

# RAPPORT 2021

## du Comité de Mission

---

# Retour croisé sur une année d'échanges...

## Le Comité

« Nous avons souvent débattu de notre rôle et de notre utilité à travers notre interprétation des textes réglementaires : « un organe de gouvernance chargé exclusivement du suivi de l'exécution de la mission ». Là où Nuova Vista nous attendait notamment sur les indicateurs et la mesure des avancées, nous nous laissions régulièrement aller à questionner les enjeux business, à revenir sur les aléas du marché, à challenger l'équipe sur ses priorités.

## Nuova Vista

— C'est vrai que nous avons, cette deuxième année, sans doute encore plus que la première, pris la mesure des effets de cette instance si particulière. Et de ces échanges, il faut avouer que nous avons surtout appris à accepter de perdre le contrôle sur ce que nous avions prévu et de tirer profit de ces prises de parole libres, parfois inattendues, mais toujours enrichissantes.

## Le Comité

— À la fois, nous avons été choisis pour cette liberté de parole et la sincérité que nous vous devons. Nous incarnons également une ouverture sur la société, nous représentons les parties sur lesquelles vous orientez votre impact. Nous souhaitons absolument rester des aiguillons, éclairer les angles morts, c'est la plus belle preuve de notre engagement.

## Nuova Vista

— C'est tellement vrai ! Par votre présence et nos discussions régulières (en groupe ou individuellement), vous impulsez le rythme nécessaire à la réalisation de notre mission. Nous en avons pris conscience : ces rendez-vous nous (re)connectent en continu avec les réalités de notre écosystème. Cela ne montre pas la voie, mais en ouvre toujours de nouvelles. En fait, c'est peut-être cet inconfort fructueux qui décrirait le mieux notre ressenti au fil du temps. Nous défendons des positions que vous remettez en question, nous pensons avoir identifié les indicateurs justes et vous les interrogez encore... C'est cette balance entre cadre et liberté qui ponctue nos interactions.

## Le Comité

— Tant mieux ! Et il faut le reconnaître, vous êtes experts de ces sujets. Vous êtes des pionniers. Cela nous oblige également à prendre très au sérieux ce que nous défrichons ensemble. Mais justement, parce que la mission est aussi votre métier, nous veillons à vous détacher de cette posture de conseil pour vous faire vivre et ressentir profondément votre mission. Une indispensable mise en abîme qui vous sert et apportera, nous en sommes sûrs, toujours plus de valeur à vos clients. »

Le Comité de mission et Nuova Vista  
sous la plume de Gildas Bonnel

# Sommaire

LE PROJET NUOVA VISTA p.4

LA GOUVERNANCE DE LA MISSION p.6

L'ALIGNEMENT AVEC LA MISSION p.8

LA TRAJECTOIRE DE PROGRÈS 2021-2022 p.10

1 – Nourrir de nos valeurs l'ensemble de nos pratiques

2 – Explorer et promouvoir les leviers innovants d'impact

3 – Engager nos clients dans leur recherche d'impact

LES PERSPECTIVES POUR DEMAIN p.19



# Le projet Nuova Vista

## Un cabinet de conseil guidé par l'impact

Nuova Vista est un cabinet de conseil qui accompagne, depuis sa création en 2009, les organisations à définir leur **contribution sociétale** et à l'inscrire au cœur de leur projet.

Le cabinet soutient ses clients – grandes entreprises, entreprises de taille intermédiaire, petites et moyennes entreprises, fondations, fonds de dotation et associations – à chaque étape de leur cheminement pour expliciter, déployer et mesurer leur engagement. Il mobilise pour cela **3 champs d'intervention** :

- **Raison d'être & société à mission** – engager un collectif dans une transformation par le sens
- **RSE**<sup>1</sup> – se doter d'une stratégie de responsabilité opérante et singulière
- **Intérêt général**<sup>2</sup> – conforter sa stratégie pour démultiplier son impact

Son approche de l'accompagnement est guidée par **4 convictions** :

### LA TRANSFORMATION

- 1** Positionner les enjeux de responsabilité comme **leviers** de transformation des organisations.

### LES DYNAMIQUES COLLECTIVES

- 3** Mobiliser les **méthodes collaboratives** pour rassembler les **parties prenantes** internes et externes autour de la question du sens.

### LA SINGULARITÉ

- 2** Prendre appui sur l'**identité** et la **culture** propre des organisations pour les amener à se penser en Société.

### LA RECHERCHE D'IMPACT

- 4** Faire de l'impact le fil rouge et la ligne de mire de l'accompagnement pour **dépasser l'intention**.

## Une culture interne fédératrice

La culture du cabinet se fonde sur l'**holocratie**, mode de management horizontal mis en place dès 2017, ainsi que sur des **valeurs partagées** – sincérité, entraide, vitalité, exigence – qui orientent les comportements individuels et collectifs.



« En adoptant l'holocratie, nous avons fait le pari de la responsabilisation de chacun des membres de l'équipe. À mes yeux, les bénéfices de cette confiance donnée aux consultants sont multiples :

- Une agilité dans l'organisation avec des rôles attribués en fonction de nos appétences (R&D, communication, ...);
- Une autonomie dans la manière d'incarner nos rôles et de mener à bien les actions qui nous incombent ;
- Et des réunions d'équipe efficaces et toujours dans la bonne humeur ! »

Audrey Alaux, Consultante



« Notre socle de valeurs est fort et réellement vécu au sein du cabinet.

Auparavant, j'étais assez sceptique sur le concept de valeurs d'entreprise qui, souvent, ne reflètent pas le quotidien des collaborateurs.

Chez Nuova Vista, nos valeurs nous guident, notamment en aiguillant nos recrutements et en ressoudant l'équipe autour de fondamentaux lors de moments plus difficiles. »

François Tréfois, Consultant

### SINCÉRITÉ

- Cultiver nos convictions pour pouvoir penser autrement l'entreprise et le monde.
- Développer des relations authentiques et attentives dans la durée.
- Persévérer dans notre engagement pour l'impact.

### VITALITÉ

- Revendiquer l'optimisme et l'énergie comme moteurs pour agir.
- Être curieux, défricher et impulser des réflexions et points de vue nouveaux.
- S'attacher à mobiliser autour de nous.

### ENTRAIDE

- Avoir conscience de notre interdépendance.
- Faire du dialogue et de la co-construction les fondements de notre collectif.
- Inspirer la réciprocité dans nos relations pour permettre la coopération et la co-responsabilité.

### EXIGENCE

- Fonder nos approches sur la connaissance, la compréhension fine de nos clients, et des méthodes sur-mesure.
- Placer la confiance au cœur de notre accompagnement.
- Se remettre en question, accepter d'apprendre sans cesse.

## Une mission comme boussole partagée

Dans la lignée de ses travaux sur la Société à Objet Social Étendu et de sa contribution à la création de la Communauté des Entreprises à Mission, Nuova Vista adopte la qualité de société à mission en **février 2020** et devient ainsi le **1<sup>er</sup> cabinet de conseil à mission**.

Avec la formulation de sa **mission** – fruit d'un travail mené sur plusieurs années en interne avec l'équipe puis en externe avec les membres du Comité de mission – le cabinet a voulu expliciter la manière singulière avec laquelle il souhaitait **mettre son activité au service de la résolution des défis** du XXI<sup>ème</sup> siècle. C'est pourquoi l'inscription statutaire de la mission a été vécue comme un **contrat passé avec la Société**.

Aujourd'hui encore, la mission représente pour Nuova Vista une **mise en tension volontaire** qui exige d'innover et de se questionner en continu sur la meilleure manière d'opérer pour la réaliser.

## LA MISSION DE NUOVA VISTA

Parce que, pour nous, chaque entreprise peut être une source puissante de solutions aux grands défis de la société dès lors qu'elle considère sa contribution sociétale comme essentielle, nous accompagnons les organisations à définir leur contribution sociétale et à l'inscrire au cœur de leur projet.



**NOURRIR  
DE NOS VALEURS  
L'ENSEMBLE DE  
NOS PRATIQUES**

Sincérité, Entraide,  
Vitalité, Exigence



**EXPLORER ET  
PROMOUVOIR  
LES LEVIERS  
INNOVANTS  
D'IMPACT**



**ENGAGER  
NOS CLIENTS DANS  
LEUR RECHERCHE  
D'IMPACT**

<sup>1</sup> Responsabilité Sociétale d'Entreprise

<sup>2</sup> Champ d'intervention dédié aux fondations, fonds de dotations et associations

# La gouvernance de la mission

Formé à l'été 2019, soit 6 mois avant le passage de Nuova Vista en société à mission, le Comité de mission a dès l'origine **accompagné le cabinet dans ses réflexions stratégiques**, en lien avec la mission. Par ailleurs, si le Comité est conscient que la valeur de la mission ne se limite pas à une batterie d'indicateurs, son enjeu a été néanmoins de contribuer à **structurer une représentation de la dynamique à l'œuvre**, afin d'être en mesure d'en faire un bilan annuel, objectif et quantifié.

Refuser de contraindre la mission dans un exercice de reporting extra-financier dont on connaît les limites, et, dans le même temps, ne pas se contenter d'ouvrir en continu de nouvelles perspectives. C'est dans cet esprit que le Comité s'est mobilisé en 2021 afin de :

- Préparer le rapport 2020 du Comité de mission (voté en juin 2020) ;
- Choisir l'Organisme Tiers Indépendant (lettre de mission signée en janvier 2021) ;
- Enrichir la réflexion autour de l'impact et sa mesure ;
- Ajuster le modèle de mission (outil évolutif de représentation et de pilotage de la mission) ;
- Soutenir les réflexions du cabinet sur ses leviers de croissance possibles.

Pour mener à bien ces travaux, le Comité s'est **réuni à 4 reprises** entre avril et octobre, dont une session courte en juin dédiée au vote final du rapport 2020 du Comité. En complément de ces 4 rendez-vous collectifs, certains membres ont également été sollicités, individuellement ou en groupe restreint, sur des thématiques spécifiques.



**Gildas BONNEL**  
Président, Sidièse

« Un Comité de mission réunissant des personnalités aussi engagées est une véritable chance. Pour Nuova Vista mais aussi pour ses membres. Nous cheminons ensemble dans l'exploration de cette nouvelle gouvernance et nous apprenons pour nos propres structures. C'est passionnant ! »



**Manon CRÉACH**  
Manager de la mission, Nuova Vista

« Déjà plus de 2 ans que nous avançons au sein du Comité pour, individuellement et collectivement, tirer le meilleur de ce nouvel organe de gouvernance. En tant que Manager de la mission, je réalise à quel point ces temps d'échanges avec nos 7 membres « externes » sont précieux : ils nous aident à prendre du recul sur notre quotidien, à questionner nos manières de faire, et nous ouvrent sans cesse de nouveaux champs des possibles. Merci à eux qui s'engagent à nos côtés, avant tout pour que nous réussissions ! »



**Anne-France BONNET**  
Présidente, Nuova Vista

« Je ressors de ces 2 années de travaux avec une conviction qui vient étayer la théorie initiale : le Comité de mission est un garde-fou incontournable pour faire exister l'impact associé à la mission. Une conviction confortée par mes 2 autres mandats en tant que membre de Comités de mission, même si les dynamiques sont à chaque fois différentes car au service de contextes et de situations toujours particulières. »



**Guillaume DESNOËS**  
Dirigeant fondateur, Alenvi

« Séance après séance, on sent que la qualité de société à mission pousse l'entreprise à aller toujours plus loin dans son ambition de changement. Les objectifs statutaires et leurs déclinaisons opérationnelles poussent l'équipe à se challenger et à lancer de nouveaux projets. Le Comité de mission veille au grain et se soucie de l'alignement des choix stratégiques avec la mission de l'entreprise... C'est très intéressant d'y participer et on sent que le meilleur est encore à venir... »



**Nicolas DOUZIECH**  
Chef de projet, Action Tank Entreprise & Pauvreté

« J'ai été ravi d'expérimenter pour la 1<sup>ère</sup> fois, aux côtés de Nuova Vista, la mise en place d'un Comité de mission. Nos échanges et travaux sur ces 2 années nous ont amenés à ajuster objectifs et KPIs autour de la mission du cabinet. Surtout, ce nouvel « exercice » de la gouvernance d'entreprise me questionne sur l'articulation voire le risque de confusion entre Comité de mission et Conseil d'administration : définitivement un sujet à suivre dans les prochaines années ! »



**Philippe-Loïc JACOB**  
Président d'honneur, Citeo

« Je ressors de ces 2 ans heureux d'avoir participé avec mes collègues du Comité de mission à un exercice collectif d'un nouveau genre pour aider l'équipe de Nuova Vista – pionnière infatigable de ce nouveau capitalisme encore à construire – à trouver la bonne gouvernance de leur entreprise à mission et définir avec exigence des objectifs et des KPIs qui reflètent leur ambition sans les contraindre. »



**Alexia PENENT D'IZARN**  
VP Culture & Responsibility, ManoMano  
Présidente du Comité de mission, Nuova Vista

« Nous continuons d'expérimenter une nouvelle forme de gouvernance qui positionne la mission et le partage de la valeur au cœur des décisions. Pendant ces 2 années, notre enjeu a été de trouver le juste équilibre pour d'une part ne pas se substituer au rôle d'un Conseil d'administration, d'autre part alterner les questions stratégiques et le suivi opérationnel tout en préservant la mission dans un contexte de croissance de Nuova Vista. »



**Laurence GRANDCOLAS**  
Dirigeante fondatrice, MySezame

« Le Comité de mission de Nuova Vista est un lieu d'exigence et d'engagement. Chacun des membres est investi autour de la mission de Nuova Vista, les comités sont préparés et les discussions sont riches ! Je crois que cette année nous avons bien fait avancer la réflexion de l'équipe tant sur les indicateurs que la manière de les faire vivre : l'équipe de Nuova Vista est très à l'écoute de nos retours, ce qui est la clé de la réussite du Comité. »



**Olivier MOUTON**  
Senior Partner, Kea & Partners

- « Quand je repense à ces 2 ans passés ensemble, ce qui me vient c'est... »
- Des moments de partage entre des femmes et des hommes engagés et partageant la conviction que l'Entreprise peut et doit devenir un acteur majeur de l'évolution de la société vers plus de responsabilité.
  - Une envie commune d'aider l'équipe de Nuova Vista à créer les conditions de réalisation de sa mission, mais également de nourrir et se nourrir des expériences croisées.
  - Le plaisir de se retrouver autour d'une équipe Nuova Vista engagée et habitée par son projet, et dont le succès démontre la pertinence. »

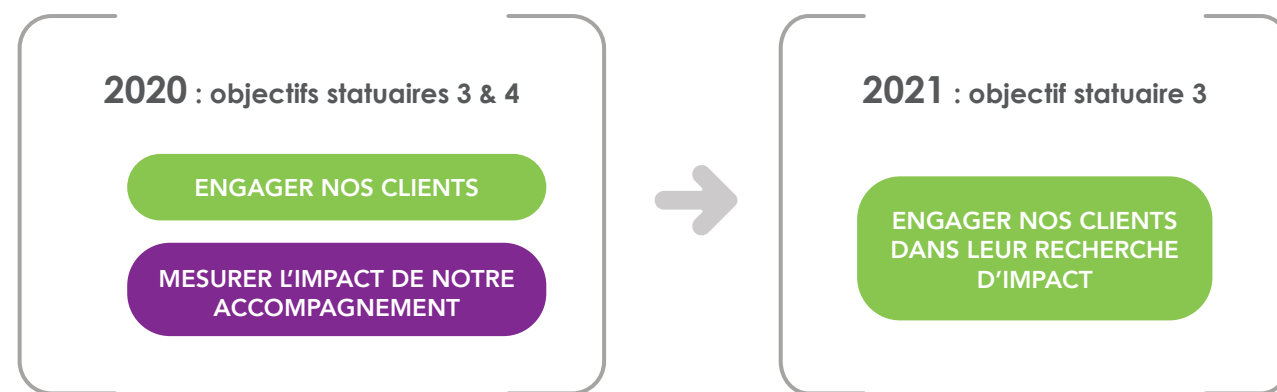


# L'alignement avec la mission

L'année 2021, 2<sup>ème</sup> année de Nuova Vista en tant que société à mission, a continué d'illustrer en quoi la mission permet de révéler des dilemmes, des contradictions, ou encore des clés de création de valeur, à consacrer pour mieux les explorer et les exploiter.

2 faits marquants permettent d'éclairer ce **mouvement d'alignement progressif** :

- **La décision de supprimer un objectif statutaire** (impliquant une nouvelle modification des statuts du cabinet) en fusionnant 2 objectifs afin de clarifier ce que le cabinet cherche à faire auprès de ses clients et de le focaliser sur la finalité de son action :



- L'ajustement et l'**enrichissement du modèle de mission**, l'outil évolutif de représentation et de pilotage de la mission, qui constitue le pivot des échanges entre le Comité de mission et le cabinet, et qui matérialise l'activation de la mission par les équipes dans l'activité du cabinet :

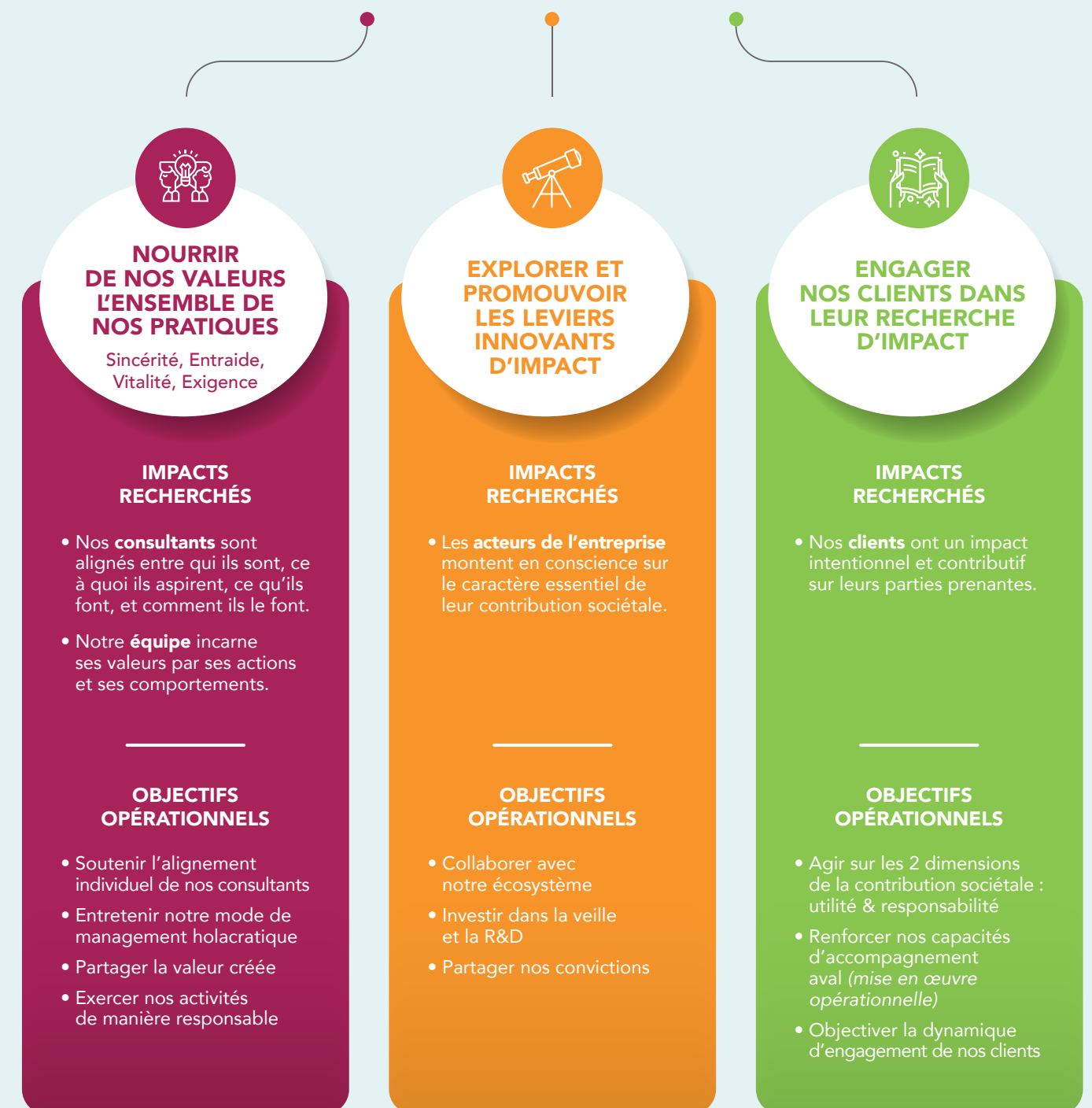
- Explicitation des **impacts recherchés** – à savoir les changements de long terme que le cabinet souhaite produire sur la Société. Mené, pour chaque objectif statutaire, par des équipes en interne en interaction avec les membres du Comité de mission, ce travail a permis de clarifier l'intention qui sous-tend les objectifs statutaires et devra contribuer à éviter de limiter la réflexion et l'action aux seuls indicateurs ;
- Ajustement des **objectifs opérationnels** – à savoir les leviers identifiés pour avancer vers les impacts recherchés – qui viennent baliser le chemin du cabinet dans la réalisation de sa mission.

Le Comité de mission, dans son besoin de précision, a voulu évaluer l'évolution du modèle de mission. Ce dernier révèle de façon plus juste l'engagement du cabinet, **en cohérence avec son métier et sa singularité**.

Il souligne par ailleurs l'effort de mise en tension d'une TPE, pionnière de l'adoption de la qualité de société à mission, qui vend de la prestation intellectuelle et donc pour laquelle les impacts sont pour partie indirects.

## LE MODÈLE DE MISSION DE NUOVA VISTA

Parce que, pour nous, chaque entreprise peut être une source puissante de solutions aux grands défis de la société dès lors qu'elle considère sa contribution sociétale comme essentielle, nous accompagnons les organisations à définir leur contribution sociétale et à l'inscrire au cœur de leur projet.



# La trajectoire de progrès 2021-2022



## NOURRIR DE NOS VALEURS l'ensemble de nos pratiques Sincérité, Entraide, Vitalité, Exigence

| IMPACTS RECHERCHÉS      | - Nos consultants sont alignés entre qui ils sont, ce à quoi ils aspirent, ce qu'ils font, et comment ils le font.<br>- Notre équipe incarne ses valeurs par ses actions et ses comportements. |                                                                                                                   |                                                                                                                                                      |                                                                        |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| OBJECTIFS OPÉRATIONNELS | Soutenir l'alignement individuel de nos consultants                                                                                                                                            | Entretenir notre mode de management holacratique                                                                  | Partager la valeur créée                                                                                                                             | Exercer nos activités de manière responsable                           |
| INDICATEURS CLÉS        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mon Indice d'Alignement (MIA)</li> </ul>                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li># réunions holocratie / mois</li> <li>Formation continue équipe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Écart rémunération &lt; 10</li> <li>% capital ouvert aux salariés</li> <li>% salariés actionnaires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Certification B Corp</li> </ul> |

| Réalisations 2021 |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                           |                                                                                                  |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CIBLES 2021       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Construction de l'indice</li> <li>1<sup>ère</sup> mesure</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>3 réunions holocratie / mois</li> <li>Formation continue équipe</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Écart rémunération &lt; 10</li> <li>7% capital ouvert aux salariés</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Re-certification</li> </ul>                               |
| CHANTIERS 2021    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutement par les valeurs</li> <li>Travaux collectifs internes sur l'indice</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Refonte de l'holarchie</li> <li>Investissement dans un nouvel outil de pilotage</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation des rémunérations individuelles</li> <li>Finalisation du plan d'actionnariat gratuit</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe dédiée au processus de re-certification</li> </ul> |
| RÉSULTATS 2021    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration processus de mesure de l'indice</li> <li>Construction de l'indice</li> <li>1<sup>ère</sup> mesure</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>3 réunions holocratie / mois</li> <li>Formation continue équipe</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Écart rémunération &lt; 3,15</li> <li>7% capital ouvert aux salariés</li> <li>33% salariés actionnaires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Re-certification (115,5 points)</li> </ul>                |



| Orientations 2022 |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                   |                                                      |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| CIBLES 2022       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustement processus de mesure de l'indice</li> <li>Ajustement de l'indice</li> <li>2 évaluations</li> <li>Partage du score MIA</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>3 réunions / mois</li> <li>Formation continue équipe</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Transparence écart &lt; 10</li> <li>Transparence % capital</li> <li>Progression % salariés</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>NA</li> </ul> |
| CHANTIERS 2022    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Challenger le MIA en interne et en externe</li> <li>Ritualiser et ancrer le MIA</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Structurer et consolider les liens entre les Cercles de l'holarchie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Élargir l'actionnariat à de nouveaux salariés</li> <li>Aligner les critères de déclenchement de l'intéressement avec la mission</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>NA</li> </ul> |

Le Comité de mission estime que les **réalisations 2021** sont en ligne avec l'ambition qui avait été fixée.



Par ailleurs, le Comité de mission souhaite que les cibles fixées deviennent progressivement des **cibles de résultat** plutôt que de moyen. Pour les objectifs opérationnels liés à l'alignement, la 1<sup>ère</sup> mesure du MIA permettra de fixer une ambition pertinente au regard de ce point de départ. Pour l'objectif opérationnel lié à l'holocratie, il pourra être intéressant d'identifier une cible sur la valeur créée par ce mode de management plutôt que sur les moyens mis en œuvre pour le faire exister.

## État d'avancement par objectif opérationnel

### Soutenir l'alignement individuel de nos consultants

Conscient de la valeur individuelle et collective que représentent des consultants alignés – entre qui ils sont, ce à quoi ils aspirent, ce qu'ils font, et comment ils le font – le cabinet s'attache à **recruter via le prisme de ses valeurs**. Bien que nécessaire, cette 1<sup>ère</sup> étape n'est pas suffisante pour veiller à l'alignement vécu par chacun dans le temps long.

En 2021, le cabinet s'est donc mobilisé pour créer un processus d'**auto-évaluation de l'alignement individuel ressenti** – le MIA<sup>3</sup> – qui soit à la fois spécifique à Nuova Vista, et pertinent pour accompagner dans la durée le développement de chaque consultant. Les 1<sup>ères</sup> tentatives ont révélé la difficulté de penser une évaluation qui dépasse la question de la QVT<sup>4</sup>, et permette à chacun de se sentir en capacité d'agir.

Aujourd'hui, le MIA<sup>3</sup> a vocation à créer un **espace de réflexion individuel et de dialogue managérial** qui permette d'identifier des leviers, individuels et/ou collectifs, à mettre en place pour **renforcer l'alignement** de chacun.



« Le MIA<sup>3</sup> permet à chacun d'évaluer 2 fois par an son alignement selon 3 critères : vie interne, relations avec ses clients, place dans l'écosystème.

La démarche se déroule en 3 temps :

1. Introspection sur les 3 critères : quels sont mes besoins et mes aspirations ? comment préserver ou renforcer mon alignement ?
2. Partage avec le manager : quelles actions pour préserver ou renforcer mon alignement ?
3. Autoévaluation selon les 3 critères.

Pour moi, l'intérêt du MIA<sup>3</sup> est qu'il vient vraiment sacraliser un temps de prise de recul et d'échanges avec le manager ! »

Servane Lauriot Prévost, Consultante



« En 2021, nous avons mis l'accent sur le suivi et le soutien de l'alignement individuel des membres de l'équipe. Tout en poursuivant cette dynamique, nous souhaitons l'enrichir d'une approche complémentaire : celle de l'alignement de notre équipe avec nos valeurs de sincérité, entraide, vitalité et exigence.

Notre Indice d'Alignement Collectif (NIAC), sur lequel nous souhaitons travailler dès 2022, devra nous permettre de faire un pas de côté et de nous concentrer sur ce qui est essentiel dans le vécu de notre collectif. »

Julie Abbo, Consultante & Associée

<sup>3</sup> MIA : Mon Indice d'Alignement

<sup>4</sup> QVT : Qualité de Vie au Travail

## Entretenir notre mode de management holacratique

L'holocratie est un **marqueur culturel fort** de Nuova Vista depuis son adoption en 2017. Il rythme la vie interne du cabinet avec une réunion hebdomadaire opérationnelle – lors de laquelle sont notamment passés en revue les indicateurs liés au suivi de l'exécution de la mission – et une réunion trimestrielle portant sur la gouvernance.

Aujourd'hui, dans un contexte de croissance et de renouvellement des équipes, Nuova Vista est confronté à un challenge : maintenir la dynamique holacratique en trouvant le bon **équilibre entre structuration et agilité**. Dans cette optique, en 2021, tous les consultants ont été formés à l'holocratie et un travail a été mené pour **repenser la gouvernance** du cabinet qui se lit désormais à 2 niveaux :

- Cercle « Gestion » (4 consultants) ;
- Cercle « Général » (ensemble des consultants).

## Partager la valeur créée

Depuis la création du cabinet, l'échelle des rémunérations est resserrée. Le contexte actuel de montée en puissance des sujets de responsabilité, notamment au sein des directions générales, a eu des effets directs sur la performance économique du cabinet. Celle-ci a été répercutée sur l'équipe via l'**augmentation des rémunérations** de chacun. En 2021 a également été finalisé le **Plan d'Actionnariat Gratuit**, visant à fidéliser une partie des consultants, dans une perspective de transmission du cabinet.

Demain, l'enjeu sera de poursuivre les actions en faveur du partage de la valeur et de les **lier davantage à la réalisation et à la contribution à la mission**.

## Exercer nos activités de manière responsable

Parce que Nuova Vista est convaincu qu'**utilité et responsabilité** doivent aller de pair, le cabinet s'attache à faire preuve d'**exemplarité** et de **cohérence** dans l'ensemble de ses pratiques. C'est ce que vient attester sa **certification B Corp**, obtenue dès 2018 et renouvelée en 2021 avec un score de 115,5 points, soit une augmentation de 18% par rapport à 2018.

SCORE B CORP 2021



GOUVERNANCE

18,4



CLIENTS

31,8



COLLABORATEURS

30,8



COLLECTIVITÉ

23,4



ENVIRONNEMENT

10,9



## Défis & sujets à explorer pour demain

### L'engagement des consultants sur le temps long

1

Comment se démarquer des modèles pyramidaux classiques (30% des consultants quittent chaque année le cabinet de conseil en stratégie dans lequel ils évoluent) et favoriser l'engagement de tous les profils dans le temps long grâce à une « expérience consultant » source de progression, d'épanouissement et d'ouverture ?

### Le modèle économique

2

Depuis quelques années, le contexte externe (montée des sujets de responsabilité, implication des directions générales, concurrence accrue et émergence de nouveaux acteurs, concentration des cabinets...) et interne (formalisation de la mission, croissance de l'équipe, partenariats stratégiques avec d'autres acteurs...) amène Nuova Vista à se questionner en continu sur son modèle économique. L'enjeu est de le clarifier au regard d'un modèle d'affaires guidé par la mission.



#### LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DU CONSEIL

Schématiquement, le modèle s'articule autour de 3 facteurs : **salaires** des consultants, **taux jour moyen** vendu au client, répartition de l'**activité** des consultants (projet client, R&D, formation...)





## EXPLORER ET PROMOUVOIR les leviers innovants d'impact

| IMPACT RECHERCHÉ        | Les acteurs de l'entreprise montent en conscience sur le caractère essentiel de leur contribution sociétale.                                                                                                  |                                                                                                    |                                                                                                                                                           |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJECTIFS OPÉRATIONNELS | Collaborer avec notre écosystème                                                                                                                                                                              | Investir dans la veille et la R&D                                                                  | Partager nos convictions                                                                                                                                  |
| INDICATEURS CLÉS        | <ul style="list-style-type: none"><li>Administrateur Communauté Entreprises à Mission (CEM)</li><li># publications réalisées avec l'écosystème</li><li># prises de parole en lien avec l'écosystème</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>% temps veille et R&amp;D (théorique et appliquée)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li># publications (articles, études...)</li><li>% publications en accès libre</li><li># événements organisés</li></ul> |

| Réalisations 2021 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CIBLES 2021       | <ul style="list-style-type: none"><li>Membre du bureau CEM</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>15% &lt; ... &lt; 20%</li></ul>                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>1 publication minimum</li><li>100% accès libre</li><li>4 événements en propre</li></ul>                                                                                                                                                                    |
| CHANTIERS 2021    | <ul style="list-style-type: none"><li>Pilotage des groupes de travail <i>Comité de mission et Mission &amp; Impact</i>, co-construction du Cercle de Managers de la Mission au sein de la CEM</li><li>Participation aux événements et travaux AFNOR, Social Value France, EVPA, Comité 21, Syntec...</li><li>Travaux de R&amp;D et collaboration sur projets clients avec d'autres cabinets de conseil</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Réunion hebdomadaire interne de partage de veille et convictions associées autour de l'actualité</li><li>Capitalisation annuelle autour des travaux de R&amp;D</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Organisation d'un cycle de webinaires et publication d'un article sur <i>La raison d'être</i>, le jour d'après avec le cabinet Balthazar</li><li>Partage accru de nos convictions via les réseaux sociaux (Nuova Vista &amp; Anne-France Bonnet)</li></ul> |
| RÉSULTATS 2021    | <ul style="list-style-type: none"><li>Secrétariat général CEM</li><li>1 publication avec la CEM</li><li>20 prises de parole (événements et articles)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>12,24%</li></ul>                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>1 publication</li><li>100% accès libre</li><li>5 événements</li></ul>                                                                                                                                                                                      |



### ATTEINTE PARTIELLE

Une baisse du temps collectif dédié à la R&D en % vs 2020 à mettre en regard de la reconfiguration de l'équipe et des priorités commerciales S2 2021 (moins de consultants seniors disponibles).

| Orientations 2022 |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                           |                                                                                              |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| CIBLES 2022       | <ul style="list-style-type: none"><li>Siège administrateur CEM</li><li>1 publication minimum</li><li>10 prises de parole minimum*</li></ul>          | <ul style="list-style-type: none"><li>10% &lt; ... &lt; 20%**</li></ul>                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>Structuration de notre stratégie d'influence</li></ul> |
| CHANTIERS 2022    | <ul style="list-style-type: none"><li>Initier et/ou poursuivre des travaux de R&amp;D avec l'écosystème (pairs, think tank, chercheurs...)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Poursuivre nos travaux de R&amp;D</li><li>Structurer une capitalisation et un partage réguliers des sujets de R&amp;D au sein de l'équipe</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Articuler davantage R&amp;D et influence</li></ul>     |

\*2021 a été une année exceptionnelle en termes de mise en avant des sujets de raison d'être et de société à mission. La cible 2022 est plus faible car prend en compte l'évolution du marché sur nos sujets.

\*\*Au regard de la croissance de l'équipe et des travaux accomplis en 2021 malgré un taux d'environ 12%, il semble raisonnable de réduire la fourchette basse de la cible à 10%. Cette cible reste ambitieuse puisque la moyenne du secteur se situe autour de 4-5%.



Le Comité de mission estime que les **réalisations 2021 sont en ligne avec l'ambition** qui avait été fixée. L'atteinte partielle de l'objectif opérationnel *Investir dans la veille et la R&D* ne remet pas en cause l'investissement du cabinet sur les sujets de R&D.

En effet, cette situation s'explique par la reconfiguration de l'équipe et la réorientation des priorités au 2<sup>ème</sup> semestre. De plus, le niveau atteint dans un contexte de croissance de l'équipe et dans un marché où le temps dédié à la R&D se situe autour de 4-5%, reste notable.

## État d'avancement par objectif opérationnel

### Collaborer avec notre écosystème

Convaincu de la vertu d'une **culture ouverte sur les parties prenantes** – confronter ses idées, enrichir ses points de vue, démultiplier son impact – Nuova Vista souhaite *Explorer et promouvoir les leviers innovants d'impact* en **collaborant avec son écosystème**.

Au-delà de son implication dans les cercles historiques de la RSE, Nuova Vista s'investit fortement au sein de l'association la **Communauté des Entreprises à Mission** afin de défricher, avec des experts de différents horizons, les concepts récents de raison d'être et de société à mission.



Créée fin 2018 à l'initiative de CAMIF, Citizen Capital, Mines ParisTech et Nuova Vista, **LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION** est l'association de référence en France sur la question de la société à mission.

### Investir dans la veille et la R&D

Le temps que le cabinet dédie à la veille et la R&D est un **marqueur fort de son modèle d'activité**. En s'autorisant et en s'astreignant à défricher en continu le sujet de la contribution sociétale des acteurs privés, le cabinet souhaite être en **avance de phase** et ainsi apporter davantage de valeur à ses clients.

Dans un contexte de croissance de l'équipe, le cabinet est désormais confronté aux challenges de la **capitalisation** et de la **diffusion** large de la R&D auprès des consultants, quel que soit leur niveau de séniorité.



« En matière de contribution sociétale, les lignes bougent vite, et la RSE d'hier devient la norme d'aujourd'hui.

Chez Nuova Vista, nous voulons être à l'avant-garde de ces évolutions pour être en mesure d'actualiser en continu nos méthodes d'accompagnement.

Pour les consultants, cela pousse à être curieux, à innover et à expérimenter en permanence. Pour les clients, c'est un levier pour impulser des réflexions nouvelles et avancer sur des domaines d'actions encore inexplorés ! »

Auréline Moye, Consultante & Associée

### Partager nos convictions

En cohérence avec sa mission, Nuova Vista a un enjeu à prendre la parole pour **partager et défendre ses convictions** autour de la contribution sociétale.

Les dernières années ont été marquées par un volontarisme pour publier des papiers, organiser des événements, prendre la parole... Pour 2022 se pose la question de **structurer la stratégie d'influence** du cabinet, afin que l'équipe concentre son énergie sur des actions qui lui permettront de faire monter en conscience les acteurs de l'entreprise sur le caractère essentiel de la contribution sociétale.

## Défis & sujets à explorer pour demain

Les 2 sujets majeurs pour Nuova Vista autour de l'exploration et la promotion sont sa capacité à :

- Cultiver sa faculté à identifier les thèmes de R&D pour maintenir son positionnement de précurseur ;
- Intégrer et valoriser le temps « non productif » (notamment la R&D et l'influence) dans son modèle économique.





## ENGAGER NOS CLIENTS dans leur recherche d'impact

| IMPACT RECHERCHÉ        | Nos clients ont un impact intentionnel et contributif sur leurs parties prenantes.                                                                         |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJECTIFS OPÉRATIONNELS | <b>Agir sur les 2 dimensions de la contribution sociétale : utilité &amp; responsabilité</b>                                                               | <b>Renforcer nos capacités d'accompagnement aval (mise en œuvre opérationnelle)</b>          | <b>Objectiver la dynamique d'engagement de nos clients</b>                                                                                                                                                           |
| INDICATEURS CLÉS        | <ul style="list-style-type: none"><li>Répartition (%) projets* par champ d'intervention – société à mission, raison d'être, RSE, intérêt général</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Répartition (%) projets* entre amont et aval</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>% projets** dont pacte de trajectoire réalisé avec le client</li><li>% projets** dont bilan de trajectoire réalisé avec le client</li><li>Score d'engagement clients</li></ul> |

| Réalisations 2021 |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CIBLES 2021       | <ul style="list-style-type: none"><li>NA - nouvel objectif opérationnel</li></ul>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>NA - nouvel objectif opérationnel</li></ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>100% nouveaux projets dont pacte réalisé avec le client</li><li>100% projets dont bilan réalisé avec le client</li><li>Ajustement de l'indicateur</li></ul>                                                   |
| CHANTIERS 2021    | <ul style="list-style-type: none"><li>Clarification de nos champs d'intervention</li><li>Suivi de la répartition et partage en collectif</li><li>Volontarisme commercial pour orienter cette répartition</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Suivi de la répartition et partage en collectif</li><li>Travaux de R&amp;D centrés sur l'aval</li><li>Volontarisme commercial pour développer l'accompagnement aval</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Partage des grands enseignements en collectif</li><li>Travaux collectifs internes sur l'indicateur et refonte des outils</li><li>pacte et bilan de trajectoire suite aux expérimentations 2020-2021</li></ul> |
| RÉSULTATS 2021    | <ul style="list-style-type: none"><li>38% projets société à mission</li><li>29% projets raison d'être</li><li>29% projets RSE</li><li>4% projets intérêt général</li></ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>63% projets amont</li><li>37% projets aval</li></ul>                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>50% projets avec pacte (ancien format)</li><li>87% projets avec bilan (ancien format)</li><li>Ajustement de l'indicateur</li></ul>                                                                            |



### ATTEINTE PARTIELLE

Pacte : une 1<sup>ère</sup> version insuffisamment portée par les consultants car en décalage avec la réalité de l'accompagnement, ce qui a conduit à une refonte de l'outil.

Bilan : le REX de près de 18 mois d'expérimentation donne lieu à la prise en compte des aléas consultants ou contextes clients et à la révision de la cible.

| Orientations 2022 |                                                                                                                  |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CIBLES 2022       | <ul style="list-style-type: none"><li>4 champs d'intervention représentés dans l'activité</li></ul>              | <ul style="list-style-type: none"><li>Amont et aval représentés dans l'activité</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>60% projets dont pacte réalisé avec le client</li><li>80% projets dont bilan réalisé avec le client</li><li>Partage du score d'engagement clients</li></ul> |
| CHANTIERS 2022    | <ul style="list-style-type: none"><li>Faire du volontarisme commercial pour orienter cette répartition</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Poursuivre les actions réalisées en 2021</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>Ritualiser et ancrer les pactes et bilans de trajectoire</li></ul>                                                                                          |

\*Sont exclus les projets représentants -10K€ sur l'année

\*\*Sont exclus les projets représentants -10K€, réalisés en sous-traitance, sous-traités en majorité

Le Comité de mission a conscience de la **difficulté** pour une société de services, dédiée à l'accompagnement sur la contribution sociétale, et dont l'impact est pour partie indirect, de **retranscrire de manière simple les effets qu'elle génère par son métier**. Suite aux différents échanges entre Nuova Vista et le Comité, celui-ci salue l'ajustement des objectifs relatifs aux clients, avec la fusion de 2 objectifs statutaires pour plus de clarté et l'ajout de 2 objectifs opérationnels qui conditionnent le développement de l'activité du cabinet.

L'atteinte partielle du 3<sup>ème</sup> objectif opérationnel *Objectiver la dynamique d'engagement de nos clients* se lit à 2 niveaux :



- Pacte de trajectoire** : le Comité comprend que l'outil du pacte conçu par Nuova Vista ne créait pas assez de valeur pour les clients et les consultants pour être mobilisé de façon systématique. Cela s'est traduit en 2021 par l'atteinte de 50% de la cible. Le Comité considère que la dynamique d'objectivation est en marche, et que cette 1<sup>ère</sup> phase pilote a permis de se doter de critères pertinents pour élaborer une 2<sup>ème</sup> version de pacte.

- Bilan de trajectoire** : le Comité prend acte du manque de réalisme de la cible initiale de 100%. Comme pour le pacte, cette 1<sup>ère</sup> phase pilote permet de conforter la démarche et de l'installer dans les pratiques des consultants. La non atteinte de la cible 2021 ne remet pas en question la réalité de l'effort de conception fourni par le cabinet.

Par ailleurs, le Comité de mission souhaite que les cibles fixées deviennent progressivement, et lorsque cela est pertinent, des **cibles de résultat** plutôt que de moyen. Pour l'objectif opérationnel *Objectiver la dynamique d'engagement de nos clients*, la 1<sup>ère</sup> mesure du score d'engagement clients permettra de fixer une ambition pertinente au regard de ce point de départ.

## État d'avancement par objectif opérationnel

Depuis sa création en 2009, Nuova Vista accompagne les organisations sur le sujet de la contribution sociétale. **100% des projets** menés par le cabinet – hier, aujourd'hui et demain – ont vocation à **transformer les organisations afin que celles-ci contribuent à la résolution des grands défis du XXI<sup>ème</sup>**.

Conscient que l'objet d'un accompagnement ne présage pas de l'effet qu'il produira sur l'organisation et ses parties prenantes, le cabinet se mobilise depuis sa création pour s'assurer que chaque projet crée de la valeur. Pour cela, les consultants s'appuient sur les convictions que l'équipe s'est forgée au fil des années sur les meilleurs leviers à mobiliser dans le cadre d'un projet. Ces convictions, loin d'être statiques, sont nourries par une **culture du questionnement** et par les 3 objectifs opérationnels ci-dessous, dans une **logique d'amélioration continue**.



### QUI SONT LES CLIENTS DE NUOVA VISTA ?

En 2021, le cabinet a accompagné **33 organisations autour de 39 projets**. Les organisations étaient à 45% des **PME & ETI**, à 45% des **grandes entreprises** et à 9% des acteurs de l'**intérêt général**. Les **secteurs** représentés étaient aussi **variés** que la banque et l'assurance, l'éducation, l'énergie, l'immobilier, le luxe, la mobilité, le retail, l'industrie pharmaceutique et les technologies.

### Agir sur les 2 dimensions de la contribution sociétale : utilité & responsabilité

L'ADN de Nuova Vista réside dans sa double lecture – utilité et responsabilité – de la notion de contribution sociétale. Une manière d'illustrer cette approche est la **pluralité des champs d'intervention** du cabinet : société à mission, raison d'être, RSE et intérêt général. Au-delà de diversifier les activités du cabinet, cela permet à chaque consultant, parce qu'il **s'ouvre à de multiples problématiques**, de **créer des ponts** entre celles-ci et ainsi de **mieux accompagner ses clients**.

L'enjeu pour le cabinet est de maintenir sa **présence** sur ses 4 champs d'intervention. Et, en lien avec les sujets de R&D, de développer des convictions et méthodes d'accompagnement pertinentes.

## Renforcer nos capacités d'accompagnement aval (mise en œuvre opérationnelle)

Historiquement, Nuova Vista est positionné sur des accompagnements dits amont, de structuration de stratégies de contribution sociétale. En **cohérence avec sa raison d'être et les besoins du marché**, le cabinet a progressivement élargi son ambition pour se positionner également sur l'aval. Conduire ses clients à considérer leur contribution sociétale comme intrinsèque à leur pérennité, mène en effet naturellement à des enjeux d'activation : comment déployer, mobiliser, créer les conditions de la transformation ?

Afin de renforcer ses capacités d'accompagnement sur le sujet, parfois sur des concepts totalement nouveaux comme la raison d'être et la société à mission, le cabinet a réorienté sa **R&D**, recruté des profils spécifiques et développé des **partenariats** avec d'autres acteurs du conseil en transformation.



« Comment aider les entreprises à passer de l'intention à l'action ? Cet enjeu a continué de faire évoluer notre accompagnement de manière structurante en 2021.

En plus de réaliser un nombre croissant d'accompagnements de déploiement (articulation avec la stratégie et les opérations, nouveaux systèmes d'évaluation, évolution des rituels...), nous anticipons davantage les enjeux de transformation dès nos accompagnements « amont ».

Pour moi, c'est une belle opportunité de voir ces intentions prendre vie ! »

Anna Laure, Consultante

## Objectiver la dynamique d'engagement de nos clients

En tant que cabinet pure player, **100% des projets clients de Nuova Vista contribuent à sa mission**. Dans le même temps, la mission est le nouveau prisme à travers lequel chaque consultant évalue et répond à la demande de son client.

À l'aune de cette spécificité, l'enjeu pour Nuova Vista est donc de **mesurer en quoi ses clients se sont engagés** au cours des projets menés à ses côtés. Ce sujet de l'objectivation de la dynamique d'engagement de ses clients occupe le cabinet depuis plus de 2 ans puisqu'il nécessite de construire de toutes pièces un indicateur ainsi que les outils à même de le suivre.

Très tôt, la conviction que cette **objectivation devait être menée avec le client**, car source de transformation supplémentaire, a été posée. Cependant le cabinet a été confronté à la difficulté de construire un dispositif qui soit à la fois **simple, pédagogique, et créateur de valeur pour les 2 parties**. Suite aux expérimentations réalisées avec ses clients, et aux travaux menés sur l'impact et sa mesure, les outils du pacte et du bilan de trajectoire qui avaient été mobilisés en 2020 puis en 2021 ont été largement ajustés. À terme, l'enjeu est d'aboutir à des outils pertinents, portés par chaque consultant, et qui soient des véritables marqueurs de l'approche Nuova Vista.



« Quoi de plus passionnant – et complexe ! – que de réfléchir à mesurer l'impact concret que nous avons à travers notre métier ?

En 2021, nous avons totalement repensé notre approche : nous avons créé un indicateur et les outils associés pour mesurer l'impact du projet sur les parties prenantes internes et externes.

Nous avons donc intégré 2 étapes clés dans notre dispositif d'accompagnement, en nous appuyant sur 2 outils construits sur-mesure :

1. Un pacte de trajectoire, réalisé en début de projet, qui vise à définir avec le client les impacts attendus du projet, c'est-à-dire, les effets que l'on en attend sur chacune des parties prenantes impliquées ou concernées.
2. Un bilan de trajectoire, réalisé en fin de projet, qui vise à apprécier la qualité de notre accompagnement ainsi que les impacts que le projet a effectivement produit sur les parties prenantes identifiées dans le pacte de trajectoire.

Les projets que nous menons chez nos clients sont souvent longs, mais nous espérons pouvoir, dans 1 an, avoir assez de recul pour vous partager nos 1<sup>ers</sup> enseignements sur cette nouvelle approche ! »

Violaine Robillard, Consultante

## Défis & sujets à explorer pour demain

Dans un contexte de technicisation des sujets de responsabilité et de montée en puissance du reporting extra-financier, l'enjeu pour Nuova Vista est de continuer à explorer la pertinence et la possibilité de partenariats et coopérations avec d'autres acteurs ayant des expertises métiers, sectorielles, et techniques spécifiques afin de toujours mieux accompagner ses clients dans leur recherche d'impact.

# Les perspectives pour demain

Avec la publication de ce 2<sup>ème</sup> rapport, le 1<sup>er</sup> mandat du Comité de mission de Nuova Vista prend fin. Le moment idéal pour prendre du recul sur ces 2 années de mobilisation aux côtés de Nuova Vista, et se projeter sur les prochains mois.



« Cette 2<sup>ème</sup> année nous a mis en tant que Comité de mission à l'épreuve de la réalité. Parmi les nombreux enseignements, nous en tirons quelques-uns structurants, certainement vécus par l'ensemble des Comités de mission. D'une part, le sujet de simplification d'approche, résultat de l'intégration opérationnelle et progressive de la mission aux pratiques du cabinet ; le passage nous semble-t-il obligé de l'évaluation des moyens, malgré notre impatience à suivre et évaluer les résultats ; la dynamique collective qui a été soutenue par des envies individuelles de contribuer à la mission

de Nuova Vista sur des sujets spécifiques. Le point d'étape clef de l'audit OTI pour objectiver les efforts et les avancées, va certainement constituer encore une nouvelle étape, tant pour Nuova Vista que pour le Comité lui-même, qui est dans cet équilibre constant et enthousiasmant entre connu et inconnu, confiance et questionnement. Le chemin est riche pour tous ! »

Alexia Penent d'Izarn,  
Présidente du Comité de mission

Guidé par sa propre expérience, mais aussi par les retours partagés de la Communauté des Entreprises à Mission, le Comité de mission a posé les **jalons de son prochain mandat**. En s'appuyant sur la vérification réalisée par l'Organisme Tiers Indépendant, le Comité souhaite continuer à encourager Nuova Vista à s'inscrire dans une **trajectoire de progrès ambitieuse** pour se mettre en tension sur l'exécution de sa mission.

En 2022, cela se traduira notamment par :

- La fixation de **cibles** – à court et moyen terme – **de résultats** plutôt que de moyens lorsque cela est possible et pertinent ;
- La fixation d'une **ambition quantitative ou qualitative à plus long terme**, par exemple à horizon 2-3 ans ;
- Une mobilisation ponctuelle auprès de l'équipe Nuova Vista pour poursuivre les **réflexions autour des impacts recherchés<sup>5</sup> et leur mesure**.

En parallèle de ces travaux, le Comité souhaite continuer à **contribuer aux questionnements stratégiques** du cabinet, et notamment à l'accompagner dans ses réflexions autour des leviers de croissance – et donc d'impact ! – potentiels.

<sup>5</sup> Impacts recherchés :

- Nos consultants sont alignés entre qui ils sont, ce à quoi ils aspirent, ce qu'ils font, et comment ils le font.
- Notre équipe incarne ses valeurs par ses actions et ses comportements.
- Les acteurs de l'entreprise montent en conscience sur le caractère essentiel de leur contribution sociétale.
- Nos clients ont un impact intentionnel et contributif sur leurs parties prenantes.

# Avis de l'Organisme Tiers Indépendant

## Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

Nuova Vista - 12 rue Gardenat Lapostol - 92150 SURESNES

### Exercice clos le 31 décembre 2021

#### Aux actionnaires

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (tierce partie), dont la recevabilité opérationnelle a été validée pour la vérification de la qualité de société à mission le 29 juillet 2021, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que votre entité s'est fixée telle que présentée dans le rapport du comité de mission et relative à la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre joint au rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce et de notre programme disponible sur demande.

#### Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- Le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,
- Le fait que l'entité ait atteint les résultats qu'elle a définis pour chacun de les objectifs sociaux et environnementaux (« Nourrir de nos valeurs l'ensemble de nos pratiques » et « Engager nos clients ») retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, à l'exception des objectifs sociaux et environnementaux « Explorer et promouvoir les leviers innovants d'impact » et « Mesurer l'impact de notre accompagnement » du fait de l'existence de circonstances extérieures à la société, et que,
- Par conséquent, la société Nuova Vista respecte les objectifs sociaux « Nourrir de nos valeurs l'ensemble de nos pratiques » et « Engager nos clients », qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Concernant les objectifs sociaux et environnementaux « Explorer et promouvoir les leviers innovants d'impact » et « Mesurer l'impact de notre accompagnement », nous n'avons pas été en mesure d'émettre une conclusion.

- Pour l'objectif statutaire « Explorer et promouvoir les leviers innovants d'impact », la fin de l'urgence sanitaire et des absences ont expliqué la non atteinte de l'objectif opérationnel de R&D, jugé très ambitieux par le comité de mission. L'autre objectif opérationnel correspondant à l'objectif statutaire a été atteint.
- Pour l'objectif statutaire « Mesurer l'impact de notre accompagnement », le premier objectif opérationnel a été atteint mais le déploiement de la mesure systématique de pacte et de bilan de trajectoire n'a pu être réalisée à 100% du fait d'une acceptation insuffisante et d'un manque de disponibilité de certains clients. Un certain nombre d'objectifs opérationnels ont été fixés de manière excessivement ambitieuse comme l'a souligné le comité de mission.

#### Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous formulons les commentaires suivants :

Le fonctionnement du comité de mission est particulièrement efficace avec un rôle marqué sur la discussion des enjeux stratégiques et sur le suivi opérationnel de la mission avec des prises de position claires sur les objectifs.

#### Préparation de l'information liée à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lequel s'appuyer pour évaluer et mesurer les informations portant sur les objectifs sociaux et environnementaux permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux doivent être lues et comprises en se référant au rapport de mission.

#### Responsabilité de l'entité

Il appartient à l'entité de désigner un comité de mission chargé d'établir annuellement un rapport en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce. Ce rapport est joint au rapport de gestion.

#### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

En application des dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce, il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

N'ayant pas été impliqués dans la préparation de l'information liée à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous sommes en mesure de formuler une conclusion indépendante d'assurance modérée sur ladite information.

#### Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce et de la norme ISO 17029.

#### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables. Nous appliquons un programme disponible sur demande.



## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 1 personne et se sont déroulés entre février et juin 2022 sur une durée totale d'intervention de 5 mois.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de société à mission.

Nous avons mené 6 entretiens.

## Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives.

Les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée.

Nous avons pris connaissance des activités de l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission, de la formulation de sa raison d'être ainsi que ses enjeux sociaux et environnementaux.

Nos travaux ont porté sur :

- D'une part, la cohérence des objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210 10 et inscrits dans ses statuts, de la raison d'être de l'entité précisés dans ses statuts (ci-après « raison d'être ») et de son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux ;
- D'autre part, l'exécution de ces objectifs.

Concernant la cohérence des objectifs, de la raison d'être et de l'activité de l'entité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux :

- Nous avons conduit des entretiens destinés à apprécier l'engagement de la direction et des membres de la gouvernance au regard des attentes des principales parties prenantes internes ou externes concernées par l'activité de la société.
- Nous avons apprécié les processus mis en place pour structurer et formaliser cette démarche en nous appuyant sur :
  - L'ensemble des informations disponibles dans l'entité (par exemple, procès-verbaux des réunions du conseil, échanges avec le comité social et économique, comptes rendus ou support des réunions avec des parties prenantes internes ou externes, analyses des risques) ;
  - La feuille de route de société à mission et le dernier rapport de mission établi depuis la dernière vérification ;
  - Ses publications (par exemple, plaquette commerciale, rapport de gestion, rapport intégré, DPEF, sur le site internet).
- Nous avons ainsi apprécié, compte tenu de l'activité de la société au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux, la cohérence entre :
  - Les informations collectées ;
  - La raison d'être et
  - Les objectifs sociaux et environnementaux formulés dans les statuts.

Concernant l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous nous sommes enquis de l'existence de moyens, d'actions, de la mesure de résultats (données historiques qualitatives ou quantitatives sous forme d'objectifs opérationnels ou d'indicateurs clés de suivi) atteints par la société à la fin de la période couverte par la vérification pour chaque objectif social et environnemental au regard des trajectoires établies par la société.

Pour ce faire, nous avons réalisé les diligences suivantes :

- Nous avons pris connaissance des documents établis par l'entité pour rendre compte de l'exercice de sa mission, notamment les dispositions précisant les résultats et les modalités de suivi qui y sont associées, ainsi que le rapport de mission ;
- Nous nous sommes enquis de l'appréciation de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux auprès du comité de mission avons corroboré l'information collectée avec la perception qu'ont les parties prenantes des effets et impacts de l'entité. Par ailleurs, nous nous sommes enquis de l'analyse dans le rapport de mission, des résultats atteints par la société à la fin de la période couverte par la vérification au regard de leurs trajectoires attendues, de la réalisation des actions prévues pour permettre d'apprécier le niveau d'avancement des objectifs sociaux et environnementaux ;
- Nous nous sommes enquis auprès de la direction générale de l'entité des actions menées, des moyens financiers et non financiers affectés pour le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;
- Nous avons vérifié la présence de résultats aptes à démontrer le positionnement sur les trajectoires définies ;
- Nous avons apprécié l'adéquation des moyens mis en œuvre visant au respect des résultats, par rapport à leurs trajectoires, au respect des actions prévues, au regard de l'évolution des affaires sur la période ;
- Nous avons vérifié la sincérité de l'ensemble de ces indicateurs et, notamment nous avons :
  - Vérifié que les indicateurs couvrent l'ensemble du périmètre concerné par la qualité de société à mission ;
  - Mis en œuvre des contrôles consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - Mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives ;
  - Apprécier la cohérence d'ensemble du rapport de mission au regard de notre connaissance de l'entité et du périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Toulouse, le 4 juillet 2022

**L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT**  
**SAS CABINET DE SAINT FRONT**



Pauline de Saint Front,  
Présidente

# Nuova Vista

Faire grandir votre impact sociétal

