

DIRIGER avec la nature



Une année d'expérimentation
pour faire de la nature un
acteur de la gouvernance
chez **norsys**

**La seule partie prenante
qu'on ne peut pas virer,
c'est l'actionnaire**



INTRODUCTION

**LE 12 NOVEMBRE 2024, NORSYS
ÉTAIT LA PREMIÈRE ENTREPRISE EN
FRANCE À FAIRE ENTRER LA NATURE
DANS SON CONSEIL
D'ADMINISTRATION.**

Un an après, nous partageons nos motivations, notre cheminement et nos premiers résultats, nos difficultés aussi.

Fidèle à la permaentreprise et à notre engagement de partage des richesses, nous espérons que ce document aidera d'autres entreprises à s'engager dans la même voie, à donner une voix à la nature et à mieux prendre soin du vivant.

Rappelons ici que d'après la Banque Centrale Européenne, la moitié du PIB mondial et 72% des entreprises européennes dépendent directement de la nature. Il ne s'agit donc pas uniquement d'une question d'engagement sociétal, de fibre environnementale, mais bien de pragmatisme pour créer les conditions de pérennité de nos entreprises.

Pourtant, ni le monde politique, ni le monde économique n'intègrent sérieusement la nature, ses précieux équilibres et services écosystémiques, dans leur fonctionnement et dans leur gouvernance.

norsys a décidé d'ouvrir cette voie en faisant de la nature un acteur de sa gouvernance à plusieurs niveaux. C'est ce chemin que nous allons vous raconter, avec nos avancées mais aussi les freins que nous avons rencontrés, avec détermination mais modestie face à l'ampleur de cette promesse qui nous engage et nous confronte aux dérives du monde économique.

*Thomas Breuzard
et Frantz Gault*



SOMMAIRE

03 Introduction

05 Au commencement
un terrain fertile

09 Une rencontre
déterminante

11 La gouvernance
nature, une
trilogie innovante

17 Nos premiers
travaux

24 L'heure
du premier bilan
limites et bénéfices

31 Se lancer



AU COMMENCEMENT, norsys un terrain fertile

Qui sommes-nous et
comment en sommes-nous
arrivés à faire entrer la nature
dans notre gouvernance ?

NORSYS, UNE ENTREPRISE DE SERVICES NUMÉRIQUES

Nous sommes norsys, une entreprise de services numériques indépendante, une ESN fondée en 1994, par Sylvain Breuzard.

Nous sommes aujourd’hui un groupe de 11 agences et 1 agence digitale, Infostrates.

Nous sommes 700 salarié.es, engagé.es pour un numérique utile et innovant, responsable et haut de gamme.

Une entreprise soucieuse de l’humain et de la planète depuis toujours

Depuis plus de 30 ans nous cheminons avec humilité mais un sens certain de l’intérêt collectif, pour faire de norsys une entreprise utile et soutenable.

Néanmoins, la dégradation de plus en plus visible des conditions d’habitabilité de notre maison commune, la planète Terre, nous a poussés à repenser notre modèle d’entreprise, afin de trouver de nouveaux équilibres à même de garantir la pérennité de notre aventure tout en contribuant à la résolution des enjeux sociaux et environnementaux.

Ces dernières années, après avoir travaillé sur notre raison d’être en 2017, créé un conseil éthique en 2018, obtenu la certification B Corp en 2019, obtenu la qualité de société à mission en 2020, nous avons inventé et rendu accessible par un livre le modèle de la permaentreprise en 2021.

LE MODÈLE PERMAENTREPRISE

Nous avons créé un modèle de développement unique, inspiré de la permaculture, pour permettre à l’entreprise de poursuivre son cheminement en prenant soin d’elle et du vivant, efficacement : la permaentreprise.

Son fonctionnement est fondé sur trois principes éthiques indissociables qui le rendent robuste tout en permettant à l’entreprise de trouver de meilleurs équilibres entre sa pérennité économique et sa contribution à l’intérêt général.

→ PRENDRE SOIN DES HUMAINS :

L’employabilité des salarié.es, leur régénération physique et mentale ; l’amélioration des conditions de travail et d’existence des êtres humains au sens large

→ PRÉSERVER LA PLANÈTE :

La réduction des impacts environnementaux, la contribution à un monde bas-carbone et à la régénération des ressources lorsque cela est possible, la restauration des écosystèmes vivants

→ CRÉER DE LA VALEUR EN SE FIXANT DES LIMITES ET EN LA REDISTRIBUANT ÉQUITABLEMENT :

des limites qui touchent les produits et services proposés, les clients et fournisseurs avec qui l’entreprise travaille, les conditions de travail, etc. en redistribuant des richesses financières, matérielles, humaines.

EN SAVOIR +
sur la permaentreprise

NOTRE ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL HISTORIQUE : LA CONTRIBUTION À UN MONDE BAS-CARBONE

Depuis 2007, date de notre premier bilan carbone, nous nous efforçons de piloter et réduire nos émissions de GES. Résultat : les émissions annuelles par collaborateur ont été divisées par deux sur 10 ans, malgré une croissance importante des activités. Depuis 2020, nous avons atteint des niveaux difficilement compressibles.

En complément, nous développons et finançons des projets visant à contribuer, au-delà de notre périmètre opérationnel, à un monde bas-carbone dans le cadre de la méthodologie proposée par la **Net Zero Initiative** :

- En concevant des services numériques à destination d'acteurs de la transition écologique comme l'ADEME, ou de la préservation des écosystèmes naturels comme l'Office Français de la Biodiversité ou le Bureau de Recherches Géologiques et Minières
- En soutenant financièrement des acteurs de terrain qui œuvrent à la préservation des écosystèmes, à la suppression des émissions de GES et au développement des puits de carbone : conversion en bio d'exploitations agricoles, préservation des forêts, développement de nouveaux puits de carbone, soutien de la filière de reconditionnement de matériel numérique

AU-DELÀ DU CARBONE, REVOIR NOTRE RAPPORT AU VIVANT

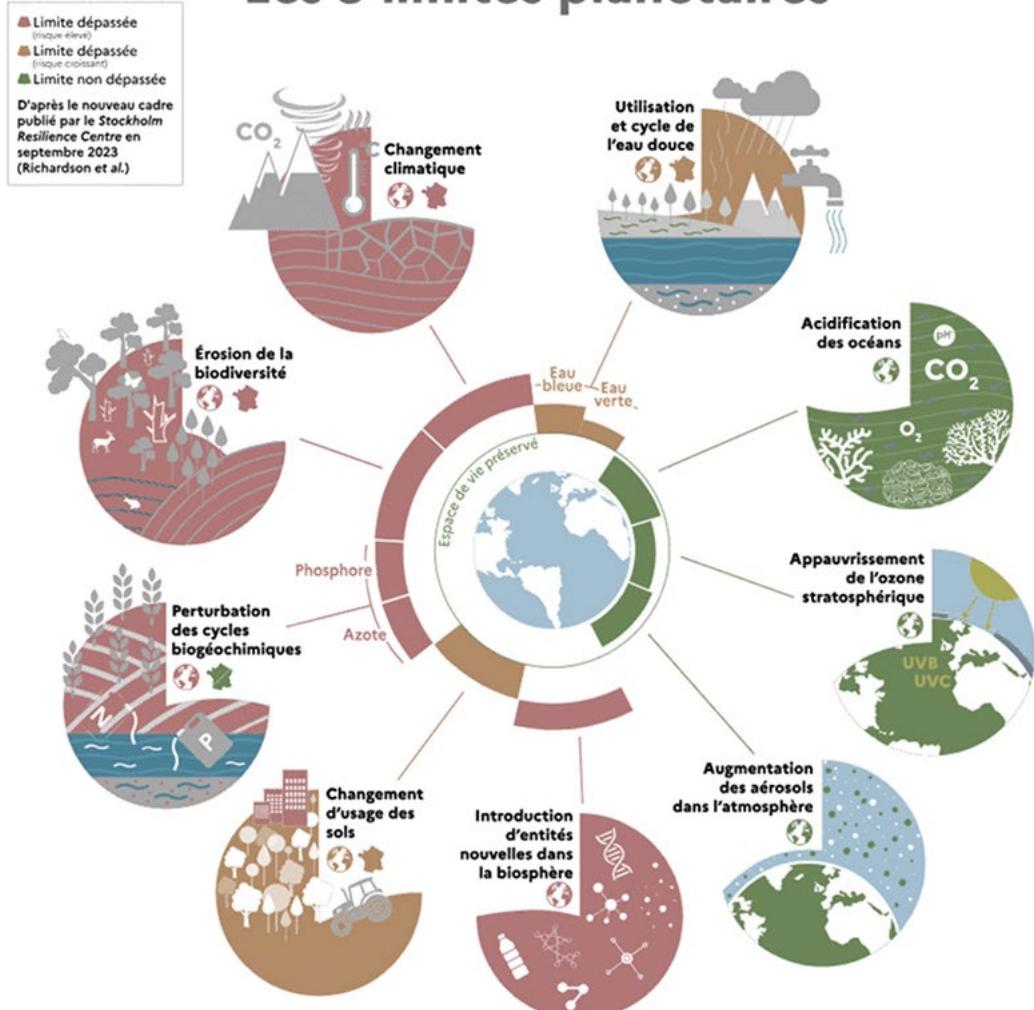
Nous savons que le carbone ne constitue qu'une partie de l'équation environnementale que notre société doit résoudre si elle veut garantir des conditions de vie soutenables aux générations futures.

Nous avons été percutés par les travaux menés sur les 9 limites planétaires, qui analysent à l'échelle mondiale la pression que font peser les activités humaines sur la stabilité de notre planète.

C'est pourquoi, il nous est apparu essentiel, dès lors que nous jugions nos engagements pour un monde bas-carbone suffisamment matures, d'élargir notre champ de vision et de considérer nos impacts et dépendances vis-à-vis du vivant.

C'est ainsi qu'a commencé à germer l'idée de faire **entrer la nature dans la gouvernance de l'entreprise**.

Les 9 limites planétaires



Source : CGDD, 2023



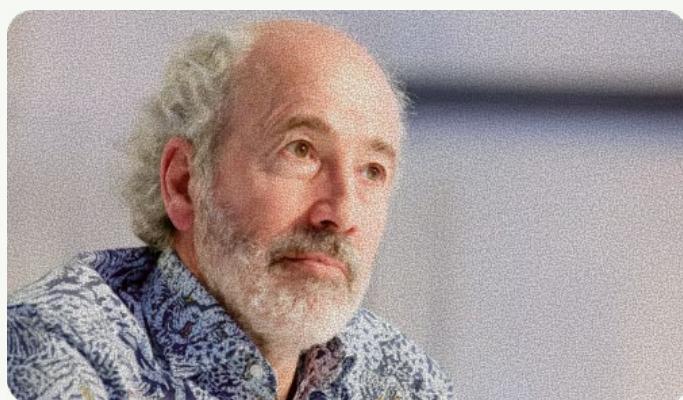
UNE RENCONTRE déterminante

Nous étions prêts,
le hasard a fait le reste

C'est un peu avant l'été, le 28 mai 2024, que tout s'est précipité. Ce jour-là, au siège de la CFDT, Sylvain Breuzard et Frantz Gault étaient réunis aux côtés de Marylise Léon sur une table-ronde organisée par la CFDT consacrée aux relations entre l'entreprise et le vivant. Ni l'un ni l'autre ne se connaissait.

Frantz venait de publier un ouvrage sur la représentation de la nature en entreprise (La nature au travail, EPFL). L'idée a immédiatement intrigué Sylvain. Puisqu'en vertu du modèle de permaentreprise développé par norsys, une voix est donnée aux salariés dans la gouvernance, pourquoi ne pas faire de même pour la nature ? La semaine suivante, ils déjeunaient ensemble et, avec le soutien de Frantz, Sylvain prenait alors une décision inédite en France : donner voix à la nature dans la gouvernance de norsys.

Sylvain Breuzard est président de norsys, auteur de *La permaentreprise – Un modèle viable pour un futur vivable*, inspiré de la permaculture (Eyrolles éditions)



Les entreprises ont un choix à faire : se prendre en main, agir à la hauteur des enjeux du 21^e siècle et défendre le principe de soutenabilité forte pour maintenir constant le capital naturel ; ou laisser la situation se dégrader, attendre d'hypothétiques lois et se mettre en péril.

*Sylvain Breuzard,
président de norsys*

Durant l'été, plusieurs ateliers étaient organisés avec les dirigeants et actionnaires de l'entreprise. Au programme : identification des entités naturelles devant être représentées, cadrage des pouvoirs à accorder à cette partie prenante d'un genre nouveau, et définition des canaux de gouvernance à faire évoluer.

Quand est arrivé l'automne, le projet était prêt, mais il fallait d'abord mener les consultations de rigueur, et finaliser les formalités administratives... C'est finalement le 12 novembre 2024 que norsys faisait son annonce : pour la première fois en France, la nature disposait d'une voix en entreprise ! Et même de plusieurs !

Frantz Gault est sociologue, il travaille sur les nouveaux modèles de gouvernance depuis 2020. Il est auteur de *La nature au travail* (EPFL).



Des initiatives pour représenter la nature commencent à apparaître à l'étranger. Mais celle de norsys est unique pour deux raisons. D'une part, c'est de loin la plus ambitieuse en matière de pouvoirs donnés à la nature. D'autre part, c'est la première initiative institutionnalisée dans l'Union Européenne !

*Frantz Gault,
administrateur nature et co-dirigeant de Vivøices*



LA GOUVERNANCE NATURE, une trilogie innovante

Comment nous avons
organisé la gouvernance
nature pour qu'elle soit
efficiente et fasse évoluer
la culture de l'entreprise à tous
les niveaux

PREMIER ACTE : LA NATURE DEVIENT ACTIONNAIRE

norsys a tout d'abord décidé de positionner la nature comme un actionnaire. Car comme le disait Sylvain Breuzard lors d'un événement au Palais de Tokyo :

“ La seule partie prenante qu'on ne peut pas virer, c'est l'actionnaire ”

C'est dans ce contexte qu'il est décidé de recruter un administrateur indépendant en charge de représenter la nature au sein du conseil d'administration de norsys. C'est logiquement à Frantz Gault que norsys choisit de confier cette mission.

ÉVITER LE RISQUE DE GREENWASHING : LE VÉHICULE JURIDIQUE

Les dirigeants ont toutefois estimé que cette innovation pourrait être synonyme de greenwashing. En effet, un administrateur indépendant peut être démis de son mandat, et ne dispose jamais que d'une voix minoritaire au sein du conseil. Ce risque a donc conduit l'entreprise à prendre deux initiatives hors du commun.

D'abord, s'appuyer sur la fondation actionnaire qui détient 10% du capital de l'entreprise. C'est donc elle qui a désigné et mandaté un représentant de la nature auprès du conseil d'administration. Grâce à ce montage juridique, la nature restera actionnaire quoi qu'il arrive, même si l'administrateur nature change de visage.

UN DROIT DE VOTE ET UN DROIT DE VETO

Ensuite, l'entreprise ne souhaitait pas accueillir un administrateur nature dont la portée resterait symbolique. Ce nouvel administrateur disposant d'un droit de vote minoritaire, équivalent à 10% des actions, il a donc été décidé de lui accorder un droit de veto sur certains sujets. Ce dispositif, inspiré du modèle anglo-saxon de la « golden share » donnant habituellement un droit de veto sur l'évolution du capital ou sur la sélection des dirigeants, a été réinterprété chez norsys sous la forme d'une « green share », donnant également un droit de regard sur la stratégie environnementale.

LE PREMIER CONSEIL D'ADMINISTRATION AVEC LA NATURE

Le premier conseil d'administration avec la nature s'est tenu le 11 mars 2025 à Paris, en présence d'une équipe de tournage de TF1 qui a souhaité immortaliser ce moment fondateur.

À l'ordre du jour ont notamment été évoqués les points suivants :

- les modalités de contribution au conseil d'administration du représentant de la nature
- les résultats d'une étude d'envergure menée sur les impacts environnementaux du numérique, avec notamment la mise en lumière des conséquences sur les ressources en eau et le cycle du carbone
- l'étude d'un projet visant à développer un diagnostic de l'impact de norsys sur les 9 limites planétaires
- les champs d'actions possibles à mener les mois suivants au regard du portefeuille de projets, des pratiques métiers ou encore des partenariats pour mieux prendre soin du vivant

A black and white photograph of a young man standing in a field of tall grass. He is wearing a light-colored baseball cap with a logo, a dark t-shirt, and light-colored overalls. The background shows rolling hills and a cloudy sky.

**C'est notre devoir
de préserver le vivant,
efficacement**

DEUXIÈME ACTE : LA NATURE PARTIE PRENANTE

Conférer un statut d'actionnaire à la nature constitue à ce jour la solution la plus ambitieuse pour rééquilibrer le rapport de force entre les enjeux économiques et écologiques. Néanmoins, il nous a semblé important de ne pas cantonner ce rôle à une participation très ponctuelle dans la vie de l'entreprise, en s'emparant d'un autre statut possible : la nature partie prenante.

LA NATURE COMME PARTIE PRENANTE AUPRÈS DES ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES

En novembre 2024, l'entreprise disposait déjà de multiples organes de gouvernance permettant de donner voix à ses parties prenantes : un comité éthique, un comité de mission, un comité permaentreprise, et bien évidemment un CSE.

Il a donc été décidé de recruter d'autres représentant.es de la nature, pour siéger dans chacun de ces organes. Au total, ce sont ainsi huit personnalités aux profils et expertises variées, qui ont été sélectionnées pour représenter la nature, et ainsi mieux diffuser sa voix auprès des équipes opérationnelles, de façon plus régulière également.

LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

Les représentant.es ont été recruté.es selon les critères suivants :

- Une expertise sur les 9 limites planétaires et les façons de les préserver
- Une motivation pour trouver des solutions aux enjeux écologiques du numérique

- Une appétence pour les nouveaux modèles d'affaires (régénération, robustesse, etc.)
- Une capacité à faire preuve d'ouverture d'esprit et de créativité
- Un profil œuvrant à la diversité d'âges et de genres au sein du Haut Conseil pour la Nature.

LE RÔLE DES REPRÉSENTANT.ES

Ces représentant.es de la nature ont un mandat de deux ans pour apporter une expertise au travers d'un regard à la fois critique et constructif.

Ce sont des "gardien.nes" dans le sens où leur posture et leur parole doivent porter les intérêts d'une nature formulée sous l'angle des 9 limites planétaires.

Ils.elles doivent veiller à ce que l'entreprise tienne compte de ces limites, en s'assurant que des mesures soient prises en termes de diagnostic, d'objectifs chiffrés, d'intégration dans la stratégie, de formation ou encore de partenariats et de supply-chain.

Chacune d'entre elles est invitée à faire vivre une voix de la nature singulière, propre à la diversité du vivant, en respectant ce cadre des 9 limites planétaires, et en s'inspirant d'un animal totem que chaque membre a été invité à proposer.

AINSI NAQUIT LE HAUT CONSEIL POUR LA NATURE

Les personnalités sélectionnées, au-delà de leur rôle de représentation dans des instances de gouvernance existantes du groupe norsys, sont également réunies au sein d'une instance dédiée.

Celle-ci favorise un meilleur partage d'expérience autour de cette initiative inédite, et permet de mener des travaux en collectif qui peuvent ensuite être portés auprès du conseil d'administration, ou de toute autre instance pertinente.

Les représentant.es de la nature et leurs animaux totem, membres du haut conseil pour la nature sont les suivants :



Virginie Raisson Victor

Cofondatrice du Grand Défi des entreprises pour la planète



Emilie Moinet Ortolina

Directrice Soutenabilité des entreprises de Rainforest Alliance



Lucie Basch

Cofondatrice et présidente de la Climate House et de Too Good To Go



Olivier Bouche

Directeur @4P Institute



Lou Welgryn

Secrétaire générale de Data for Good



Thomas Breuzard

Directeur permaentreprise du groupe norsys et coprésident de B Lab France



Frantz Gault

Sociologue et auteur de La nature au travail (EPFL)



Christophe Porchet

Membre du pôle d'innovation norsys et délégué syndical CFDT au CSE

TROISIÈME ACTE : LE CSE INTÈGRE LA NATURE ET DEVIENT CSEN (COMITÉ SOCIAL, ÉCONOMIQUE ET NATURE)

DERNIÈRE ÉTAPE : PERMETTRE AUX SALARIÉ.S D'ÊTRE IMPLIQUÉ.ES DANS CE PROJET PIONNIER !

Dans les entreprises françaises, le pouvoir n'est pas l'unique apanage des actionnaires ou des dirigeants. En vertu d'une longue et parfois tumultueuse histoire, ce pouvoir est partagé avec les syndicats, qui œuvrent à des prises de décision plus démocratiques. norsys a donc choisi de mobiliser les représentants du personnel pour mieux représenter la nature, mobilisation d'ailleurs encouragée depuis la loi de 2021 portant sur le dialogue social environnemental en France.

Dans cette optique, les élus du personnel ont désigné un salarié dont la mission est de participer aux travaux et délibération du Haut Conseil pour la Nature, mais aussi de négocier les accords d'entreprise touchant aux questions environnementales.

En la matière, norsys se conforme bien entendu aux directives fixées par la loi n°2021-1104 du 22 août 2021, et à celles déterminées par l'accord national interprofessionnel du 11 avril 2023.

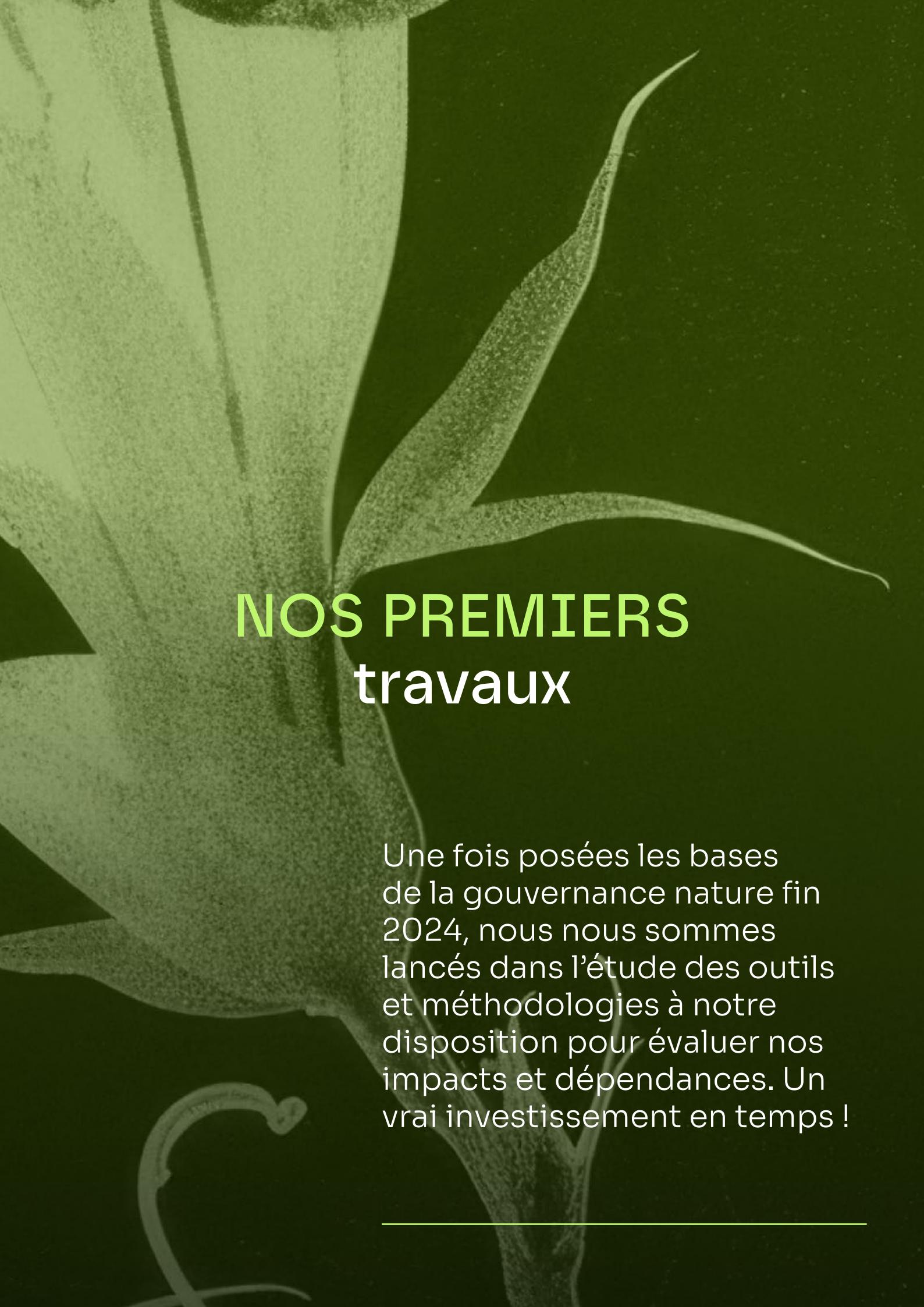
UN ACCORD DE PERMADIALOGUE AVEC LA CFDT

A la demande de la CFDT, et plus particulièrement de la Fédération F3C (Conseil, culture et communication) pilotée par Michael Pinault, initiateur du mouvement écosyndicaliste des Sentinelles Vertes, le modèle permaentreprise a servi de base à un accord de « permadialogue ».

Inspirée du modèle de la permaentreprise, cette méthode de dialogue social vise à simultanément prendre soin des humains, préserver la planète et à partager les richesses.

Au programme des négociations portant sur les questions écologiques, par-delà les habituelles questions afférentes au bilan carbone et aux mobilités douces, se trouvent notamment : l'éco-conception des produits et services ; les achats responsables ; la préservation de la biodiversité ; et... la représentation de la nature dans la gouvernance, bien entendu !





NOS PREMIERS travaux

Une fois posées les bases de la gouvernance nature fin 2024, nous nous sommes lancés dans l'étude des outils et méthodologies à notre disposition pour évaluer nos impacts et dépendances. Un vrai investissement en temps !

1 - CARTOGRAPHIER NOS IMPACTS ET DÉPENDANCES VIS-À-VIS DU VIVANT

→ POURQUOI ÉLARGIR NOTRE REGARD AU-DELÀ DU CLIMAT ?

Dès sa prise de fonction, le Haut Conseil pour la Nature a soulevé une question essentielle : comment mesurer nos impacts, non seulement sur le climat, mais aussi sur la nature dans son ensemble ?

La moitié du PIB mondial et 72% des entreprises européennes dépendent directement de la nature

Car au-delà de la noble intention de remettre l'être humain sur un pied d'égalité avec les êtres vivants au sens large, il faut rappeler que le monde économique dépend très largement des ressources dites naturelles, comme l'a rappelé la Banque centrale européenne dans une étude de mars 2025 largement relayée.

La nature ne s'arrête pas au climat ou à la biodiversité, c'est aussi l'eau que nous utilisons, les sols sur lesquels nous construisons, les services écosystémiques qu'elle nous offre... C'est pourquoi le Haut Conseil pour la Nature a privilégié l'approche des 9 limites planétaires pour conduire ses travaux. Nous avons commencé par réaliser une revue de littérature sur les outils et méthodes existantes.

→ VERS UN DIAGNOSTIC DE NOTRE ACTIVITÉ AU REGARD DES 9 LIMITES PLANÉTAIRES

Premier enseignement : les cas d'entreprises de services ayant effectué de tels diagnostics et les méthodologies existantes pour mesurer l'impact de leurs activités sur la nature sont très rares.

Le principal exemple inspirant que nous avons retenu est celui de Houdini, une entreprise suédoise d'équipement sportif. Dès 2018, elle a réalisé un premier "Planetary Boundaries Assessment". Grâce à des indicateurs spécifiques, elle a mesuré ses impacts sur 7 des 9 limites planétaires, notamment via l'analyse du cycle de vie (ACV) de ses produits.

→ EXPLORATION DES OUTILS EXISTANTS

Pour ce qui est des méthodologies, nous avons consulté

- le portail "Entreprises et biodiversité" dont l'annuaire de ressources est très riche
- ainsi que le benchmark du WWF sur les différentes méthodes de mesure d'impact sur la nature.

Nous avons observé que, dans un grand nombre de cas, l'évaluation vis-à-vis de la nature se concentrat principalement sur la biodiversité.

Bien que la TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosure) et le SBTN (Science-Based Targets Network) présentent des méthodes holistiques pour diagnostiquer les impacts d'une entreprise sur la nature de façon globale, elles sont très gourmandes en temps et en moyens.

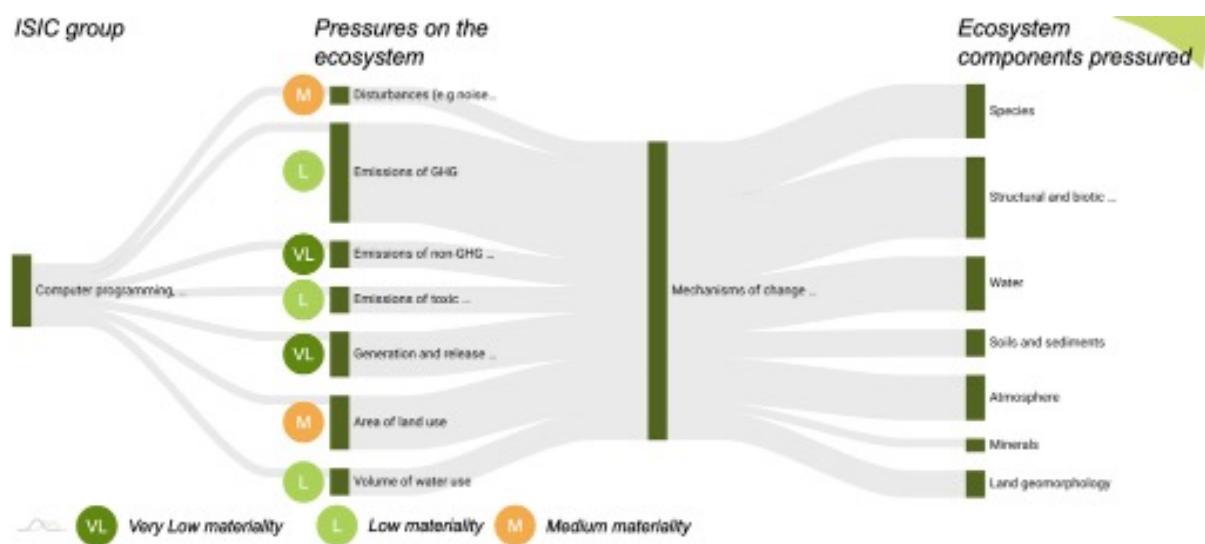
Nous avons en conséquence privilégié des outils plus sobres, mais suffisamment robustes pour amorcer notre démarche, dans l'idée que cela serait plus facilement réplicable par toutes les entreprises qui souhaiteraient emboîter le pas.

Pour commencer, nous avons utilisé l'outil ENCORE. En partant de notre cœur d'activité, nous avons remonté la chaîne de valeur afin d'identifier les dépendances et impacts majeurs de notre secteur.

Nous avons par ailleurs sollicité le Stockholm Resilience Centre, institut de référence à l'origine du concept des 9 limites planétaires. Après s'être assurés de la sincérité de notre démarche, les équipes du Stockholm Resilience Centre ont accepté de nous appuyer sur la dimension environnementale de l'analyse de matérialité d'impact de norsys sur sa chaîne de valeur. L'objectif était de tester une approche fondée sur la science pour identifier les sujets environnementaux les plus critiques pour notre secteur d'activité.

NOTRE PREMIÈRE PHOTOGRAPHIE DES IMPACTS ET DÉPENDANCES

Voici une première visualisation des impacts et dépendances de norsys via l'outil proposé par la plateforme ENCORE.



Il apparaît que nos enjeux les plus matériels ne se trouvent pas *in situ*, mais bien en amont, voire en aval. L'outil ENCORE est adapté pour avoir une meilleure perception des impacts et dépendances d'un secteur, mais pas de toute sa chaîne de valeur. Ce qui rend les travaux initiés avec le Stockholm Resilience Centre très précieux. Ils nous ont aidés à identifier les enjeux matériels pour l'environnement en amont et *in situ* pour norsys. Pour ce qui est de la chaîne de valeur aval, les travaux sont en cours." Ce qui rend les travaux initiés avec le Stockholm Resilience Center très précieux. Ils nous ont aidé jusqu'ici à analyser les enjeux matériels en amont et *in situ* pour norsys. Pour ce qui est de la chaîne de valeur aval, les travaux sont en cours

CONCLUSIONS DE CETTE GRANDE REVUE D'OUTILS ET DE MÉTHODES

Sur un volet opérationnel, ni les réponses apportées par nos collègues en charge de la RSE dans d'autres entreprises, ni les outils réunis sur la plateforme Entreprises & Biodiversité, ni d'autres outils tels que le Doughnut Design for Business, n'apportent de solutions pour réaliser un tel diagnostic.

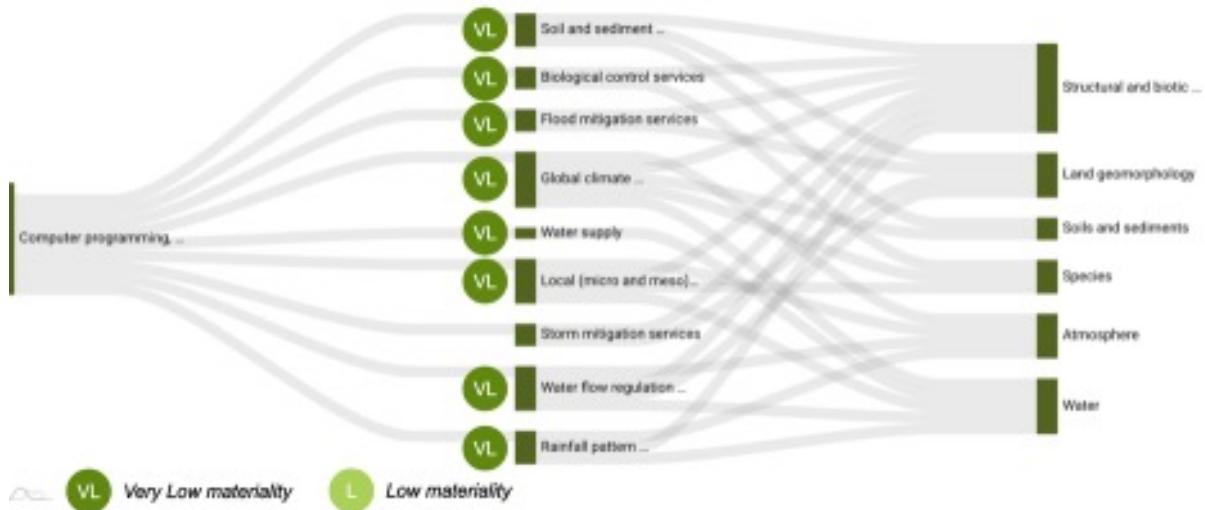


Schéma des dépendances aux écosystèmes naturels que nos activités impliquent

Les nouvelles méthodologies à l'initiative du TNFD ou du SBTN, uniquement concentrées sur la biodiversité, nous sont apparues trop restrictives.. Sur un volet sectoriel, la plupart des études sur les impacts du numérique se limitent aux seuls impacts énergétiques et carbone, comme le souligne bien ce rapport de l'ARCEP, lequel s'empresse de rappeler qu'on manque encore de cadre méthodologique pour évaluer les impacts du numérique sur d'autres limites planétaires. Malgré ces difficultés, nous avons identifié une étude de Green IT qui apporte des premières réponses à notre besoin.

Selon cette étude, dont la méthode consiste à se référer à un quota idéal à respecter sur certaines limites planétaires, il apparaît que sur l'ensemble de son cycle de vie, le secteur numérique européen consomme :

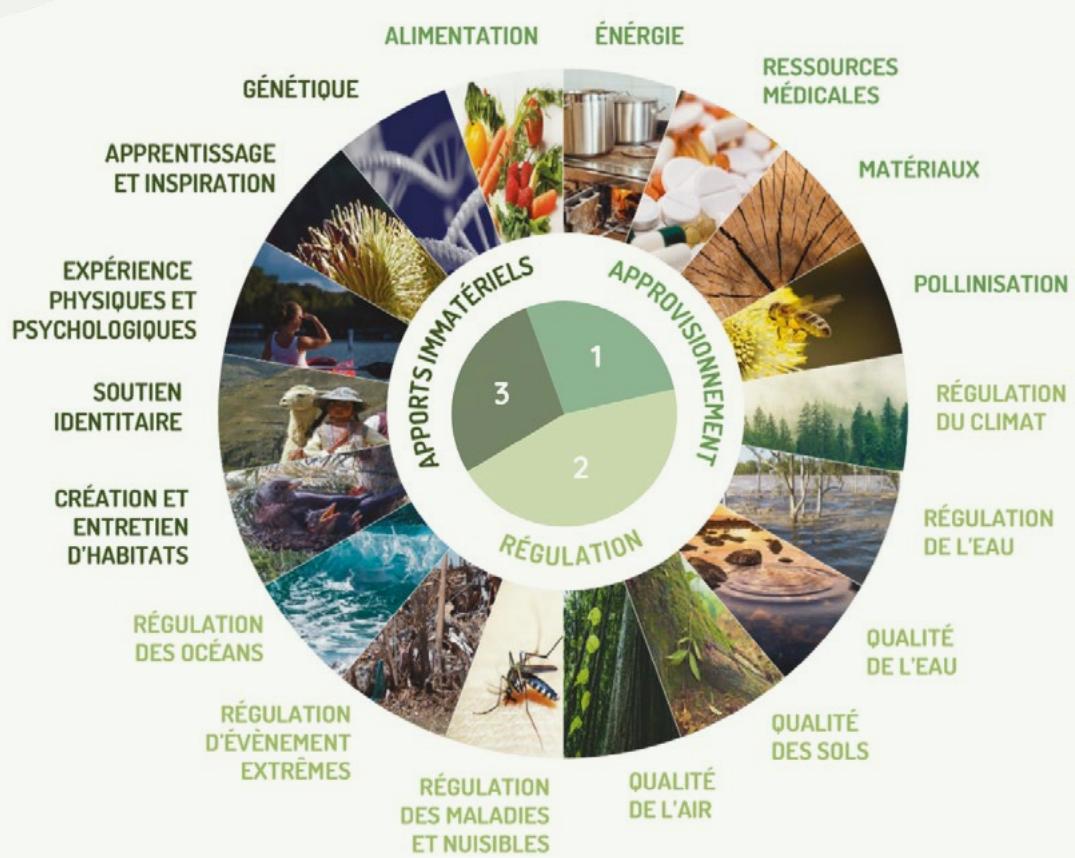
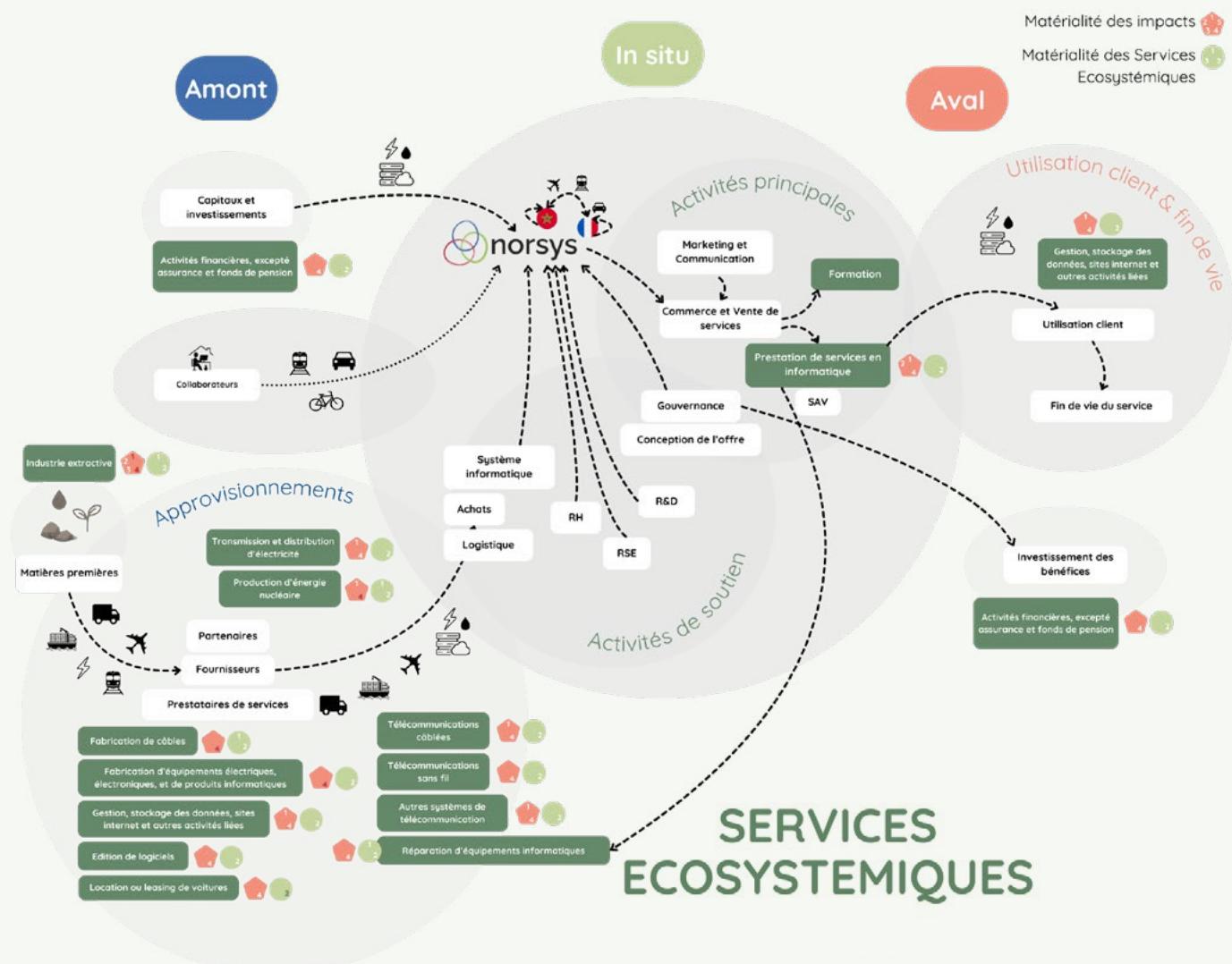
- 41% du quota de carbone européen,
- 39% du quota de métaux et minéraux,
- 35% du quota d'eau potable,
- 26% du quota d'énergies fossiles,
- 23% du quota de particules fines,

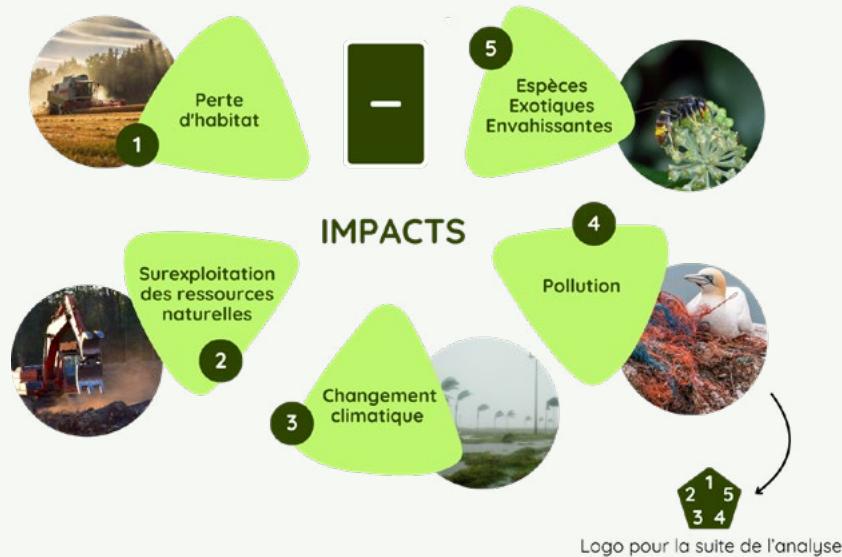
→ Et moins de 2% du quota sur d'autres limites (acidification des océans, par ex). En d'autres termes, l'impact carbone du numérique est loin d'être le seul indicateur à surveiller.

Reste à savoir quels volets du secteur numérique génèrent ces impacts. Sur ce point, les différentes études convergent pour dire que ce sont surtout les "end user devices" qui sont responsables (60 à 80% de l'impact), suivis des datacentres (20 à 30% de l'impact).

Mais qu'en est-il du volet dans lequel s'inscrit norsys, c'est-à-dire le volet logiciels et services numériques ? Comme le souligne l'étude ARCEP précédemment citée, jamais les études d'impacts du numérique n'intègrent ou ne dissocient ce volet...

Nous avons été accompagné par le cabinet Audicé pour travailler sur notre matérialité au regard de la chaîne de valeur, afin d'objectiver les interrelations les plus impactantes.





Logo pour la suite de l'analyse

Avec l'aide du cabinet expert en préservation du vivant néerlandais [Link Nature](#), nous avons participé à un projet pilote permettant, à l'aide d'une IA générative dédiée, de modéliser les différents risques écosystémiques liés à nos achats : énergie, équipements, bureautique, licences, mobilité...

L'accès à une base de données très riche sur la préservation du vivant, couplée à

des apports de données spécifiques au numérique, nous a permis d'évaluer avec précision ce qui, précédemment, était très difficilement quantifiable.

Nous avons ainsi une compréhension plus fine de nos leviers d'action sur toute notre chaîne de valeur.

Activity	ENVIRONMENTAL IMPACTS						RISKS								
	Soil Pollution kg SO ₂ -eq	Climate	Water Pollution kg P-eq	Land Use m ²	Water Use m ³	Soil Pollution	Water Pollution	Water Stress	Land Degradation	Deforestation	Species Threat Abatement	Areas Of Global Importance	Natures Contributions To People	Biodiversity Index	
Electric car	27516	6,644.9789	3.4337	210.0612	46.7066	High	Extremely high	Medium-high	Low	Low	Low-medium	Medium-high	Low	Extremely high	
Electric car	12.8393	3,240.6148	1.6022	98.0172	21.7939	Extremely high	Extremely high	Extremely high	Extremely high	Low	Low	Medium-high	Low	Medium-high	
Electricity	60.0693	12,729.4180	5.2177	552.3943	479.9572	High	Extremely high	Medium-high	Low	Low	Low-medium	Medium-high	Low	Extremely high	
Electricity	43.9486	9,313.2345	3.8174	404.1487	351.1515	Medium-high	Extremely high	Medium-high	Low	Low	Low	Medium-high	Low	High	
Electricity	18.2209	3,861.2194	1.5827	167.558	145.5856	High	Extremely high	Low	Low	Low	Low-medium	Low-medium	Extremely high	Extremely high	
Electricity	294.5085	43,058.264	17.2363	458.5624	80.0481	High	Extremely high	Extremely high	Low	Low	Medium-high	Extremely high	Low	Medium-high	
Electricity	10.7703	2,282.3642	0.9355	99.0434	86.0556	High	Extremely high	Medium-high	Low	Low	Low-medium	Medium-high	Low	Extremely high	
Electricity	3.316	702.701	0.288	30.4938	26.495	Medium-high	Extremely high	Low-medium	Low	Low	Low-medium	High	Low	High	
Electricity	49.0848	7,716.3773	2.6727	76.4271	13.4914	Low	Extremely high	High	Low	Low	High	Medium-high	Low	Low	
Electricity	1.7226	365.0418	0.1498	15.841	13.7637	High	Extremely high	Medium-high	Low	Low	Medium-high	Extremely high	Extremely high	Extremely high	
Electricity	1.2312	260.6961	0.1069	11.3217	9.837	Medium-high	High	Low-medium	Low	Low	High	High	Low	High	
Electricity	1.2312	260.6981	0.1069	11.3217	9.837	Medium-high	Extremely high	Medium-high	Low	Low	High	High	Extremely high	High	
Electricity	0.8261	175.0602	0.0718	7.5071	6.6009	High	High	High	Extremely high	Low	Low	Low-medium	Low	High	
Gasoline car	156.9802	72,016.8955	9.3334	1,558.6501	178.1022	High	Extremely high	Medium-high	Low	Low	Low-medium	Medium-high	Low	Extremely high	
Gasoline car	120.1218	55,107.5885	7.1419	1,192.6847	136.2844	High	Extremely high	Low	Low	Low	Low-medium	Low-medium	Extremely high	Extremely high	
Gasoline car	40.9193	21,524.912	2.7896	465.8602	53.2324	Extremely high	Extremely high	Extremely high	Extremely high	Low	Low	Medium-high	Low	Medium-high	
Gasoline car	15.5522	7,134.7785	0.9247	154.4189	17.6447	Medium-high	Extremely high	Medium-high	Low	Low	High	High	Extremely high	High	
Gasoline car	13.9714	6,409.5803	0.6307	138.7215	15.8513	High	Extremely high	Medium-high	Low	Low	Medium-high	Extremely high	Extremely high	Extremely high	
Gasoline car	13.0999	6,006.7528	0.7789	130.0681	14.8825	Medium-high	High	Low-medium	Low	Low	High	High	Low	High	
Hybrid car	163.4171	74,969.9036	9.7161	1,622.5615	185.4051	High	Extremely high	Medium-high	Low	Low	Low-medium	Medium-high	Low	Extremely high	
Hybrid car	63.6468	29,198.8467	3.7842	631.9459	72.2105	Extremely high	Extremely high	Extremely high	Extremely high	Low	Low	Medium-high	Low	Medium-high	
Hybrid car	36.8821	16,920.109	2.1929	366.2011	41.6447	High	Extremely high	Low	Low	Low	Low-medium	Low-medium	Extremely high	Extremely high	
Hybrid car	19.4057	8,802.6462	1.1538	192.6785	22.0168	Medium-high	Extremely high	Low-medium	Low	Low	Low-medium	High	Low	High	

2 - FAIRE L'INVENTAIRE DE NOS EFFORTS EN FAVEUR DU VIVANT

En parallèle, nous nous sommes lancés dans l'inventaire des actions que nous avions déjà menées et des projets que nous pourrions engager en matière de protection, voire de restauration, des écosystèmes naturels.

Nous avons identifié plus d'une cinquantaine d'actions menées au cours des trois dernières années prouvant une sensibilité préexistante et sur lesquelles nous souhaitons capitaliser dans les années qui viennent.

Parmi nos principales actions, on peut mentionner :

CHAÎNE DE VALEUR AMONT

→ renforcer les achats responsables par l'expérimentation d'achats d'occasion sur certaines gammes de fournitures

GOUVERNANCE

→ au-delà de la mise en place de la gouvernance nature, objectifs de développement d'activités autour de la transition écologique dans les feuilles de route de nos agences

SITES ET OPÉRATIONS

→ initiatives visant à (re)connecter nos équipes au vivant (végétalisation, ateliers avec des associations...)

→ renoncer aux déplacements des vols intérieurs

SALARIÉ.ES ET CULTURE INTERNE

- systématiser l'alimentation végétarienne pour nos évènements en agence
- Création d'un COOC sur l'esprit critique face à l'IA (Parcours de 8 modules)

PRODUITS ET SERVICES

- création de monacvnumérique.fr, première plateforme du genre en libre accès
- labellisation du groupe norsys Numérique Responsable niveau 2
- 14% de nos clients dans le domaines de la transition écologique et énergétique»

CHAÎNE DE VALEUR AVAL

- développement d'applications mobiles pour les agents de l'environnement de l'Office Français de la Biodiversité

FINANCEMENT

- évolution des fonds de notre Plan Épargne Entreprise pour mieux flécher les financements de salarié.es vis-à-vis du vivant
- financement de projets d'agriculture à visée régénérative en partenariat avec AgoTerra
- soutien d'acteurs associatifs qui prennent soin du vivant à l'instar de Cœur de Forêt, États Sauvages, Fermes d'avenir, la Bocale, les Jardins de Lucie...

L'HEURE DU PREMIER BILAN

limites et bénéfices

Au terme de cette première année, essentiellement consacrée à la mise en place de cette gouvernance singulière et à un gros travail d'inventaire des outils, méthodes et actions réalisées, nous vous partageons nos premières conclusions.

UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE PEU FAVORABLE

S'il s'avère que le contexte économique a provoqué des reculs écologiques dans beaucoup d'entreprises, norsys a maintenu son cap, des partenariats nous permettant d'amplifier la portée de nos actions à court terme.

L'ATTEINTE DE NOS PROPRES LIMITES

Notre engagement n'est pas magique. Force est de reconnaître que norsys n'a pas le pouvoir de créer son propre matériel informatique (au lourd bilan écologique) et que les solutions alternatives sont parfois peu matures, que les méthodologies autour de la mesure de nos impacts et dépendances ne sont pas toujours adaptées... ou que nous ne sommes pas outillés pour les utiliser (data disponibles par exemple).

De même, il nous est impossible de freiner l'effervescence actuelle autour des IA génératives et leurs lourdes conséquences sur les écosystèmes et les ressources en eau.

Enfin, on ne change pas la nature de nos relations avec des partenaires, qu'ils soient commerciaux ou non, en un claquement de doigt...

Nous avons conscience des limites et des vents contraires. Il faut rester modestes... mais cette première année nous aura éclairés sur le chemin à parcourir et nous aura permis d'installer les mécaniques utiles à la meilleure évolution possible pour notre entreprise afin de la rendre plus protectrice du vivant !

MAIS NOUS L'AVONS FAIT DONC, C'EST FAISABLE !

La nature va s'imposer aux entreprises si elles ne s'en saisissent pas dans les années qui viennent. Toutes les entreprises ont un terreau à cultiver, à structurer afin de créer un siège pour une première représentation de la nature. C'est à la portée de toutes !

UNE MONTÉE EN COMPÉTENCE SALUTAIRE

Le conseil d'administration a su accueillir la nature et ses avis, tout en se montrant parfois clair sur les limites de l'application de certaines propositions à court terme.

La confiance qui s'est rapidement installée a néanmoins permis à chaque partie d'être dans son rôle, et d'oser ouvrir des questionnements nouveaux au sein de cette instance, comme sur les enjeux autour du déploiement de l'intelligence artificielle, effrénée de par le monde, empreinte d'éthique au sein du groupe norsys.

Concernant l'usage du droit de veto, s'agissant d'un mécanisme de type "golden share" réservé à des sujets stratégiques, porté par un administrateur dont le rôle se cantonne par définition à des sujets stratégiques, il n'a pas été fait usage de ce droit qui, à ce jour, constitue surtout un devoir de dialogue et de consensus.

Par ailleurs, l'intégration progressive des acteurs du dialogue social au sein d'instances communes avec les représentant.es de la nature contribue à une considération commune des enjeux autour du vivant : humain et non humain.



le secteur du numérique impose
un lourd tribu à notre planète,
et les solutions permettant
de réduire cet impact tardent
à voir le jour

La composition du Haut Conseil pour la Nature a permis de bénéficier d'expertises croisées et de sessions de réflexions de grande qualité, tout en limitant le risque d'isolement de chacun.e des représentant.es dans leurs instances respectives.

Enfin, le développement d'un réseau d'expert.e.s, à l'image de notre collaboration avec le Stockholm Resilience Centre, a permis de renforcer l'expertise sur les 9 limites planétaires.

L'ENGOUEMENT DES ACTEURS DE LA DURABILITÉ ET LA FIERTÉ DES ÉQUIPES

Depuis l'officialisation de notre décision d'intégrer la nature comme actionnaire du groupe norsys le 12 novembre, un vent d'enthousiasme souffle autour de nous.

Les professionnels du secteur de la transformation durable, les acteurs de la RSE, et de plus les acteurs économiques soucieux de transmettre un patrimoine sain aux générations qui arrivent, sont à l'écoute, soucieux de mieux comprendre les rouages d'une telle décision.

Qu'il s'agisse d'invitations à des conférences lors de grands événements sur le développement durable, d'interventions

aujourd'hui de clubs d'administrateurs, voire de relations avec des acteurs de l'intérêt général, norsys est désormais connue comme une entreprise qui a le courage de déployer un nouveau modèle de gouvernance qualifié de audacieux.

Par ailleurs, une récente enquête menée auprès de l'ensemble de nos salarié.es a fait ressortir à quel point cette décision avait fait date, quand bien même elle pourrait être éloignée des considérations du quotidien pour les équipes opérationnelles.

LA SUITE SE PRÉPARE

Cette première année nous a permis de poser le cadre, expérimenter le fonctionnement, tester les mécaniques d'influence de la nature dans nos instances de gouvernance.

Elle a aussi été l'occasion de mener une large revue des dispositifs existants pour mieux appréhender nos impacts et dépendances vis-à-vis de la nature.

En parallèle, nous avons pu mener un inventaire de nos actions existantes et initier de premiers projets, comme évoqué précédemment.

Ces prochains mois, nous allons poursuivre nos travaux et le déploiement d'actions à différents niveaux, avec l'envie de faire la preuve que ce modèle de gouvernance est à la fois source de progrès tant pour la société que pour l'entreprise.



A l'heure de finaliser ce rapport, nous poursuivons le déploiement de nos actions :

- expérimenter de nouveaux modèles d'ordinateurs modulables pour réduire l'impact environnemental de nos devices
- schématiser la chaîne de valeur du numérique et positionner nos interactions avec celle-ci pour mieux identifier nos zones d'influence possibles
- réaliser une analyse de matérialité spécifique à la biodiversité en partenariat avec un bureau expert en la matière
- adhérer au 1% pour la planète pour nous connecter à un important réseau d'acteurs de référence et redistribuer nos richesses au service de ces acteurs de la protection de la nature

- déployer largement notre plateforme de mesure des analyses du cycle de vie de services numériques en la systématisant sur tous les projets pour lesquels nous avons la donnée
- poursuivre proactivement le développement des projets au service de la transition écologique avec nos clients établis et en mettant nos compétences davantage au service des défenseurs de la biodiversité
- sensibiliser l'ensemble de nos équipes sur les enjeux de la préservation de la nature et des impacts de nos activités

Cette liste non exhaustive couvre de nombreux axes de progrès pour continuer à mettre en œuvre une stratégie qui permet de mieux prendre soin de la nature.

MODERNISER LA LOI FRANÇAISE

Le 27 octobre 2025, norsys a officiellement soutenu une proposition de loi remise au député Charles Fournier, visant à renforcer la représentation de la Nature dans les entreprises. Cette initiative, portées par les associations Corporate Regeneration, Notre Affaire à Tous, Earth Law Center et B Lab France, ouvre la voie à une économie alignée avec les impératifs écologiques, en donnant à la nature une place au sein des instances de décision des entreprises.

Depuis la loi Pacte de 2019, l'entreprise doit "prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité". Mais dans les faits, la nature qui est essentielle à la création de valeur ajoutée, reste absente des conseils d'administration, des assemblées

générales et du dialogue social, bien que les décisions qui soient prises aient un impact sur son devenir.

À l'heure où les crises environnementales imposent de repenser le lien d'interdépendance que nous avons avec la Nature et sa contribution allant au-delà d'une valeur strictement marchande, cette proposition de loi entend franchir une étape décisive : faire de la Nature un véritable acteur décisionnaire au sein de l'entreprise.

Pour Charles Fournier, député de Tours : "Il est temps de sortir de la vision qui a dominé notre développement économique pendant le siècle dernier, où la nature était considérée comme l'environnement", ce qui nous entourait, et qui devait être à notre

service, une ressource à exploiter. Représenter la nature dans la gouvernance des entreprises est un acte majeur de ce changement de vision. L'entreprise de demain doit repenser sa gouvernance, c'est aussi ce à quoi je m'engage en parallèle pour une meilleure représentation des salariés."

Pour les associations co-porteuses de la proposition de loi : "Il est urgent d'intégrer la nature au cœur de la gouvernance des entreprises en lui donnant une voix. En l'état actuel du droit, ce sont les intérêts actionnariaux qui prennent dans la gestion des affaires au détriment du vivant. Sans transformation profonde des modèles de gouvernance, aucune réconciliation ne pourra advenir entre économie et écologie."

accompagner la transition environnementale des entreprises. Ils bénéficieront d'une formation adaptée prise en charge par l'entreprise.

3. Nature dans les assemblées générales : une "Nature actionnaire" en facilitant la cession d'une partie du capital à une fondation actionnaire représentant la Nature, et l'introduction d'un vote consultatif obligatoire sur la politique environnementale dans les assemblées générales. Inspiré du "Say on Climate", ce mécanisme permettrait aux actionnaires — et aux fondations agissant au nom de la nature — d'exprimer leur position sur les stratégies climatiques et écologiques des entreprises.

LA PROPOSITION DE LOI REGROUPE TROIS DISPOSITIFS COMPLÉMENTAIRES :

1. Nature et dialogue social : une "Nature syndiquée" avec l'obligation de créer une commission environnement dans les comités sociaux et économiques (CSE) des entreprises de plus de 250 salariés. Ces commissions, appuyées par des parties prenantes externes, auront pour mission d'étudier l'impact des activités au regard des neuf limites planétaires et de former les représentants du personnel à la gouvernance écologique.

2. Nature dans les conseils d'administration : une "Nature administratrice" avec nomination, dans les grandes entreprises, de deux administrateurs représentant la Nature au sein des conseils d'administration. Ces représentants, désignés parmi des organismes d'intérêt général ou des établissements publics, disposeront d'un mandat clair pour défendre les écosystèmes naturels et

AVIS DES REPRÉSENTANT.ES DE LA NATURE

norsys a eu l'audace de devenir la première société française à représenter la nature dans sa gouvernance. En lui donnant voix à différents niveaux de l'entreprise, et en lui conférant un droit de veto au conseil d'administration, l'entreprise est même exemplaire à un niveau international. En ce sens, norsys contribue plus que toute autre société de services numériques de cette dimension à la construction d'un avenir réconciliant économie et écologie.

Le métier de norsys complexifie toutefois la mise en application de cette ambition. Dans son ensemble, le secteur du numérique impose un lourd tribu à notre planète, et les solutions permettant de réduire cet impact tardent à voir le jour. Quant à savoir si les bons usages du numérique justifient ce tribut, il est difficile à ce jour de s'en assurer, car les outils de mesure font eux-aussi défaut.

Dans ce contexte, il est indispensable de tout faire pour transformer peu à peu les pratiques. Mener une veille permanente sur les progrès écologiques de l'industrie numérique. Sensibiliser chaque salarié et chaque client, jour après jour, aux bénéfices d'un code informatique plus frugal. Dire non à certains projets, pour aller conquérir des clients plus respectueux du système Terre. Chaque progrès compte.



Le parcours du combattant sera long : toute l'empreinte du numérique ne pourra pas être compensée, et norsys ne pourra pas à lui seul transformer l'industrie numérique. Pour autant, il existe des leviers pour incarner une autre idée du numérique. C'est pourquoi, en tant que représentants de la nature, nous espérons enfin que norsys mènera un autre combat : celui d'une évolution des pratiques dans le secteur numérique, voire des métiers, au bénéfice d'une mission œuvrant à réduire l'impact de ce secteur sur les neuf limites planétaires.

Il s'agit à l'évidence d'un effort qui ne peut s'envisager que sur le long terme, et dans une dynamique de coalition sectorielle – mais un effort indispensable pour garantir à tous les êtres vivants, dont les salariés de norsys et leurs enfants, une planète habitable.

POUR ALLER PLUS LOIN

Vous voulez passer à l'action ? Vous avez un projet de publication ? Vous souhaitez rester informé ?

Contactez-nous sur [ce lien](#).

SE LANCER

Les premières questions
à vous poser pour vous
engager dans une
démarche similaire.



Vivøices est un organisme d'intérêt général œuvrant en faveur d'une représentation des vivants dans la gouvernance des organisations. S'appuyant sur des partenariats scientifiques, Vivøices soutient la recherche et l'innovation multidisciplinaire, afin de donner voix à la nature et aux générations futures, et de démocratiser l'actionnariat nature. En tant que pionnier et garant des pratiques de référence, Vivøices rassemble un écosystème d'experts et de praticiens pour réconcilier économie et écologie en créant de nouvelles formes de valeur durable.
Vivoices.org

QUELS OBJECTIFS ?

Avant de représenter la nature dans sa gouvernance, il convient de s'interroger sur les objectifs de cette innovation. Car c'est en ayant une vision claire sur le « why » qu'il sera possible d'embarquer les différents acteurs de l'entreprise. Certains objectifs sont assez facilement identifiables : incarner une raison d'être dans sa gouvernance ; apporter un regard extérieur sur les activités de l'entreprise ; ou accroître la réputation de la société. D'autres bénéfices peuvent toutefois être envisagés : s'agit-il par exemple de verrouiller une mission dans la structure capitaliste ? Ou encore de faire évoluer le business-model vers des modalités plus robustes ? Ces interrogations préliminaires permettront d'identifier les bénéfices attendus, sans oublier d'aborder la question des risques. À titre indicatif, ceux-ci peuvent toucher à la complexification de la gouvernance, ou au risque de réputation si le dispositif de représentation de la nature s'avérait symbolique.

QUELLE NATURE ?

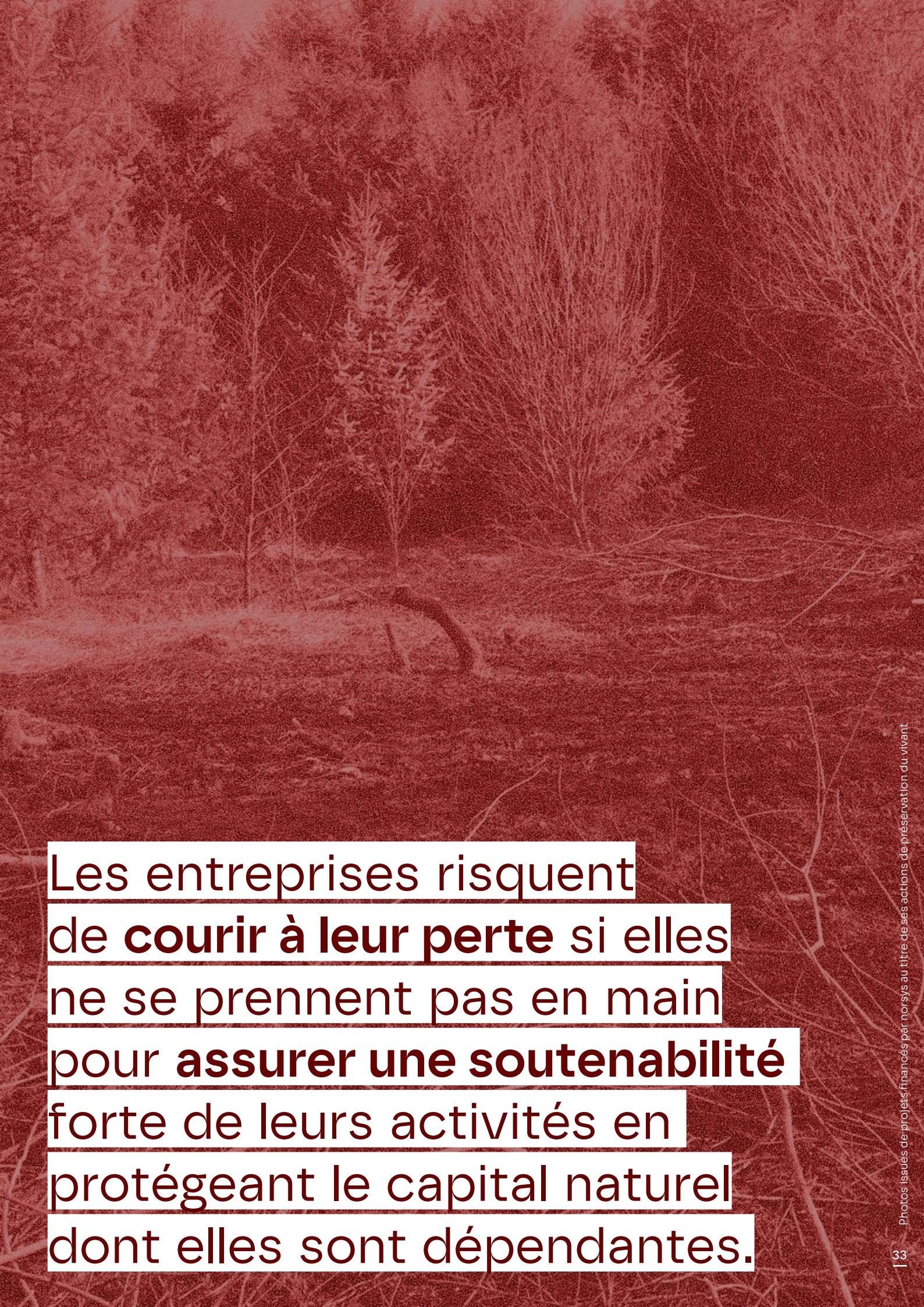
Il est ensuite indispensable de définir la « nature » qui sera représentée dans sa gouvernance. On peut alors s'appuyer sur les initiatives déjà prises dans l'entreprise, par exemple en matière de labellisation environnementale ou de comptabilité extra-financière, ainsi que ses actions en matière de carbone ou de biodiversité. Il est cependant opportun d'envisager plus largement le sujet, car il existe différentes façons d'appréhender la nature et de la traduire en indicateurs. Pourquoi, par exemple, ne pas privilégier une approche fondée sur les neuf limites planétaires ? Pourquoi en outre privilégier une approche écosystémique, quand sur le terrain de nombreuses initiatives relèvent d'autres éthiques de la nature ? Avec quelles entités naturelles l'entreprise est-elle en contact ? Ces questionnements sont indispensables, car chaque définition donnée au concept de nature, emporte des conséquences éthiques et opérationnelles importantes.

QUELS REPRÉSENTANTS ?

S'interroger sur la nature devant être représentée conduit invariablement à se questionner sur les représentants de cette nature. Qui, aujourd'hui, se charge de porter la voix de la nature au sein de l'entreprise ? Quels indicateurs et compétences sont mobilisés ? Demain, comment compléter ce panel ? Sont-ce des scientifiques, des comptables, des militants ou des juristes qu'il conviendra de solliciter pour donner pleinement voix à la nature ? Cette réflexion amènera à se demander si on peut raisonnablement représenter la nature par une personne unique, ou s'il ne convient pas plutôt d'instituer un conseil réunissant différents profils. Par-delà les multiples compétences à mobiliser pour représenter la nature dans toute sa complexité, il s'agira de s'assurer de la légitimité même des représentants de la nature. Sur toutes ces questions, les retours d'expérience d'autres entreprises seront précieux.

QUELS POUVOIRS ?

La dernière question structurante touchera aux pouvoirs qui seront donnés au(x) représentant(s) de la nature. Il s'agit d'une question structurant en France en ce sens qui déterminera le caractère impactant du dispositif, ou à l'inverse son caractère symbolique. En la matière, trois scénarios existent. Le premier consiste à s'appuyer sur le dialogue social, en créant une commission environnement au sein du CSE, qui aura pour mission de veiller aux sujets environnementaux, d'alerter et de négocier avec la direction. Le second scénario consiste à penser la nature comme une partie prenante devant avoir voix au chapitre, cela pouvant se faire par la nomination d'un administrateur nature au sein du conseil d'administration. Le dernier scénario, enfin, consiste à positionner la nature comme un actionnaire, lui donnant procurant des droits économiques et politiques au sein de l'entreprise, notamment un droit de vote au conseil d'administration, voire un droit de veto.



Les entreprises risquent
de **courir à leur perte** si elles
ne se prennent pas en main
pour **assurer une soutenabilité**
forte de leurs activités en
protégeant le capital naturel
dont elles sont dépendantes.

RESSOURCES UTILES

- [Norsys en un clin d'oeil](#)
- [La nature au travail de Frantz Gault](#)
- [Onboarding Nature de B Lab Benelux](#)



norsys
groupe

REMERCIEMENTS

B Lab Benelux et France pour Onboarding Nature • Frantz pour tous ses apports • Julien, Michèle, Frantz, Thomas pour la rédaction de ce document • Toutes les organisations qui ont participé à nos réflexions, qui nous ont aiguillé : Stockholm Resilience Center, Link Nature et Auddicé pour leur accompagnement • WWF • Doughnut Economics Action Lab • OFB • CDC Biodiversité • BPI • Juliette Pugliesi • Ekodev • Inside All • Terra Impact Society • Impact.Earth.

