

IDOYA

**RAPPORT DE  
MISSION**

**#1**

**2022**

IDOYA  
Delivering inclusive transformation



# ÉDITO

## Une dynamique durable de transformation

« Faciliter le passage d'une intention initiale formulée par quelques-uns... à un projet inspirant qui devienne l'affaire de tous » : cette promesse que nous faisons à nos clients, nous l'appliquons d'abord à nous-mêmes et à notre démarche d'entreprise responsable, à impact.

Nous sommes partis d'une volonté commune forte des associés fondateurs, au cœur de notre projet de « société » : conduire des transformations qui deviennent des biens communs pour leurs parties prenantes. Et nous y avons vu une occasion de mobilisation collective porteuse de sens pour tous. Pour nos collaborateurs qui souhaitent s'engager sur des actions concrètes qui changent la donne, aujourd'hui encore plus qu'hier. Pour nos clients, que nous accompagnons chaque jour pour répondre aux enjeux d'une transformation à impact positif.

C'est cette volonté partagée de repenser les transformations que nous vous invitons à découvrir dans ce rapport de mission, que nous publions annuellement en tant qu'entreprise à mission.

**Toute l'équipe IDOYA  
Décembre 2022**



**LA RAISON D'ÊTRE D'IDOYA EST DE CONDUIRE DE MANIÈRE INCLUSIVE DES TRANSFORMATIONS QUI SOIENT DES BIENS COMMUNS POUR LEURS PARTIES PRENANTES**



# AU SOMMAIRE

---

## 1. Retour sur l'année 2022

p.4

## 2. Notre mission

p.16

## 3. Nos programmes RSE

p.24

## 4. Synthèse et avis de notre comité de mission

p.58

### Accès rapide : IDOYA en 2022, c'est...

<u>... un nom</u>	p.10
<u>... un style</u>	p. 14
<u>... une raison d'être</u>	p. 18
<u>... des premières missions à impact</u>	p. 28
<u>... des missions inclusives</u>	p. 40
<u>... un cap des 90 actions de préparation à la certification B Corp franchi</u>	p. 44
<u>... plus de 160 heures de formation dispensées en interne et une politique d'engagement des parties prenantes</u>	p. 50
<u>... un premier bilan carbone</u>	p. 54
<u>... des premiers retours de son comité de mission</u>	p. 64

01

**RETOUR SUR  
L'ANNÉE 2022**

02

# RETOUR SUR L'ANNÉE 2022



## Entreprendre en mode « Mission Native »

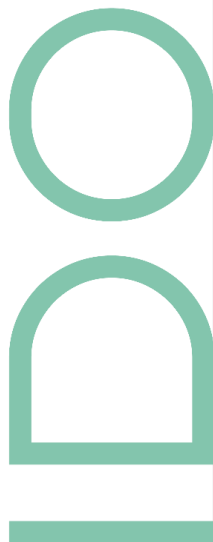
Si les années 2010 ont été les années des entreprises *digital natives*, les années 2020 sont celles des entreprises *mission natives*, nées avec l'engagement de nombreuses entreprises pour une mission à impact positif sur la société et l'environnement.

Entreprise de cette dernière génération, IDOYA est un cabinet de conseil *mission native* : dans notre projet entrepreneurial, dans notre gestion au quotidien, et dans nos missions pour nos clients, nous sommes guidés par notre volonté d'avoir un impact positif, et de permettre à tous ceux qui rejoignent notre équipe d'avoir un impact.

## Comment cela se matérialise :

Être mission native, chez IDOYA cela veut dire...

- ... **être Entreprise à mission et Pending B Corp dès notre création**, en clarifiant notre raison d'être
- ... **nous structurer « en mode mission »**, en intégrant notre mission dans nos processus internes et dans notre travail avec nos clients, et en nous fixant des indicateurs pour mesurer son atteinte : cela s'est avéré **précieux pour changer d'échelle** et passer à 15 consultants à l'heure où nous écrivons ces lignes !



- ... **susciter des discussions sur le sens avec vous, clients, partenaires, ou candidats** : de nos premières missions à impact jusqu'aux candidats motivés par nos engagements RSE, notre mission est l'occasion d'avoir de nombreuses conversations profondes.
- ... **beaucoup de travail et de joie** : nos engagements RSE nous mobilisent beaucoup et 2022 nous a demandé d'être inventifs (hackathons, task forces et autres) ; l'année nous a aussi apporté de grandes satisfactions, dont nous espérons témoigner dans ce rapport de mission.
- ... **être toujours en chemin** : mesurer le travail réalisé, c'est aussi prendre davantage la mesure de ce qu'il reste à faire. Ce rapport fixe des objectifs pour 2023 : plan d'action post-Bilan carbone, amélioration de la mesure de l'inclusivité de nos missions... les pistes d'action et de discussion avec notre Comité de mission sont nombreuses !

## Les 6 associés fondateurs



*Elodie, Fanny,  
Michaël, Sophie,  
Marthe, Pamela*

# POURQUOI IDOYA ?

Choisir le nom **IDOYA**, c'était choisir un nom qui évoque une histoire et qui soit source d'inspiration : l'humain raisonne avec des histoires et des images et notre métier est résolument basé sur l'humain.

Ainsi, le nom **IDOYA** évoque plusieurs récits :

- Il reflète le passage de l'idée (ID) et l'action (DO) que l'on accompagne chez nos clients
- « Idoia » est aussi un prénom féminin, qui signifierait « celle qui fonce, qui avance »
- Il met également l'accent sur la volonté de s'engager (I DO), et reflète la mise en mouvement, la dynamique que nous travaillons à construire chez nos clients
- Enfin, graphiquement, le Y représente deux chemins qui se rejoignent, symbolisant la convergence vers une même cible.



# CHEZ IDOYA, LA RSE C'EST L'AFFAIRE DE TOUS



En 2022, nous avons mis en place une gouvernance de la RSE chez IDOYA, qui mobilise nos parties prenantes :

**L'Assemblée générale des associés, responsable de construire une même vision pour IDOYA.** Responsable de la stratégie et de la gestion du cabinet, elle valide en particulier les objectifs RSE, évalue la performance RSE et fédère l'équipe autour de ce sujet dans une optique d'amélioration continue.

**Le comité de mission, chargé du suivi de la mission.** IDOYA a choisi de se doter dès sa création d'un comité de mission : ce comité suit l'avancement de la mission du cabinet, en apportant un regard extérieur et en challengeant l'équipe de direction. Il procède à toute vérification qu'il juge opportune, en particulier sur l'évaluation de la performance RSE du cabinet, et émet des recommandations pour améliorer la performance RSE et/ou économique du cabinet.

**Tous les collaborateurs, acteurs du développement d'IDOYA,** participent à des actions pour améliorer la performance RSE du cabinet et proposent des idées pour aller plus loin. L'équipe se fixe des objectifs RSE et l'évaluation annuelle des collaborateurs couvre également ce champ.

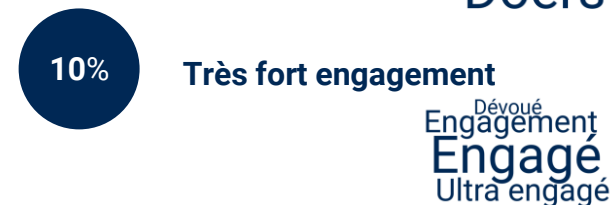
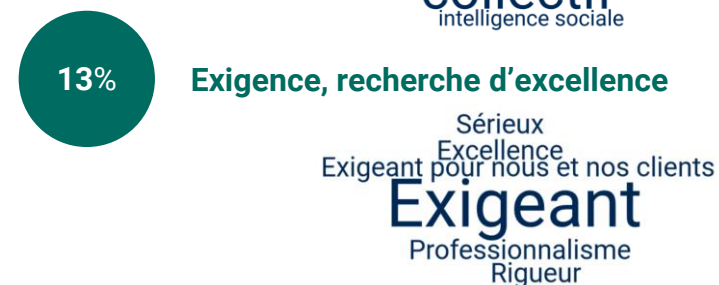
**Les parties prenantes externes** (clients, fournisseurs, freelances, partenaires) sont également associés à notre mission, avec l'objectif de construire des relations durables, fondées sur le respect mutuel et la transparence (*voir le zoom sur l'engagement des parties prenantes*).

Elodie Soubigou,  
Présidente



# QUEL EST LE STYLE IDOYA?

Lors du séminaire 2022, toute l'équipe s'est exprimée sur les deux caractéristiques principales du style IDOYA. Voici les éléments ressortis de ce temps d'expression. De premiers échanges avec des clients et le comité de mission, à poursuivre en 2022, les confirment.





02

**NOTRE MISSION**

# NOTRE RAISON D'ÊTRE

LA RAISON D'ÊTRE D'IDOYA EST DE  
CONDUIRE DE MANIÈRE INCLUSIVE  
DES TRANSFORMATIONS QUI  
SOIENT DES BIENS COMMUNS POUR  
LEURS PARTIES PRENANTES

**Un bien commun est une ressource partagée par une communauté qui s'organise pour le gérer** (une rivière, un chemin public...). Cette notion ancienne (les *commons*) connaît un regain d'intérêt pour organiser la préservation durable de ressources naturelles.

**Chez IDOYA, nous croyons que la transformation d'une organisation peut être un bien commun ...**

- ... quand elle apporte « un bien commun », par exemple quand par son objet elle vise un impact positif sur la société ou l'environnement
- ... quand elle est organisée pour être l'affaire de tous, plutôt qu'une boîte noire d'où sortent des décisions descendantes : quand les managers et les chefs de projet s'organisent en communauté au-delà des silos pour la gérer, quand les parties prenantes internes et externes sont largement engagées, incluses dans des décisions ou dans la gouvernance
- ... quand elle apporte un bien, à court et/ou long terme, aux équipes et individus qu'elle touche (transfert de compétences, parcours de carrière...)

**En faire notre raison d'être, c'est aussi construire un cabinet inclusif, qui permette le développement de toutes nos parties prenantes.**

# CE QUE NOTRE RAISON D'ÊTRE CHANGE DANS LA CONDUITE DES TRANSFORMATIONS

La nécessité de se transformer devient permanente : elle s'impose à tous et passe par une mise en mouvement collective à chacune des étapes de sa trajectoire. Pour que la transformation devienne un bien commun, nous faisons le pari d'une pratique inclusive et responsabilisante des changements nécessaires à conduire. Elle conditionne l'accomplissement d'apprentissages collectifs décisifs pour la réussite.

DÉFINITION DE LA CIBLE

LANCEMENT

MISE EN ŒUVRE

ANCRAGE

Pour que la transformation devienne un bien commun...

**#1**

Une intention explicitement formulée, claire et porteuse d'un impact positif sur la société, l'environnement et partagée

**#2**

Associer les parties prenantes dans les prises de décisions qui conditionnent la réussite de la mise en œuvre de la transformation

**#3**

Responsabiliser la communauté managériale, les chefs de projet, les fonctions RH, communication dans la mise en œuvre en leur donnant les moyens (compétences, disponibilité, leviers, ...) de tenir leur rôle

**#4**

« Aller au bout du geste » en réalisant avec les acteurs concernés les adaptations nécessaires (organisationnelles, managériales, RH culturelles, ...) pour ancrer durablement les changements

**#5**

Faire de la transformation l'expérience de nouveaux apprentissages permettant aux collectifs de faire et d'interagir autrement

# NOS OBJECTIFS DE MISSION

---

**#1**

## **NOS MISSIONS**

Accompagner les dirigeants et leurs équipes dans leur transformation vers un futur souhaitable, soutenable et durable

**#2**

## **NOTRE MÉTIER**

Proposer une vision intégratrice de la transformation qui permette d'inclure les parties prenantes de cette dernière en favorisant la co-construction et le développement des collaborateurs, des managers et des équipes projets

**#3**

## **NOTRE FONCTIONNEMENT**

Mettre en œuvre en interne des modes de gestion qui favorisent l'innovation et le développement de chacun, avec un impact réduit sur l'environnement et un fonctionnement en entreprise étendue

*Une entreprise travaille en entreprise étendue quand elle travaille avec d'autres entreprises ou acteurs pour réaliser des projets en commun, sur un mode collaboratif de partenariat ou d'alliance.*

# 03

## **NOS PROGRAMMES RSE**

Descriptions de nos programmes sociaux et environnementaux

# PROGRAMME 1

## FICHE DE PERFORMANCE

Légende : ● Atteint / ● Partiellement atteint / ● Non atteint

**Objectif** **Accompagner les dirigeants et leurs équipes dans leur transformation vers un futur souhaitable, soutenable et durable**

<b>Pourquoi?</b>	IDOYA met son expertise en accompagnement de la transformation au service des transformations nombreuses et ambitieuses, aujourd'hui plus que jamais nécessaires pour faire advenir un futur souhaitable, soutenable et durable.		
<b>Modalités</b>	Un modèle d'affaire à impact développé par IDOYA (voir pages suivantes)		
<b>Gouvernance</b>	L'avancement et la performance de ce programme est suivi par le Comité de mission et l'Assemblée générale		
<b>KPI</b>	% du chiffre d'affaires généré par le modèle d'affaires à impact		
<b>Perf. 2022</b>	Objectif: 7%	Résultats : 24,9%	●
<b>Actions 2022</b>	Définition du modèle d'affaires à impact		●
	Définition des critères de sélection des missions relevant du modèle d'affaires à impact		●
	Actions de promotion commerciale autour du modèle d'affaires à impact		●

# PROGRAMME 1

## NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES À IMPACT

Une **transformation** est orientée  
vers un futur souhaitable, soutenable et durable...

... si **la transformation** a pour but d'améliorer l'impact social et/ou environnemental d'une organisation

... si elle est nécessaire à la viabilité **d'une organisation** qui travaille directement à un futur souhaitable, soutenable et/ou durable (ONG, organisation à but social, institut public de recherche...)

### Modèle d'affaire à impact

<b>Définition du modèle</b>	Accompagnement de transformations pour améliorer l'impact social et environnemental (déploiement de programmes RSE, mobilisation sur les orientations RSE, transformation RSE de métiers / cultures)
<b>Objectifs</b>	Sécuriser la mise en œuvre de transformations pour qu'elles atteignent leur objectif d'amélioration de l'impact social et/ou environnemental
<b>Critère de sélection</b>	<input type="checkbox"/> Le but de la transformation inclut explicitement (dans le cahier des charges ou tout document de brief au moment du cadrage de la mission) l'amélioration de l'impact environnemental, social ou de gouvernance

Un accès facilité pour les ONG et organisations orientées vers un but social à des missions d'accompagnement du changement pour accompagner les transformations qui contribuent à leur viabilité.

Pour notre première année d'existence, cet accès ne fait pas l'objet d'un modèle d'affaires à impact.

# PROGRAMME 1

## DES EXEMPLES DE MISSION

Une mission à impact, pour améliorer l'impact social d'une organisation

**Responsabilisation des acteurs RH dans la prise en charge des problématiques de maintien dans l'emploi, pour le compte de la Référente Handicap d'un groupe industriel de la domotique**

Dans un contexte de déploiement d'une politique Diversité-Inclusion et de signature d'un accord Handicap, la mission visait à sensibiliser les acteurs RH sur les rôles à tenir par les différentes parties prenantes dans le processus de maintien dans l'emploi ; leur faire toucher du doigt les changements induits par leurs nouvelles responsabilités ; encourager l'adoption de réflexes d'anticipation et de coordination de l'ensemble des acteurs impliqués.

Après une phase d'entretiens avec les acteurs du processus, y compris des externes (médecine du travail) et des salariés en situation de handicap, des capsules digitales ont été conçues pour faciliter un premier niveau d'appropriation individuel avant un séminaire avec les acteurs concernés.



Sophie, Marthe, Mounïbah



Une mission contribuant à un futur souhaitable, soutenable et durable

**Responsabilisation des acteurs du signalement d' « Agissements sexistes et sexuels », en déclinaison de la politique « tolérance zéro » pour la Direction Ethique Groupe d'un acteur majeur de la mobilité**

Afin de décliner la politique « tolérance zéro » et un récent accord Egalité Professionnelle, il s'agissait de faciliter la mise en œuvre du devoir d'agir de l'employeur en apportant aux acteurs du signalement d'agissements sexistes et sexuels (managers, RH, médecine du travail...) des informations concrètes sur les modes d'action et les interlocuteurs à saisir. Un guide pratique a ainsi été élaboré pour aider ces acteurs à s'approprier les différents types de pratiques déviantes, à cerner leur rôle dans le processus, et à décliner la politique via des outils de détection, de sensibilisation et de prévention.

Pour que ce guide réponde aux usages des publics visés, nous avons consulté un panel d'acteurs en amont (entretiens) puis en aval (atelier test) et l'avons coconstruit avec les commanditaires. Sa diffusion a été accélérée via un webinar auprès de 70 référents avant un cascading au sein des entités du Groupe.



Elodie, Maëlis, Adèle





# PROGRAMME 2

## FICHE DE PERFORMANCE

Légende : ● Atteint / ● Partiellement atteint / ● Non atteint

**Objectif** Proposer une vision intégratrice de la transformation qui permette d'inclure les parties prenantes de cette dernière en favorisant la co-construction et le développement des collaborateurs, des managers et des équipes projets

<b>Pourquoi?</b>	Chez IDOYA, nous croyons que pour être impactante et durable, la transformation doit être inclusive : avec la ligne managériale, les équipes sur le terrain, les clients, les fournisseurs. Cela permet plus de pérennité, d'efficacité, de responsabilisation et de mobilisation.		
<b>Modalités</b>	Innover et promouvoir auprès de nos clients des modalités inclusives de transformation		
<b>Gouvernance</b>	L'avancement et la performance de ce programme est suivi par le Comité de mission et l'Assemblée générale		
<b>KPI</b>	Notes d'inclusivité entre 1 et 12 pour les missions		
<b>Perf. 2022</b>	Objectif : concevoir la notation et évaluer les missions	Fait	●
<b>Actions 2022</b>	Construction d'un indice pour évaluer le caractère inclusif des missions		●
	Evaluation systématique du caractère inclusif de toutes les missions depuis la création d'IDOYA		●

# PROGRAMME 2

## COMMENT ÉVALUER L'INCLUSIVITÉ D'UNE TRANSFORMATION? (1/2)

Encore plus qu'hier, le changement ne se décrète pas, il doit être adopté par celles et ceux directement concernés. Cette adoption passe par une plus grande inclusivité des transformations à conduire. Notre raison d'être interroge de fait notre façon d'évaluer :

- Le comment = l'inclusivité de la transformation pour que la transformation devienne le bien commun des parties prenantes et pour créer les conditions favorables de l'adoption
- Le quoi = l'impact de sa mise en œuvre en termes de résultats, en particulier l'adoption effective par tous les acteurs des changements souhaités

Pour cette année 2022, nous nous sommes concentrés sur la mesure de l'inclusivité : qu'est-ce que cela veut dire de conduire une transformation inclusive et selon quelles modalités ?

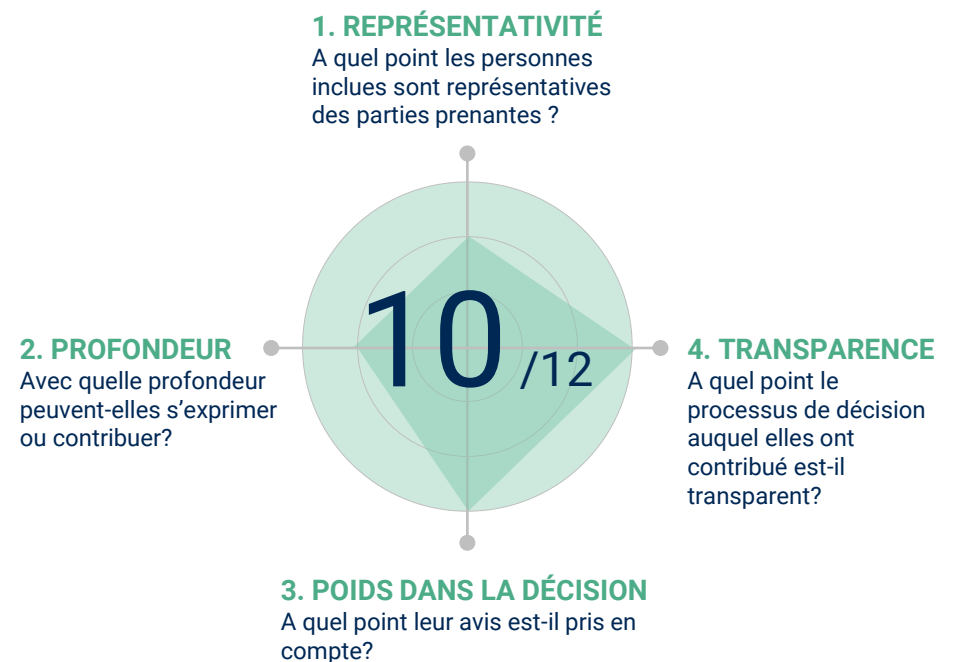
Ce questionnement est sous-tendu par la conviction que **l'inclusion est toujours au service de l'impact**. Pour obtenir un changement souhaité, l'équipe en charge de la transformation a tout intérêt à :

- Trouver le bon niveau d'inclusion, en associant les bonnes personnes au bon moment, en les sollicitant avec le bon niveau d'intensité pour qu'elles puissent contribuer efficacement dans la compréhension du problème et la formulation des solutions
- Concevoir et déployer des méthodes adaptées au contexte permettant de faire pivoter l'organisation dans son ensemble.

**Avant de confronter l'inclusion à l'impact produit**, nous avons conçu un **baromètre de l'inclusivité** des transformations. Celui-ci a été testé sur nos missions et auprès de plusieurs interlocuteurs, il a été adapté pour servir à évaluer l'ensemble de nos missions 2022.

**Les enseignements que nous en avons tirés:**

**#1. Quatre marqueurs sont structurants pour mesurer l'inclusivité d'une transformation** et pour chacun, nous avons identifié 3 niveaux d'inclusivité (voir le baromètre page. 38).



# PROGRAMME 2

## COMMENT ÉVALUER L'INCLUSIVITÉ D'UNE TRANSFORMATION? (2/2)

**#2. De manière qualitative et empirique, en évaluant des missions plus inclusives nous avons constaté de nombreux bénéfices de l'inclusion**, dans la prise en compte de points de vue plus variés pour:

- construire une vision systémique et partagée des changements,
- identifier des leviers d'action plus efficaces et plus complets,
- proposer des solutions mieux adoptées.

Et pour autant...

**#3. Toutes les transformations n'ont pas vocation à être inclusives dans toutes leurs phases**, ce n'est d'ailleurs pas toujours permis en droit du travail (ex: les infoconsultations). L'inclusion est une démarche très puissante, mais pas absolue, au service des transformations, elle dépend des contextes, et du degré d'urgence. Elle est plus difficile à mettre en place lorsque la cible n'est pas connue.

**#4 La temporalité est une dimension essentielle, et l'inclusion varie au cours du temps.** C'est d'ailleurs une limite importante de l'évaluation de l'inclusivité de nos missions, quand elles interviennent sur une séquence donnée (et non la totalité) d'une transformation. Une séquence peut être peu inclusive dans une transformation qui, sur une temporalité plus longue, l'est davantage.



Sophie et Marthe  
pour l'équipe IDOYA



# BAROMÈTRE DE L'INCLUSIVITÉ POUR ÉVALUER L'INCLUSIVITÉ D'UNE TRANSFORMATION

	NIVEAU #1	NIVEAU #2	NIVEAU #3	EVALUATION
<b>1. REPRÉSENTATIVITÉ</b> A quel point les personnes incluses sont représentatives des parties prenantes ?	En-dehors de l'équipe projet, quelques parties prenantes, y compris des représentants des populations cibles	<b>Une proportion significative</b> des parties prenantes internes (nombre ou représentativité)	<b>Toutes les parties</b> prenantes ont été sollicitées <b>OU</b> un échantillon à la <b>représentativité</b> évaluée par une méthode universitaire (ex: sociologie) <b>OU</b> une proportion significative des parties <b>externes</b> (clients, fournisseurs...)	/3
<b>2. PROFONDEUR</b> Avec quelle profondeur peuvent-elles s'exprimer ou contribuer?	Leur avis est recueilli dans un questionnaire principalement à <b>questions fermées</b>	Leur avis est recueilli dans un questionnaire à <b>questions fermées et ouvertes</b> et/ou quelques sessions collectives (ex: focus groups) plus approfondies	Possibilité de s'exprimer sur des questions mais aussi de <b>faire évoluer les questions posées</b> par exemple dans des entretiens individuels approfondis, et/ou participation individuelle à un débat (ex: plateforme avec des questions qui évoluent au fil du débat)	/3
<b>3. POIDS</b> A quel point leur avis est-il pris en compte dans le design de la cible (amont) ou la démarche (aval)?	Leur avis donne lieu à des modifications <b>non substantielles</b> de la transformation	Leur avis donne lieu à une / des modifications <b>substantielles</b> de la conception de la transformation	Le projet de transformation est <b>conçu sur la base</b> des retours recueillis <b>OU</b> inclut les retours des parties prenantes dans la durée, dans une logique d'amélioration continue	/3
<b>4. TRANSPARENCE</b> A quel point le processus de décision auquel elles ont contribué est-il transparent?	Le processus de décisions est décrit aux parties prenantes	Une synthèse des contributions est <b>restituée</b> aux participants et les propositions retenues sont présentées	Quand des propositions ne sont pas retenues, <b>les motivations de la décision sont expliquées</b>	/3
				<b>TOTAL</b> /12

## PROGRAMME 2 DES EXEMPLES DE MISSIONS INCLUSIVES



### Déploiement du programme de transformation d'un groupe mondial du tourisme

Nous avons accompagné le Directeur de la transformation et la Responsable du Change Management dans l'architecture de la transformation du groupe (plan d'accompagnement du changement, formation et support des chefs de projet, co-construction du storytelling,...)

Nous avons travaillé **avec tous les niveaux hiérarchiques** du Comex aux managers pour construire ces outils. (1. Représentativité: 2/3) et sensibiliser à **l'importance des impacts humains** de la transformation. La contribution de tous les managers opérationnels a été recueillie dans un **atelier de co-construction sur 5 sites en simultané** dans le monde (2. Profondeur: 2/3). Le programme de conduite de la transformation en 2023 est construit sur la base de leur retours (3. Poids: 3/3) avec plusieurs communications au T1 2023 sur les décisions qui ont été prises (4. Transparence: 3/3)



Fanny, Marthe

Inclusivité : 10/12



### Accompagnement de la communauté RH pour relever le défi du recrutement des conducteurs et de la rétention en France dans un groupe international de transport

En collaboration avec un partenaire expert des RH, nous avons accompagné la chef de projet pour faire du recrutement un sujet collectif, porté par les RH mais aussi les parties prenantes business France et management de l'Exploitation réseaux (1. Représentativité: 2/3). Nous l'avons aidée à mobiliser la communauté RH (70 pers.) dispersée en France pour **coconstruire des outils au plus près des besoins sur la base des contributions des participants**, partager et homogénéiser des pratiques et dans une logique d'entraide (2. Profondeur: 3/3, 3. Poids: 3/3, 4: Transparence: 3/3). La mission a également contribué à améliorer l'employabilité des seniors (promotion du cumul emploi retraite), à promouvoir la place des femmes, et à développer des **partenariats avec des acteurs** de l'emploi de personnes en situation difficile. Un appui spécifique a été apporté à deux équipes en particulier **avec une écoute fine des collaborateurs**.



Sophie, Fanny,  
Mounibah

Inclusivité : 11/12

# PROGRAMME 3

## FICHE DE PERFORMANCE

Légende : ● Atteint / ● Partiellement atteint / ● Non atteint

**Objectif** Mettre en œuvre en interne des modes de gestion qui favorisent l'innovation et le développement de chacun, avec un impact réduit sur l'environnement et un fonctionnement en entreprise étendue

<b>Pourquoi?</b>	Les associés d'IDOYA ont dès l'origine du cabinet souhaité créer un environnement où il fasse bon travailler et innover, avec a minima 50% de femmes dans les instances de direction et en étant exigeants en termes de réduction de l'impact environnemental.		
<b>Modalités</b>	Certification B Corp ( <i>voir pages suivantes</i> )		
<b>Gouvernance</b>	L'avancement et la performance de ce programme est suivi par le Comité de mission et l'AG		
<b>KPI 1</b>	% de femmes dans le Comité de direction		
<b>Perf 2022</b>	Objectif: 50% min.	Résultats :	●
<b>KPI 2</b>	% d'employés qui se disent satisfaits ou très satisfaits de travailler chez IDOYA		
<b>Perf 2022</b>	Objectif: 70%	Résultats:	●
<b>KPI 3</b>	Bilan carbone et compensations		
<b>Perf 2022</b>	Obj: 1 <sup>er</sup> bilan, compensation de 50% émissions, objectif de réduction 2023	1 <sup>er</sup> bilan fait, compensation 100% des émissions, objectif 2023 p. 62	●
<b>Actions 2022</b>	Actions 2022 pour l'audit B Corp ( <i>voir pages suivantes</i> )		

# PROGRAMME 3

## B CORP, DE QUOI S'AGIT-IL?

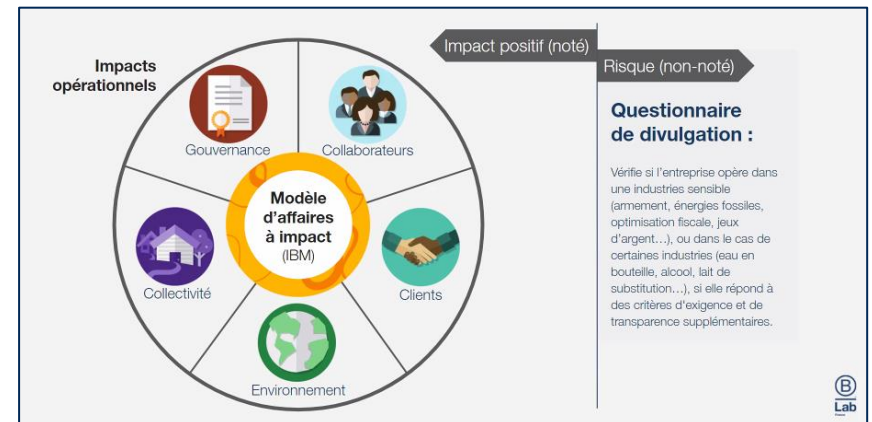
### **Le label B Corp**

Né aux Etats-Unis en 2006, le label B Corp certifie les entreprises privées qui intègrent des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux dans leur mission, leur modèle économique, leurs effectifs, leurs produits ou services, qui améliorent leur impact et le mesurent. Aujourd'hui, B Corp représente une communauté de 2800 entreprises dans 60 pays et 150 secteurs différents. Cette communauté est en très forte croissance.

### **Le processus de certification**

Le processus de certification repose sur une grille d'évaluation en libre accès, le B Impact Assessment, qui couvre 5 domaines : la gouvernance, les collaborateurs, les communautés, l'environnement et les clients. Il faut au moins 80 points (la moyenne des entreprises est d'environ 50 points) pour prétendre à la certification, après un audit réalisé par le B Lab Standards Trust. Une fois la certification obtenue, le label est valable 3 ans. Les exigences B Corp sont également revues régulièrement : il faut s'améliorer de manière continue pour espérer garder le label.

**IDOYA est Pending B Corp depuis sa création (un statut réservé aux start-ups) et s'inscrira à l'audit début 2023.** Notre Chief Mission Officer, Marthe, s'est également formée pour être B Leader en septembre 2022.



# PROGRAMME 3

## VERS L'AUDIT B CORP : NOS ACTIONS EN 2022

Devenir B Corp, c'est orienter en mode RSE l'ensemble de notre fonctionnement interne et de nos pratiques managériales mais également notre business model et nos relations fournisseurs. Il s'agit d'une démarche approfondie de **co-construction et de mobilisation de toutes les parties prenantes, internes et externes.**

**En interne,** nous avons travaillé sous forme de hackathons collaboratifs avec toute l'équipe, sur la base d'un management visuel, puis en nous structurant en task forces plus autonomes, pour mieux démultiplier les efforts. Mounibah a également officiellement rejoint Marthe dans l'équipe Impact d'IDOYA, en appui aux task forces. Au-delà du suivi des actions et de l'organisation de l'équipe, ce qui nous a le plus aidé, c'est de prendre le temps de célébrer les succès très régulièrement, collectivement et avec des remises de prix individuels (le plus grand nombre de points, la percée la plus significative...)

**En externe,** travailler sur l'évaluation de la satisfaction client et engager nos clients sur nos actions RSE, travailler notre politique fournisseurs et les engager sur nos actions RSE, ont constitué les chantiers les plus importants (voir le Zoom sur l'engagement des parties prenantes) avec le développement de notre premier modèle d'affaires à impact (voir le Programme 1).

### Tableau de bord

**Idoya**

Certifié **B** Corporation **PENDING**

DATE DE CERTIFICATION: March 31, 2022

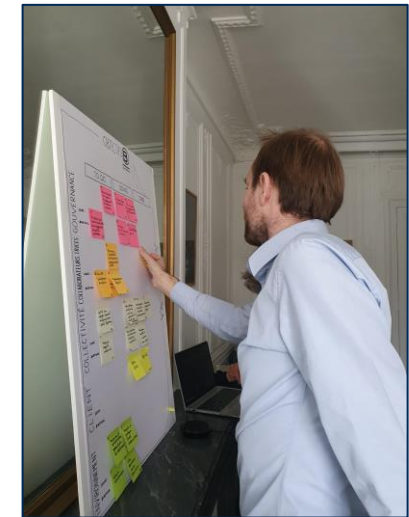
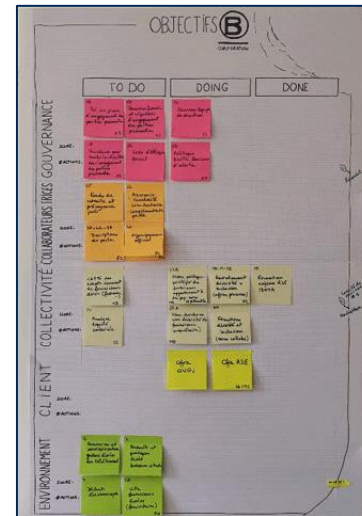
DATE D'EXPIRATION: March 31, 2023

#### Prochaines étapes

- Compléter l'évaluation B Impact >
- Préparez-vous pour la soumission >
- Profil public complet >

#### Mises à jour des exigences de performance de B Corp

Suite aux commentaires de plusieurs parties prenantes et aux conseils du Conseil consultatif des normes, B Lab développera de nouvelles exigences de performance pour la certification B Corp qui seront déployées en 2023 en utilisant une approche progressive. Celles-ci comprendront des exigences sur une dizaine de sujets spécifiques couvrant l'impact environnemental, lié à la gouvernance et social, que les entreprises devront respecter en plus d'utiliser l'évaluation d'impact B comme outil de gestion de l'impact. Cliquez [ici](#) pour en savoir plus sur les façons de s'engager.





# PROGRAMME 3

## DES EXEMPLES D' ACTIONS SUR NOS MODES DE GESTION (1/2)

### CÔTÉ RH ET MÉTIER

Le mot de Fanny Corman, DRH



« Le processus de certification B Corp permet de donner vie, par des politiques et des modes de fonctionnement concrets, à l'état d'esprit et la culture que nous souhaitons mettre en place. »

**Un exemple d'action pour les collaborateurs:**

- **Un manuel du consultant, support à l'intégration des collaborateurs.** L'intégration est un moment important auquel nous accordons un soin particulier chez IDOYA. Tous les collaborateurs ont un mentor, sont formés au moins 42h (les parcours sont adaptés en fonction de la seniorité) et rencontrent le reste de l'équipe.

**D'autres actions pour les collaborateurs:**

- Processus d'intégration des nouveaux collaborateurs, y compris un dispositif de mentoring
- Une politique de formation (42h par nouveau collaborateur, 48 modules, des formations continues)
- Un manuel du consultant pour les nouveaux arrivants
- Un modèle professionnel de compétences et une politique d'évaluations 360°
- Politique télétravail
- Jour de congés supplémentaire pour les anniversaires

### CÔTÉ FINANCES

Le mot de Michaël Dupuis, DAF



« Les travaux préparatoires à la certification B Corp ont été un véritable accélérateur pour élaborer et partager, en interne et avec nos fournisseurs, des règles de bonne gestion éthique et financière, en phase avec les valeurs du cabinet : transparence, collégialité, responsabilité sociale et environnementale. »

**Un exemple d'action Finances:**

- **Une politique de contrôle financier**, qui alimente nos formations d'accueil des nouveaux consultants

**D'autres actions Finance:**

- **Une politique fournisseurs**, partagée avec chacun d'entre eux, qui privilégie les fournisseurs locaux, avec des certifications liés à la performance environnementale et/ou sociale,... Attention particulière aux services de dotation en personnel externalisés (comptabilité)
- ...



# PROGRAMME 3

## ZOOM SUR L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

### Qui sont les parties prenantes d'IDOYA ?

Les collaborateurs IDOYA, les clients, les fournisseurs, les freelances, les partenaires, nos voisins / co-locataires.

### Pourquoi une politique d'engagement des parties prenantes ?

- ✓ Identifier les enjeux RSE par lesquels les différentes parties prenantes sont concernées
  - Respect des politiques liées à nos engagements RSE
  - Sensibilisation aux pratiques écoresponsables, à la diversité et à l'inclusion
  - Mesure de la satisfaction client (amélioration continue de la conduite de transformations inclusives)
  - Achats responsables,
  - ...
- ✓ Décrire les modalités d'engagement pour contribuer à construire des relations durables, fondées sur le respect mutuel et la transparence
- ✓ Evaluer la satisfaction et l'engagement des parties prenantes régulièrement, selon les modalités décrites

### Quel était notre objectif en 2022, et quels ont été les résultats ?

- Engager toutes nos parties prenantes autour de notre mission d'entreprise et/ou de nos engagements environnementaux : voir le tableau ci-contre
- Avoir au moins 70% des employés satisfaits ou très satisfaits de travailler chez IDOYA : nous sommes à 100%.

La task force Environnement et parties prenantes - Pamela et Marie



	Les actions	Les résultats
Les collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 160 heures de formations</li> <li>• Une météo d'humeur hebdomadaire</li> <li>• Un baromètre d'engagement et de satisfaction annuel (anonyme)</li> <li>• Une quinzaine de « hackathons » pour travailler en équipe sur notre plan d'actions B Corp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% d'employés qui se disent satisfaits ou très satisfaits de travailler chez IDOYA (réponses anonymes)</li> </ul>
Les clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des entretiens de fin de mission pour collecter un feedback, dont une question sur notre mission d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% des clients interrogés soulignent la qualité de la relation avec l'équipe projet, des dispositifs proposés, des livrables...</li> </ul>
Les fournisseurs, freelances, partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un questionnaire envoyé à tous les principaux fournisseurs, une fois par an sur leur actionariat et leur politique RSE</li> <li>• Un questionnaire et/ou entretien en fin de mission (éléments de satisfaction / points à améliorer sur la conduite de la mission, appréciation au regard du CA et du développement conjoint d'offres...)</li> </ul>	<p><i>Le questionnaire a été envoyé, nous attendons encore certains retours et les résultats seront communiqués l'année prochaine, dans notre prochain rapport de mission</i></p>
Les voisins de bureau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des échanges réguliers sur l'amélioration des pratiques écoresponsables dans l'utilisation des locaux et sur des points liés à la cohabitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs actions écoresponsables et une volonté réciproque de poursuivre la cohabitation !</li> </ul>

## PROGRAMME 3

# ZOOM SUR L'ENGAGEMENT - TÉMOIGNAGES DE NOUVEAUX ARRIVANTS



« Rejoindre IDOYA, c'était pour moi partager et mettre en œuvre les engagements d'une société à mission qui a pour objectif, de par son business, de rendre le monde meilleur. En ce sens, je me retrouve à 100% dans les projets à forts enjeux humains que l'on accompagne.

Je suis aussi touchée d'avoir rejoint un cabinet dont la démarche de recrutement et d'intégration est en phase avec les engagements annoncés : candidatures examinées de manière anonyme, formation d'une semaine minimum à compter de la prise de poste, mentorat, suivi de la satisfaction etc. »



Adèle

« Faire partie d'IDOYA c'est participer aussi bien à son développement qu'à l'accompagnement inclusif et soutenable des transformations de ses clients. Rejoindre IDOYA, c'est également partager et mettre en œuvre ses engagements d'entreprise à mission dans des projets variés qui ont comme points communs leur complexité et leurs forts enjeux humains. C'est aussi, et surtout, intégrer un collectif exigeant mais soudé, attentif au développement et au bien-être de chacun. Après trois premiers mois passés au sein d'IDOYA, je suis ravie et impatiente d'écrire la suite ensemble ! »



Marie

# PROGRAMME 3

## ZOOM SUR NOTRE PREMIER BILAN CARBONE : LA MÉTHODOLOGIE

**Pourquoi un bilan carbone ?** Mesurer nos émissions carbone, fixer un objectif de réduction pour 2023 et compenser nos émissions

### Le bilan carbone, qu'est-ce que c'est ?

Une méthode de calcul des émissions de gaz à effet de serre (GES), inventée et normée par l'ADEME. Les émissions sont segmentées en 3 catégories, appelées « *Scopes* »

- *Scope 1* : les émissions directes, principalement dues à la combustion d'énergies fossiles.
- *Scope 2* : les émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, de chaleur ou de froid.
- *Scope 3* : toutes les autres émissions indirectes tels que les déplacements professionnels, le transport des marchandises ou la gestion des déchets.

En France, la loi impose de faire un bilan carbone Scope 1 et 2 pour les entreprises de plus de 500 salariés.

Chez IDOYA, nous nous étions fixés pour objectif de calculer nos émissions Scope 1 et 2, mais en voyant que la plupart de nos émissions seraient dans le Scope 3, nous l'avons également évalué (un travail assez conséquent).

### Comment l'avons-nous réalisé ?

- Nous avons voulu en faire une opportunité de mobilisation (et de sensibilisation) de toute l'équipe, en faisant du bilan carbone un exercice participatif.
- Comme nous l'avons découvert en faisant l'exercice, la documentation et la traçabilité des données et des hypothèses sont fondamentales dans un bilan carbone.

Scope	Plate d'émission	Type d'émission pour IDOYA	Valeur	Unité	Hypothèses / justifications	Taux	Impact
Scope 1	Émissions directes des sources fixes de combustion	Consommation gaz naturel	1832	kg CO2e	Les données disponibles de consommation énergétique (électricité, gaz, de nos locaux ou de la flotte) ont la norme ISO 14064-1 (norme ISO 14064-1:2018) et sont conformes aux données requises pour la norme ISO 14064-1:2018. L'audit a été effectué par un organisme accrédité ISO 14064-1:2018. Les données sont conformes à la norme ISO 14064-1:2018.	3,8%	21,8%
Scope 2	Émissions indirectes liées à la consommation d'énergie	Consommation d'électricité	240	kg CO2e	Les données disponibles de consommation énergétique (électricité, gaz, de nos locaux ou de la flotte) ont la norme ISO 14064-1 (norme ISO 14064-1:2018) et sont conformes aux données requises pour la norme ISO 14064-1:2018. L'audit a été effectué par un organisme accrédité ISO 14064-1:2018. Les données sont conformes à la norme ISO 14064-1:2018.	6,9%	10,0%
Scope 3	Achats de produits ou services	Utilisation du réseau	682	kg CO2e	Nos données sont comparables à celles d'un cabinet de 22 personnes dans le même secteur de conseil en organisation. Données de benchmark.	0,2%	1,8%
Scope 3	Achats de produits ou services	Stockage des données dans le Cloud	1	kg CO2e	Les données disponibles de consommation énergétique (électricité, gaz, de nos locaux ou de la flotte) ont la norme ISO 14064-1 (norme ISO 14064-1:2018) et sont conformes aux données requises pour la norme ISO 14064-1:2018. L'audit a été effectué par un organisme accrédité ISO 14064-1:2018. Les données sont conformes à la norme ISO 14064-1:2018.	2	0,04%
Scope 3	Déplacements terrestres	Déplacements domicile-travail en voiture	1075	kg CO2e	Les données disponibles de consommation énergétique (électricité, gaz, de nos locaux ou de la flotte) ont la norme ISO 14064-1 (norme ISO 14064-1:2018) et sont conformes aux données requises pour la norme ISO 14064-1:2018. L'audit a été effectué par un organisme accrédité ISO 14064-1:2018. Les données sont conformes à la norme ISO 14064-1:2018.	0,2%	1,8%
Scope 3	Déplacements terrestres	Déplacements professionnels en train	39	kg CO2e	Les données disponibles de consommation énergétique (électricité, gaz, de nos locaux ou de la flotte) ont la norme ISO 14064-1 (norme ISO 14064-1:2018) et sont conformes aux données requises pour la norme ISO 14064-1:2018. L'audit a été effectué par un organisme accrédité ISO 14064-1:2018. Les données sont conformes à la norme ISO 14064-1:2018.	0,0%	0,2%
Scope 3	Déplacements terrestres	Déplacements domicile-travail en train	642	kg CO2e	Les données disponibles de consommation énergétique (électricité, gaz, de nos locaux ou de la flotte) ont la norme ISO 14064-1 (norme ISO 14064-1:2018) et sont conformes aux données requises pour la norme ISO 14064-1:2018. L'audit a été effectué par un organisme accrédité ISO 14064-1:2018. Les données sont conformes à la norme ISO 14064-1:2018.	0,2%	1,8%

Nous nous sommes appuyés sur le calculateur de la Fondation Good Planet, en le complétant sur la base de benchmarks de cabinets comparables. Pour évaluer nos émissions de Scope 3 (la majorité de nos émissions) nous avons défini des hypothèses (et dû se baser partiellement sur du déclaratif), dont les principales sont listées ci-dessous. La tâche n'est donc pas simple et il y a une marge d'erreur !

- **Consommation d'énergie** : hypothèses de calcul à partir du bilan 2021 des consommations d'énergie de nos bureaux\*
- **Déplacements terrestres** (trajets domicile-travail et déplacements professionnels) : sondage auprès de l'équipe pour évaluer la consommation en carburant (véhicules individuels) et en kms (trains, transports en commun)
- **Déplacements aériens** : sondage auprès de l'équipe pour évaluer la distance annuelle totale parcourue en km
- **Consommables** : évaluation de nos achats en tonnes et en euros (papier, fournitures, matériel IT et bureautique) à partir des dossiers comptables (ex: factures fournisseurs)
- **Immobilisations** : définition du nombre d'équipements informatiques de moins de 3 ans
- **Utilisation du réseau et du cloud** : utilisation des données d'un cabinet comparable (activité, taille...)

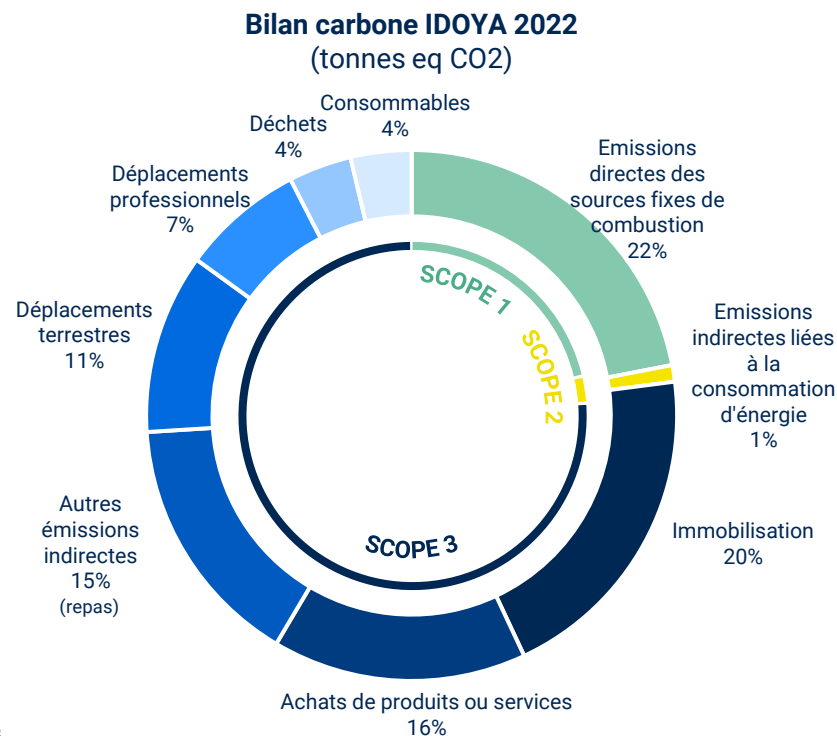
\*estimations de CO2 prises en compte pour les jours télétravaillés

# PROGRAMME 3

## ZOOM SUR NOTRE PREMIER BILAN CARBONE : LES RÉSULTATS

**Les résultats :** Avec les hypothèses de calcul retenues, le cabinet IDOYA a émis 1,86 tonnes de CO<sub>2</sub>eq par consultant.e en 2022. Pour donner des ordres de grandeur, un Français émet environ 9t. CO<sub>2</sub>eq / an selon les estimations\*. (Et pour respecter les Accords de Paris et rester sous les 2°C en 2100, il faut que chaque personne émette moins de 2,1t par an en 2050.)

\* Source : <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/lempreinte-carbone-de-la-france-de-1995-2021>



### Le mot de Pamela Hoss, responsable des task force Environnement et Parties Prenantes



« En complément du SME que nous avons mis en place pour IDOYA en 2022, ce premier bilan carbone est...

- **Un outil de décision et de sensibilisation pour réduire notre impact :** entre végétaliser quelques repas (15% de nos émissions), agir sur notre empreinte numérique (35% de nos émissions) ou nos déchets (4%), nous avons des leviers de décision intéressants pour réduire notre empreinte en 2023.
- **Un outil de benchmark :** notre empreinte par collaborateur nous permet de nous comparer à d'autres cabinets. Par collaborateur, nous émettons **59% de moins que la moyenne des cabinets** de notre secteur (source: greenly).
- **Un outil de compensation :** même si les compensations carbone sont critiquées pour de nombreuses raisons valides, nous avons choisi de compenser 100% de nos émissions carbone (120% précisément, en achetant des arbres sur [Ecogreen](#), greentech certifié B Corp, dont la gestion forestière est certifiée durable). Nous contribuons donc à **la neutralité carbone depuis notre création**, puisqu'il vaut mieux agir de manière imparfaite que ne rien faire.
- **Une base d'engagement :** IDOYA s'engage à **réduire son empreinte carbone par collaborateur de 2,5% en 2023**. Notre objectif est de maîtriser notre croissance d'un point de vue carbone, et l'indicateur du carbone par collaborateur est le meilleur que nous ayons trouvé pour comparer nos bilans carbone 2023 et 2022 sur des bases comparables. »

# 04

## **SYNTHÈSE ET AVIS DE NOTRE COMITÉ DE MISSION**

## EN SYNTHÈSE : 2022, UNE ANNÉE POUR STRUCTURER NOS FONDAMENTAUX RSE

En termes d'engagement RSE et d'impact, 2022 a été une année de structuration pour IDOYA, entreprise à mission et Pending B Corp qui contribue à la neutralité carbone :

- **Nos engagements RSE sont incorporés dans l'offre, dans les politiques de toutes les fonctions** (RH, Finances, Notoriété,...), et tous les **processus-clés** (évaluation des consultants et des missions, contrôle financier...)
- **Au sein de l'équipe, notre engagement et notre impact sont l'affaire de tous** : tous les consultants participent à une task force et ont des objectifs liés à la performance RSE. Pour les nouveaux arrivants, s'approprier notre mission et des actions Pending B Corp accélère l'intégration. Pour le management du cabinet, la RSE fait partie du pilotage et des axes de développement d'IDOYA.
- **Ces engagements sont portés et évalués au plus haut niveau du cabinet** et IDOYA, entreprise étendue, s'appuie sur un comité de mission pour progresser.

**En 2023, en plus d'inscrire IDOYA à l'audit B Corp, nous nous fixons 3 objectifs :**

- **Consolider** les avancées de 2022 en passant en mode amélioration continue de la RSE dans toutes les fonctions
- **Prolonger le travail sur notre modèle d'affaires à impact** pour construire des fondamentaux solides de croissance
- **Innov**er au service de l'inclusivité et de l'impact des transformations que nous accompagnons



*Marthe Cadart et Mounïbah Ingar*



# NOTRE PERFORMANCE RSE 2022 ET NOTRE PROPOSITION D'OBJECTIFS 2023 À DISCUTER EN COMITÉ DE MISSION

OBJECTIFS DE MISSION	KPIs	PERFORMANCE 2022			PERFORMANCE 2023		
		Objectifs sur le KPI	Résultats		Objectifs sur le KPI	Résultats	
Accompagner les dirigeants et leurs équipes dans leur transformation vers un futur souhaitable, soutenable et durable	% du CA généré par le modèle d'affaires à impact (aider à améliorer l'impact social et/ou environnemental de l'organisation)	7% du chiffre d'affaires est généré par le modèle d'affaires à impact	24,9%	●	10% du chiffre d'affaires est généré par le modèle d'affaires à impact (↗)		
Proposer une vision intégratrice de la transformation qui permette d'inclure les parties prenantes de cette dernière en favorisant la co-construction et le développement des collaborateurs, des managers et des équipes projets	Notes d'inclusivité entre 1 et 12 pour les missions	La notation d'inclusivité pour évaluer les missions est conçue et les missions sont évaluées	En cours de finalisation	●	La notation d'inclusivité est revue et améliorée avec des parties prenantes extérieures, de manière inclusive (↗)		
Mettre en œuvre en interne des modes de gestion qui favorisent l'innovation et le développement de chacun, avec un impact réduit sur l'environnement et un fonctionnement en entreprise étendue	% de femmes dans le Comité de direction	A minima 50% de femmes au CODIR	75%	●	A minima 50% de femmes au CODIR (=)		
	% d'employés qui se disent satisfaits ou très satisfaits de travailler chez IDOYA	70% d'employés satisfaits ou très satisfaits de travailler chez IDOYA	100%	●	70% d'employés satisfaits ou très satisfaits de travailler chez IDOYA (=)		
	Bilan carbone, compensations carbone	Un 1 <sup>er</sup> bilan carbone Scope 1 et 2 est réalisé, un objectif de réduction (Co <sup>2</sup> / personne) pour 2023, 50% d'émissions Co <sup>2</sup> 2022 compensées	Bilan carbone réalisé, y compris pour le scope 3 Émissions 100% compensées	●	Objectif de réduction de 2,5% d'émissions par personne (CO <sub>2</sub> / ETP en tenant compte de l'évolution du CA, scopes 1, 2 et 3) (↗) Objectif de compensation: 100% des émissions 2023 (=)		



# L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Le Comité de mission IDOYA s'est lancé en 2022 avec 3 membres :



**Benoît Malpaux, Directeur RSE d'INRAE jusqu'en 2022.** L'INRAE est un établissement public (EPST) issu de la fusion INRA-Irstea en 2020. Benoît était responsable de la stratégie de Développement durable jusque fin 2022.



**Elodie Nocquet,** entrepreneure, fonde Better Way en 2019, un cabinet de conseil sur la transformation ESG & impact des investisseurs et PME en France.



**Marthe Cadart,** responsable de la mission et salariée d'IDOYA.

La première réunion a été l'occasion de faire connaissance, de clarifier le rôle du comité de mission, de présenter l'activité d'IDOYA, de discuter de la mission du cabinet, de parler des objectifs RSE 2022.

La deuxième réunion a été consacrée à un premier travail sur l'évaluation des missions et sur le rapport de mission.

En 2023, le comité se donne pour objectif d'approfondir l'évaluation des missions (revues de l'évaluation de certaines missions au hasard, etc.)

## Des exemples de points de challenge par le comité en 2022, qui continueront à être pris en compte en 2023:

- La raison d'être d'IDOYA fait référence à des concepts très forts et engagés, il est important de bien expliquer ce qu'ils recouvrent pour le cabinet et leurs traductions concrètes dans les missions
- Être concrets et précis pour parler des engagements IDOYA, pour valoriser le travail qui est fait sans risque d'impact-washing. Le comité a été un lieu de discussion de questions déontologiques sur des missions.
- Le comité nous a aussi encouragés à aller jusqu'au Scope 3 pour notre bilan carbone, nous a aidés à compléter nos éléments de benchmark et nous a encouragés à avoir un objectif de réduction dès fin 2022

## Les retours de Benoît et Elodie:

« Que de chemin parcouru en un an ! Le rapport traduit un travail considérable déjà réalisé alors que votre société est encore jeune. Vous avez la volonté d'avancer, vous vous fixez des ambitions et ça se traduit par des actes visibles. Vos indicateurs sont encore raisonnables, ce sera important de les faire évoluer quand vous aurez davantage de recul. Le fait de vous fixer dès le début cette ambition vous a mis dès le départ dans une vraie dynamique collective et vous permet de recruter des collaborateurs qui partagent votre ambition. »