

Rapport du Comité de Mission

2025

6^{ème} édition



Depuis la création du Comité de mission, les échanges ont gagné en célérité. Nous sommes moins attachés au cadre des engagements de la mission pour « creuser » davantage l'esprit de la mission en tant que telle. La période de désengagement des sujets RSE sur le marché nous a amenés à interroger la robustesse du modèle d'affaires de Nuova Vista. Sa singularité au sein du groupe Kéa, par sa taille et sa place historique dans l'écosystème du conseil RSE, lui confère des atouts indéniables pour nourrir la vision du groupe. Mais cette singularité nécessite de travailler à la mise en avant de ses expertises propres et le développement de projets hybrides avec les autres entités du groupe. La question clé pour le Comité de mission est de veiller à ne pas voir diluer son approche et ses méthodes mais, au contraire, en faire la signature de sa valeur ajoutée.

**Gildas Bonnel, Cécile François,
Alexia Penent d'Izarn**

Membres du Comité de mission



Instabilité, complexité et imprévisibilité font désormais partie du quotidien de nos clients. Aux tensions liées au climat et aux ressources se sont ajoutées des fractures géopolitiques, des incertitudes économiques durables et des transformations technologiques majeures. L'irruption rapide de l'intelligence artificielle accélère encore les besoins d'adaptation et rebat les cartes des priorités stratégiques.

Dans cette période de bascule, le marché de la durabilité change lui aussi profondément.

Après une phase de forte accélération post-Covid, les attentes des entreprises se déplacent : moins de démarches périphériques, plus d'intégration aux métiers, aux opérations et aux modèles économiques ; moins de discours, plus de capacité de transformation réelle.

Cette évolution confirme une conviction forte chez Nuova Vista : la transition ne se jouera pas dans un « couloir vert » séparé du reste de l'entreprise. Elle suppose au contraire de connecter les enjeux d'impact aux décisions stratégiques, aux chaînes de valeur et aux réalités opérationnelles.

C'est le sens du rapprochement engagé en 2022 avec le groupe Kéa, puis avec MySesame. Nous croyons à la nécessité d'hybrider les expertises pour accompagner les organisations avec davantage de transversalité, de puissance de transformation et de proximité avec les métiers. Mais cette ambition nous oblige aussi à rester vigilants : comment élargir notre terrain de jeu tout en préservant ce qui fait la singularité de Nuova Vista depuis sa création ? Comment sortir du « couloir vert » sans perdre l'exigence d'impact, l'attention aux parties prenantes et l'approche profondément humaine qui structurent notre identité ?

Dans cette année charnière, notre mission a joué pleinement son rôle. Non comme un cadre figé, mais comme un point d'ancrage pour guider les choix, maintenir notre cohérence et transformer notre modèle sans perdre notre cap. Dans un monde devenu mouvant, cette capacité d'ancrage est sans doute plus précieuse que jamais.

Anne-France Bonnet
Présidente Nuova Vista

Sommaire

01

Transformer vers l'impact

04

- Nuova Vista & la société à mission
- Un positionnement enrichi en 2025

02

Le Comité de mission, pivot dans la gouvernance

08

- Une mission au cœur de la prise de décision
- Des expertises qui éclairent la trajectoire du cabinet

03

2025 : une année de bascule

12

- Un modèle de mission pour orienter l'action
- Un audit qui confirme la mise en mouvement du cabinet
- #1 Nourrir de nos valeurs l'ensemble de nos pratiques
- #2 Engager nos clients dans leur recherche d'impact
- #3 Explorer et promouvoir les leviers innovants d'impact

04

2026 : le début d'un nouveau cycle de développement

25

05

Annexe Découvrir MySezame

27

- À propos de MySezame
- Le Comité de mission MySezame

OI

Transformer
vers l'impact

Nuova Vista & la société à mission

Activité
Conseil

Création
2009

Salarié·e·s
8

Expertise
Durabilité

Groupe
Kéa

CA consolidé
1,2 M€

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.

En devenant **société à mission**, Nuova Vista s'est doté d'une boussole partagée - sa mission - qui exprime son utilité et l'engagement à se questionner et à innover en continu sur sa manière d'opérer.

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 cœur de leur projet.

OBJECTIFS STATUTAIRES

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

Sincérité, Vitalité, Entraide, Exigence

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

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

2014

Découverte des travaux sur la « Société à Objet Social Étendu » (SOSE), menés par les Mines Paris Tech

2015

- Expérimentation de la démarche OSE avec ses partenaires
- Formulation de son OSE, fondation des travaux sur la mission

2018

En parallèle des avancées législatives, création de la Communauté des Entreprises à Mission (CEM) avec ses partenaires

2017

Audition dans le cadre du rapport Notat & Senard

2019

Formalisation de sa mission, dans l'élan de la promulgation de la loi PACTE

2020

Adoption de la qualité de société à mission

Participation active à la montée en maturité et à la diffusion du modèle

Un positionnement enrichi en 2025

Après des années de croissance continue, le **marché du conseil en durabilité** a subi un **net ralentissement** en 2025. L'incertitude réglementaire, la situation géopolitique inquiétante et le développement rapide de l'intelligence artificielle ont dévié le regard de l'entreprise des priorités liées à la durabilité.

Dans ce contexte, Nuova Vista a choisi d'**enrichir et d'étendre son positionnement sur la durabilité**, afin d'accompagner le mouvement des acteurs économiques à la recherche de plus d'opérationnalisation et de transformation des métiers.

KÉA est un groupe de conseil en stratégie et transformation auprès des directions générales. D'origine française et société à mission depuis 2020, le groupe - 300 consultant·e·s, 10 expertises métiers, 10 secteurs de référence - rassemble plusieurs entités autour d'une même raison d'être : **Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable.**

L'économie souhaitable se définit par Kéa comme une économie :

- Contributrice au retour dans les limites planétaires et les planchers sociaux du donut
- Créatrice de valeur plurielle : matérielle, humaine et environnementale
- Intrinsèquement collaborative

Cette évolution prend appui sur une double dynamique interne :

- **LA FUSION AVEC MYSEZAME**

(voir partie 5), autre société à mission du groupe Kéa dédiée à la formation et au conseil en durabilité. À partir du 1er janvier 2026, les 2 équipes ne font qu'une pour mettre en commun les compétences et gagner en puissance au sein du groupe et sur le marché.

- **LA CRÉATION D'UN PÔLE IMPACT**

au sein du groupe Kéa, dont l'objet est de développer les projets d'accompagnement à impact du groupe et son rayonnement pour transformer les entreprises vers une économie souhaitable. Nuova Vista est une entité de référence de ce pôle qui mène des missions en direct sur ses champs d'excellence et intervient en mode hybride avec les autres équipes du groupe, notamment pour traiter d'enjeux sectoriels et/ou métiers.

Nuova Vista et le pôle impact inscrivent leur dynamique dans les **6 territoires d'excellence** du groupe Kéa :

RAISON D'ÊTRE, STRATÉGIE DE CRÉATION DE VALEUR, GOUVERNANCE

- Co-construction de la **raison d'être**
- Transformation en **société à mission**
- Intégration de la **responsabilité** dans les **plans stratégiques**
- Ouverture de la **gouvernance** aux **parties prenantes**
- Evaluation, pilotage et valorisation de la **performance globale**
- Définition d'une **ambition environnementale** intégrée et création de nouveaux produits et services

FILIÈRES, TERRITOIRES

- Développement de **filières** (ex. agriculture)
- Transparence des **chaînes de valeur**
- Maintien de l'**actif industriel** en France
- **Planification écologique** sur les territoires

MODÈLES ÉCONOMIQUES, RÉGLEMENTATION, ÉCOSYSTÈMES

- Elaboration de modèles économiques et de gouvernance de **circularité et de recyclage**
- Mise en conformité **réglementaire**
- Création de nouveaux **produits et services** autour de la circularité
- Financement et assurance des **produits de seconde vie**

ANTICIPATION, ROBUSTESSE, ADAPTATION

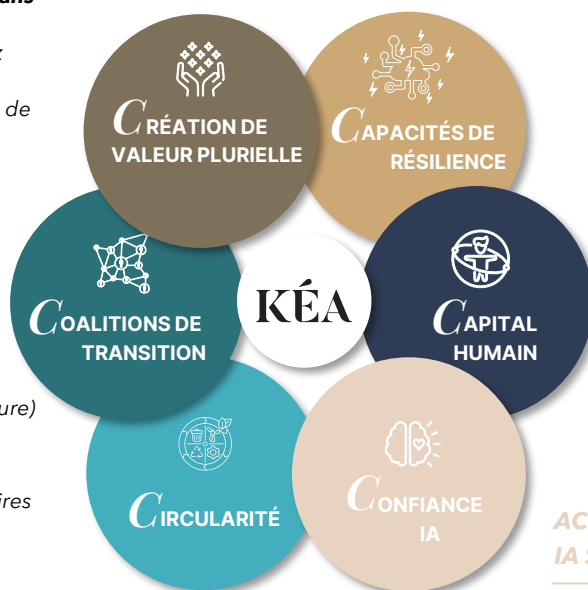
- **Sensibilisation** à la **résilience** (capacité d'anticipation et de gestion des chocs systémiques : climat, ressources, géopolitique, social)
- **Plan de résilience** (diagnostics des modèles économiques et de décisions, cartographie des risques, stratégie et transformations, création de nouveaux services, ...)
- Intégration de la **durabilité réglementaire** (devoir de vigilance, CSRD, ...)

CONSCIENCE ET ENGAGEMENT, COMPÉTENCES

- **Engagement** des dirigeants et collaborateurs par une bascule individuelle sur les enjeux socio-environnementaux
- Stratégie de **développement du capital humain**
- Modèle d'**organisation du travail**
- Préservation de l'**emploi** et relance de l'activité industrielle

ACCULTURATION IA, DOCTRINE IA SOUHAITABLE

- Faire émerger des **convictions et un cadre d'actions partagé** pour adopter l'IA (convictions et doctrine IA, schéma de pilotage et de gouvernance, index de désirabilité IA)



Pour guider ses accompagnements, Nuova Vista continue de **cultiver sa singularité** :

1

Une approche basée sur l'intégration des parties prenantes et l'**intelligence collective**, nécessaire pour traiter de sujets complexes et obtenir des engagements sincères et durables

2

Une attention particulière portée à la **singularité des organisations**, pour prendre appui sur leur élan vital, leur identité et leur culture, et donner du sens aux transformations à mener

3

Un **engagement authentique** d'une équipe experte et à l'écoute des enjeux de ses clients

4

Une **hybridation avec Kéa**, groupe de conseil spécialiste de la stratégie et la transformation auprès des directions générales, qui permet de connecter utilité et soutenabilité avec stratégie, métiers, et culture

02

Le Comité de mission,
pivot dans la
gouvernance

Dès son installation à l'été 2019, Nuova Vista avait positionné son Comité de mission comme une **partie prenante centrale de sa gouvernance**. Si celui-ci n'a pas à proprement parler de pouvoir de décision, le Comité est consulté sur l'ensemble des questions stratégiques que se pose le cabinet.

En 2025, le Comité de mission s'est **réuni à 4 reprises** entre janvier et novembre. Il a également participé, en janvier, à la **rencontre des Comités de mission du groupe Kéa** aux côtés des Comités de Kéa et de MySezame. Les membres se sont par ailleurs mobilisés pour des échanges bilatéraux dans le cadre de la préparation du rapport puis de l'audit société à mission.

Les temps collectifs ont permis au Comité de :

- Suivre l'exécution de la mission et préparer le rapport ;
- Se connecter au contexte économique du secteur et de Nuova Vista ;
- Partager les enseignements de l'audit société à mission ;
- Challenger les orientations prises et les actions menées ;
- Continuer de se familiariser avec le groupe Kéa ;
- Contribuer aux réflexions sur le projet de fusion entre Nuova Vista et MySezame.

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Cette année a permis au Comité de mission de partager avec le Président du groupe Kéa et les membres de son Comité de mission.

Cette rencontre était une demande de notre part afin de mieux percevoir le bon alignement de la mission de Nuova Vista dans son environnement groupe. Il nous semblait que le pilotage de deux missions différentes pouvait nuire à la lisibilité de la démarche et nous avons interrogé la pertinence d'un possible regroupement.

Nous avons longuement débattu du possible hiatus entre ces deux niveaux.

In fine, nous avons considéré qu'il y avait une forte cohérence dans l'intention et dans le message porté par les deux missions, et que celles-ci pouvaient cohabiter sans problème.

À ce stade, la conservation des missions autonomes répond à l'organisation du groupe et offre à Nuova Vista, en gardant son propre pilotage de mission, de rester dans sa culture propre et l'affirmation de son positionnement.

Des expertises qui éclairent la trajectoire du cabinet

En 2025 au sein du Comité, **4 des 6 membres étaient présents depuis l'origine**. Après 6 années aux côtés de Nuova Vista (merci à lui !), Guillaume Desnoës a décidé de ne pas renouveler son mandat.

À la lumière de la fusion de Nuova Vista et MySezame au 1er janvier 2026, la **composition du Comité** va en revanche largement **évoluer en 2026**, tant pour les membres externes que pour les membres internes et les invités permanents.



Gildas Bonnel

Fondateur de [Sidièse](#) & Président de la [Fondation pour la Nature et l'Homme](#), Gildas apporte un regard expert sur les enjeux d'**engagement** et de **communication**, et contribue à questionner la capacité du cabinet à mobiliser largement autour des sujets d'impact.



Cécile François

Directrice de Projets de Mécénat de [LVMH](#), Cécile est une ancienne **cliente** du cabinet. Experte des sujets de communication, d'image et de positionnement, elle apporte son éclairage sur la **singularité** du cabinet dans sa proposition de valeur.



Alexia Penent d'Izarn

Alexia, qui a évolué chez [Danone](#) et [ManoMano](#), apporte son expérience de la **transformation** des modèles d'affaires par la RSE. Alexia contribue également à questionner le cabinet sur les **enjeux humains** internes, autour de l'alignement et du développement.



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** et assure la coordination avec les autres instances de gouvernance du cabinet.



Auréline Moye

Directrice chez [Nuova Vista](#), Auréline représente les **salarié·e·s**, au-delà de vivre cette expérience de gouvernance innovante auprès de ses clients.



Emmanuel Cibla

Directeur [Nuova Vista](#).



Manon Créach

Manager de la mission [Nuova Vista](#) et consultante.

Une mission au cœur de la prise de décision

La **mission**, parce qu'elle guide Nuova Vista dans ses choix, irrigue le fonctionnement du

cabinet et a toute sa **place dans chacune de ses instances de gouvernance** au-delà du Comité de mission.



An aerial photograph of a forest. The left side of the image shows a dense forest of trees with vibrant orange and yellow foliage, suggesting autumn. The right side shows a denser forest of green coniferous trees. A dark blue body of water, likely a lake or river, runs along the left edge of the frame, separating the orange forest from the green one.

03

2025 :
Une année
de bascule

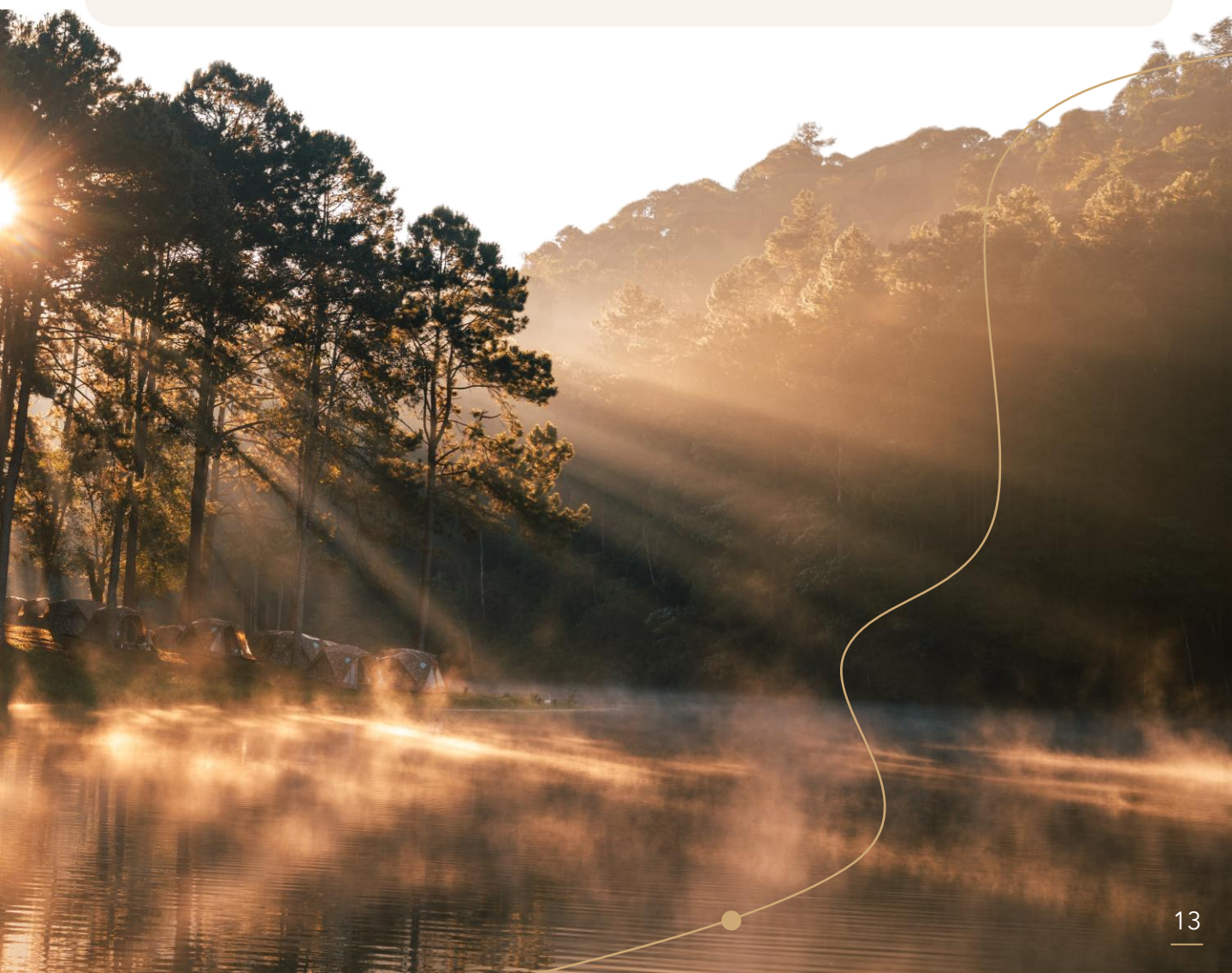
L'année 2025 marque un point d'inflexion pour Nuova Vista, dans un contexte marqué par le **ralentissement du marché du conseil en durabilité** : allongement des cycles de vente, réduction de la taille des projets... Ces évolutions ont directement **mis à l'épreuve le modèle du cabinet**.

Ce contexte a agi comme un révélateur. Il a conduit l'équipe à interroger ses priorités, à

faire évoluer son positionnement et à explorer de nouvelles voies de développement. **Dans cette période de tension, la mission a pleinement joué son rôle** : celui d'un cadre exigeant pour guider les décisions, éviter les renoncements opportunistes et maintenir une cohérence entre impératifs économiques et ambition d'impact.

**L'AVIS DU COMITÉ
DE MISSION**

L'année a été particulièrement difficile sur le marché du conseil et du conseil RSE en particulier. C'est dans ce contexte que nous avons jugé de la robustesse du modèle de Nuova Vista et de sa capacité à tenir ses objectifs. Nous ne pouvons que nous féliciter de l'engagement de l'équipe qui n'a pas perdu cette boussole essentielle à sa gouvernance et à sa pérennité.



Un modèle de mission pour orienter l'action

Nuova Vista s'est appuyé sur son **modèle de mission pour piloter l'exécution de sa mission**, tout en laissant le champ libre à l'exploration de nouveaux sujets. Cette année en revanche, aucune cible n'a été

fixée pour 2026 puisque la fusion avec MySezame au 1^{er} janvier 2026 ouvre la question de la refonte de la mission du cabinet et donc du modèle de mission associé.

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 cœur de leur projet.

OBJECTIFS STATUTAIRES

NOURRIR DE NOS VALEURS L'ENSEMBLE DE NOS PRATIQUES

Sincérité, Vitalité, Entraide, Exigence

ENGAGER NOS CLIENTS DANS LEUR RECHERCHE D'IMPACT

EXPLORER ET PROMOUVOIR LES LEVIERIS INNOVANTS D'IMPACT

IMPACTS RECHERCHÉS

- Nos **consultant-e-s** 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

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

- Les **acteurs de l'entreprise** :
 - se forment des convictions sur le caractère essentiel de leur contribution sociétale
 - comprennent et s'approprient les leviers d'activation de ces convictions
- Le **groupe Kéa** progresse collectivement vers sa mission

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

1. Accompagner l'alignement individuel de nos consultant-e-s

1. Préserver notre vision de la responsabilité alliant utilité et responsabilité

1. Nourrir notre capacité collective à défricher et clarifier

2. Piloter l'alignement de l'équipe avec ses valeurs

2. Créer les conditions de l'intégration stratégique et opérationnelle

2. Contribuer au développement d'un écosystème d'acteurs engagés

3. Cultiver notre modèle de management entrepreneurial

3. Evaluer avec nos client les impacts des projets menés

3. Collaborer au sein du groupe au service de sa mission

INDICATEURS DE MESURE

- 2 indicateurs d'impact
- 4 indicateurs de moyen & résultat

- 1 indicateurs d'impact
- 6 indicateurs de moyen & résultat

- 8 indicateurs de moyen & résultat

Un audit qui confirme la mise en mouvement du cabinet

Le **deuxième audit** de Nuova Vista en tant que société à mission a été réalisé au printemps 2025 par l'organisme tiers indépendant Aupeam. Cet audit a porté sur les années 2022, 2023 et 2024, avec une conclusion spécifique sur l'exercice 2024 et a mobilisé la Manager de la mission, des membres de l'équipe, des membres du Comité de mission ainsi qu'une ancienne cliente du cabinet.

Il ressort de cet audit que la **mission de Nuova Vista est reconnue et valorisée** par ses parties prenantes – l'équipe, le groupe Kéa et ses clients. Elle est aussi une **source de réflexion continue**, pour le cabinet, sur son utilité et son impact. Elle sert également de **point d'ancrage dans le rapprochement avec le groupe Kéa**, pour trouver le juste équilibre entre préservation de l'identité et collaboration.

POINTS D'APPUI À PRÉSERVER

INFLEXIONS À EXPLORER



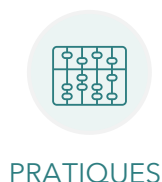
- **Composition et fonctionnement** pertinents
- Travaux réguliers, préparés et à un **niveau stratégique**
- **Transparence, rigueur intellectuelle**, liberté de ton

- **Annualiser la rencontre des Comités** de mission du groupe pour matérialiser la convergence de ses entités
- Intégrer de **nouveaux membres** et en profiter pour réexplorer la question de la Présidence
- Préserver des **temps « ouverts »** non dédiés au suivi des indicateurs et/ou à la préparation du rapport



- **Respect des objectifs** et de 100% des cibles
- **Moyens conséquents** dédiés au regard de la taille du cabinet
- Plan d'actions piloté et **embarquement de l'équipe**

- Systématiser un **suivi « post » mission** en option dans les propositions d'accompagnement
- Mobiliser le **bilan de trajectoire à + 2/3 ans**
- Partager et diffuser davantage les **méthodes** du cabinet



- **Évolution** (sans rupture) du **modèle de mission** à la suite du rapprochement avec Kéa
- Grille d'analyse utile des objectifs opérationnels de « **transformation** » ou de « **préservation** »

- Se poser la question des **cibles quantitatives** sur certains indicateurs
- Mobiliser davantage d'**indicateurs d'impact**
- Ajouter un **lexique** pour expliciter les terminologies propres à Nuova Vista et les périmètres de mesure



- Informations sur **l'activité** et l'intégration de la mission au **quotidien** du cabinet
- Présentation du **modèle de mission**
- **Avis du Comité** sur l'exécution des objectifs

- Ajouter un **avis** du Comité sur l'exécution de la **mission au global** ainsi que sur sa **propre dynamique** en tant que Comité

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

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Le modèle d'engagement de Nuova Vista a fonctionné à plein cette année. Malgré un contexte marché chahuté, l'équipe a su garder le cap en préservant ses rituels, ses valeurs et son vécu autour de la mission. Au-delà des indicateurs, c'est cet ancrage solide que nous avons touché du doigt lors de nos échanges avec les salariés participants au Comité de mission.

Objectif opérationnel	Indicateur clé <i>Transformation</i>  <i>Préservation</i> 	Cibles 2025	Résultats 2025
ACCOMPAGNER L'ALIGNEMENT INDIVIDUEL DE NOS CONSULTANT·E·S	Niveau d'alignement individuel ressenti* 	2 MIA pour 100% équipe - Plan d'action en cas de manque d'alignement (< 6/10)	2 MIA pour 100 % équipe - Plan d'action en cas de manque d'alignement (< 6) partiellement mis en œuvre 
PILOTER L'ALIGNEMENT DE L'ÉQUIPE AVEC SES VALEURS	Niveau d'alignement collectif ressenti 	1 NIAC	1 NIAC 
CULTIVER NOTRE MODÈLE DE MANAGEMENT ENTREPRENEURIAL	Implication dans le pilotage 	≥ 3 réunions holacratie / mois 100% équipe en lead ou forte contribution sur un sujet stratégique	4 réunions holacratie / mois  100 % équipe en lead ou forte contribution sur un sujet stratégique 
	Écart de rémunération 	≤ 10 (dont variables et dividendes)	< 3 (dont variables et dividendes) 
	Actionnariat salarié groupe Kéa 	≥ 50% salarié·e·s éligibles** actionnaires	43 % salarié·e·s éligibles** actionnaires vs cible ≥ 50 % 
	Représentation instances de gouvernance groupe Kéa 	- Membre du collectif des Associés Kéa - Membre du Comité groupe élargi	- Membre du collectif des Associés Kéa (1/37 voix)  - Membre du Comité groupe élargi 

*2 auto-évaluations + échange managérial

** Éligibilité à l'actionnariat groupe : 3 ans min. d'exercice du métier & 1 an min. dans le groupe

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



Accompagner l'alignement individuel de nos consultant·e·s

Le métier de Nuova Vista demande aux consultant·e·s de **naviguer en permanence pour concilier enjeux business et enjeux d'impact**. Afin de piloter et accompagner cette recherche d'équilibre, qui peut être source de questionnements, **l'attention portée à l'alignement** de chacun·e est clé.

En 2025, celui-ci est resté bon (+7/10) malgré les bouleversements du contexte marché, les mouvements au sein de l'équipe et les perspectives de transformations pour le cabinet. La vigilance face aux signaux de manque d'alignement doit donc être maintenue voire renforcée dans les prochains mois.

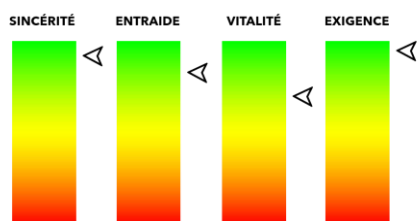
MON INDICE D'ALIGNEMENT (MIA) 2025 : + 7/10

Outil développé par Nuova Vista basé sur une auto-évaluation de l'alignement selon 4 critères - vie interne, accompagnement client, projet groupe Kéa, place dans l'écosystème - réalisée en 2 temps :

1. Réflexion individuelle et évaluation de l'alignement ressenti
2. Echanges avec son manager pour identifier les leviers individuels et/ou collectifs à mettre en place pour renforcer son alignement



Piloter l'alignement de l'équipe avec ses valeurs



La mesure de **l'alignement ressenti de l'équipe avec ses valeurs (NIAC)** réalisée en collectif en juillet fait état d'un très bon niveau d'incarnation des valeurs.

Dans le contexte chahuté de 2025, l'équipe a su préserver **l'authenticité de son engagement**, et mobiliser son exigence pour trouver les ressources lui permettant de faire différemment.

Le niveau ressenti de vitalité, et dans une certaine mesure d'entraide, s'est en revanche retrouvé légèrement réduit, notamment du fait des mouvements au sein de l'équipe.

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



Cultiver notre modèle de management entrepreneurial

L'**esprit entrepreneurial** est un des **fondamentaux** que le cabinet cherche à préserver. Filiale indépendante au sein de Kéa, Nuova Vista dispose d'une entité juridique propre, d'un compte de résultat dédié, et d'une grande liberté dans ses opérations. Ce choix lui permet de continuer à exprimer sa singularité tout en ayant la responsabilité de son modèle économique. Dans le même temps, Nuova Vista est représenté dans les instances de gouvernance du groupe Kéa par Anne-France Bonnet.

Dans la continuité des années précédentes, 2025 a été marquée par des **écarts de rémunération très resserrés** et un fonctionnement en **holacratie** favorisant la prise d'initiatives et la responsabilisation de chacun·e.

L'équipe a également poursuivi son **engagement au sein du groupe Kéa** à travers la **prise d'actions**. Du fait du décalage exceptionnel de la campagne d'actionnariat salarié au début de l'année 2026, la cible des 50 % de salariés éligibles actionnaires n'a finalement été atteinte qu'en 2026.

#2 Engager nos clients dans leur recherche d'impact

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

C'est par l'accompagnement de ses clients que Nuova Vista a de l'impact. Cette année, nous avons insisté sur la nécessité d'améliorer sa performance opérationnelle pour être au plus près des évolutions du marché et des attentes clients. L'équipe a su faire preuve d'agilité dans la période pour adapter ses offres, sans perdre de vue sa mission et ses objectifs. Le résultat est au rendez-vous : tous les indicateurs sont au vert. Les rituels de suivi comme le Pacte et le Bilan de trajectoire ont été préservés. Ces temps privilégiés de partage avec les clients ont permis de rester attentifs à l'efficacité des projets.

Objectif opérationnel	Indicateur clé <i>Transformation</i> 💡 <i>Préservation</i> ↻		Cibles 2025	Résultats 2025	
PRÉSERVER NOTRE VISION DE LA RESPONSABILITÉ ALLIANT UTILITÉ & SOUTENABILITÉ	Projet avec méthode et/ou livrable adressant à la fois les enjeux d'utilité & de soutenabilité	↻	≥ 80% projets	98 % projets	✓
CRÉER LES CONDITIONS DE L'INTÉGRATION STRATÉGIQUE & OPÉRATIONNELLE	Projets co-réalisés avec Kéa	💡	≥ 30% projets	48 % projets	✓
	Implication* des dirigeants et/ou de la gouvernance dans les projets	↻	≥ 80% projets	81 % projets	✓
	Questionnement sur la cohérence avec la stratégie** dans les projets	↻	≥ 80% projets	84 % projets	✓
	Projets de mise en action	💡	≥ 25% projets	34 % projets	✓
ÉVALUER AVEC NOS CLIENTS LES IMPACTS DES PROJETS MENÉS	Score d'impact des projets***	💡	≥ 80% projets avec 'Pacte de trajectoire' ≥ 80% projets avec 'Bilan de trajectoire' - Pilotage évolution Score	93 % projets avec 'Pacte de trajectoire' 100 % projets avec 'Bilan de trajectoire' 4/5 moyenne	✓ ✓ ✓
	Score d'accompagnement de Nuova Vista	↻	Pilotage évolution Score	4,8/5 moyenne	✓

Les % liés aux projets sont comptabilisés en volume d'honoraires produits sur l'année. Les Scores ne sont en revanche pas pondérés au regard des honoraires.

* 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 un point de passage aux étapes clés du projet

** Questionnement sur la cohérence avec la stratégie : 1^{er} niveau : temps dédié à l'occasion des sessions de travail avec le client sur l'articulation avec le business ; 2^{ème} niveau : questionnement des axes stratégiques actuels à l'aune des réflexions sur la responsabilité

*** Projets : pour cet indicateur en 2025, sont exclus les projets < 25K€ et/ou sous-traités en majorité (hors groupe Kéa) et/ou en sous-traitance d'une autre structure (hors groupe Kéa)

#2 Engager nos clients dans leur recherche d'impact



Préserver notre vision de la responsabilité alliant utilité et soutenabilité

UTILITÉ : expression de l'intention sociétale de l'entreprise, de la valeur qu'elle cherche à créer pour son écosystème et la société.

SOUTENABILITÉ : poursuite d'un modèle économiquement viable, compatible avec les frontières planétaires, les fondamentaux sociaux et les évolutions réglementaires.



Créer les conditions de l'intégration stratégique et opérationnelle

Les dernières années ont permis à Nuova Vista, en cohérence avec sa mission et la maturité du marché, de se positionner sur l'intégration stratégique et opérationnelle de la responsabilité.

C'est dans cette optique que le cabinet avait rejoint en 2022 le **groupe Kéa**, spécialiste de la stratégie et la transformation. L'**évolution du positionnement** du cabinet initié en 2025 vise à accélérer ces orientations.



Évaluer avec nos clients les impacts de projets menés

La question de l'**impact des projets** est **au cœur de la mission Nuova Vista**. Depuis plusieurs années, le cabinet ritualise les temps de Pacte de trajectoire et de Bilan de trajectoire avec ses clients.

Pourquoi ? **Matérialiser l'efficacité de l'accompagnement**, au-delà de l'intention initiale posée, et :

- Pour le client ? Faire des avancées supplémentaires
- Pour le cabinet ? Améliorer ses approches
- Pour les consultant-e-s ? Conforter leur alignement

SCORE D'IMPACT DES PROJETS 2025 : ~ 4/5

Appréciation commune - par le client et Nuova Vista - des impacts d'un projet sur les parties prenantes impliquées. Ce Score est établi via 2 outils créés sur-mesure par le cabinet et systématisés :

- '**Pacte de trajectoire**' en début de projet, pour s'aligner sur : 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 de 0 à 5 l'atteinte des impacts à l'issue du projet + se projeter sur les impacts à long terme

#2 Engager nos clients dans leur recherche d'impact

Les clients ont notamment souligné, en 2025 lors de ces temps privilégiés, que l'accompagnement de Nuova Vista avait permis :

- La mise en **visibilité interne** des enjeux autour de la **responsabilité** ;

SCORE D'ACCOMPAGNEMENT 2025 : ~ 4,5/5

Appréciation, par le client, de l'accompagnement de Nuova Vista pendant le projet. Réalisée lors du 'Bilan de trajectoire', celle-ci s'appuie sur une notation de 0 à 5 autour de 5 critères : pertinence des réalisations, pilotage du projet, posture de l'équipe conseil, expertise et qualité de la collaboration.

- Leur **prise en main des sujets**, avec un sentiment d'être outillés en fin de projet ;
- L'identification des **pistes pour aller plus loin** ;
- La **mise en dynamique** de l'organisation **au-delà du périmètre** strict du projet.

En évolution par rapport aux années précédentes, les clients soulignent la **capacité des consultant-e-s à s'adapter à leur réalité opérationnelle** et à être pragmatiques. Ainsi qu'à **s'entourer d'experts**, notamment du groupe Kéa, pour éclairer si besoin.

Dans la continuité des années précédentes, ils saluent également l'accompagnement du cabinet sur :

Relations de travail

- *grande fluidité*
- *confiance et respect mutuel*
- *approche basée sur la co-construction*
- *dynamique partenariale portée par la volonté commune de voir réussir le projet*

Livrables et méthodes

- *pertinence et robustesse sur le fond*
- *soin apporté à leur préparation et animation*
- *capacité à faire progresser et autonomiser*

Posture

- *capacité à donner du rythme*
- *haut niveau de disponibilité et de fiabilité*
- *écoute attentive*
- *grande adaptabilité (aux personnes, aux aléas, aux contextes...) sans perdre de vue l'objectif*
- *capacité à prendre de la hauteur et à être dans la critique constructive pour faire progresser*

#3 Explorer et promouvoir les leviers innovants d'impact

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Ici encore, Nuova Vista a tenu ses engagements. Cependant, nous avons le sentiment que la recherche de synergies au sein du groupe pourrait être améliorée : collaborer toujours davantage sur les projets clients, développer le réflexe mutuel de faire appel à d'autres équipes expertes. C'est un point important sur lequel il faut rester proactifs.

Objectif opérationnel

Indicateur clé

Transformation 
Préservation 

Cibles 2025

Résultats 2025

NOURRIR NOTRE CAPACITÉ COLLECTIVE À DÉFRICHER ET CLARIFIER	• Temps dédié à la veille, l'innovation & l'enrichissement de nos méthodes 	• 10% < ... < 20% • 100% équipe concernée	• ~14 % temps équipe • 100 % équipe concernée 
	• Dynamique de partage et construction de points de vue collectifs 	• 10 sessions collectives	• 10 sessions collectives 
	• Production de nouvelles connaissances 	• Crédit Impôt Recherche	• Dossier Crédit Impôt Recherche 
CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT D'UN ÉCOSYSTÈME D'ACTEURS ENGAGÉS	• Temps dédié au plaidoyer 	• ≥ 5%	• ~6 % temps équipe 
	• Plaidoyers avec et à destination d'équipes dirigeantes 	• 12 (dont 2 publications)	• 12 (dont 3 publications) 
	• Engagement dans des réseaux liés à la transformation des entreprises 	• Contributions significatives à la CEM ≥ 3	• 4 contributions significatives à la Communauté des Entreprises à Mission 
	• Engagement au sein d'instances innovantes de gouvernance 	• Membres de Comités de mission et Comités de raison d'être	• Membres de Comités de mission et Comités de raison d'être 
COLLABORER AU SEIN DU GROUPE AU SERVICE DE SA MISSION	• Equipes mixtes sur des projets (clients et internes) contributifs à la mission 	• 100% équipe sur au moins un projet (client ou interne) mixte	• 100 % équipe sur au moins un projet (client ou interne) mixte 

#3 Explorer et promouvoir les leviers innovants d'impact



Nourrir notre capacité collective à défricher et clarifier

Le cabinet est guidé par la conviction que dédier du temps à l'exploration est nécessaire pour **renforcer sa capacité à nourrir, animer et convaincre ses clients**. Il en défend une **approche collective** :

- À l'échelle du cabinet : chaque consultant·e est impliqué·e, quelle que soit sa séniorité ou son ancienneté dans le cabinet. Cette dynamique, cadencée par des sessions collectives, est plébiscitée par l'équipe pour monter en

compétences, se forger des convictions et faire des avancées méthodologiques ;

- À l'échelle de l'écosystème : de nombreux travaux sont réalisés en lien avec l'écosystème, notamment au sein du groupe Kéa ou de la Communauté des Entreprises à Mission.

KÉA



communauté
des entreprises
à mission



Contribuer au développement d'un écosystème d'acteurs engagés

Nuova Vista s'engage à **partager** ses connaissances et convictions au sein de l'écosystème, afin de **démultiplier son impact au-delà de ses clients**. En 2025, c'est environ 6% du temps de l'équipe qui y a été dédié, notamment via :

I

L'engagement en tant que **membres de Comités de mission ou de Raison d'être** d'entreprises en transformation, pour participer à l'installation des modèles innovants de gouvernance :



Anne-France Bonnet
Présidente, Comités de mission Camif & Charier



Auréline Moya
Membre du Comité de mission Rivalen et du Comité de validation Quali'Coop

2

L'organisation de **plaidoyers**, pour contribuer à la prise en mains des sujets de contribution sociétale par les équipes dirigeantes. Trois exemples de sujets traités en 2025 :



L'Omnibus et la transformation stratégique vers plus de durabilité et de responsabilité : continuer ou faire une pause ?

- Mission : frein ou tremplin face à l'imprévisible ?
- Sortir du couloir vert pour accélérer la transition

#3 Explorer et promouvoir les leviers innovants d'impact

3

L'**implication** dans des **réseaux dédiés à la transformation des entreprises**, et notamment la Communauté des Entreprises à Mission, pour continuer à explorer et promouvoir les nouveaux modèles d'entreprises. Cette implication s'est principalement traduite en 2025 par :

- Le mandat d'Anne-France Bonnet, Secrétaire Générale de l'association
- L'animation du Cercle des Président-e-s de Comité de mission
- ➔ La rédaction du [livrable issu du Cercle de la santé](#)
- Le pilotage du groupe de travail portant sur l'articulation [CSRD & Mission](#)



Collaborer au sein du groupe au service de la mission Kéa

Rejoindre le groupe Kéa représentait pour Nuova Vista l'opportunité d'**élargir** son terrain de jeu et donc son **impact potentiel**. Pour Kéa, l'intention du rapprochement était de consolider son expertise sur la responsabilité et d'intégrer une équipe à même de jouer un rôle de catalyseur au sein de groupe.

Depuis 2022, les **projets** - clients ou internes - **en collaboration se sont multipliés** et ont contribué à donner vie à

cette intention initiale. En 2025, c'est plus d'une dizaine de projets représentant près de 50 % du chiffre d'affaires du cabinet qui ont été co-portés par Nuova Vista et d'autres entités du groupe. Sur chaque projet, la collaboration a permis de **croiser les regards et d'enrichir les approches proposées aux clients**. Et parce que ces projets réussissent, l'envie grandit de retravailler ensemble et de créer des opportunités pour le faire.



04

2026 :
Le début d'un nouveau
cycle de développement



Dans un contexte marché qui reste incertain, 2026 sera une année d'**équilibre à construire** : entre singularité et hybridation, entre ancrage et transformation, entre exigence d'impact et robustesse financière.

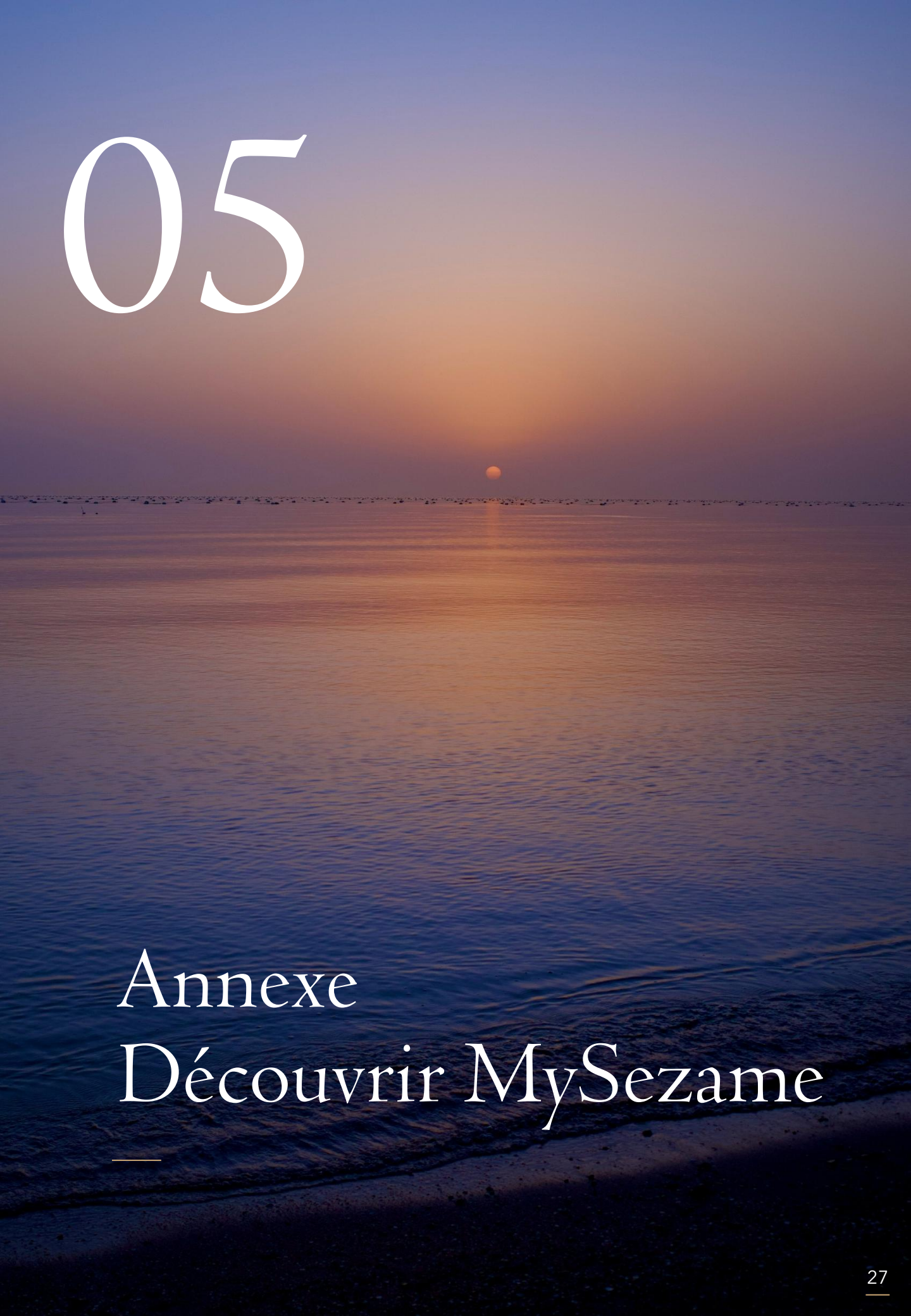
Un nouvel équilibre qui soulève des questions structurantes : comment **élargir son terrain de jeu sans perdre** ce qui fait la **singularité** de Nuova Vista depuis sa création ? Comment **sortir du « couloir vert »** tout en **préservant l'exigence d'impact**, **l'attention portée aux parties prenantes** et **l'approche** profondément **humaine** qui constituent l'ADN du cabinet ?

Et comment, pour une équipe resserrée, réussir à **conjuguer développement du cabinet, contribution à la dynamique du groupe Kéa** et robustesse durable du modèle économique, humain et organisationnel ?

Des travaux sont initiés pour tenter de résoudre ces tensions en faisant émerger de nouvelles formes de travail collectif au sein du pôle impact. La question de l'articulation des missions Nuova Vista et MySezame avec celle du groupe, ainsi que celle de leur gouvernance, sont bien entendu centrales dans ces réflexions.

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Incontestablement 2025 a été une année forte pour Nuova Vista. Imprévisibilité, complexité et interdépendance sont devenus la norme. Dans ce contexte, l'agilité - pour avancer - et l'ancrage - pour ne pas se perdre - vont de pair. De ce point de vue, l'année a été réussie et le pilotage de la mission y a joué un rôle central. En 2026, nous souhaitons pour Nuova Vista que cette dynamique d'adaptation se poursuive. La fusion avec MySezame et les synergies avec le groupe Kéa seront des atouts essentiels... Rendez-vous l'année prochaine !

A full-page background image showing a sunset over a calm ocean. The sun is a small orange circle on the horizon, with its light reflecting as a vertical path of orange and yellow on the water's surface. The sky transitions from a deep blue at the top to a lighter orange near the horizon. The water in the foreground is dark blue with gentle ripples.

05

Annexe Découvrir MySesame

Au 1^{er} janvier 2026, **Nuova Vista fusionne avec MySezame**, autre société à mission du groupe Kéa, dédiée à la formation et au conseil en durabilité.

Les 2 équipes s'allient en 2026 pour mettre en commun leurs compétences et gagner en puissance au sein du groupe et sur le marché. Découvrez MySezame en quelques informations clés !

À propos de **MySezame** / KÉA

Personnes formées ou accompagnées

+150 000

Salarié·e·s

5

Création

2016

MySezame est une entreprise spécialiste des sujets de **transformation durable** et de **business à impact** : son équipe forme les dirigeants et collaborateurs afin qu'ils prennent conscience des enjeux de durabilité, et qu'ils s'engagent à faire pivoter collectivement leurs modèles d'affaires. Elle accompagne également l'entreprise dans la définition de sa stratégie de responsabilité et la double matérialité.

MySezame est **société à mission**, organisme de formation certifié **Qualiopi** et **filiale du groupe Kéa**.

En tant que cabinet de conseil et de formation, MySezame s'engage à :

- Faire s'aligner les équipes dirigeantes sur les enjeux et les bénéfices à s'engager dans la transition, et les leviers à activer
- (Ré)engager les collaborateurs et collaboratrices par la formation en les mettant au cœur de la transformation de leur entreprise
- Embarquer les parties prenantes, à savoir client·es, partenaires, participations, administrateur·trices...



RAISON D'ÊTRE

Nous sommes convaincus que la transformation des organisations, nécessaire pour une économie soutenable et inclusive, passe par une transformation des individus qui les composent.

Notre ambition est donc de créer une bascule des dirigeants et des collaborateurs : une prise de conscience profonde et pérenne des enjeux de durabilité, et un engagement à faire pivoter collectivement les modèles d'affaires et leurs critères de réussite.

Pour ce faire, nous éveillons et nourrissons la capacité d'action de tous pour que chacun se saisisse de son potentiel, et agisse dans son métier et son entreprise.

3 ENGAGEMENTS



Travailler avec des clients ayant une intention d'impact et les emmener le plus loin possible sur la voie de l'économie souhaitable



Nourrir avec audace et enthousiasme nos parties prenantes (clients, partenaires...),



Faire preuve d'exigence pour aligner nos convictions, notre fonctionnement interne et nos engagements externes

Le Comité de mission **MySezame**



Angelina LAMY

Directrice de la [Fondation Accenture](#), présidente du Comité de mission de [MySezame](#) et ancienne cliente, Angelina représente les clients au sein du Comité.



Matthieu DARDAILLON

Cofondateur de [Ticket for Change](#), expert de l'entrepreneuriat social et de l'engagement, administrateur du [Mouvement Impact France](#), Matthieu représente l'impact social au sein du Comité.



Benoît BONELLO

Directeur de l'innovation sociale du [Groupe SUEZ](#), Benoît représente l'innovation sociale au sein du Comité.



Xavier PAVIE

Philosophe et professeur à l'[ESSEC](#), Xavier représente la recherche au sein du Comité.



Angelos SOURIADAKIS

Associé de [Kéa](#), co-Fondateur de [ChangeMaker Companies](#) avec Ashoka et membre du Board de l'ONG [Pure Earth](#), Angelos représente le Groupe Kéa, actionnaire à 100% de MySezame.



Laurence GRANDCOLAS

Fondatrice de [MySezame](#), Laurence représente l'historicité de MySezame, le socle fondateur.



Olivier MOUTON

Associé et membre du Comité de direction de [Kéa](#), Olivier est président de [MySezame](#) et représente le métier du conseil au sein du Comité. Il fait également le pont entre le Comité de mission et le Conseil d'administration.



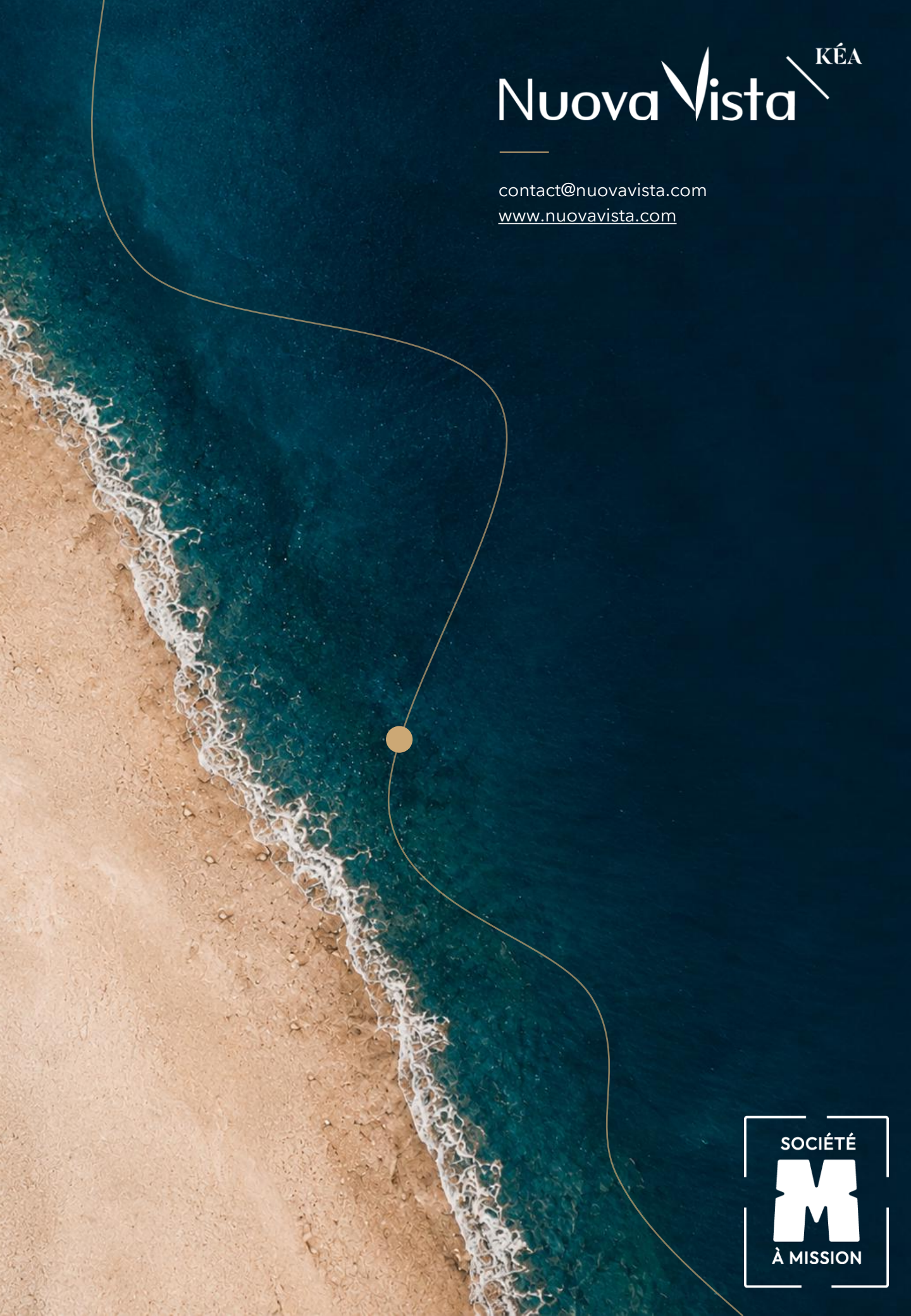
Sixtine PLUCHET

Manager de la mission et secrétaire du Comité de mission de [MySezame](#), Sixtine y est invitée permanente. Elle fait le pont entre le Comité de mission et les collaborateurs de MySezame.



Jérémie VIEL

Directeur général de [MySezame](#), Jérémie est invité permanent du Comité. Il fait ainsi le pont entre le Comité de mission et le Conseil d'administration de MySezame.



Nuova Vista ^{KÉA}

contact@nuovavista.com

www.nuovavista.com

SOCIÉTÉ



À MISSION