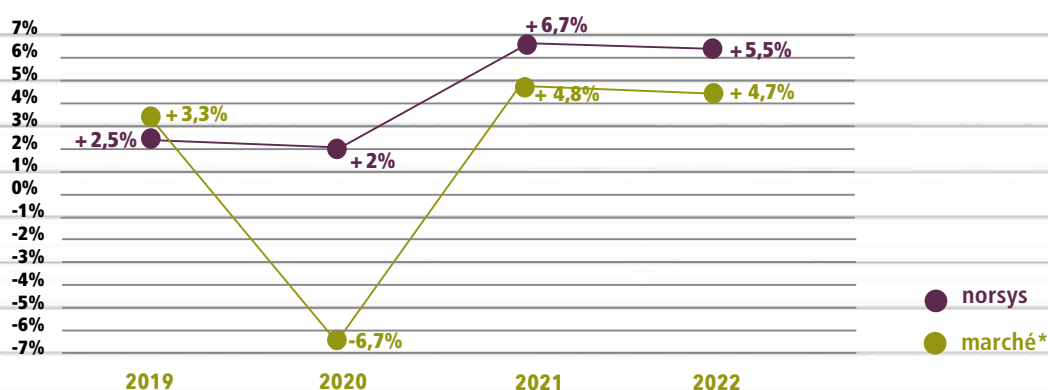
En partageant les richesses

créer de la valeur

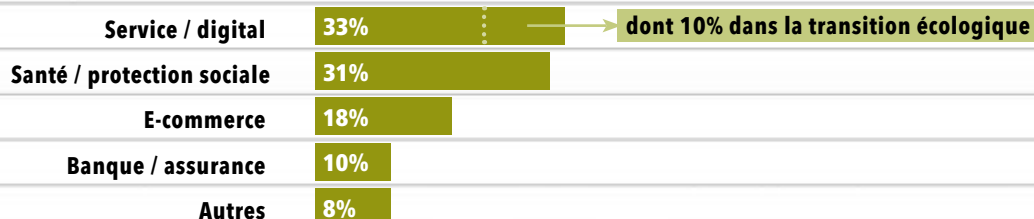
1/ Évolution du chiffre d'affaires norsys (m€)



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

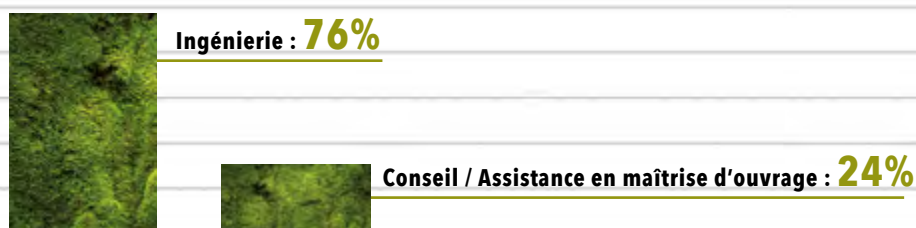


3/ Chiffre d'affaires par secteur d'activité en 2022



4/ Part du chiffre d'affaires avec nouveaux clients : 7,4%

5/ Chiffre d'affaires par domaine d'activité

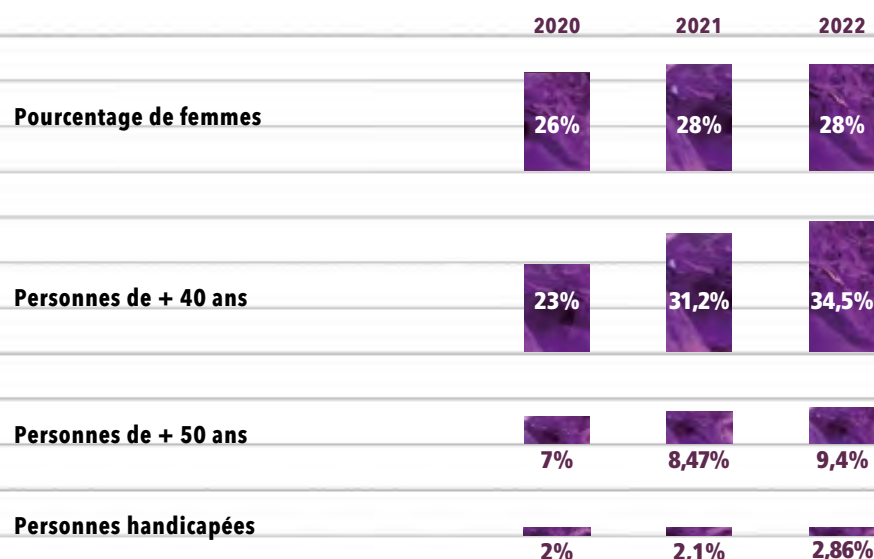


6/ Répartition du chiffre d'affaires par type de prestation



en prenant soin des humains

1/ Évolution des effectifs - diversité



2/ Évolution du turnover

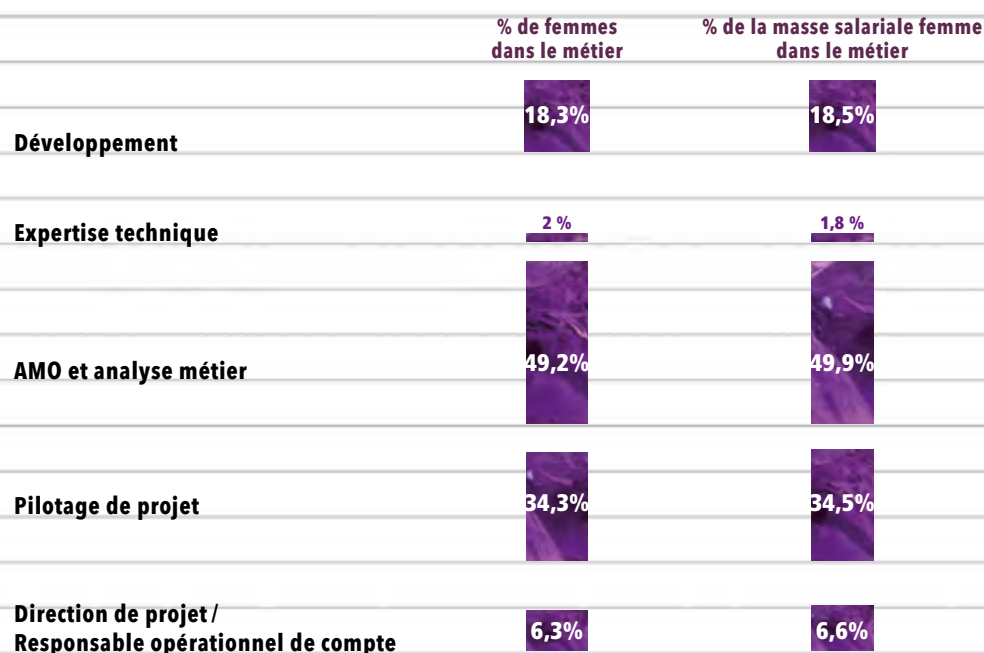


8

3/ Égalité professionnelle

	Groupe	Agence
Pourcentage de femmes	27,6 %	26,4 %
% de la masse salariale femmes	26,7 %	26,8 %

4/ Égalité professionnelle : rémunération par métier



en prenant soin des humains

5/ Index de l'égalité femmes/hommes : les indicateurs norsys*

• La suppression des écarts de salaires entre les femmes et les hommes à poste et âge comparables	37/40
• La même chance d'obtenir une augmentation pour les femmes que pour les hommes	20/20
• 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

Note globale de l'index égalité femmes-hommes :

87/100

6/ Chiffres télétravail

• Personnes en télétravail : Soit en moyenne

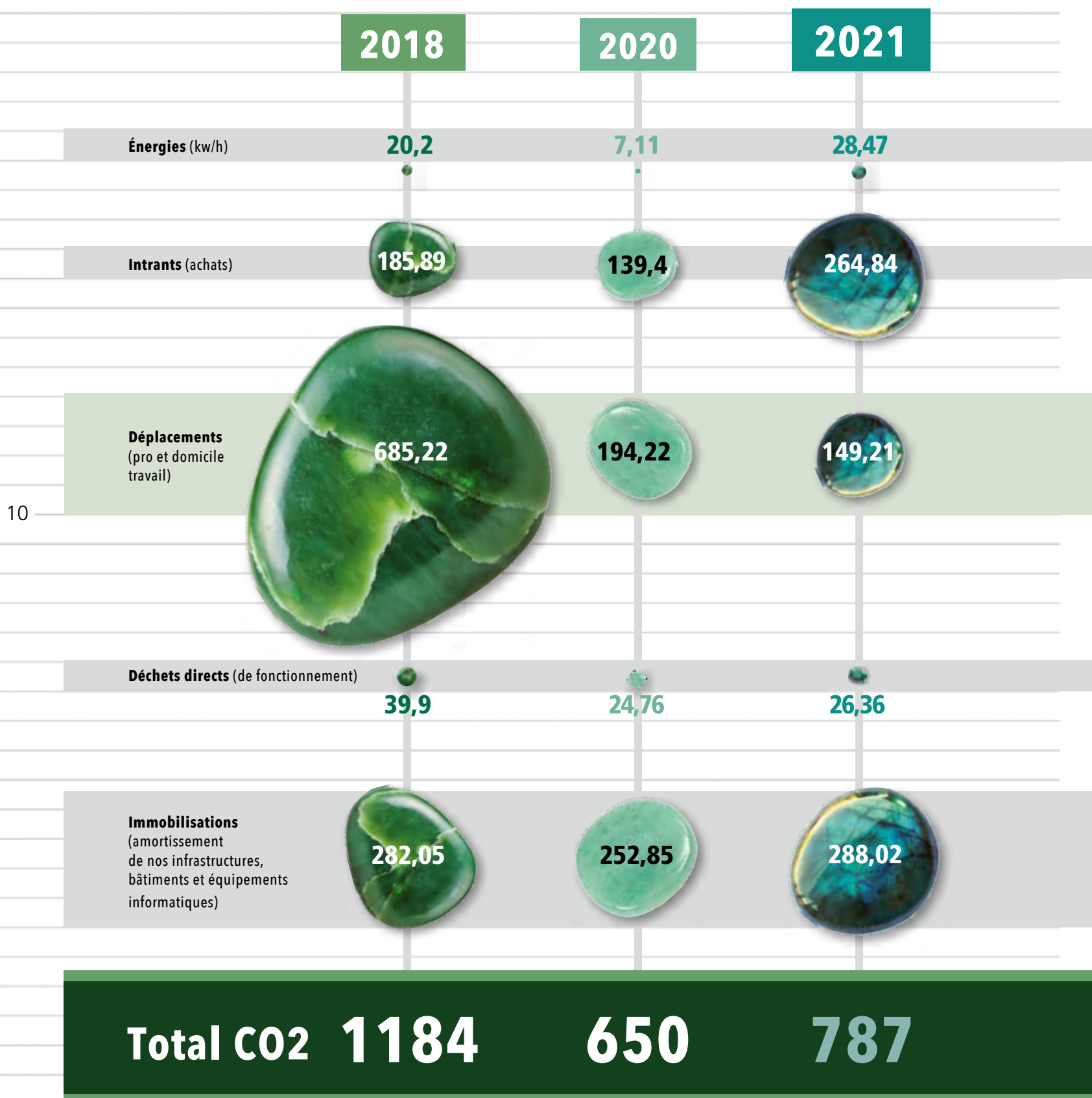
2,7 jours / semaine

* chiffres 2022 (le bilan social étant établi en mars)



en préservant la planète

1/ Evolution du bilan carbone (scope 3) sur 3 ans



L'augmentation du Bilan carbone entre 2020 et 2021 de 21 % s'explique principalement par l'augmentation de 90% des intrants dûs à l'aménagement et à la réalisation de travaux dans les nouveaux locaux des agences de Grenoble, Nantes, Tours.

Nous continuons à diminuer l'impact de nos déplacements.

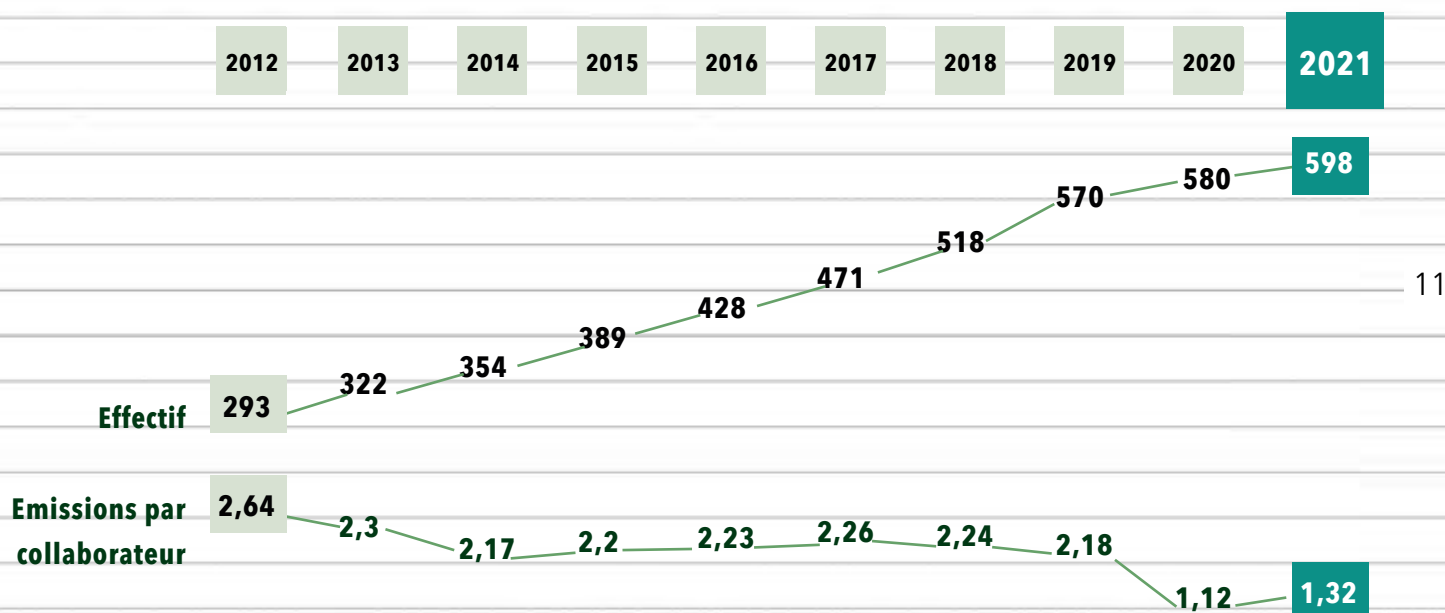
en préservant la planète

2/ Intensité carbone du chiffre d'affaires sur 3 ans



	2018	2020	2021
CA	44	46,2	49,3
Intensité carbone	26,91	14,07	15,96
Tonne de CO2/million de CA			

3/ Evolution des émissions de CO2 par collaborateur depuis 10 ans



4/ Pourcentage des achats en proximité auprès de fournisseurs engagés sur le plan social et environnemental

- Part des ordinateurs achetés d'occasion (90% auprès d'un fournisseur engagé) : **40%**
- Pourcentage des achats responsables sur l'ensemble de nos achats : **60%**

5/ Pourcentage de la consommation électrique en énergies renouvelables : **85%**

En partageant équitablement les richesses

Redistribution des richesses 2022

- **Impôts : 22,5%**
- **Participation pour les salariés : 16,3%**
- **Institut du permanumérique : 6%**
- **Fondation et soutien aux associations : 6,7%**

12



Soutien à l'association pour le bien-être de l'enfant diabétique, Marrakech



wild & legal



La cloche



Aller vers les personnes sans domicile



Les étoiles du piano



Les Hôtels solidaires



Prisme



13





Le livre de Sylvain Breuzard, *La permaentreprise*, un modèle viable pour un futur viable, inspiré de la permaculture.



LA PERMAENTREPRISE ANNÉE 2

15



Enjeu 1

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

norsys a un modèle de développement spécifique : la permaentreprise, fruit d'un cheminement de plus de 15 ans.

Le modèle permaentreprise

Le modèle permaentreprise vise à créer de la valeur, en respectant conjointement trois principes éthiques, inspirés de la permaculture :

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

Il suppose une raison d'être alignée avec ces 3 principes, un usage sobre et régénératif des ressources, et le respect de 23 objectifs d'impact exigeants.

Un modèle facilitateur de la qualité de société à mission...

Le modèle permaentreprise, par ses principes de pilotage et sa méthodologie, est un facilitateur pour toute entreprise qui aspire à obtenir ou qui souhaite faire vivre son statut d'entreprise à mission.

17

Reconnue "société à mission", norsys a été auditée en septembre 2022 et l'organisme tiers indépendant a reconnu la qualité des efforts fournis pour atteindre ses objectifs de mission :

Objectif #1 — Faire évoluer le modèle de développement de l'entreprise afin qu'il ait comme finalité l'amélioration des conditions d'existence des êtres humains.

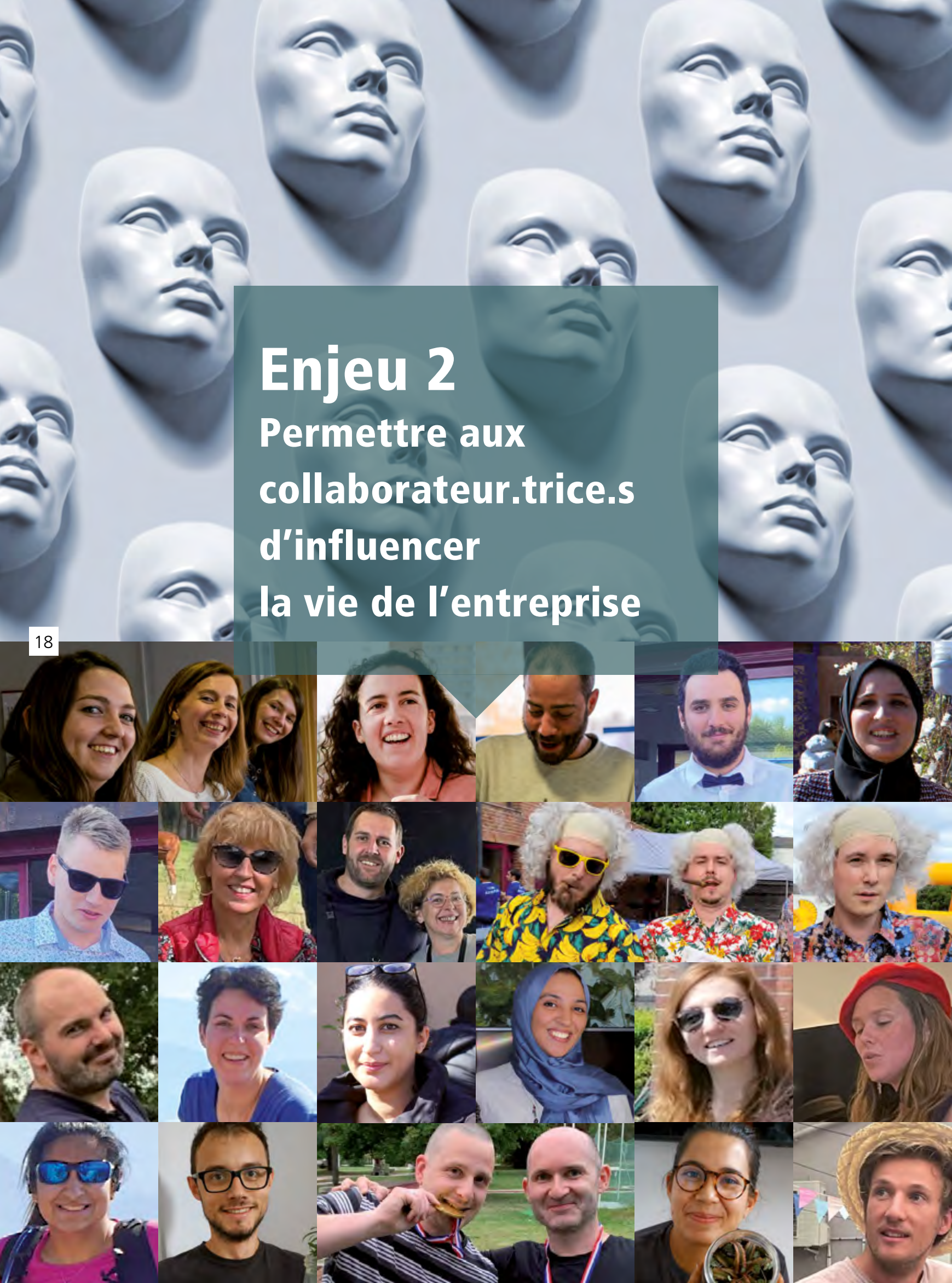
Objectif#2 — Agencer les parties prenantes de l'entreprise autour de projets concrétisant le modèle de développement de l'entreprise

Objectif #3 — Concevoir et développer des applications numériques qui permettent de mieux prendre soin des femmes et des hommes tout en préservant la planète

Objectif #4 — Tendre vers une régénération des ressources qu'utilise l'entreprise

... et du label Bcorp

Certifiée Bcorp depuis 2019, norsys renouvelle son engagement et entre en re-certification en 2023 avec un audit externe exigeant sur 200 critères en matière d'engagement sociétal et de business for good.



Enjeu 2

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

18



norsys s'est toujours construit sur la base d'une gouvernance partagée



Dès 2011, conscients des attentes des nouvelles générations, nous avons fait évoluer le management avec l'idée de "piloter l'entreprise avec des leaders libérateurs".

En 2015, un panel démocratique est constitué de collaborateur.trices.s. volontaires qui acceptent d'être sollicité.e.s plusieurs fois dans l'année pour guider des décisions de l'entreprise.

En 2017, un pas de plus est fait ; des décisions concernant toutes les agences de l'entreprise sont votées par un panel de 60 salarié.e.s.

Depuis 2019, chaque collaborateur.trice a la possibilité de saisir le conseil d'éthique s'il pense que des incohérences avec les principes éthiques du modèle permaentreprise existent ; elles peuvent concerner un client, un fournisseur, la nature d'une mission.

En 2021, nous sommes allés encore plus loin avec la constitution d'un collectif de 12 salarié.e.s, pour élaborer la feuille de route "permaentreprise" ; elle concerne les enjeux à court et moyen termes, ainsi que les projets pour les atteindre. Cette feuille de route a ensuite été complétée par le CSE (Comité Social et Economique), le comité des permaentrepreneurs en agence et le comité stratégique qui l'ont amendée et validée.

Autant d'exemples qui soulignent la réalité de notre engagement à permettre aux collaborateur.trice.s d'influencer la vie de l'entreprise.

Cette année, nous avons décidé de mettre en place de nouveaux dispositifs tels que le référendum pour que les collaborateur.trice.s soient en mesure d'émettre des propositions, de participer aux décisions et même de voter. Une manière pour norsys de réaffirmer la conviction qui a toujours guidé son développement : **la réussite d'une entreprise est directement liée à l'engagement des femmes et des hommes qui la composent.**

Et de démontrer que "prendre soin des humains", c'est entendre le besoin de participer, d'apporter sa créativité, et d'être respecté dans son éthique et sa diversité.

Mathilde Durie,
Directrice du groupe norsys

Les principes de composition des organes de gouvernance

Notre principe de composition de **tout organe de gouvernance** :

- À minima un membre du CSE
- Une représentativité des métiers
- Une parité hommes/femmes à 50/50, même si 70% des collaborateurs sont des hommes



Deux nouveaux organes de gouvernance

Aux dispositifs existants (comité de direction, conseil d'éthique et conseil d'administration) se sont ajoutés :

- **Le conseil d'administration de la fondation actionnaire**
qui veille au respect du modèle permaentreprise
- **Le comité des permaentrepreneurs**
qui, pour chaque agence, élabore sa feuille de route permaentreprise et suit sa mise en œuvre



Enjeu 3
Être reconnue comme
une ESN haut de gamme
par son état d'esprit
et le niveau d'exigence
de ses prestations

Les easymakers deviennent des permamakers

Historiquement, depuis 2007, nous étions des “easymakers”, c’est-à-dire qu’à nos compétences techniques étaient associées des compétences en relations humaines, en créativité, en écoute active... tout ça pour faciliter la vie de nos clients.

Avec la permaentreprise, nous faisons évoluer non plus seulement nos compétences, mais aussi notre “posture” pour que nous puissions nous interroger sur la manière d’incarner, dans nos projets et nos actes au quotidien, le respect des trois principes : “prendre soin des humains”, “préserver la planète”, “se fixer des limites et partager les richesses”.

Un nouveau parcours a été testé en septembre.

Une ESN haut-de-gamme

Nous sommes convaincus que l’état d’esprit dans lequel nous accompagnons nos clients est la clé du succès.

23

En provoquant systématiquement le partage des enjeux et des contraintes d’un projet avec l’ensemble des parties prenantes, en permettant le dialogue entre les acteurs, il est toujours possible de tracer les contours d’une solution répondant aux attentes de chacun.

L’analyse d’un besoin ou la réalisation d’un projet sont facilitées par notre capacité à **créer un contexte favorable** à la mise en œuvre d’une intelligence collective, à créer une véritable dynamique d’équipe voire d’entreprise.

L’avènement des projets réalisés dans **un contexte dit d’agilité** impose aux équipes de cultiver un maillage relationnel entre les différents acteurs, de co-construire et non plus de construire.

C’est dans cet **état d’esprit que norsys accompagne ses clients** dans leurs stratégies de digitalisation, d’amélioration de leurs services numériques, de pilotage de projets ou encore d’optimisation de la relation client.



exemples de
missions menées
par les équipes
norsys

Favoriser la prise de recul et in fine, sécuriser un projet

Face à la demande de mise en place d'un monitoring d'une cinquantaine d'applicatifs émanant de l'un de nos clients du domaine de la santé, norsys a identifié un besoin important de clarification des rôles et attentes de chaque partie prenante avant d'aborder l'aspect technique de la demande.

Pour cela, norsys a guidé son client à travers un ensemble d'ateliers, afin d'en faire émerger un MVP (Produit Minimum Viable). Ces ateliers ont eu pour finalité d'extraire les besoins priorisés des différents utilisateurs (métier, responsables applicatifs, infrastructure, direction), avant d'élaborer et de mettre en œuvre des tableaux de bord permettant de monitorer les applications avec une véritable plus-value.

ACCOMPAGNEMENT NORSYS

Conception et animation d'ateliers avec les parties prenantes :

- Énumération des différents rôles et de leurs attentes respectives
- Identification de l'application ou composant à observer
- Présentation du besoin spécifique
- Définition des éléments à observer et à monitorer.

Puis sur le recensement de l'ensemble des besoins des différentes parties prenantes sous la forme d'user stories :

- Identification du socle technique des applications devant être « observées »
- Définition du besoin spécifique d'observabilité (métrique, disponibilité, accès aux logs, Performance applicative, apprentissage...).

Ces étapes ont constitué un préalable à la mise en œuvre et à l'industrialisation de la solution Observability, en mode agile et en collaboration avec l'équipe monitoring.

MOTS-CLÉS MÉTIER

Approche par la Valeur d'Usage / Animation d'un Collectif / Facilitation / Intelligence Collective

MOTS-CLÉS TECHNIQUES

#Monitoring #Supervision #Observability #SecDevOps #Industrialisation

Digitaliser les services

Par l'intermédiaire du **Plan d'Aide à la Modernisation et à l'Innovation (PAMI)**, les **Voies Navigables de France (VNF)** accompagnent les ambitions de l'État et de ses partenaires pour faire du transport fluvial, une alternative pertinente et cohérente vis-à-vis des enjeux environnementaux.

Le PAMI aide aux financements des projets d'amélioration des bateaux et des infrastructures à la demande des bateliers.

De la simplification des processus métier en passant par leur digitalisation, l'objectif affiché est de simplifier l'accès aux aides pour le verdissement de la flotte fluviale.

ACCOMPAGNEMENT NORSYS

norsys accompagne VNF dans la prise en compte des attentes et besoins pour l'ensemble des parties prenantes, avec notamment deux missions essentielles de cadrage, facilitées par une approche de modélisation des processus métier :

- L'alignement de ces processus aux besoins des utilisateurs
- La digitalisation maximale de ceux-ci en étant centré sur l'expérience utilisateurs

Pour le succès de ces missions, nous nous appuyons sur trois piliers :

- L'approche par la valeur pour optimiser l'effort au regard des futurs usages
- L'intelligence collective pour construire des consensus avec l'ensemble des parties prenantes
- La collaboration pour améliorer l'engagement des équipes autour d'une vision partagée entre les équipes métiers et techniques.

norsys accompagne également VNF sur la conduite du changement liée à la digitalisation en aidant à la définition des stratégies de communication, de formation et de support. Enfin, nous construisons et animons la stratégie de tests inhérente à ce grand chantier de digitalisation des services.

En prenant soin de satisfaire les parties prenantes, en anticipant le changement pour le rendre plus facile et en rendant VNF au maximum autonome sur ces nouvelles activités, les permamakers soutiennent leur client pour faire de digitalisation des services un succès.

MOTS-CLÉS MÉTIER

Transition Environnementale / Transport

MOTS-CLÉS TECHNIQUES

#Approche par Processus Métier #Intelligence Collective #Testing #Conduite du Changement #Digitalisation

Enrichir la relation client

Les Autoroutes et Tunnel du Mont Blanc (ATMB) ont souhaité renforcer et faciliter la relation avec leurs clients en redéfinissant l'ensemble des outils numériques à leur disposition.

Dans un contexte d'impact environnemental fort des déplacements routiers, ATMB est engagée pour soutenir l'économie locale et la mobilité durable, et est en veille permanente sur les nouveaux modes de transports.

ACCOMPAGNEMENT NORSYS

Optimisation des temps de parcours, augmentation du niveau de sécurité sur les autoroutes, proposition de nouveaux services comme les bornes de recharge ou d'outils pour favoriser le covoiturage sont les engagements portés par ATMB auprès de ses clients.

Pour cela, et via la refonte des services numériques comme le site web, norsys accompagne ATMB sur :

- L'optimisation de la mise à disposition et de la visualisation de l'information client : info-traffic, aires, bornes électriques, covoiturage
- La contribution aux développements des services de mobilité
- La gestion de la relation client sur les canaux digitaux,
- Une démarche d'homogénéisation des environnements techniques des sites ATMB (ATMB.com, CNP, espace abonné, plateforme RSE)
- La mise en œuvre d'une stratégie visant à réduire les coûts d'hébergement et de maintenance.

En complément de ces missions, norsys met en œuvre une démarche d'écoconception des sites réalisés, en prônant la frugalité fonctionnelle, l'approche MVP, l'optimisation des contenus et de leur affichage, la limitation des flux de données...

MOTS-CLÉS MÉTIER

Approche par la Valeur d'Usage / Expérience Utilisateur / Relation Client

MOTS-CLÉS TECHNIQUES

#Refonte #Ecoconception #PHP #Wordpress

Appui au pilotage du portfolio de projets et animation du collectif portefeuille

La Caisse Nationale des Industries Électriques et Gazières (CNIEG) est une caisse de retraite chargée de la gestion du régime spécial d'assurance vieillesse, invalidité, décès, accidents du travail et maladies professionnelles des industries électriques et gazières.

Après 10 années d'agilité, la DSI a impulsé une démarche d'agilité à l'échelle afin de piloter la mise en œuvre des chantiers de transformation de la nouvelle Convention d'Objectifs et de Gestion. L'évolution s'inscrivant également dans les valeurs prônées par la CNIEG engagée dans une démarche d'entreprise responsabilisante, norsys a été retenue afin d'accompagner les responsables du portefeuille de projets dans la mise en place d'un modèle inspiré du Lean Portfolio Management de SaFe.

ACCOMPAGNEMENT NORSYS

norsys appuie la CNIEG dans la déclinaison tactique des orientations stratégiques de transformation en accompagnant les acteurs du portefeuille de projets (PM, Tech portefeuille et portfolio management) mais aussi en faisant le lien entre ce collectif portefeuille et les porteurs d'enjeux qui définissent la stratégie de la CNIEG.

Notre enjeu principal est d'identifier les chantiers et les moyens sous-jacents devant être mis en œuvre pour décliner les ambitions stratégiques.

Pour cela, nous avons mis en place une méthodologie d'évaluation de la capacité à produire afin de prendre en compte d'autres éléments que le nombre de jours/homme mobilisables. Nous avons ensuite utilisé cette même méthode d'abstraction pour évaluer l'effort de réalisation à fournir sur les chantiers à venir. Cela nous permet aujourd'hui de cadencer l'année à un rythme soutenable pour les équipes de réalisation et d'établir des feuilles de route (trimestrielles et annuelles) réalistes.

Nous avons eu à cœur d'accompagner ce changement en s'appuyant sur des techniques de facilitation qui nous permettent de mobiliser différents interlocuteurs de la DSI, de la Relation Client ou de la Finance, et de les aligner pour répondre aux objectifs stratégiques de la CNIEG.

MOTS-CLÉS MÉTIER

Animation / Pilotage Stratégique / Pilotage Tactique / Conduite du Changement / Portefeuille Projets

MOTS-CLÉS TECHNIQUES

#SAfe #LeanPortfolioManagement #Agilité

Aligner le schéma directeur IT à la stratégie de l'entreprise

Entreprise Sociale pour l'Habitat (ESH) implantée dans le bassin d'emploi de Douai, dans l'Orchésis et dans le Cambrésis, **Norévie** a initié début 2021 une grande réflexion sur sa vision stratégique.

Cette réflexion, co-construite avec l'ensemble des collaborateurs, amène l'entreprise à évoluer, à revoir son fonctionnement et à redéfinir ses objectifs.

Pour accompagner ces changements, il est nécessaire de faire évoluer le système d'information et la DSI pour être un partenaire pertinent des métiers.

ACCOMPAGNEMENT NORSYS

C'est dans ce contexte que norsys accompagne la construction du schéma directeur IT 2023-2025. Cette démarche a été voulue participative et dans la continuité des travaux déjà menés.

Elle s'articule autour de trois grands axes :

- Construire la vision stratégie du système d'information
- Impliquer les acteurs métier dans la construction du SI
- Améliorer l'organisation des projets à contribution IT

MOTS-CLÉS MÉTIER

Bailleur Social / Logement / Schéma Directeur

MOTS-CLÉS TECHNIQUES

#Intelligence Collective #Vision #Approche par la Valeur #Transversalité #Pédagogie
#Architecture d'entreprise



Enjeu 4

Mettre l'innovation au service d'usages numériques efficients et éthiques

30



Avec un taux de croissance de +9% par an, l'impact du numérique est de moins en moins anecdotique ! Il représente 3,2% des émissions de GES en France. En tant qu'entreprise de services numériques à mission et permaentreprise, nous sommes engagés à faire du numérique, non pas une source de dégradation supplémentaire, mais une solution au service de la transition écologique.

Les 3 piliers de notre démarche

1. Nous questionner sur la finalité des projets que nous réalisons pour nos clients
2. Développer de nouveaux projets au service de transition écologique
3. Concevoir des méthodes et outils favorisant la conception de services vertueux

Notre méthode : l'écolonomie de services numériques

L'écolonomie désigne le fait de concilier respect de l'environnement et rationalisation des dépenses. Notre objectif consiste à faire de l'écologie une composante de la performance des services afin d'accélérer son intégration.

1. Une démarche intégrée à notre vision haut de gamme : nous ajoutons à notre recherche de qualité, point de départ de services éco-conçus, la prise de recul avec l'analyse du cycle de vie (ACV), depuis la fabrication au recyclage en passant par l'utilisation des services.
2. Nous mettons l'approche par la valeur des usages au service d'une conception vertueuse : prioriser les besoins, analyser la valeur des unités fonctionnelles, optimiser les parcours utilisateurs, améliorer l'accessibilité, ...
Un peu comme dans les déchets, la meilleure éco-conception est celle qu'on ne fait pas !

31

Nos outils

Des méthodes permettant d'intégrer l'éco-conception dans nos projets : éco-test, écolonomètre, étiquette environnementale, norsysDaily.

Des facilitateurs appelés écolonomistes, dans chaque agence qui diffusent les bonnes pratiques et accompagnent au quotidien nos équipes.

Des ateliers de sensibilisation pour chaque métier, des formations spécifiques et des sprints pour rapidement générer des résultats.

Mise en œuvre de l'écolonomie

Sensibiliser nos clients et leurs équipes

Nous accompagnons nos clients à l'impact environnemental du numérique et en particulier des services numériques qu'ils mettent en œuvre. En sensibilisant leurs équipes (techniques comme métiers), nous les aidons à prendre conscience des leviers d'amélioration qu'elles peuvent utiliser pour produire des services plus efficaces d'un point de vue environnemental.

Former aux principes d'éco-conception

Par la formation des acteurs projets, nous aidons nos clients à inscrire la démarche d'éco-conception au sein de leur méthodologie projet. Depuis la formalisation du besoin jusqu'au développement du service numérique, nous les amenons à s'interroger sur les vrais usages attendus et la valeur produite par celui-ci.

Adapter le principe d'amélioration continue pour y intégrer l'écolonomie

En intégrant des indicateurs de performance environnementale à la démarche projet de nos clients, nous introduisons un nouveau scope de mesure de la performance. Ces indicateurs, fournis par nos outils de mesure et qui vont au-delà des préceptes d'éco-conception (incluant le bilan carbone d'une fonctionnalité, d'un projet, l'impact des déplacements engendrés par le projet...), permettent un nouveau mode de priorisation des évolutions d'un service numérique.

Auditer le fonctionnement interne du projet

Nous avons imaginé un outil de questionnement permettant d'évaluer la gouvernance d'une équipe projet au service de l'éco-conception. En effet, plus que les actions techniques, ce sont les décisions humaines qui ont le plus fort impact sur l'éco-conception d'un service numérique.

32

faits notables cette année

norsys rejoint l'institut de INR (institut du numérique responsable)
et a participé à l'expérimentation WeNR (mesure de l'impact de nos infrastructures)



Denis Debardieux, membre de l'équipe des Pirates

(pôle innovation de norsys) a participé à la rédaction de
"Écoconception Web : les 115 bonnes pratiques"
(4^e édition) de Frédéric Bordage

Le projet de recherche GlobalEcoConcept : l'étiquette environnementale d'un service numérique

norsys a sollicité et obtenu une subvention de la Région Hauts de France et l'ADEME dans le cadre du programme rev3.

L'objectif de ce projet peut être résumé comme suit :

pour toute société qui a besoin de développer un service numérique tout en s'assurant de son efficacité environnementale, **GlobalEcoConcept** est un projet de recherche industrielle qui a pour but de construire un ensemble d'outils et de méthodes qui vont permettre d'agir au plus tôt sur la réduction du coût environnemental de celui-ci, de manière plus large que l'ACV (Analyse du Cycle de Vie).

Pour concrétiser cet objectif :

nous souhaitons capitaliser sur nos innovations des dernières années en concevant un parcours et un outil en ligne permettant de rendre plus accessible, mais aussi plus compréhensible, la prise en compte de l'impact environnemental d'un service numérique.

Parmi les principales productions prévues dans le cadre de ce projet de recherche :

- La réalisation d'un état de l'art sur les solutions existantes et leur degré d'accessibilité
- La conception d'une application web de mesure et d'analyse des différents impacts environnementaux d'un projet (impact du service et des ressources nécessaires à sa conception)
- La création d'un parcours de formation de facilitateur de l'éco-conception
- La création d'une base de données carbone en open data

Nous nous donnons jusqu'à mi-2024 pour réaliser ce projet de recherche avec des applications possibles dès 2023.

**exemples de
missions menées
par les équipes
norsys**

Contribuer à la transition écologique

La préservation de l'environnement est un terrain d'expression et d'engagement pour norsys ainsi qu'un secteur stratégique pour le développement de nos activités.

Nous accompagnons nos clients à :

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

C'est avec cette capacité unique à conjuguer transition écologique et numérique que nos équipes interviennent pour **l'ADEME, l'OFB, l'IRD, VNF, Auréa, Railcoop, Enercoop, Axelera ou le Museum National d'Histoire Naturelle...**

ACCOMPAGNEMENT NORSYS

Mais concrètement, que fait-on ? Nous accompagnons Railcoop dans la définition et le développement de son système d'information en adaptant le rythme de mise en œuvre du système d'information aux capacités d'investissement et aux aléas propres à la complexité de création d'une offre de transport ferroviaire innovante et adaptée aux besoins des territoires :

- Formuler une vision
- Définir l'architecture de son système d'information et les règles d'urbanisation
- Aider à la prise de décision, trouver la trajectoire optimale de mise en œuvre du SI
- Développer les briques et les intégrer au SI

S'agissant d'Enercoop, entreprise pionnière dans la fourniture d'électricité verte nos experts techniques interviennent pour

- Sécuriser le système d'information
- Faire évoluer et simplifier l'architecture d'un SI devenu complexe de par la nature même des activités d'Enercoop
- Réduire les interventions de maintenance et permettre le redéploiement des équipes IT sur des projets à plus forte valeur ajoutée pour les services métiers

MOTS CLÉS MÉTIER

Urbanisation / Trajectoire SI / Architecture / Expertise / Interopérabilité,

MOTS CLÉS TECHNIQUES

Énergies Renouvelables #Mobilité #Transport Ferroviaire #Coopération #Transition Economique #Territoires #Citoyens

MISSION NORSYS

Mesurer la qualité de l'air à son domicile

De nouveaux appareils, les purificateurs d'air sont en plein essor. Notre client grenoblois **LIFE 01** a mis au point l'Element® qui purifie l'air en éliminant les contaminants critiques pour la santé.

Les équipes de norsys développent l'application qui restitue en temps réel la qualité d'air d'une pièce.

ACCOMPAGNEMENT NORSYS

Concrètement, les easymakers (développeurs, chefs de projets, designers...) sont en charge de :

- L'accompagnement UX, UI
- La création de la charte graphique
- Développements de la solution complète :
Back et Front office (application tablette et smartphone)
- Appairage entre l'application et le capteur de l'Element®
- Accompagnement sur l'hébergement de la solution
- Déploiement des applications sur les stores

MOTS-CLÉS MÉTIER

Santé / QualitéDeL'Air / Innovation

MOTS-CLÉS TECHNIQUES

#ReactNative #IOS #Android #JAVA #SpringBoot

Développer un usage responsable et sûr des données de santé

Impliqué dans la e-santé depuis 10 ans, norsys s'emploie à intensifier l'éthique et la sécurité pour les nouveaux usages du numériques en santé.

La pseudonymisation des données est un procédé essentiel en vue de permettre des traitements de données sensibles respectant les droits et libertés des individus.

À distinguer de l'anonymisation, ce procédé vise à conserver la logique des données entre elles, tout en rendant les données, qui étaient identifiantes auparavant, indirectement identifiantes.

ACCOMPAGNEMENT NORSYS

En prenant en charge des travaux d'étude d'impact et en mettant en œuvre les architectures techniques adaptées pour ses clients Santé qui manipulent des données sensibles, comme **ATIH et MoiPatient**, norsys permet l'usage de celles-ci à des fins statistiques, l'étude de l'expérience patient et in fine l'amélioration des soins offerts.

Les équipiers norsys maîtrisent la problématique dans son ensemble, depuis le projet de mise en conformité réglementaire, jusqu'à l'évaluation des impacts en termes de parcours utilisateur et d'évolution des SI.

MOTS-CLÉS MÉTIER

Recherche et Démocratie en Santé / Usage Éthique des Données / Consentement

MOTS-CLÉS TECHNIQUES

#Sécurité #Chiffrement #RSA #Algorithmes

The image is a composite. The top half shows a modern, multi-story white apartment building with balconies. A person is visible on one of the balconies. The bottom half shows a calm lake at sunset, with a wooden pier and benches in the foreground. The sky is reflected in the water, and reeds are visible in the foreground.

Enjeu 5

**Régénérer l'énergie
des collaborateurs.
trices en cultivant leurs
leviers de qualité de vie**

Se reconnecter à la nature

Un des mot-clé du modèle "permaentreprise" est "la régénération des ressources". Alors, nous nous sommes demandé comment nous pourrions "régénérer notre propre énergie".

À la question : qu'est-ce qui régènerait le plus ton énergie ?

Une majorité de collaborateur.trice.s a répondu "se reconnecter à la nature".

... Et bien d'autres initiatives inattendues ont émergé.

38



Recréer du lien

Le norsys challenge pour se retrouver

Initié à Lyon, le norsys challenge s'est étendu à toutes les agences. L'idée : se retrouver, régénérer nos énergies en se challengeant entre agences au bowling, au babyfoot, à la pétanque, au poker ou pour mesurer son bilan carbone...

Campus : retour en présentiel

Casser la routine, c'est régénérant. Moment fort de la vie de norsys, le campus s'est réinstallé en présentiel dans toutes les agences cette année. Au programme, écoles métiers, atelier "numérique et environnement" animé par l'équipe des PIRATes et écolonomistes, challenges techniques comme le "security challenge"... Mais aussi des quizz, du sport, des repas, des ateliers greenmakers et... des soirées.

À retrouver en vidéo par QR code correspondant dans "La vie des agences", page 53

39





Enjeu 6

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



Seul un changement de modèle peut permettre de contribuer à un monde bas carbone

Ces dernières années ont été le théâtre d'un vaste verdissement des produits et services, avec en creux, le message suivant : continuez à consommer comme bon vous semble, nos produits n'ont jamais autant respecté la planète ! Pourtant, notre frénésie consumériste pèse plus que jamais sur les écosystèmes naturels.

En dépit de toutes ces intentions, le climat ne s'est jamais autant emballé. L'été 2022 marquera sans doute un tournant dans notre perception de la bio-dégénérescence de la planète : températures records, pénuries d'eau, fleuves à secs, incendies dévastateurs...

Sans oublier, quelques semaines plus tôt, les grêlons ravageurs et autres inondations dans de multiples territoires.

Notre responsabilité collective est grande face à ces dérèglements.

Un occidental émet aujourd'hui beaucoup trop de gaz à effet de serre. Nous vivons à crédit en préemptant sur les ressources disponibles pour les prochaines générations. Et consommer toujours plus, aussi verts soient les produits, ne fera qu'empirer cette tendance.

Dans ce contexte peu réjouissant, chacun peut faire sa part, découvrir que cela est source de bien-être, de simplicité, d'économies... Cela vaut pour les entreprises aussi. Elles peuvent et doivent urgemment faire leur part !

Dès lors, comment démêler le vrai du faux ? Comment différencier une approche opportuniste et mercantile d'un engagement global réel et sincère ?

Dès 2006, norsys s'engageait, par conviction, dans son premier bilan carbone pour entamer un travail de réduction de son empreinte. Aujourd'hui, nous en mesurons les retombées positives, conséquences de nos actions .

Désormais, nos réflexions dépassent largement le cadre du bilan carbone, photographie d'une année d'activités passée.

Nous avons décidé de nous projeter sur le très long terme, pour nous demander ce que serait un acteur du numérique en 2050, dans un monde où les pénuries de ressources seront multiples, où il faudra arbitrer entre différents usages.

Notre trajectoire de permaentreprise nous engage à justifier notre développement, à avoir des méthodes et outils pour que chacun trouve un sens à son engagement professionnel, à limiter la mise en œuvre de ressources inutiles, à œuvrer pour des usages utiles, à revitaliser le vivant. Cela va bien plus loin qu'une communication opportuniste sur la compensation carbone.

Thomas Breuzard
Directeur de la permaentreprise

Les 3 axes de notre stratégie bas carbone

2 leviers pour atteindre la neutralité planétaire	RÉDUCTION DES ÉMISSIONS		AUGMENTATION DES PUIITS
les 3 piliers NZI	Je réduis mes émissions de GES	Je réduis les émissions	Je retire du CO2 de l'atmosphère des autres
Dans ma chaîne de valeur			
chez moi	Émissions directes (scope 1 et 2)		Absorptions directes
en amont et en aval	Émissions indirectes (scope 3)	Émissions évitées par mes produits et services	Absorptions indirectes
Hors de ma chaîne de valeur		Émissions évitées par le financement de projets de réduction	Absorptions par le financement de projets de séquestration

Référentiel issu de la Net Zero Initiative, imaginé par Carbone 4, sur lequel nous basons nos travaux Référentiel NZI (net-zero-initiative.com).



1. Agir pour réduire nos propres émissions de gaz à effet de serre (GES)

Depuis 2006, nous calculons nos émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scope 1,2,3), afin de les piloter et les réduire au maximum.

Les résultats de 10 dernières années nous permettent de tirer deux conclusions (voir section chiffres, pages 10 et 11) :

- 1 — Les émissions annuelles par collaborateur ont été divisées par deux, un résultat accéléré par les nouveaux modes de travail qui se sont généralisés.
- 2 — Les émissions globales de norsys n'ont presque pas augmenté sur 10 ans, malgré une croissance importante de nos activités.

Nos actions groupe prioritaires en 2022

- Élaborer et expérimenter une **stratégie d'économie circulaire*** notamment sur notre outil de travail : les équipements informatiques.
- Former à l'éco-conception et la déployer dans des projets.
- Professionnaliser notre trajectoire climatique avec la **méthode ACT****.

43

2. Contribuer à réduire les émissions des autres

La décarbonation de notre société à court terme, au-delà de notre périmètre carbone prend deux formes :

- 1 — la conception des services numériques pour nos clients.

Nos actions groupe prioritaires en 2022

- Modules de sensibilisation à l'impact environnemental du numérique, notamment à travers la fresque du numérique, pour plus d'une centaine de collaborateur.trice.s.
- Déploiement d'un module de formation dédié dans nos écoles métiers.

- 2 — le financement de projets de suppression d'émissions au-delà du numérique, pour contribuer à court terme à une société bas carbone.

Nos actions groupe prioritaires en 2022

- Objectif : 50% de nos émissions de GES couvertes par des crédits carbone certifiés avec un prix moyen à la tonne de 40 €.
- Renouvellement du partenariat avec **TerraTerre*****.

3. Contribuer au financement de puits de carbone

Financer la préservation et le développement des puits de carbone pour compenser sur le long terme.

Nos actions groupe prioritaires en 2022 :

- Soutien des actions de préservation des forêts françaises portées par l'Office National des Forêts (ONF)
- Soutien d'acteurs associatifs dans le cadre de notre fondation : **Cœur de Forêt**** et Biodiversio.**

* **À travers l'économie circulaire**, nous souhaitons réduire fortement l'impact environnemental de nos outils de travail. A titre d'exemple, un nouveau partenariat a été engagé avec l'entreprise d'insertion AFB, afin de nous équiper en ordinateurs de seconde main (bilan carbone divisé par 3 voire 4 par rapport à un équipement neuf).

** **La méthodologie Assessing low Carbon Transition initiative (ACT)** se propose d'évaluer à quel degré les stratégies énergie-climat des organisations sont alignées avec les objectifs de l'Accord de Paris. Cela nous amène notamment à questionner l'intensité carbone de notre chiffre d'affaires, à anticiper l'évolution de nos métiers, à questionner notre stratégie de développement...

*** **norsys accompagne un agriculteur dans sa transition vers une agriculture plus durable avec TerraTerre.** La ferme laitière concernée, située à Landas près de Lille, s'est engagée à mettre en place des pratiques durables et bas carbone pour réduire son empreinte de 317 tonnes CO2 à horizon 2025, avec l'aide de norsys qui soutient sa transition sur 5 ans.

Pourquoi soutenir les agriculteurs locaux dans leur transition ?

Transformer notre agriculture est une des solutions la plus efficaces pour lutter à court terme contre le changement climatique : forts potentiels de réduction des émissions de GES, amélioration de la qualité des sols et de leur capacité de captation de GES.

Mais également avec des co-bénéfices importants comme la préservation de la biodiversité ou la contribution au mieux manger pour la santé des humains !



**** **L'association Cœur de Forêt** œuvre pour la préservation et la valorisation des forêts et de l'humain.

À travers le soutien de norsys, l'association Cœur de Forêt peut réaliser 3 diagnostics forestiers en France, assurer le suivi de 500 arbres plantés ou issus de régénération naturelle assistée ou arbres d'avenir préservés, développer son programme de sensibilisation des citoyens, notamment à travers la fresque de la forêt.

Pourquoi planter des arbres ne préserve pas directement les forêts ?

Des centaines d'années sont nécessaires pour qu'une plantation d'arbres ressemble à un écosystème de forêt ancienne. La 6^e extinction de masse de la biodiversité est actuellement en cours, et elle est causée majoritairement par la destruction des habitats, dont les forêts qui abritent 80% de la biodiversité terrestre.

Les services écosystémiques rendus par une forêt ancienne sont incomparables, une plantation ou jeune forêt ne remplit pas la même qualité de service.





Enjeu 7

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

46



“Se limiter et redistribuer les richesses”, la troisième éthique de la permaentreprise, nous a conduits cette année à rendre plus égalitaire et plus éthique la participation des salariés aux résultats de l’entreprise et à renforcer les soutiens de la fondation norsys, en France comme au Maroc.

Participation : plus éthique et plus égalitaire

2 changements importants du côté de la participation des salariés, cette année

- D’abord, sur proposition de la direction générale et sur décision du CSE, la participation est devenue égalitaire : la redistribution des richesses créées par l’entreprise est désormais proportionnelle au temps de travail et non plus indexée sur le salaire.
- Ensuite, les salariés ont acté par référendum le fait de transférer le plan d’épargne entreprise vers des fonds plus solidaires et responsables avec un nouveau dispositif de fonds plus engagé, plus transparent et organisé par thématique (Insertion, Traitement des déchets, Transition écologique...)

Partager nos richesses matérielles

Les Trophées de la fondation norsys

- **Pour « Préserver la planète »**
 - **Prix du Jury :**
Wild legal une association engagée pour **doter de droits** le patrimoine naturel et, en particulier, **les fleuves et les dernières rivières sauvages en danger en France.**
 - **Prix coup de cœur des collabs :**
Sol, alternatives agroécologiques et solidaires, pour son projet de **“Maison des semences paysannes maralpines”** qui œuvre à la sauvegarde des variétés locales, avec l’objectif de **remettre au centre de nos assiettes des semences paysannes locales.**
- **Pour “Réduire les injustices sociales”**
 - **Prix du Jury :**
Les hôtels solidaires dont le projet consiste à récupérer dans les hôtels des produits destinés à être jetés (alimentation, produits d’hygiène, mobilier) qui sont redistribués via 15 associations pour 20 000 bénéficiaires (personnes en situation de précarité).
 - **Prix coup de cœur des collabs :**
Prisme, une association de psychologues qui anime des ateliers dans les quartiers difficiles pour «être bien avec soi-même, bien avec les autres».

Les Bikers solidaires 2022

17 240 km ont été parcourus en agences, par les permamakers sur le principe 1 km = 1 euro pour une association, au profit de :

- **L'association pour le bien-être de l'enfant diabétique** (Marrakech)
- **Pôle XXI**, un tiers Lieu associatif d'émancipation populaire en milieu naturel (Tours)
- **Renaloo**, une association de patients souffrant de maladie rénale (Paris)
- **Rêves**, association qui réalise les Rêves des enfants très gravement malades (Ennevelin)
- **Soleil rouge**, association des clowns hospitaliers (Grenoble et Aix-en-Provence)
- **OPE**, le projet Ell'o'web fait découvrir aux lycéennes les métiers du numérique (Lyon)
- **La Cloche**, pour l'inclusion des personnes sans abri (Nantes)
- **Trail pour Tous** (Sophia Antipolis)

Et aussi

- **Dans le cadre des norsys Biodiv awards**, un concours de courtes vidéos illustrant la beauté de la biodiversité et la nécessité de la défendre, les collabs gagnants ont décidé soutenir **Biodiversio** et son projet pour freiner la chute de la Biodiversité par l'éducation participative.
- **Les ateliers participatifs avec La Cloche** : à Nantes, Jeremy et Fernand sont allés faire un atelier jardinage-rempotage avec des personnes sans abri.
- Un don de 5 000 euros à **Solinum** pour la traduction en ukrainien du Soliguide, une plateforme en ligne référençant tous les lieux et services pouvant être utiles aux personnes en difficulté.
- norsys Lyon a accueilli, avec **Ell'oweb**, une promotion de 10 lycéennes, pendant une semaine pour leur faire découvrir les métiers du numérique.
- **Opération "Boîtes de Noël solidaires"** pour les personnes en grande difficulté dans toutes les agences.

Fondation norsys maroc

La fondation norsys Maroc a participé aux journées d'actions solidaires au profit de l'association pour le bien-être de l'enfant diabétique (ABEDD).

- Après avoir parcouru 4975 km pendant les **Bikers solidaires**, l'agence de Marrakech a organisé, le 6 décembre, **journée mondiale du diabète**, des ateliers de sensibilisation, mais aussi des animations sportives (course, tir à l'arc...).

Le 26 mai 2022, la fondation norsys Maroc a accueilli la **première édition du Printemps de l'entrepreneur** qui soutient la création d'entreprises par les jeunes.





Enjeu 8

Essaimer auprès
des entreprises et
autres organisations
notre modèle de
permaentreprise

50



Parce qu'il y a urgence, notre ambition aujourd'hui est de faire plus largement connaître ce modèle de permaentreprise et de permettre au plus grand nombre de dirigeants, pourvu qu'ils soient sincères et réellement engagés, d'en faire la base de leur développement d'entreprise.

Dans 120 entreprises en expérimentation

Après norsys, le groupe Serda Archimag, Nuageo, Bastien Tissages, Vents Portants, Inexcelsis, ont déployé le modèle "permaentreprise".

TMC innovation, Sygmatel, Apsi, Auddice,... ainsi que des entreprises du CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise), de DRO (Dirigeants responsables de l'Ouest), des APM (association pour le progrès du management) sont aussi en chemin.

Le Réseau Étincelle est aussi la 1ère association à devenir "permassociation".

Dans plus de 100 conférences dont un Ted'x

La permaentreprise a fait l'objet d'une conférence Ted le 2 juillet à #nantes sur le thème de l'équilibre/déséquilibre de la planète.

La permaentreprise, un modèle viable pour un futur viable | Sylvain Breuzard |



50 permaleaders formés à l'école de la permaentreprise

7 promotions se sont succédé dans les locaux de l'agence de Paris pour maîtriser le modèle et s'approprier la méthode.

400 participants au lancement du collectif permaentreprise

Nous avons lancé, le 28 septembre à la ferme urbaine Plantation Paris, un collectif pour réunir toutes celles et ceux qui s'emploient à faire connaître le modèle permaentreprise et à faciliter le passage à l'acte dans les entreprises.

Signature du manifeste Pour un changement de modèle avec la permaentreprise





Lancement du collectif permaentreprise

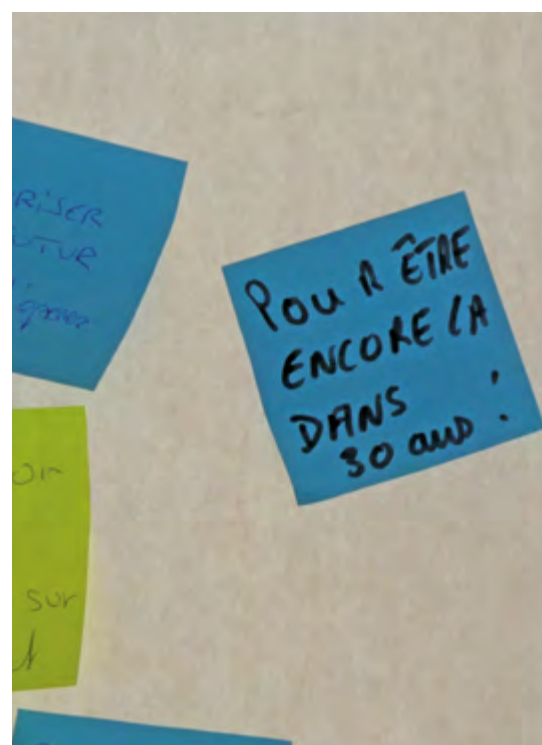


52

Lancement du collectif permaentreprise



Ted'x Nantes



la vie des agences !

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



53





Campus Paris



Campus Paris



Campus Sophia



Campus Lyon



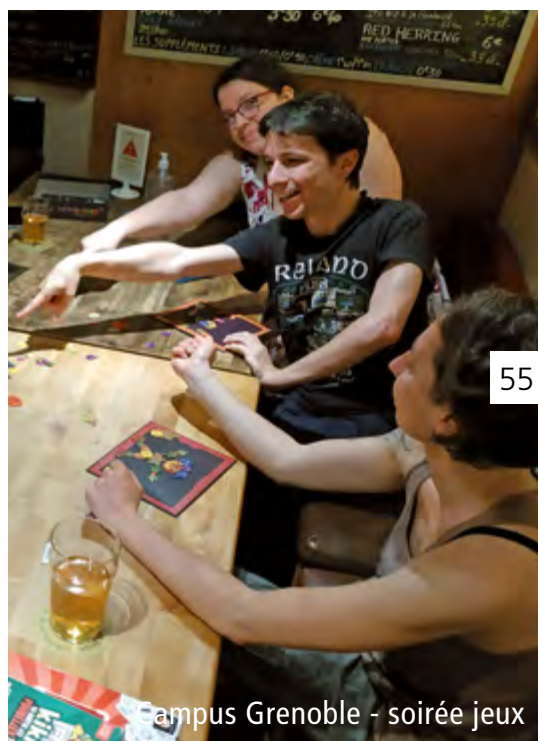
Campus Lille



Campus Lille



Campus Tours -soirée casino



55

Campus Grenoble - soirée jeux



Campus Nantes



Campus Lille





norsys challenge - Lille



Campus Marrakech



56

norsys challenge - Lyon



norsys challenge - Tours



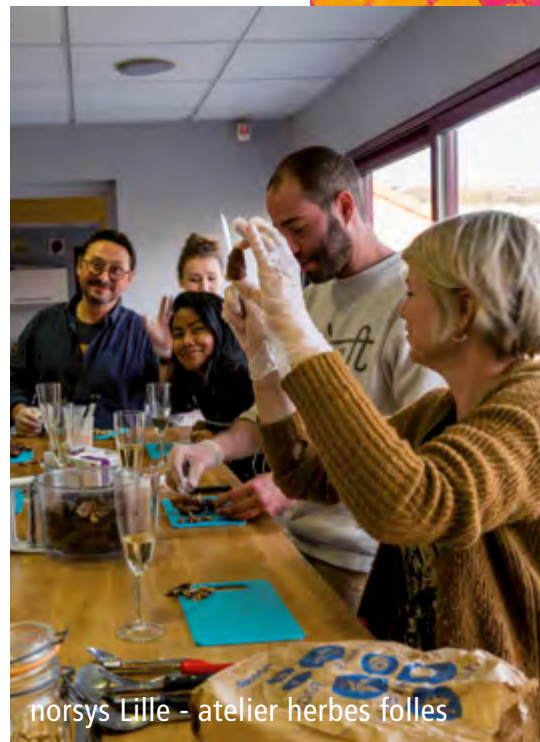
norsys challenge - Marrakech



norsys challenge - Lille



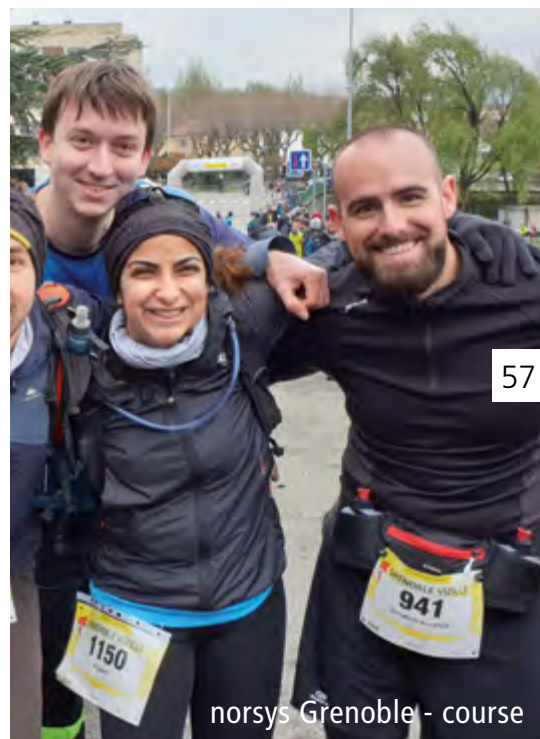
norsys Afrique - journée de la femme



norsys Lille - atelier herbes folles



norsys Grenoble



norsys Grenoble - course



norsys Lille - ramassage des déchets



norsys Lille - atelier de co-dev





norsys Grenoble tir à l'arc



norsys Grenoble - laser game



58

norsys Lyon - ski



Campus Paris



foot Marrakech



Campus Aix-en-Provence



Campus Lyon



norsys Lyon - dino ski



norsys challenge - Nantes



Campus Tours



**Ted'x,
Presse,
Podcasts,
Réseaux
Sociaux**





61

La PermaEntreprise, un modèle viable pour un futur viable | Sylvain Breuzard | TEDxNantes

à suivre sur Youtube : <https://www.youtube.com/watch?v=RMDJdyf9AD8>



En perspective

TÊTE CHERCHEUSE

**SYLVAIN
BREUZARD,**
PRÉSIDENT
DE LA
SOCIÉTÉ
NORSYS

Cultivateur de valeur

Créateur du concept de la « permaentreprise », inspiré de la permaculture, il a écrit en 2021 *La permaentreprise, un modèle viable pour un monde vivable. Une piste à suivre pour le million d'entreprises françaises ?* Rencontre.



Qu'est-ce qui vous a conduit à concevoir la permaentreprise ?

Un chemin long de vingt ans. Au début des années 2000, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) arrivait des États-Unis en France et je me suis alors demandé comment mettre l'économie au service de l'homme au sein même des entreprises, quelle que soit leur taille (PME, ETI...). Une réflexion que j'avais appelée à l'époque « *la recherche d'une performance globale* », c'est-à-dire à la fois financière, sociale et environnementale. Depuis lors, j'ai essayé de partager ces idées, notamment au sein du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD), lorsque j'en étais le président. Et c'est cette démarche que je mets en pratique au sein de mon entreprise, NORSYS, spécialisée dans les services informatiques. C'est dans les dix ans à venir que vont se jouer beaucoup de choses. Ensuite, nous ne serons plus capables de rectifier le tir. Or, les politiques ont besoin de beaucoup de temps pour faire bouger les lignes. C'est pourquoi, les dirigeants d'entreprise ont un grand rôle à jouer, voire une responsabilité historique.

Quelle est votre opinion concernant la RSE en général ?

Il ne faut pas se leurrer, la mise en œuvre de la RSE depuis une vingtaine d'années n'a pas été à la hauteur des enjeux. Si elle l'avait été, le monde ne se serait pas dégradé ainsi, à la fois sur les plans environnemental et social. Ce qui fait son insuffisance, c'est que les entreprises considèrent le plus souvent un seul élément de la RSE, le social ou l'environnemental. Ce sont les référentiels (ISO 26000, B-Corp...), arrivés au fil du temps, qui incitent à cela. Ils encouragent une politique cloisonnée, par partie prenante (collaborateurs, fournisseurs, clients...). Or, tout est interdépendant. C'est pour cela que ma conviction profonde est qu'il faut agir à tous les niveaux, sur tous les enjeux majeurs simultanément.

Quelle est la définition que vous donnez de la permaentreprise ?

Ce concept s'inspire des trois grands principes de la permaculture. Cette dernière, avant d'être une pratique agro-écologique, est d'abord une philosophie de vie qui a pour but de rendre la Terre habitable pour tous. Trois principes éthiques découlent de cette philosophie : prendre soin des hommes, prendre soin du sol et fixer des limites à la consommation, tout en redistribuant les surplus. J'ai donc traduit ces principes pour le monde de l'entreprise, pour que celui-ci se fonde aussi sur ces principes éthiques. Pour la permaentreprise, il s'agit de prendre soin des êtres humains, prendre soin de la planète et se fixer des limites, tout en redistribuant les richesses équitablement. Cette démarche s'oppose absolument à toutes ces entreprises qui cherchent à maximiser leurs profits sur le court terme, c'est-à-

“ Le rôle d'une entreprise est d'apporter du bien-être aux êtres humains

dire la majorité des entreprises aujourd'hui. Selon moi, le rôle d'une entreprise est d'apporter du bien-être aux êtres humains et elle est la mieux placée pour faire bouger les lignes rapidement.

Comment les dirigeants peuvent-ils mettre en œuvre concrètement ces principes éthiques ?

Il y a une méthodologie, que je décris dans mon ouvrage. Une école existe pour former les salariés et les consultants qui veulent porter un projet. La formation dure cinq jours : un module de deux jours pour convaincre un maximum de collaborateurs et un module de trois jours pour mettre en œuvre la méthodologie en situation. Cette école itinérante - les formateurs se déplacent partout en France - a pour but de muscler la démarche pour les entreprises intéressées. Le dispositif est aujourd'hui éprouvé et rencontre un certain succès. Ces modules visent à transmettre, en plus des principes éthiques, les principaux concepts de la permaentreprise. Concrètement, l'école invite ses « étudiants » à travailler sur les enjeux à court et moyen termes pour l'entreprise. Des enjeux pour lesquels les dirigeants doivent définir des objectifs d'impact et mettre en œuvre des projets-actions, tout cela définissant in fine la stratégie de l'entreprise qui veut devenir une permaentreprise. Dans la permaentreprise, comme dans la permaculture, la régénération des ressources

est un concept-clé. La question de la régénération est importante à poser pour toutes les ressources de l'entreprise, pas uniquement pour les ressources financières et environnementales, mais aussi pour les ressources humaines. Comment les entreprises peuvent-elles les régénérer ? L'agencement des écosystèmes est également une question cruciale. Il s'agit, pour toutes les parties prenantes, de trouver un intérêt commun ensemble et de le poursuivre pour pouvoir progresser collectivement. La permaentreprise est un vrai changement de paradigme.

Dans les conditions que vous décrivez, les entreprises polluantes peuvent-elles devenir des permaentreprises ?

Une entreprise dont l'activité n'est pas alignée sur les trois principes éthiques de la permaentreprise ne participe pas à l'évolution positive du monde. Par exemple, pour un groupe pétrolier, qui a construit son modèle économique durant plusieurs décennies, ce qui va être déterminant, c'est sa volonté et les moyens qu'il met en œuvre pour faire évoluer, le plus vite possible, son activité et son offre de produits ou de services. Pour l'heure, ces groupes, comme d'autres, ne sont pas éligibles au modèle de la permaentreprise. Mais il ne faut pas pour autant les rejeter. Si ils décident d'évoluer, ils pourront devenir à terme des permaentreprises.

Propos recueillis par
Anthony Laurent

Permaentreprise, mode d'emploi



• RSE



- Antoine Lefranc
- 9 décembre 2022
- 0

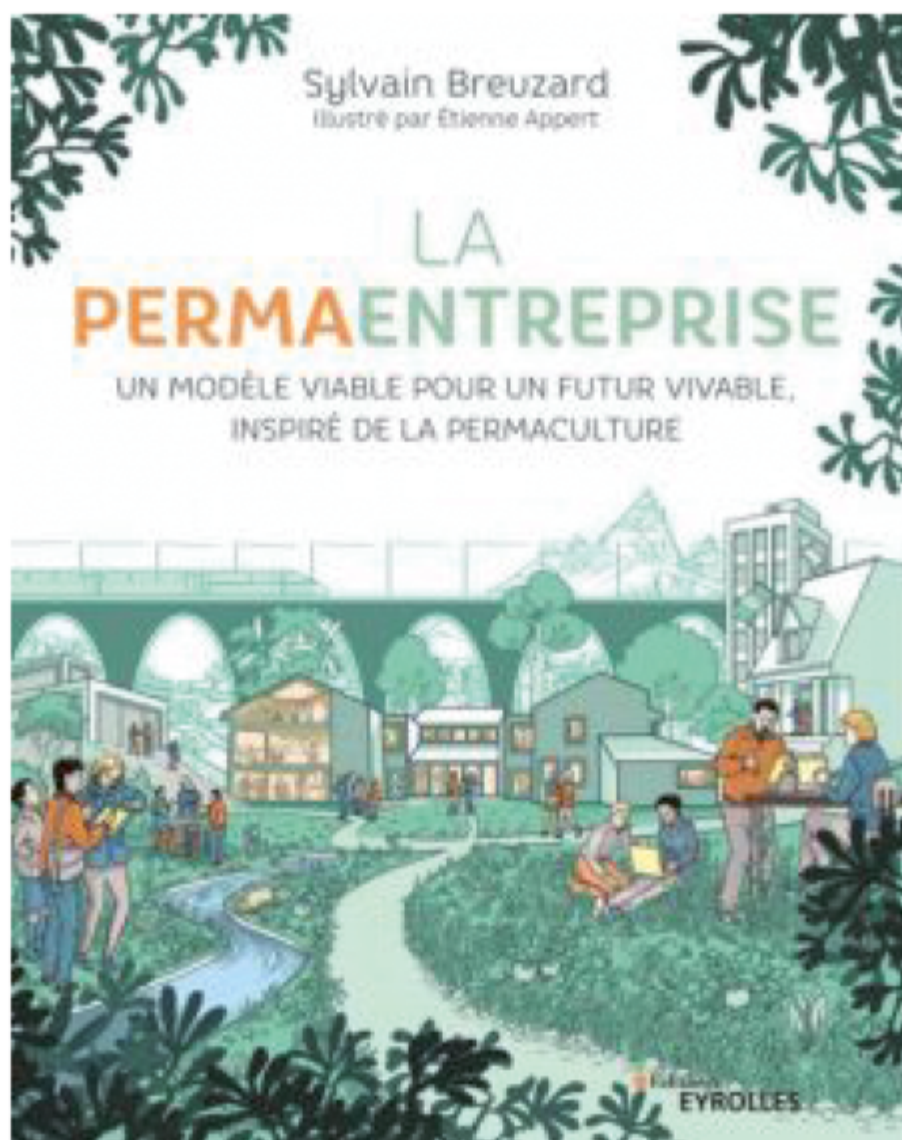
L'entrepreneur engagé Sylvain Breuzard nous fait un cadeau. Il offre à tout dirigeant le plan des opérations pour mettre son

entreprise en ordre de bataille contre les principaux périls qui nous menacent instamment : la biodégénérescence de la planète et le creusement des inégalités. Une lecture salutaire et peut-être salvatrice.

Quand en 2002, **Sylvain Breuzard** prend la présidence du CJD, il constitue une équipe capable de mettre à la portée des adhérents du CJD la réflexion initiée par celle qui le précédait dans la fonction, à savoir Louise Guerre, initiatrice de la transformation du réseau, de sa professionnalisation. Concrètement, le mandat de Sylvain sera le premier à proposer aux adhérents des outils et méthodes pour développer la concrètement la performance de leurs entreprises avec la conscience des enjeux environnementaux et sociaux. Ces outils prennent la forme de guide d'animation de commission sur trois thématiques : la performance globale, l'innovation et la formation. Depuis, l'offre du CJD en matière d'accompagnement méthodologique n'a cessé de se développer, comme le CJD lui-même.

Trois engagements exigeants

Avec La permaentreprise, un modèle viable pour un futur viable, inspiré de la permaculture, nous avons également affaire à un guide pratique et pédagogique. Le constat de départ est posé : les modèles d'organisation actuels échouent à proposer des solutions aux trois grands problèmes de l'humanité, à savoir le dérèglement climatique, la détérioration de la biodiversité et l'augmentation des inégalités. La RSE ? Trop éloignée du cœur stratégique de l'entreprise et souvent une affaire de communication. La raison d'être ? Intéressant, mais sans définition juridique, elle se transforme « en levier de réputation ». La performance globale ? Elle permet certes de questionner tous les aspects de l'entreprise, mais elle s'avère peu exigeante en termes d'objectifs. La société à mission ? Un pas dans la bonne direction, mais « aucune exigence au niveau de l'ambition des objectifs que se fixe l'entreprise, ni de la dimension globale de ses engagements tels que sa gouvernance, sa politique en ressources humaines, la nature de ses offres de produits et services ».



La permaentreprise, un modèle viable pour un futur viable, inspiré de la permaculture, Eyrolles, 2021.

Un autre modèle doit être expérimenté qui trouve son inspiration dans la permaculture. **La permaculture s'enracine dans trois principes éthiques : prendre soin des humains, prendre soin de la terre, se limiter et partager les surplus.** De même, la permaculture part du terrain. Sa méthode consiste à observer les écosystèmes naturels locaux, à en tirer des connaissances pratiques, d'expérimenter, de corriger le tir, d'améliorer. Ceci posé, l'ouvrage décline les douze grands principes à respecter pour devenir permaentreprise, tout en proposant des idées inspirantes pour les traduire ces principes en réalités. La deuxième partie de l'ouvrage sera largement consacrée à la mise en œuvre, au processus permettant de déboucher sur ce nouveau modèle d'entreprise. Une méthode en cinq étapes est proposée reposant sur deux partis pris : créer une dynamique collaborative et se centrer sur les résultats.

Le guide de l'entreprise du XXIème siècle

Incontestablement, l'ouvrage de **Sylvain Breuzard** ouvre des perspectives et offre des leviers à celui ou celle qui décide de relever les défis de son temps. L'entreprise peut contribuer – doit contribuer – à la transition de notre modèle de civilisation. C'est une conviction depuis longtemps ancrée chez Sylvain. Et également chez Louise, qui a engagé son entreprise et ses équipes dans cette nouvelle voie. La lecture de ce guide s'avère indispensable au dirigeant du XXIe siècle. A souligner le délicat travail d'illustration d'Etienne Appert, qui rend l'ouvrage non seulement plus accessible, mais surtout plaisant.

Comment attirer et garder ses salariés? L'exemple de Norsys, à Ennevelin

Par Marie-Catherine Nicodème

Être attractif et conserver les salariés, un défi au quotidien pour de nombreuses entreprises, notamment de l'informatique, où les talents sont vite débauchés. Le point avec l'entreprise de services du numérique (ESN) Norsys, dont le siège est situé à Ennevelin.

Mathilde Durie, la directrice générale, ne s'en étonne même plus : **les candidats qui passent des entretiens d'embauche ont des exigences**. Ils les formalisent. Et les demandes sont quasi les mêmes : « On nous interpelle sur deux points : Quel équilibre vie pro et perso propose-t-on ? Et quelle est notre contribution pour la planète ? »

Ce qui ne contraint pas la société informatique puisque « on construit depuis plusieurs années un nouveau modèle de développement ». À Norsys, on parle de « permaentreprise ». Sur le principe, vous l'aurez bien compris, de la permaculture. Avec trois principes éthiques fondamentaux : **prendre soin de l'Homme, de la planète, et partager les richesses**. « On est dans un contexte de pénurie de compétences où la ressource informatique est rare. Les États-Unis et le Canada viennent directement débaucher les profils, en France. »

Le télétravail est proposé depuis 2015. « On consolide le modèle à trois jours par semaine depuis 2020. » À double effet : « Répondre à cet équilibre réclamé par les salariés et limiter nos émissions de gaz à effet de serre. » Les encadrants sont, eux, « formés à la confiance. »

Une école en interne

Les informaticiens entrent, dès le premier jour, à l'école du développeur, créée en interne : « On propose dix jours de formation aux entrants et ce, quel que soit leur niveau. Peu d'ESN forment en période d'essai », atteste la directrice générale. Là encore, double objectif : développer la vision « haut de gamme » de Norsys et « mettre en confiance » les employés.

En tout cas, ce ne sont plus les aménagements des dernières années (espace de sieste, aire de jeux vidéo, de pique-nique...) qui attirent les candidats : « Ce sont notamment les 20 RTT qu'on propose. » Et l'entreprise travaille à une « meilleure redistribution des richesses. » La participation, « qui est un mécanisme de redistribution des bénéfices de l'entreprise aux salariés, sera répartie de manière égalitaire dès l'an prochain »

Compensation carbone positive

Sans oublier toutes les actions menées pour l'environnement, promues par la société, mais également par les collaborateurs : comme des promenades en forêt, jardinage avec des SDF... Norsys veille également à « développer l'écoconception ». Et calcule pour chaque salarié son bilan carbone que « l'on compense en plantant des arbres, accompagnant des agriculteurs ». Au final, « on affiche une compensation carbone positive. »

Autant d'adaptations nécessaires qui permettent de limiter la rotation des effectifs dans un marché tendu : « On recrute une centaine de personnes par an et on a un turnover plus bas que la moyenne, de 7 % contre 25 % selon la fédération Syntec. On est dans un contexte de pénurie de compétences où la ressource informatique est rare. Les États-Unis et le Canada viennent directement débaucher les profils, en France. » ■



france
inter

On
n'arrête
pas
l'éco

ALEXANDRA
BENSAID



Thomas Breuzard et Camila Garcia Quijano, coprésidents de B Lab France

RSE. Le Conseil d'administration de B Lab France, association représentant le mouvement B Corp dans l'Hexagone, a élu Thomas Breuzard et Camila Garcia Quijano comme coprésidents. « Ensemble, ils se sont engagés à contribuer activement au déploiement de la vision du mouvement B Corp, celle d'une économie qui encourage les entreprises à se transformer et à placer leur impact sociétal et environnemental au cœur de leur modèle d'affaires », détaille un communiqué. Le premier est directeur permaentreprise au sein de l'ESN Norsys et la seconde, directrice de la RSE de Blédina chez Danone France. Le mouvement B Corp accueille aujourd'hui plus de 5 000 entreprises dans 75 pays, dont 240 labellisées en France, représentant 30 000 collaborateurs et 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires cumulés.



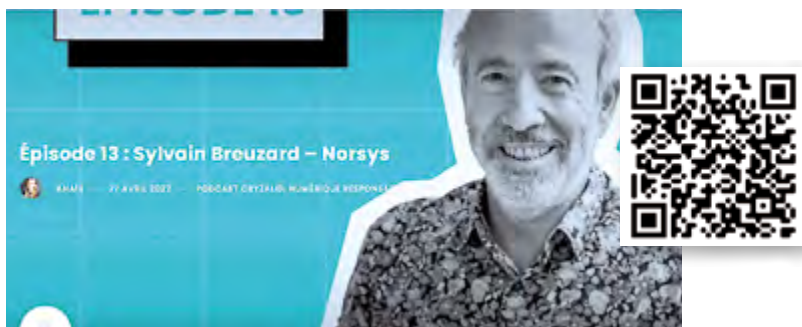
La permaentreprise en communauté

Région. Le concept est initié par Sylvain Breuzard, président de Norsys, société informatique à Ennevelin et ancien président emblématique national du Centre des jeunes dirigeants (CJD). La permaentreprise consiste à appliquer à l'entreprise les concepts de la permaculture. Sur la base d'un ouvrage inspiré par la mise en pratique réussie au sein de Norsys (600 salariés) qui booste sa performance économique par la réduction de son empreinte environnementale, le meilleur partage des richesses et un management plus humain, plus de 150 conférences ont permis d'engager 120 petites ou moyennes entreprises (PME) et entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Un école de formation, un appel aux entrepreneurs...

Mais aussi de susciter l'intérêt de grands groupes dans la région (familiaux) ou au sein du CAC 40, le principal indice boursier de la Bourse de Paris ainsi que de réseaux nationaux (CJD, clubs APM etc.). Pour aller plus loin et après avoir lancé cette année une école de formation, Sylvain Breuzard (notre photo) a lancé le 28 septembre à Paris une « communauté des permaentrepreneurs » afin d'engager davantage d'acteurs économiques dans cette démarche en devenir. Y. B. www.permaentreprise.fr ■

Podcast Anais Vivion, Cryzalid, le numérique responsable
Épisode 13 : Sylvain Breuzard - norsys | Inside by Beapp

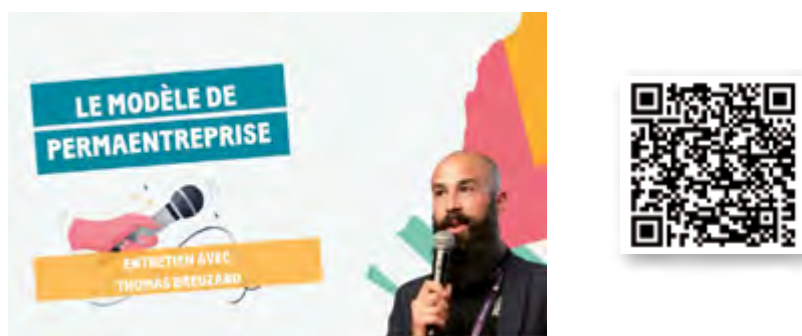


[LEVONS-NOUS] Épisode #6
Sylvain Breuzard Président-Fondateur de norsys,
auteur de la Permaentreprise



70

[Ticketforchange] <https://www.ticketforchange.org/newsroom/la-permaentreprise-pour-regenerer-les-ressources>



Ozé, le podcast Saison 4 – Ozé (oze-podcast.fr)
Jean Philippe Decka : Sylvain Breuzard, la permaentreprise



Audiocast La planète des songes |
Mickael Duvette
#norsys, la permaculture appliquée à l'entreprise
#13 norsys - La permaculture appliquée
à l'entreprise (ausha.co)



Radio RCF, l'écho des solutions
L'éco des solutions | RCF



Podcast : Les intelligences collectives
Sophie Frantz : La permaentreprise,
un modèle gagnant-gagnant

<https://co-marketons.fr/les-intelligences-collectives-sylvain-breuzard-sur-la-permaentreprise/>







Sylvain Breuzard • Vous
PDG de norsys
6 mois •

[REPENSER LE RÔLE DU DIRIGEANT] On parle des #mutations sociales notamment liées au covid, technologiques, écologiques et énergétiques... Et si le rôle du #dirigeant était lui aussi en pleine mutation ?

Le rôle du dirigeant.e évolue parce qu'il n'est plus possible aujourd'hui de diriger efficacement avec une #gouvernance top/down, parce que les entreprises ont besoin de collaborateurs-trices engagés, énergiques et d'intelligence collective. Un tiers gagnant que n'encourage pas un management insuffisamment centré sur l'humain et directif.

Il est d'autre part illusoire de vouloir attirer et retenir des talents sans répondre aux attentes précises et formulées en matière d'#utilité sociale, d'#engagement environnemental, d'#équilibre vie prof/vie perso...

Le modèle **Permaentreprise**, au-delà de répondre de manière plus engagée aux enjeux du monde, permet d'appréhender concrètement cette mutation du rôle de dirigeant.e et facilite l'évolution de postures.

Il invite à :

✓ Comme dans la #permaculture, partir du terrain, laisser prendre des initiatives, être à l'écoute des retours d'expérience, prendre en compte les idées qui émergent, les nouveaux besoins.

✓ Faire évoluer le mode de #gouvernance et impliquer davantage les salariés dans l'évolution de l'entreprise, notamment dans la construction du projet de permaentreprise, jusqu'à prendre en compte de démarches de démocratie comme le vote de certaines décisions.

✓ Être un visionnaire et #anticiper aussi bien les évolutions de marché que les mutations sociales, technologiques, écologiques. Bref, comprendre les évolutions du monde et s'y préparer.

✓ #Oser inventer ce qui n'existe pas encore dans l'entreprise, en expérimentant à petite échelle, sans attendre que les autres bougent ... pour bouger.

✓ Et pour crédibiliser son rôle, à #incarner lui-même les engagements qu'il souhaite faire prendre à l'entreprise

Finalement, le modèle permaentreprise est pour le dirigeant un chemin passionnant qui facilite l'évolution de son rôle avec confiance et performance.

Thomas Breuzard Louise Guerre Antoine Jacquier Mathilde Durie CJD (Centre des Jeunes Dirigeant-e-s d'entreprise) APM - Association Progrès du Management Entrepreneurs d'avenir Le Lab RH

Catherine Demaille Romain Bissere Marie-Claire POISSEAU Yves THIBAUT
Christophe Gotteland Frédéric NICOLAZO Laurent FEBVAY-CHOFFEL
Développeur de solutions Winoc Deleplanque Charlotte Réguillon Charlie Felgate Céline Cado David Le Glanaer Laure Ghéselle MARIE VAILLANT-
VANAERDE Thibault FOSSEUX Vincent Royer Jacques LOUIS Loubna Benyahia
Ludovic Boutin Mounia Ouali Yves de Maillard Vincent Leclerc Olivier Bataillard
Antoine Girard Sylvie BLANC Michèle Buinet Bonaly
#transformation #entreprises #stratégie #businessmodel #permaculture
#engagement #environnement #écologie #climat #planète #sobriété
#écocorporelle #écocorporelle #éthique #redistribution #gouvernance
#zerocarbone #impactpositif #inspiration



[PARCOURS PRO] Vous connaissez la série "Martine fait du vélo", "Martine va à la plage"... Chez norsys, retrouvez l'histoire "Bénédicte RRH à Nantes" puis "Bénédicte RRH à Grenoble". 🚲

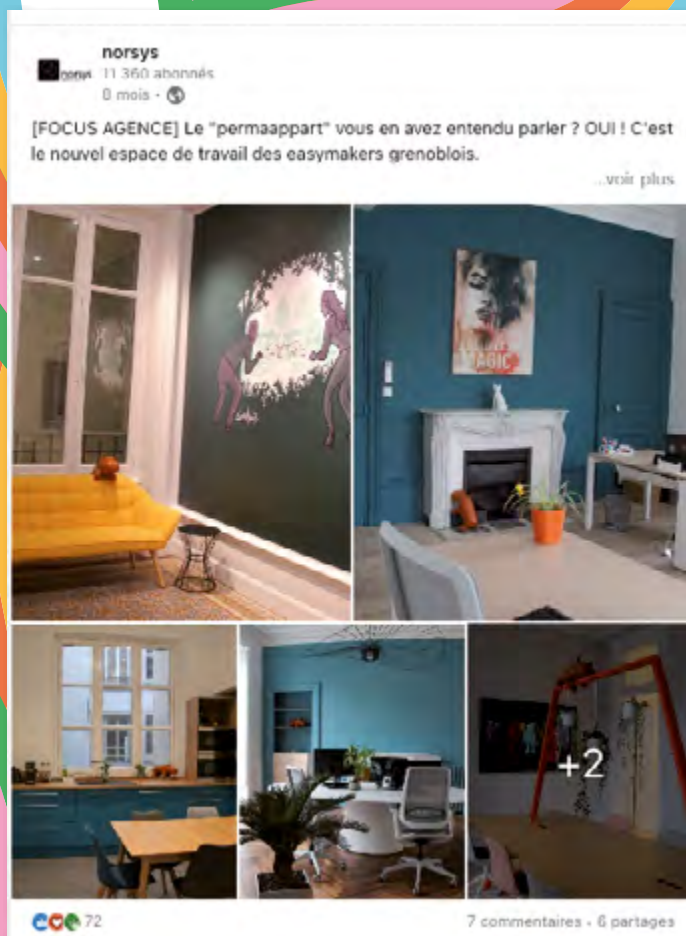
Après cinq années passées à Nantes, **Bénédicte** a décidé de se rapprocher de sa famille du côté de Grenoble et **norsys** l'a accompagné dans cette mobilité. Ça tombe bien, l'agence grenobloise (et particulièrement **Marianne** et **Sébastien**) l'a laissée prendre place en tant que Responsable des Ressources Humaines.

Les easymakers nantais ont répondu présents pour partager un dernier moment convivial avec Béné (comme ils la surnomment) 🍷

PS : quel accueil va lui être réservé à son arrivée à Grenoble ? 🤔

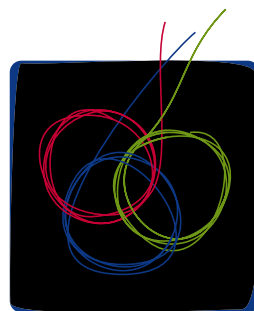






norsysgroupe

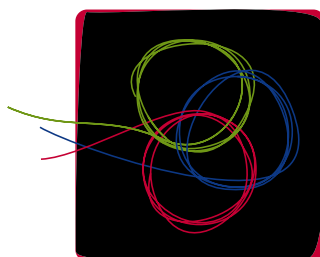
regroupe l'ensemble des entités de norsys
qu'elles soient géographiques ou fonctionnelles.



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.

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.



norsys
FONDATION

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

112 Avenue de Grammont
37000 Tours

norsys

agence Grenoble

5 Rue Félix Poulat
38000 Grenoble

norsys

côte d'azur - Sophia

200, av. de Roumanille
Immeuble le Néri
06410 Biot

norsys

agence Nantes

4 Rue Edith Piaf
Immeuble Asturia C
44800 Saint-Herblain

norsysafrique

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

norsys

agence Aix-en-Provence

Bâtiment 22, Parc du Golf,
350 Rue Jean René Guillibert
Gauthier de la Lauzière
13100 Aix-en-Provence

norsys

agence Toulouse

5 Avenue Georges Latécoère
31520 Ramonville Saint-Agne

norsysgroupe

www.norsys.fr

norsysfondation

fondation.norsys.fr

norsysfondation France :

1, rue de la Cense des Raines
59710 Ennevelin

norsysfondation Maroc :

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



pour en savoir plus : www.permaentreprise.fr



 SCAN ME