Rapport 2022 du Comité de mission

NuovaVista KÉA

Édito

UNE ALLIANCE DE MISSIONS

Fait marquant en 2022, Nuova Vista a rejoint l'aventure Kéa, cabinet de conseil en stratégie et transformation auprès des directions générales, société à mission depuis mars 2020.

Cette décision stratégique - facilitée par une bonne connaissance mutuelle nourrie de collaborations pour des clients communs, notre accompagnement de Kéa sur le chemin de la société à mission, et la présence d'un de ses associés dans notre Comité de mission - a dépassé les enjeux de synergies business ou de transmission.

Nous y avons vu l'opportunité de démultiplier notre impact en se rapprochant des projets de transformation des modèles opérationnels et d'accélérer la transformation culturelle du groupe. Kéa avait, en effet, posé début 2020 son ambition de devenir le premier cabinet de conseil de direction générale d'origine française, avec la mission comme socle de son développement : « Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable ». La présence des équipes de Nuova Vista dans l'écosystème participe de l'incarnation de cette trajectoire collective.

L'année 2022 nous a envoyé le premier signal d'une alliance de missions fructueuse qui nous permet d'élargir le périmètre de notre impact.

Les premiers mois de vie en commun ont confirmé les affinités a priori.

Un cadre pour penser ensemble la transformation des entreprises

La Positive Business Map©, développée par Kéa, constitue les lunettes au travers desquelles les consultants envisagent la transformation de leurs clients pour une économie souhaitable. Cette carte dynamique fait office de dictionnaire commun, permet à chacun de reconnaître son expertise et de juger de l'opportunité d'hybrider une équipe conseil au regard de la question à traiter.

Cet outil nous a permis également de visualiser l'emboîtement de nos missions. Celle de Nuova Vista est conditionnelle - [...] *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* [...] – notre périmètre d'excellence est focalisé sur la raison d'être, la gouvernance et la performance globale.

Aujourd'hui, 20% des honoraires produits par Kéa sont issus de projets qualifiés 'à impact'. 100% des honoraires produits par Nuova Vista contribuent à sa mission.

Une assise culturelle commune

Le projet de Kéa est fondé depuis son premier jour sur 3 envies : l'indépendance, le collectif, et l'entrepreneuriat. Ces motivations irriguent profondément la gouvernance, les relations, et la gestion du groupe. Nous nous sommes sentis à l'aise dans cette culture : la liberté est essentielle quand il s'agit d'insérer les limites planétaires comme toile de fond à notre activité. Le collectif permet d'éviter la pensée unique et l'entrepreneuriat insuffle l'audace, la prise de risque et l'engagement individuel.

Cette première année a également révélé des frottements, qui, lorsqu'ils sont décodés, deviennent des réalités autour desquelles s'organiser.

Un rapport au temps inégal

La vie quotidienne chez Kéa est un tourbillon, d'idées, de projets de recherches, de propositions clients. Face à 220 consultants, les 10 consultants de Nuova Vista se voient dans l'obligation de trier et de prioriser. Nous avons souvent l'occasion de rappeler entre nous qu'une heure pour Kéa, c'est 3 jours pour Nuova Vista…

Kéa « problem centric » / Nuova Vista « mission centric »

Les consultants qui choisissent un cabinet « *pure player* » en développement durable sont particuliers : ils investissent leur métier exclusivement pour voir les entreprises infléchir leur modèle d'affaires en intégrant les enjeux d'inclusion et de transition environnementale.

Un consultant en stratégie va se focaliser sur la résolution de freins au déploiement d'une stratégie réussie. Cette différence de taille suscite régulièrement des débats et des partages de points de vue nécessaires.

Une culture managériale différenciée

L'équipe des 10 consultants Nuova Vista évolue dans un système participatif et horizontal. L'holacratie, mise en place en 2017, participe de ce fonctionnement en 'circuit court'.

Le management chez Kéa est inévitablement plus structuré, autour de grades et d'expertises sectorielles. Une confrontation inspirante pour préserver nos singularités.

Bonne lecture !

Julie Abbo
& Anne-France Bonnet,
Associées et membres du Comité de mission de Nuova Vista

SOMMAIRE

01 Projet Nuova Vista

08 Un cabinet de conseil guidé par l'impact
10 Un changement d'échelle avec Kéa

02 Gouvernance de la mission

14 Une gouvernance renouvelée
15 Le Comité de mission
17 Le pilotage interne de la mission

03 Chemin de progrès depuis 2020

20 Les temps forts et inflexions majeures
21 Les enseignements du 1er audit
22 Le modèle de mission

04 Bilan 2022 et projection 2023

26 Nourrir de nos valeurs l'ensemble de nos pratiques
30 Engager nos clients dans leur recherche d'impact
34 Explorer et promouvoir les leviers innovants d'impact

05 Perspectives pour demain

Projet Nuova Vista

01

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, moyennes et petites 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
- RSE
- Stratégie d'impact

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

▲▲▲▲
TRANSFORMATION

Positionner les enjeux de responsabilité comme leviers de transformation

▲▲▲▲
SINGULARITÉ

Prendre appui sur l'identité et la culture propre des organisations pour les amener à se penser en société

▲▲▲▲
DYNAMIQUES COLLECTIVES

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

▲▲▲▲
RECHERCHE D'IMPACT

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

2009
Création

1,3 M€
Chiffre d'Affaires

40
Clients

10
Effectif

Conseil
Activité

Responsabilité
Expertise

Société à mission
Qualité

Kéa
Groupe

B Corp
Label

Après avoir co-initié la Communauté des Entreprises à Mission début 2018, Nuova Vista devient société à mission en février 2020. Le cabinet se dote ainsi d'une boussole partagée, sa mission, qui lui impose de se questionner et d'innover en continu sur la meilleure manière d'opérer pour la réaliser.

Et parce que Nuova Vista est convaincu qu'utilité et responsabilité doivent aller de pair, le cabinet cherche à faire preuve de cohérence dans l'ensemble de ses pratiques. Obtenue pour la 1ère fois en 2018, la certification B Corp vient porter un jugement sur la manière avec laquelle le cabinet exerce ses activités.

LA MISSION

RAISON D'ÊTRE

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 coeur de leur projet.

OBJECTIFS

#1 NOURRIR DE NOS VALEURS L'ENSEMBLE DE NOS PRATIQUES
(Sincérité, Entraide, Vitalité, Exigence)

#2 ENGAGER NOS CLIENTS DANS LEUR RECHERCHE D'IMPACT

#3 EXPLORER ET PROMOUVOIR LES LEVIERS INNOVANTS D'IMPACT

Un changement d'échelle avec Kéa

À l'été 2022, Nuova Vista fait le choix de rejoindre Kéa, cabinet de conseil français et européen en stratégie et transformation auprès des directions générales.

Société à mission depuis mars 2020, le groupe - 220 consultants, 10 expertises métiers, 10 secteurs de référence - rassemble plusieurs filiales autour d'une même mission : « *Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable* ».

Parmi les principes fondateurs de Kéa en 2001 figurent l'esprit entrepreneurial et la volonté de construire un cabinet appartenant à ses professionnels. Avec la constitution du groupe - en partie via de la croissance externe - ces principes ont été préservés pour favoriser l'hybridation des talents.

Le rapprochement de Kéa et Nuova Vista n'est donc pas une simple opération de rachat :

D'UN POINT DE VUE DU CAPITAL
– un échange d'actions :

- Kéa détient l'ensemble du capital de Nuova Vista ;
- Anne-France Bonnet, fondatrice de Nuova Vista, ainsi que les salariés initialement actionnaires de Nuova Vista, détiennent des parts au capital de Kéa.

D'UN POINT DE VUE DU FONCTIONNEMENT
– une liberté dans les opérations :

- Nuova Vista est une filiale en autonomie de gestion ;
- Nuova Vista est décisionnaire sur son modèle économique, son management, son positionnement, ses recrutements… avec un Conseil Kéa qui peut l'accompagner dans ses orientations si nécessaire.

D'UN POINT DE VUE DE LA FINALITÉ
– un mariage de missions :

- Au-delà d'être en accord avec la mission de Nuova Vista, l'intégration à Kéa est vécue comme un mariage de missions, source de synergies, de création de valeur et d'impact supplémentaire pour les deux structures.

Nos valeurs communes et la complémentarité de nos savoir-faire nous ont conduits avec évidence jusqu'à ce rapprochement, déjà initié lors de la constitution de notre Comité de mission. Cela nous permet d'apporter des solutions complètes aux enjeux des entreprises sur la RSE, grâce à la vision stratégique de Kéa et ses savoir-faire uniques de transformation associés à l'expertise développée par les équipes de Nuova Vista.

Anne-France Bonnet, Associée de Kéa & Présidente de Nuova Vista

Avec l'arrivée de Nuova Vista, précurseur en matière de RSE, nous accélérons le développement de Kéa. Notre processus de croissance externe, innovant et respectueux des identités et des parcours de chacun, nous dote de compétences précieuses pour proposer aux dirigeants une offre systémique capable de répondre à leurs enjeux stratégiques, mais aussi pour consolider notre place d'acteur incontournable sur le marché du conseil et de la transformation responsable.

Arnaud Gangloff, Associé & Président Directeur Général de Kéa

L'ARTICULATION DES MISSIONS
NUOVA VISTA & KÉA

Nuova Vista KÉA

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 coeur de leur projet.

KÉA

Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable.

INTERNE	CONSEIL	RECHERCHE & PROMOTION		CONSEIL	RECHERCHE & PROMOTION	INTERNE
Nourrir de nos valeurs l'ensemble de nos pratiques (sincérité, entraide, vitalité, exigence).	Engager nos clients dans leur recherche d'impact.	Explorer et promouvoir les leviers innovants d'impact.	⇄	Guider les dirigeants et les entreprises vers une réussite durable en alliant performance et contribution au commun.	Promouvoir l'innovation en matère de transformation responsable.	Permettre à chaque Kéiste d'être entrepreneur d'un monde en mutation.

Ce rapprochement est l'aboutissement d'une réflexion entamée par Nuova Vista dès 2017 et confortée par la formulation de sa mission en 2019. Un rapprochement qui répond à plusieurs enjeux :

- La transmission du cabinet aux nouvelles générations de consultants ;
- L'adossement à un acteur spécialiste de la transformation pour accompagner toujours plus finement les clients du cabinet et créer les conditions de l'intégration stratégique et opérationnelle de la contribution sociétale ;
- La contribution à un projet collectif ambitieux, levier de démultiplication de l'impact.

Gouvernance de la mission

02

02 | GOUVERNANCE DE LA MISSION

Une gouvernance renouvelée

En 2019, Nuova Vista se dote de sa 1ère instance de gouvernance : le Comité de mission. Depuis ce 1er exercice de redevabilité, la gouvernance de Nuova Vista s'est étoffée par la création d'un Comité de direction interne et d'un Conseil avec le nouvel actionnaire. Aujourd'hui, Nuova Vista s'attache à créer des ponts entre ces différentes instances, grâce :

▲▲▲▲

AU CONTENU

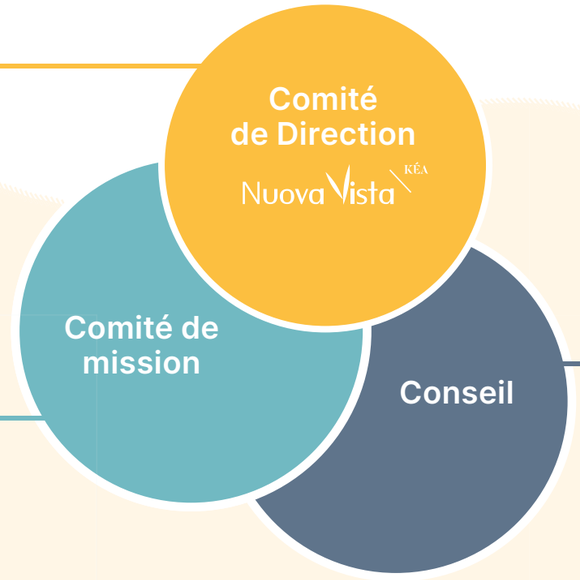
– les informations partagées sont les mêmes mais l'importance donnée aux questions traitées varie selon le rôle de l'instance et l'expertise de ses membres.

▲▲▲▲

AUX MEMBRES

– chaque instance est liée à une autre grâce à un ou plusieurs membres communs :

- *Anne-France Bonnet*, Présidente de Nuova Vista est membre des 3 instances ;
- *Julie Abbo,* Consultante et Associée de Nuova Vista est membre du Comité de direction interne et du Comité de mission ;
- *Olivier Mouton,* Associé et membre du Conseil de Kéa est membre du Comité de mission et du Conseil.



4 PERSONNES

Réunion :
1x par semaine

Membres :
Julie Abbo, Anne-France Bonnet
Manon Créach, Auréline Moye

Raison d'être :
créer les conditions et l'impulsion pour un développement qui contribue à la réalisation de la mission

9 PERSONNES

Réunion :
min 3x par an

Membres :
voir pages 16-17

Raison d'être :
veiller au respect de la mission

3 PERSONNES

Réunion : min 4x par an

Membres : Anne-France Bonnet, Arnaud Gangloff, Olivier Mouton

Raison d'être : déterminer les orientations de l'activité de la société et veiller à leur mise en œuvre, en conformité avec les missions de Kéa & Nuova Vista

Le Comité de mission

Formé à l'été 2019, le Comité de mission a dès l'origine accompagné le cabinet dans ses réflexions stratégiques, en lien avec la mission.

Cette approche a été confortée cette année avec le renouvellement d'une partie de ses membres[1], donnant au Comité le rôle de :

- Veiller au respect de la mission – suivre son exécution et challenger les orientations prises ;
- Participer aux réflexions stratégiques ;
- Ouvrir des champs de réflexion ;
- Présenter annuellement un rapport.

En 2022, le Comité s'est réuni à 4 reprises entre février et juillet[2]. En complément, certains membres ont également été sollicités individuellement sur des thématiques spécifiques ou dans le cadre du 1er audit de l'Organisme Tiers Indépendant. Les sessions 2022 ont permis de :

- Préparer le rapport 2021 du Comité de mission (voté en mai 2022) ;
- Réaliser et restituer le 1er audit de l'Organisme Tiers Indépendant ;
- 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).

[1] Julie Abbo, Cécile François & Pierre-Yves Gomez ont rejoint le Comité de mission cette année.

[2] La 2ème partie de l'année 2022 a été dédiée à la refonte du Comité et au renouvellement de ses membres.

6 membres externes

Gildas BONNEL

Président de Sidièse & la Fondation pour la Nature et l'Homme, Gildas représente les **métiers de la communication et de l'engagement** au sein du Comité.

Guillaume DESNOËS

Dirigeant fondateur d'Alenvi, de Compani, de Biens Communs & Co-Président de la Communauté des Entreprises à Mission, Guillaume représente les **acteurs de l'innovation sociale** au sein du Comité.

Cécile FRANÇOIS

Directrice des Projets Philanthropiques de LVMH, Cécile représente les **entreprises** au sein du Comité.

Pierre-Yves GOMEZ

Professeur émerite à l'emlyon business school & Fondateur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises, Pierre-Yves représente le **milieu de l'enseignement et de la recherche** au sein du Comité.

Philippe-Loïc JACOB

Président d'Honneur de Citeo & Administrateur de nombreuses organisations en France et en Argentine, Philippe-Loïc représente les **entreprises** au sein du Comité.

Alexia PENENT D'IZARN

Vice-President Culture & Sustainability de ManoMano, Alexia représente les **métiers des ressources humaines - sous l'angle de la culture et de l'engagement** - au sein du Comité.

1 invitée permanente

Manon CRÉACH

Manager de la mission Nuova Vista, Manon est invitée permanente du Comité. Elle fait ainsi le pont avec l'équipe, le Comité de direction interne, et le Conseil où elle est invitée permanente.

3 membres internes

Julie ABBO

Consultante associée de Nuova Vista & Co-fondatrice et Présidente d'Empow'Her, Julie représente les **salariés** au sein du Comité. Elle fait également le pont entre le Comité de mission, le Comité de direction interne et le Conseil où elle est invitée permanente.

Anne-France BONNET

Présidente de Nuova Vista, Associée de Kéa & Secrétaire générale de la Communauté des Entreprises à Mission, Anne-France représente le **mandataire social** au sein du Comité. Elle fait également le pont entre le Comité de mission et les 2 autres instances de gouvernance du cabinet.

Olivier MOUTON

Associé et membre du Conseil de Kéa, Olivier représente le **métier du conseil** au sein du Comité. Il fait également le pont entre le Comité de mission et le Conseil.

Le pilotage interne de la mission

En complément de la gouvernance, le pilotage interne de la mission se vit à 3 niveaux :

COORDINATION *autour de la mission*
– par la Manager de la mission

SPONSORSHIP *de chaque objectif statutaire*
– par les membres du Comité de direction

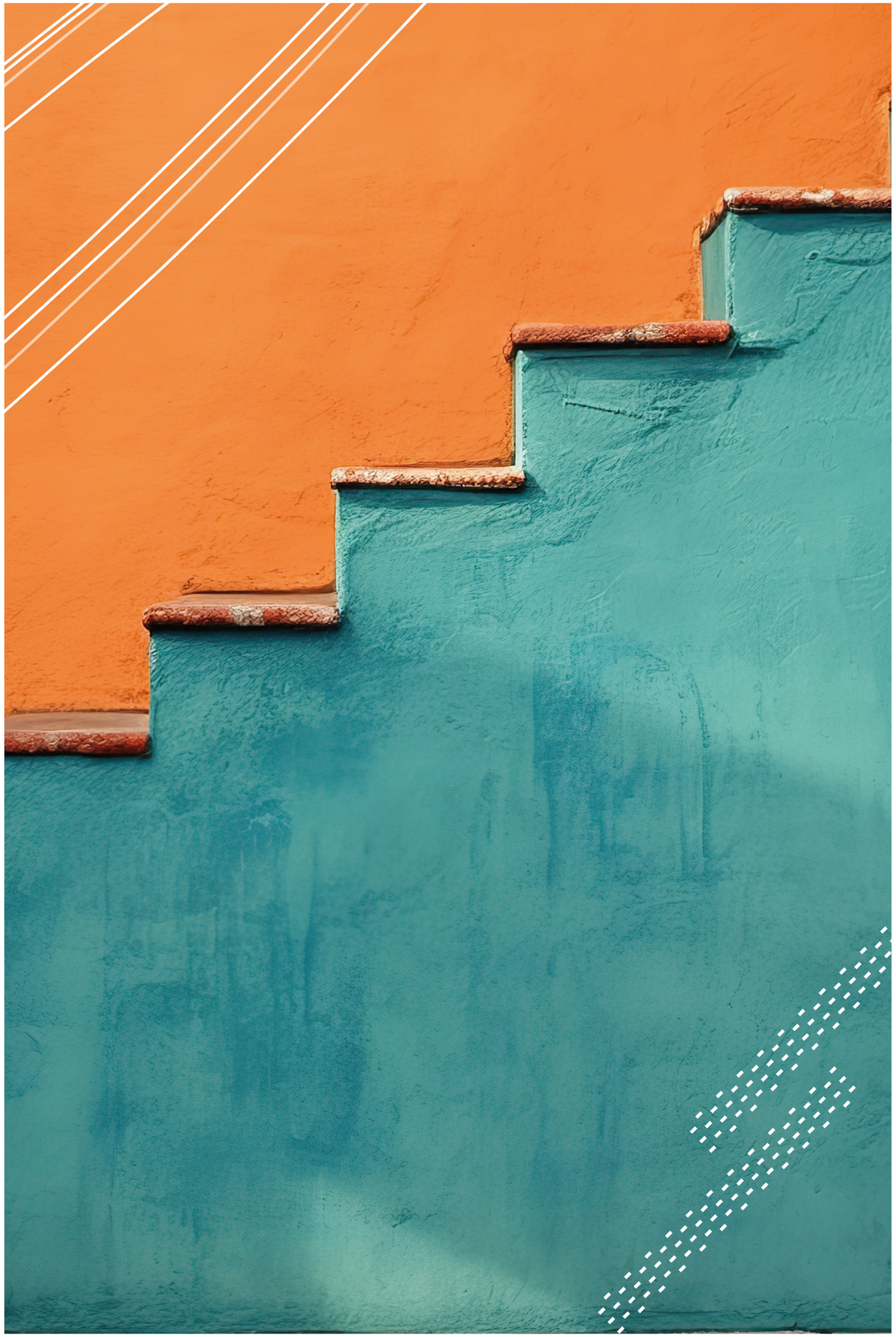
RÉALISATION *de la mission*
– par l'ensemble de l'équipe

100% de l'équipe est donc impliquée dans la mission de manière :

CONTINUE - *par du partage d'information*
- Suivi hebdomadaire des indicateurs de mission en réunion d'équipe
- Partage des informations issues du Comité de mission, de l'audit… en réunion d'équipe

PONCTUELLE - *par la contribution à la construction de l'approche du cabinet*
- Réflexions collectives sur le modèle de mission
- Chantiers issus du modèle de mission

INTÉGRÉE - *par la mise en œuvre des engagements*



Chemin de progrès depuis 2020

03

Les temps forts et inflexions majeures

Les enseignements du 1er audit

Le 1er audit de Nuova Vista en tant que société à mission a eu lieu en début d'année 2022. Ont été mobilisés la Manager de la mission, ainsi que l'équipe et le Comité de mission pour des interviews et la restitution des travaux.

Ce 1er exercice de vérification externe, réalisé par le Cabinet de Saint Front et Alain Schnapper, a permis de mettre en exergue les points forts et les axes de progrès suivants :

Points forts

- Une forte mobilisation et appropriation de la mission par l'équipe et le Comité de mission ;
- Un lien clair avec les activités du cabinet et une mise en tension illustrée par l'évolution régulière du modèle de mission ;
- Une réflexion de fond menée sur les impacts recherchés pour chaque objectif statutaire ;
- Une grande majorité des objectifs opérationnels atteints, ceux qui ne le sont pas étant plutôt l'expression de cibles trop ambitieuses.

Axes de progrès

- Des cibles parfois trop ambitieuses à l'origine d'impossibilités de conclure malgré un engagement fort et des 1ères réalisations ;
- Des objectifs parfois exclusivement qualitatifs, rendant difficile la mesure de leur atteinte ;
- Des objectifs correspondant parfois à des efforts importants d'innovation, rendant difficile la construction d'indicateurs de résultats tant que les travaux n'auront pas suffisamment abouti pour être stabilisés et déployés.

Suite à cette analyse, qui coïncide avec celle du Comité de mission, le cabinet a révisé son modèle de mission et s'est attaché à se fixer des cibles en cherchant le juste équilibre entre pragmatisme et mise en tension fructueuse.
En complément, les cibles sont désormais classées selon 2 registres :

▲▲▲▲
TRANSFORMATION : questions essentielles à la pérennité de l'activité, explorées en continu

▲▲▲▲
PRÉSERVATION : principes de management et de fonctionnement ancrés et ritualisés

Le modèle de mission Nuova Vista

100% de l'équipe a été mobilisée cette année pour ajuster et enrichir le modèle de mission de Nuova Vista. Pour continuer à positionner la mission comme une ressource, le cabinet s'est assuré d'aligner son modèle avec ses défis stratégiques.

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Cette année, nous avons recommandé à Nuova Vista de clarifier son intention et de simplifier son modèle de mission. Le défi a été relevé puisque le nombre d'indicateurs a été réduit et les objectifs opérationnels se concentrent désormais sur les enjeux stratégiques du cabinet. Le modèle présenté dans ce rapport est étayé et témoigne d'une grande transparence.

Les membres du Comité de mission

Nuova Vista KÉA

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 coeur de leur projet.

NOURRIR DE NOS VALEURS L'ENSEMBLE DE NOS PRATIQUES *(sincérité, entraide, vitalité, exigence)*	ENGAGER NOS CLIENTS DANS LEUR RECHERCHE D'IMPACT	EXPLORER ET PROMOUVOIR LES LEVIERS INNOVANTS D'IMPACT
2 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	**1 IMPACT RECHERCHÉ** • Nos clients ont un impact intentionnel et contributif sur leurs parties prenantes	**1 IMPACT RECHERCHÉ** • Les acteurs de l'entreprise montent en conscience sur le caractère essentiel de leur contribution sociétale
3 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS • Accompagner l'alignement individuel de nos consultants • Piloter l'alignement de l'équipe avec ses valeurs • Cultiver notre modèle de management entrepreneurial	**3 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS** • Préserver notre vision 360° de la contribution sociétale • Créer les conditions de l'intégration stratégique et opérationnelle • Objectiver avec nos clients leur dynamique d'engagement	**2 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS** • Nourrir notre capacité collective à défricher et innover • Essaimer et enrichir nos connaissances et convictions
2 INDICATEURS D'IMPACT • Niveau d'alignement individuel ressenti • Niveau d'alignement collectif ressenti	**1 INDICATEUR D'IMPACT** • Score d'engagement client	*Pas d'indicateur d'impact à date (difficulté d'attribution)*
3 INDICATEURS DE MOYEN & RÉSULTAT Voir détail p.26	**5 INDICATEURS DE MOYEN & RÉSULTAT** Voir détail p.30	**5 INDICATEURS DE MOYEN & RÉSULTAT** Voir détail p.34

Bilan 2022 et projection 2023

04

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

(Sincérité, Entraide, Vitalité, Exigence)

▲▲▲▲

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

OBJECTIF OPÉRATIONNEL	INDICATEUR CLÉ	Résultats 2022	Cibles 2023
Accompagner l'alignement individuel de nos consultants	Niveau d'alignement individuel ressenti (2 auto-évaluations / an)	6,5/10 (moyenne) ✓	Mesure et publication de l'évolution ⚙
Piloter l'alignement de l'équipe avec ses valeurs *(New 2023)*	Niveau d'alignement collectif ressenti *(New 2023)*		Mesure et publication *(New 2023)* ⚙
Cultiver notre modèle de management entrepreneurial	Implication dans le pilotage du cabinet	100% des consultants formés à l'holacratie *(Non reconduit 2023)* ✓	100% de l'équipe impliquée dans le pilotage du cabinet (rôle ou projet) *(New 2023)* ↻
		3-4 réunions holacratie / mois ✓	3 réunions holacratie / mois ↻
	Actionnariat salarié	11,5% du capital ouvert ✓	Publication % de salariés actionnaires ↻
		Progression # d'actionnaires ✓	
	Écarts de rémunération	Écart de rémunération ~3 ✓	Publication écart de rémunération ↻

Cible atteinte ✓ — Transformation ⚙ — Préservation ↻

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Nos discussions se sont focalisées sur la mesure de l'alignement individuel. En comparaison à des notes d'engagement classiques, le niveau d'alignement semble relativement bas. Il s'agit d'un indicateur spécifique à Nuova Vista et d'une première mesure qui constitue un point zéro. Nous porterons donc une attention particulière à l'évolution des résultats dans le temps.

Nous souhaiterions par ailleurs que le cabinet imagine une manière plus pertinente de partager les résultats de cette mesure (code couleur plutôt que note, alerte en cas de niveau faible plutôt que moyenne…).

Enfin, nous posons l'enjeu - sectoriel - du manque de diversité de genre de l'équipe qui est aujourd'hui 100% féminine.

Guillaume Desnoës & Alexia Penent d'Izarn

Accompagner l'alignement individuel de nos consultants

Le cœur d'activité de Nuova Vista demande aux consultants de naviguer en permanence pour concilier enjeux business et enjeux d'impact. Il crée donc des questionnements individuels et collectifs. Pour piloter et accompagner cette recherche d'équilibre, l'attention portée à l'alignement est clé.

En 2022, le MIA – outil créé par Nuova Vista pour mesurer l'alignement individuel – a été challengé en interne et en externe. Il a ensuite été mobilisé à 2 reprises et a permis d'identifier des 1ers leviers individuels et collectifs à mobiliser pour renforcer l'alignement, dont :

- La refonte de la grille de compétences du cabinet ;
- Le lancement d'une réflexion autour du rapport au travail.

L'enjeu pour les prochaines années sera de :

- Continuer de positionner le MIA comme un levier pour mieux accompagner le développement de chaque consultant et faire évoluer les pratiques internes du cabinet, et non comme un simple outil de « prise de température » ;
- Rendre visible la contribution au projet de Kéa comme facteur d'alignement, avec l'ajout d'un 4ème critère pour évaluer l'alignement.

MESURE DU NIVEAU D'ALIGNEMENT INDIVIDUEL

Le MIA est une auto-évaluation de l'alignement selon 3 critères – vie interne, accompagnement client, place dans l'écosystème – qui se déroule en 2 temps :

Réflexion individuelle et évaluation anonyme de l'alignement ressenti

Échanges avec son manager pour identifier les leviers individuels et/ou collectifs à mettre en place pour renforcer son alignement

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

(Sincérité, Entraide, Vitalité, Exigence)

▲▲▲▲

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

Piloter l'alignement de l'équipe avec ses valeurs

Complément nécessaire à l'alignement individuel, l'alignement collectif est désormais intégré au modèle de mission.

Dans le contexte de l'intégration à Kéa, une attention particulière sera portée à l'enjeu de l'hybridation, notamment en :

- Favorisant les interactions sur projet client ou travaux de R&D ;
- Permettant aux consultants de mieux appréhender les orientations du groupe par des sessions mensuelles d'échanges en équipe avec les Associés.

Cultiver notre modèle de management entrepreneurial

Le cabinet s'appuie depuis sa création sur une forte culture entrepreneuriale que portent tous les membres de l'équipe. Celle-ci se matérialise notamment par l'implication de chacun dans le pilotage du cabinet, rendue possible par le mode de management holacratique adopté dès 2017.

Une étape supplémentaire dans ce vécu entrepreneurial a été franchie par le cabinet en 2022 avec l'ouverture effective et gratuite du capital à 5 salariées.

Cette culture entrepreneuriale se matérialise également par une attention particulière portée au partage de la valeur. Au-delà d'une échelle de rémunération resserrée, un accord d'intéressement indexé sur les cibles de mission au même titre que les cibles financières a été mis en place en 2022. Le sujet du partage de la valeur est stratégique car source de questionnements autour du modèle économique du cabinet.

#2 Engager nos clients dans leur recherche d'impact

▲▲▲▲

Nos clients ont un impact intentionnel et contributif sur leurs parties prenantes.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL	INDICATEUR CLÉ	Résultats 2022	Cibles 2023
Préserver notre vision 360°de la contribution sociétale	Diversité des projets* clients	39% société à mission 30% raison d'être 21% RSE 9% intérêt général	20% min. de projets société à mission, raison d'être, RSE
Créer les conditions de l'intégration stratégique & opérationnelle	Implication** des dirigeants et/ou de la gouvernance *(New 2023)*		80% des projets *(New 2023)*
	Systématisation du stress test stratégique *(New 2023)*		70% des projets *(New 2023)*
	Projets de cadrage et de mise en œuvre	48% des projets	40% des projets min. (dont projets hybridés Kéa)
Objectiver avec nos clients leur dynamique d'engagement	Trajectoire d'engagement	78% des projets avec « Pacte de trajectoire » réalisé avec le client	80% de « Pacte de trajectoire »
		50% *(vs cible 80%)* des projets avec « Bilan de trajectoire » réalisé avec le client	80% de « Bilan de trajectoire »
	Score d'engagement clients	3,7/5 (moyen) 4/5 (médian)	Publication de l'évolution

Cible atteinte

Cible partiellement atteinte

Transformation

Préservation

* Projets : sont exclus des indicateurs les projets ponctuels (ex : séminaire), sous-traités en majorité, en sous-traitance d'une autre structure, <10 K€

** Implication des dirigeants et/ou de la gouvernance :

- Les dirigeants sont considérés impliqués s'ils co-pilotent le projet ou font partie du Comité de Pilotage permanent du projet
- La gouvernance est considérée impliquée si elle constitue a minima un point de passage du projet

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Nous saluons la reformulation des objectifs opérationnels et des indicateurs qui illustre davantage les enjeux stratégiques de Nuova Vista.

Bien que la cible sur les 'Bilans de trajectoire' ne soit que partiellement atteinte, nous tenons à souligner l'exigence et l'ambition que met Nuova Vista dans la réalisation de son objectif opérationnel 'Objectiver avec nos clients leur dynamique d'engagement'. Si nous n'avons pas encore assez de recul pour tirer des conclusions sur le Score d'engagement, nous nous attacherons à suivre son évolution sur les prochaines années.

Philippe-Loïc Jacob & Olivier Mouton

Préserver notre vision 360° de la contribution sociétale

L'ADN de Nuova Vista réside dans sa lecture 360° de la notion de contribution sociétale. Celle-ci s'illustre notamment par 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, ce positionnement permet à chaque consultant, parce qu'il s'ouvre à des problématiques diverses, de créer des ponts entre celles-ci et ainsi mieux accompagner ses clients.

En 2022, le cabinet est de plus en plus intervenu sur différents champs chez un même client, preuve de l'interconnexion des sujets et d'un positionnement plus clair de Nuova Vista. L'enjeu en 2023 sera de renforcer cette dynamique.

#2 Engager nos clients dans leur recherche d'impact

▲▲▲▲

Nos clients ont un impact intentionnel et contributif sur leurs parties prenantes.

Créer les conditions de l'intégration stratégique et opérationnelle

Facteurs clés de succès des démarches dans la durée, 2 indicateurs intègrent le modèle de mission :

- L'implication des dirigeants et/ou de la gouvernance – réalisée de manière quasi systématique, elle représente l'une des spécificités de l'accompagnement Nuova Vista ;
- La confrontation avec la stratégie – approche de plus en plus mobilisée quel que soit le champ d'intervention.

Nuova Vista est historiquement positionné sur des accompagnements dits amonts, 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 accompagner à leur intégration stratégique et opérationnelle. En 2022, cette ambition s'est matérialisée par l'arrivée au sein de Kéa, dont le cœur de métier est la stratégie et la transformation. Des 1ers projets communs ont été lancés en 2022, et l'objectif est de les développer dans les prochaines années.

Objectiver avec nos clients leur dynamique d'engagement

Depuis sa création en 2009, 100% des projets menés par Nuova Vista ont vocation à transformer les organisations afin qu'elles contribuent à la résolution des grands défis de notre Société. Conscient que l'objet d'un accompagnement ne présage pas de l'effet qu'il produira, le cabinet se mobilise pour objectiver la dynamique d'engagement de ses clients.

En 2022, la cible de 80% de 'Bilans de trajectoire' réalisés avec le client n'a pas été atteinte. Cela s'explique notamment par l'ajustement des outils en cours d'année, et un niveau d'appropriation par les consultants encore insuffisant.

En conséquence, des formations internes ont été réalisées - et programmées à l'arrivée de nouveaux consultants - pour clarifier l'utilisation de ces outils. L'objectif ? Qu'ils soient portés par chaque consultant et deviennent de véritables marqueurs de l'approche Nuova Vista.

L'enjeu pour demain sera de :

- Poursuivre la systématisation des 'Pacte de trajectoire' et 'Bilan de trajectoire' ;
- Continuer à faire vivre et perfectionner ces outils pour les rendre toujours plus pertinents ;
- Continuer à associer les dirigeants au dispositif et notamment au 'Bilan de trajectoire'.

SCORE D'ENGAGEMENT CLIENTS

Le Score d'engagement clients est une appréciation commune - par le client et Nuova Vista - des impacts d'un projet sur les parties prenantes impliquées. L'établissement de ce Score s'appuie sur 2 outils créés sur-mesure par Nuova Vista et systématisés dans ses accompagnements :

PACTE DE TRAJECTOIRE
en début de projet, pour s'aligner sur les :

- Parties prenantes impliquées
- Impacts attendus sur celles-ci à l'issue du projet et à long terme

BILAN DE TRAJECTOIRE
en fin de projet, pour :

- Apprécier l'accompagnement
- Apprécier de 0 à 5 l'atteinte des impacts à l'issue du projet
- Se projeter sur les impacts à long terme

#3 Explorer et promouvoir les leviers innovants d'impact

▲▲▲▲

Les acteurs de l'entreprise montent en conscience sur le caractère essentiel de leur contribution sociétale.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL	INDICATEUR CLÉ	Résultats 2022	Cibles 2023
Nourrir notre capacité collective à défricher et innover	Temps dédié à la veille, l'innovation & l'enrichissement de nos méthodes	~ 12,4% du temps de l'équipe ✓	10% < ... < 20% 100% de l'équipe concernée ⟳
	Dynamique de partage collectif *(New 2023)*		8 sessions collectives en équipe *(New 2023)* ⟳
Essaimer et enrichir nos connaissances et convictions	Structuration de notre stratégie d'influence *(Non reconduit 2023)*	*Non réalisé* ✗	
	Prises de parole avec et à destination d'équipes dirigeantes	18 (dont 1 publication) ✓	12 (dont 2 publications) ⟳
	Engagement dans des réseaux liés à la transformation des entreprises	Anne-France Bonnet, Secrétaire Générale de la Communauté des Entreprises à Mission ✓	2 réseaux (Communauté des Entreprises à Mission + EVPA) ⟳
	Engagement au sein d'instances innovantes de gouvernance *(New 2023)*		Membre de Comités de mission / raison d'être *(New 2023)* ⟳

✓ Cible atteinte ⟳ Transformation

✗ Cible non atteinte ↻ Préservation

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Nous nous sommes attardés sur la formulation des objectifs opérationnels et des indicateurs. L'enjeu ? Que les mots reflètent davantage l'intention du cabinet, sa singularité et son engagement. Une 1ère reformulation a été intégrée dans ce rapport.

Nous notons l'atteinte de la plupart des objectifs 2022, avec un effort particulier réalisé sur le nombre de prises de parole. La stratégie d'influence n'a pas été structurée mais ne relève pas selon nous d'un enjeu prioritaire : au regard de la taille du cabinet, l'enjeu est plutôt de mieux mettre en lumière et communiquer sur l'existant !

Gildas Bonnel, Cécile François & Pierre-Yves Gomez

Nourrir notre capacité collective à déchiffrer et innover

Nuova Vista dédie historiquement un temps à la veille et à l'innovation supérieur à celui du marché. En s'autorisant et s'astreignant à défricher en continu le sujet de la contribution sociétale, le cabinet souhaite rester en avance de phase, enrichir ses méthodes en permanence, et ainsi avoir plus d'impact auprès de ses clients et leurs parties prenantes. L'intégration à Kéa est, à ce titre, une opportunité pour défricher ensemble et porter des convictions communes.

Par ailleurs, l'approche collective de l'innovation que défend le cabinet vise à impliquer l'ensemble de l'équipe. En 2021 avait été identifié l'enjeu, dans un contexte de renouvellement et de croissance de l'équipe, de capitalisation et de partage auprès des consultants. En plus des sessions hebdomadaires de veille, des sessions collectives internes centrées sur le retour d'expérience des accompagnements clients et l'actualisation des méthodes ont été lancées en 2022. Pour continuer à capitaliser de manière régulière sur nos apprentissages, le défi pour l'année à venir est de maintenir cette dynamique : ces sessions intègrent donc le modèle de mission.

Essaimer et enrichir nos connaissances et convictions

Cultiver sa place de précurseur passe aussi par la volonté de Nuova Vista de s'ouvrir sur son écosystème externe - au-delà de ses clients - pour diffuser ses idées, partager ses connaissances, et, dans une logique réflexive, les confronter et les enrichir.

Le cabinet s'appuie pour cela sur 3 leviers :

- L'organisation de prises de paroles externes - webinaires, salons, articles, ... - pour contribuer à la prise en main des sujets de contribution sociétale par les équipes dirigeantes ;
- Une implication dans des réseaux dédiés à la transformation des entreprises comme la Communauté des Entreprises à Mission pour contribuer à promouvoir les nouveaux modèles d'entreprise ;
- L'engagement de membres de l'équipe dans des Comités de mission ou de raison d'être d'entreprises en transformation, pour contribuer à l'installation de modèles innovants de gouvernance.

À partir de 2023, le cabinet identifie 2 défis :

- Continuer de conforter son positionnement de précurseur sur la contribution sociétale et l'impact dans un marché où les prises de parole sur ces sujets se généralisent ;
- Prendre une place de catalyseur au sein de Kéa, pour contribuer à la réalisation de la mission du groupe : « Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable ».

Perspectives pour demain

05

Les échanges menés cette année avec l'équipe, le Comité de mission, l'Organisme Tiers Indépendant et l'ensemble des parties prenantes du cabinet ont permis d'identifier les axes de travail majeurs pour 2023 et les années suivantes.

Les orientations pour le Comité de mission

▲▲▲▲

SUR LA DYNAMIQUE COLLECTIVE

- Réussir l'accueil des nouveaux membres pour créer un esprit de groupe ;
- Réinvestir le présentiel pour créer et renforcer les liens entre les membres ;
- Alterner les sessions collectives et en sous-groupes pour creuser certains sujets en profondeur.

▲▲▲▲

SUR LES SUJETS TRAITÉS

- Continuer de participer aux réflexions stratégiques du cabinet ;
- Suivre les inflexions liées à l'intégration à Kéa.

Les orientations pour Nuova Vista

▲▲▲▲

PARTAGER ET QUALIFIER CE QUE L'INTÉGRATION À KÉA AURA CRÉÉ

Quels effets sur les missions Kéa et Nuova Vista ? Quelles implications sur la gouvernance, l'organisation, la stratégie, … ? Quelles réussites et points de questionnement ?

▲▲▲▲

ENVISAGER UN TRAVAIL DE SÉMANTIQUE AUTOUR DE LA MISSION…

… pour simplifier le discours du cabinet.

▲▲▲▲

POSITIONNER LA MISSION AU BON NIVEAU…

… en continuant à la mobiliser comme outil de questionnement stratégique et en faisant évoluer le modèle de mission en conséquence (s'orienter par exemple vers des cibles de résultat plutôt que de moyen) ;

… en continuant de s'appuyer sur le suivi des indicateurs pour définir des axes de progrès et piloter l'impact.

NuovaVista KÉA

contact@nuovavista.com
www.nuovavista.com

Graphisme - popmycomm