

L'ATELIER DU NUMÉRIQUE RESPONSABLE

NUAGEO

NUAGEO

Rapport de mission
Année 2

Février 2024

1. Introduction

Nuageo est un cabinet de conseil orienté vers la transformation numérique plus responsable des organisations.

Créé en 2014, il est composé d'aujourd'hui de 10 collaborateurs, majoritairement consultants en systèmes d'information.

Afin de mettre en cohérence les valeurs de l'entreprise et les engagements opérationnels portés dans le quotidien des missions, l'entreprise est devenue société à mission en février 2022 et s'est transformée de l'intérieur afin de se rapprocher du modèle de permaentreprise.

2. Contexte et Environnement

L'activité de conseil IT proposée par Nuageo se décline en 4 domaines d'expertise :

- Formations et ateliers de sensibilisation
 - Sensibilisation des équipes opérationnelles et dirigeantes aux impacts sociaux et environnementaux du numérique et découverte des actions pour aller vers un numérique plus soutenable
- Audit, stratégie et organisation
 - Elaboration de plan de transformation en définissant la stratégie SI et Numérique responsable à partir d'outils standards (ACV simplifié, bilan carbone) ou conçus par Nuageo (diagnostic de maturité NR)
- Usages et processus métiers
 - Accompagnement de la transformation du SI en aidant à construire, à choisir et à déployer les futurs outils en cohérence avec les usages métiers (ex : CRM, ERP, SIRH, PMS)
 - Ancrage de la démarche vers un numérique plus responsable en guidant les entreprises vers la labellisation NR
- Cloud, architecture et intégration
 - Soutien des projets par la définition et la mise en œuvre de stratégies d'intégration iPaaS (partenaire Crosscut), API management, EDA
 - Soutient des projets par la définition et la mise en œuvre de stratégies Cloud avec nos expertises Azure, GCP, AWS

Les clients et partenaires de Nuageo sont principalement des ETI (parfois des grands comptes) du secteur privé, dans des secteurs d'activité variés : industrie, transport, média, bâtiment, pharmacie, cosmétique...

3. Mission et objectifs

La raison d'être de Nuageo est de "Guider les êtres humains vers des usages numériques soutenables à impacts positifs, pour contribuer à une société libre et inclusive".

Sur le plan opérationnel, cette mission est déclinée en **6 objectifs statutaires**

- Choisir d'utiliser le numérique comme un outil et non comme une finalité, l'adapter au contexte des clients et répondre à leurs usages de façon soutenable pour limiter les impacts environnementaux
- Accompagner les clients dans leurs réflexions et leurs projets numériques complexes par les missions de conseil, des webinars et le blog de la société
- Construire une relation de confiance avec les collaborateurs, clients et les pairs
- Créer une société libre en permettant de choisir en toute conscience, de façon indépendante, souveraine, critique et raisonnée pour que le numérique reste un outil au service des êtres humains
- Partager et transmettre la démarche de la société, « semer des graines » auprès de ses clients et partenaires tout en faisant émerger des vocations
- Agir pour un monde respectueux de tous, et où chacun a un rôle à jouer, en s'impliquant dans des projets utiles et pertinents, ainsi qu'en s'engageant dans des associations ou des actions sociétales

qui sont eux-mêmes associés aux **7 enjeux** qui ont été formalisés dans le cadre de la permaentreprise

1. Limiter notre impact environnemental
2. Promouvoir un numérique soutenable
3. Etre attentif au bien être des collaborateurs
4. Favoriser l'épanouissement des collaborateurs lors de leur parcours chez Nuageo
5. Mener des projets ambitieux en respectant les personnes et les organisations
6. Construire un modèle de société apprenante, bienveillante, adaptable, participatif et propice au travail ensemble
7. Partager notre valeur créée et nos compétences (mécénat)

4. Objectif n°1

4.1. Rappel de l'objectif statutaire

Choisir d'utiliser le numérique comme un outil et non comme une finalité, l'adapter au contexte des clients et répondre à leurs usages de façon soutenable pour limiter les impacts environnementaux.

4.2. Présentation de l'objectif (contexte et stratégie)

Cet objectif s'inscrit dans une démarche de promotion d'un numérique soutenable. Il est mis en œuvre par le développement d'une offre commerciale et d'une activité d'accompagnement

des entreprises visant à améliorer l'impact environnemental de leur système d'information et de leurs usages numériques.

4.3. Actions réalisées en année 2

L'année 2 a été consacrée à la construction d'une offre de service **"définir votre stratégie Numérique responsable en 3 mois"** qui repose sur une double démarche

- l'établissement d'un diagnostic de maturité, visant à identifier les bonnes pratiques déjà en oeuvre et les points d'amélioration
- la définition d'une vision stratégie déclinée sous forme d'un plan d'action

Par étapes successives, nous avons pu éprouver notre méthodologie chez différents clients, ce qui nous a progressivement permis d'ajuster puis de valider la pertinence de notre démarche.

4.4. Indicateurs retenus pour l'objectif

- Pourcentage du CA consacré aux missions NR (Numérique Responsable)

4.5. Perspectives pour les années à venir

Si les fondements de notre démarche d'accompagnement sont aujourd'hui posés, notre objectif est de renforcer plusieurs dimensions de cette offre

- Développement de l'activité de prospection commerciale, aussi bien auprès d'acteurs privés que du secteur public, notamment par le recrutement de collaborateurs dédiés à ce travail
- Approfondissement de certaines thématiques de l'offre
 - Bilan carbone de DSI, en lien avec les démarches engagées en interne chez Nuageo (ACV de l'activité de consultant)
 - Accompagnement au changement par la construction de plans de communication adaptés au contexte spécifique de la transition écologique, énergétique et numérique (qui impose un engagement collectif et une coopération de tous les acteurs pour des efforts individuels et immédiats mais des bénéfices partagés et sur le long terme)

4.6. Avis du référent de mission

La volonté de repositionner le numérique en tant qu'outil technologique au service d'usages et de besoins exprimés est l'une des pierres angulaires de la démarche de numérique responsable portée par Nuageo.

La formalisation et l'atteinte de cet objectif sont donc essentielles à la mission de l'entreprise. Les moyens engagés à ce jour, et les résultats obtenus (la construction d'une offre commerciale déployée chez plusieurs clients) sont cohérents avec les moyens dont l'entreprise dispose actuellement.

5. Objectif n°2

5.1. Rappel de l'objectif statutaire

Accompagner les clients dans leurs réflexions et leurs projets numériques complexes par les missions de conseil, des webinars et le blog de la société

5.2. Présentation de l'objectif (contexte et stratégie)

En tant qu'acteur investi et reconnu dans la démarche du numérique responsable, Nuageo a choisi d'incarner cet engagement à travers 2 démarches complémentaires :

- une communication régulière sur les bonnes pratiques et l'actualité du domaine
- l'accompagnement de nos clients vers des usages et des pratiques numériques plus sobres et responsables

Notre objectif est ici à la fois de

- faire connaître Nuageo en tant que cabinet de conseil IT, spécialisé dans le domaine du Numérique responsable
- valoriser la culture ou l'expertise des consultants par le partage de "trucs et astuces", de journaux de bord ou d'articles de fond
- contribuer à la construction, au partage et à la valorisation d'outils (au sens large) dans le domaine du Numérique Responsable

5.3. Actions réalisées en année 2

Différentes réalisations ont contribué à confirmer et à renforcer la visibilité et la crédibilité de Nuageo comme acteur de référence dans le domaine du numérique responsable :

- Animations de 6 webinaires sur la plateforme Meet up : <https://www.meetup.com/latelier-du-numerique-responsable/>
- Publication régulière de messages sur les réseaux sociaux (Twitter / X, LinkedIn) pour partager les journaux de bord et articles de fond rédigés par les consultants
- Contribution d'un des collaborateurs au [Guide des bonnes pratiques numérique responsable pour les organisations](#), de la DINUM
- Rencontre avec différents partenaires de notre écosystème (dans l'optique potentielle de développer des collaborations) (ex : Ateliers du Bocage, Ecodair, Printerre, Telecoop)
- Organisation du Cyber World CleanUp Day (CyberWCUD) le vendredi 17/3/2023
- Animation d'une conférence de sensibilisation au Numérique Responsable pour la Fédération des matériaux du bâtiment (28/09/2023)
- Participation comme intervenant à une table ronde sur le Numérique responsable et le défi de l'illectronisme (17/10/2023), dans le cadre des Semaines des Usages du Numérique (SUN), organisées par la MEIF Paris-Saclay
 - <https://lasemainenumerique.org/>

En parallèle, et sur un plan plus commercial, nous avons pu, au cours de l'année 2, accompagner 23 clients sur des sujets de numérique responsable

- soit par le biais de notre offre d'accompagnement "**définir votre stratégie Numérique responsable en 3 mois**"
- soit pour la réalisation d'ateliers de sensibilisation (ex : fresque du numérique)
- soit des missions de conseil IT plus larges dans lesquelles la dimension GreenIT a été intégrée

5.4. Indicateurs retenus pour l'objectif

- Publication écrite (article) : nombre de publication par mois
- Organisation / Participation à des Webinars/Conférence/Tables rondes de sensibilisation
- Nombre de clients accompagnés sur des missions NR (sensibilisation, diagnostic de maturité, conseil IT)

5.5. Perspectives pour les années à venir

Les activités de communication et de développement de partenariats sont des tâches de fond qui ont été initiées au cours des dernières années, mais qui n'ont toutefois pas de date de fin.

Les prochaines années seront donc consacrées au développement d'activités similaires, avec une recherche de régularité et de persistance dans le temps, avec un niveau d'engagement cohérent avec l'effectif de l'entreprise (en l'occurrence, notre objectif est de maintenir le rythme d'un article de fond et d'une intervention de type webinaire par mois).

Sur le plan commercial, nous souhaitons également continuer à développer notre activité de conseil dans le domaine du Numérique Responsable, principalement en touchant de nouveaux clients, de façon à étendre notre zone d'influence sur un nombre croissant d'acteurs et d'organisations.

5.6. Avis du référent de mission

En parallèle de l'accompagnement de nos clients par des missions de conseil, nous pensons qu'il est essentiel de communiquer à la fois sur nos activités et plus largement sur l'actualité de la thématique "numérique responsable".

Cette démarche permet à la fois de renforcer la crédibilité de Nuageo et de faire de l'entreprise un contributeur actif et positif de l'écosystème. Pour cet objectif, nous avons collectivement choisi de nous fixer une cible de régularité, notamment dans nos actions de communication (sans augmentation du nombre d'interventions), qui nous paraît plus réaliste et plus pertinente qu'une croissance régulière de ces interventions (sans garantie de pouvoir les assurer).

6. Objectif n°3

6.1. Rappel de l'objectif statutaire

Construire une relation de confiance avec les collaborateurs, clients et les pairs

6.2. Présentation de l'objectif (contexte et stratégie)

Dès sa création, Nuageo a souhaité placer au cœur de son développement

- La construction de relations sincères et durables avec ses clients
 - Cet objectif, qui peut être atteint de différentes manières, a notamment été envisagé chez Nuageo par l'évaluation post-mission de la façon dont les consultants sont intervenus chez les clients (autant sur le fond que sur la forme)
- Le bien-être et le suivi du développement des collaborateurs
 - En effet, les collaborateurs sont avant tout des humains, des citoyens, parfois parents, motivés par des convictions, encouragés par des réussites, mais parfois aussi subissant des contraintes ou des déceptions.
 - Face à toutes ces situations, et pour que chacun puisse s'épanouir dans son travail, il est important d'accorder du temps et de l'espace pour que chacun puisse vivre ses besoins ou exprimer ses ressentis et trouver son équilibre afin que l'environnement professionnel soit un lieu de réalisation.

6.3. Actions réalisées en année 2

Pour être en mesure d'apprécier de façon objective la qualité des relations entretenues avec nos clients, nous réalisons une évaluation post-mission depuis le deuxième semestre de 2023, à l'aide d'un questionnaire qui a été constitué par un groupe de travail dédié.

Ce questionnaire a pour vocation d'être "déroulé" lors d'un entretien avec chaque interlocuteur client responsable de mission.

Sous forme de questions successives, le support d'échange explore les 4 valeurs de Nuageo (humanisme, pragmatisme, sincérité, transmettre) pour nous permettre d'évaluer dans quelle mesure la mission a été réalisée en cohérence avec ces valeurs.

Afin de garder une forme de neutralité lors de l'échange avec le client et de ne pas intégrer de dimension affective ou émotionnelle, la règle fixée pour la mise en œuvre est que cet échange soit assuré, côté Nuageo, par un consultant n'ayant pas pris part à la mission.

En écho à cette recherche de sincérité et d'authenticité, nous avons également travaillé à la construction d'une approche bienveillante pour l'écoute et l'accompagnement des collaborateurs.

Pour cela, des temps d'échange et de partage oraux ("coucou" du mardi matin, "météo hebdo" du vendredi) ou écrits (questionnaire bien-être mensuel) ont été instaurés afin que chaque collaborateur puisse partager, selon ses envies, ses émotions du moment, son actualité professionnelle ou autres anecdotes.

La facilitation de l'expression du ressenti personnel est également assurée par l'organisation de sessions de formation (ex : écoute active, processCom, communication non violente) qui

visent à permettre à chaque collaborateur d'une part de mieux se connaître (en identifiant ses besoins ou ses limites) et d'autre part d'être en mesure de s'exprimer et de communiquer de façon apaisée avec les autres membres de l'équipe.

Le troisième chantier d'importance de cet objectif a concerné le suivi du développement des collaborateurs, en particulier à travers la production de fiches de poste et la formalisation de grilles d'évaluation / auto-évaluation. En effet, une grande importance est accordée à la gestion des compétences, dans une optique de développement professionnel des salariés et d'amélioration de leur employabilité.

Pour cela, l'équipe en charge de ce projet a travaillé sur 3 axes :

- L'organisation du parcours de formation des collaborateurs, par la réalisation de l'inventaire des formations internes et externes et la préparation d'un template de certification VSA¹
- La définition des fiches de postes, tâche globale qui a recouvert
 - La définition des modalités de changement de poste ou et/ou d'évolution du niveau d'autonomie (grille, comité, planning)
 - La définition des critères d'évaluation d'autonomie
 - Une réflexion sur la maquette de la grille d'évolution : premières liste des catégories, liste des thèmes, pondération de chaque thème dans chaque catégorie
 - La production d'une grille d'autoévaluation / évaluation mise en œuvre par 2 collaborateurs
- La constitution et le remplissage par chaque collaborateur d'une grille commune de compétences permettant
 - d'identifier de façon objective les compétences de chacun (notamment dans une logique de démarche d'amélioration)
 - de factueliser les points forts ou les points de faiblesse de l'organisation
 - de décrire les compétences à développer, non couvertes à date

Cette réflexion globale sur la gestion des compétences s'est naturellement articulée avec des actions destinées à développer un environnement propice pour renforcer le collectif et construire l'avenir de Nuageo :

- Identification des compétences "critiques" pour l'entreprise (à sécuriser ou à développer afin d'assurer son développement et sa pérennité)
- Organisation d'événement de team-building afin de renforcer la cohésion d'équipe et de favoriser le "travailler ensemble"

6.4. Indicateurs retenus pour l'objectif

- Pourcentage de missions évaluées conformément aux valeurs de Nuageo (cf questionnaire post mission)

¹ VSA est notre ERP assurant les fonctions de CRM, gestion RH et imputation des temps

- Taux moyen de satisfaction des collaborateurs suite au retour des questionnaires mensuels
- Nombre de jours de formation par an et par collaborateur

6.5. Perspectives pour les années à venir

L'objectif de l'année à venir est de sécuriser les actions engagées en les prolongeant et en engageant une démarche de progrès sur la base des différents échanges que nous avons eus en interne et du traitement des retours du questionnaire mensuel "bien-être".

Dans ce cadre, deux évolutions sont envisagées :

- Ajustement du contenu du questionnaire mensuel pour permettre une meilleure exploitation des retours des collaborateurs
- Installation d'un comité de revue des retours pour prise en compte et ajustement du plan d'action

Concernant l'organisation du suivi du développement des collaborateurs, les prochaines actions envisagées sont

- L'organisation du parcours de formation des collaborateurs :
 - Initialisation des référentiels de formations et de certifications dans VSA
 - Suivi des formations et certifications dans VSA, dans les rubriques Mes formations et Mes certifications
 - Inscriptions à des formations du plan et suivi dans VSA
- La définition des fiches de postes
 - Réflexions sur la maquette de la grille d'évolution : revoir et affiner la liste des catégories, la liste des thèmes, la pondération de chaque thème dans chaque catégorie et affiner les échelles (1-5)
 - A utiliser dans le cadre d'une autoévaluation / évaluation pour tous les collaborateurs
 - Formalisation des fiches de postes Compagnons (en devenir, établi, etc.)

Une fois élaborés, ces outils seront utilisés et rodés notamment à l'occasion des prochains entretiens annuels qui auront lieu sur la période mai-juin 2024. Ces entretiens seront l'occasion d'éprouver la pertinence et l'intérêt de ces référentiels, qui ont principalement pour objectif d'aider les collaborateurs à progresser, en identifiant d'éventuels zones de faiblesse à renforcer dans les compétences professionnelles, ou points d'appui que l'entreprise aurait intérêt à exploiter au mieux.

Enfin, au-delà de la seule appréciation du respect des valeurs de Nuageo lors de la réalisation des missions, nous souhaitons intégrer dans cet enjeu des aspects environnementaux liés à l'évaluation de notre activité. Cela pourrait par exemple impliquer :

- La mise en place d'un bilan d'impact associé au questionnaire de fin de mission, l'objectif étant ici de quantifier notre impact sous la forme d'une quantité de CO2eq émis lors de la réalisation de la mission

- La mise en place d'une comptabilité "triple capital", méthode comptable qui ajoute les chapitres de la performance sociale et de la performance environnementale à celui de la performance économique²

6.6. Avis du référent de mission

La construction d'une relation de confiance, aussi bien en interne avec les collaborateurs qu'en externe avec les clients, est un prérequis incontournable pour assurer le développement d'une entreprise.

Pour ces deux faces du même sujet, l'équipe Nuageo a opté pour une approche pragmatique empreinte d'une réelle sincérité, reposant sur un questionnement périodique concernant le bien-être et le développement des collaborateurs ainsi que l'appréciation par les clients de la façon dont les missions sont réalisées.

La définition des fiches de postes (et des éléments périphériques tels que la grille de compétences) a constitué un travail important et représente un véritable aboutissement pour les collaborateurs en charge du projet associé. L'enjeu pour les prochaines années sera de réussir à les appliquer et les faire vivre au fil de l'évolution de l'entreprise. La majeure partie du travail sur ce projet ayant déjà été réalisée, sa pérennisation ne devrait pas rencontrer de difficulté particulière (si ce n'est la capacité des référents à porter ce projet dans la durée).

Par ailleurs, l'incertitude permanente quant au niveau de satisfaction des collaborateurs et des clients implique d'accepter de remettre en cause les certitudes de l'entreprise concernant son fonctionnement pour répondre à d'éventuelles insatisfactions, mais tout en restant fidèle à ses valeurs et principes fondateurs. Un pari courageux traduisant une volonté de transparence, gage de progrès et d'authenticité dans les relations entretenues.

7. Objectif n°4

7.1. Rappel de l'objectif statutaire

Créer une société libre en permettant de choisir en toute conscience, de façon indépendante, souveraine, critique et raisonnée pour que le numérique reste un outil au service des êtres humains

7.2. Présentation de l'objectif (contexte et stratégie)

Dans la démarche soutenue par les collaborateurs de Nuageo, la contribution à la création d'une société libre repose notamment sur le partage de nos valeurs, convictions et compétences.

Pour cela, nous avons choisi de porter différents projets visant à rendre visibles nos engagements :

- Le développement de collaborations avec d'autres acteurs identifiés de cet écosystème

² Pour plus d'information :

<https://youmatter.world/fr/definition/comptabilite-triple-capital-definition-fonction-modeles/>

- Notre objectif ici est d'être animateur de notre écosystème, notamment en ayant identifié des partenaires potentiels car même si nous ne souhaitons pas devenir prescripteur de solutions ou d'opérateurs, notre légitimité repose nécessairement notre capacité à orienter, le cas échéant, nos clients vers des acteurs répondant à leurs besoins
- Le renforcement de notre expertise à travers des formations ou des labellisations portées par les collaborateurs ou l'entreprise
- L'investissement en temps et/ou en argent pour des causes et des engagements cohérents avec les valeurs portées par Nuageo

7.3. Actions réalisées en année 2

Différentes réalisations ont contribué à confirmer et à renforcer la visibilité et la crédibilité de Nuageo comme acteur de référence dans le domaine du numérique responsable :

- Entretiens avec des candidats au recrutement ayant démarché Nuageo pour son expertise et son positionnement dans le secteur du numérique responsable (3 candidats rencontrés, dont 1 recrutement)
- Développement d'un partenariat (grâce au référencement de Nuageo auprès de l'agence Lucie) avec un cabinet de conseil qui souhaitait s'associer à des consultants spécialisés dans le NR afin de réaliser une prestation pour un client
- Cooptation d'un collaborateur au groupe de travail de l'AFNOR sur la production du document de spécification sur l'écoconception (base d'un projet de norme internationale)
- Investissement en temps (et en énergie !) de plusieurs collaborateurs dans des associations oeuvrant dans le domaine du numérique responsable
 - Boavizta : participation à des groupes de travail, production de livrables
 - Shifters : participation à des groupes de travail, production de livrables
 - Latitudes : animation d'ateliers citoyens (grand public et enseignement)
 - Fresque du numérique : animation d'ateliers citoyens (grand public et enseignement, élection d'un collaborateur au CA de l'association)
 - Ateliers de l'Eco-naissance : animation d'atelier "Chasse au trésor du numérique"

Les activités de partage de nos compétences et savoir-faire sont initiées et portées par les collaborateurs en fonction du temps dont ils disposent et de leurs appétences. La liste des ateliers animés en format pro et citoyen figure en annexe.

7.4. Indicateurs retenus pour l'objectif

- Temps consacré à des actions citoyennes (fresques du numérique, digital cleanup day)
- Participation active à des associations (Boavizta, Shifters, Fresque du numérique)
- Certification INR des collaborateurs
- Labellisation INR de Nuageo

7.5. Perspectives pour les années à venir

Les activités de communication et de développement de partenariats sont des tâches de fond qui ont été initiées au cours des dernières années, mais qui n'ont toutefois pas de date de fin.

L'année 3 et les années suivantes seront donc consacrées au renouvellement des activités réalisées et au développement d'activités similaires auprès de mouvements citoyens ou d'organisations associatives.

Au niveau de l'entreprise, nous allons engager un travail de fond pour nous orienter vers la labellisation INR de niveau 2.

Enfin, nous nous fixons comme objectif de suivre la montée en compétences sur le sujet NR des personnes nouvellement recrutées, notamment en vue de leur certification après de l'INR.

7.6. Avis du référent de mission

A l'image de ce qui a été mis en place pour l'objectif n°2, les collaborateurs de Nuageo ont traduit la volonté de contribuer à une société libre notamment par un engagement dans l'animation de l'écosystème "numérique responsable".

L'implication collective dans des mouvements associatifs en est l'une des déclinaisons et illustre de façon significative l'état d'esprit des collaborateurs : le temps alloué par l'entreprise à des activités non facturées est investi dans des associations au service de l'intérêt général, et secondairement dans des activités dont Nuageo peut tirer profit. Au-delà de toute considération financière, il s'agit d'une incarnation très concrète de la volonté d'impact positif sur la société que recherche l'entreprise.

8. Objectif n°5

8.1. Rappel de l'objectif statutaire

Partager et transmettre la démarche de la société, « semer des graines » auprès de ses clients et partenaires tout en faisant émerger des vocations

8.2. Présentation de l'objectif (contexte et stratégie)

Dans la compréhension des collaborateurs de Nuageo, le statut de société à mission repose sur la volonté de faire "bouger les lignes" de l'entrepreneuriat pour créer des sociétés à impact positif sur la société et l'environnement. Il implique donc d'agir en interne (envers les collaborateurs) et en externe (envers les clients, partenaires, ou la société plus généralement).

Il s'agit d'un modèle d'entreprise significativement différent des modèles d'affaires habituels (centrés autour d'une recherche de la croissance) et, en ce sens, qui correspond parfaitement aux aspirations des dirigeants de Nuageo.

Cette proposition de fonctionnement et d'organisation est toutefois relativement "jeune" comparativement aux autres modèles de développement socio-économique.

Elle requiert donc logiquement un travail de fond aussi bien d'expérimentation concrète afin d'éprouver le concept dans la gestion quotidienne d'une entreprise que de communication vers des partenaires ou acteurs extérieurs afin de partager et valoriser les résultats obtenus.

Les actions engagées et matérialisant cet objectif ont donc été

- L'engagement dans une démarche de construction progressive qui se traduit par un auto-apprentissage basé sur une réflexion permanente sur son fonctionnement et l'exploration des expériences passées pour identifier des axes d'amélioration.
- La communication et le partage des actions engagées et portées par l'ensemble des collaborateurs pour faire connaître et valoriser ce modèle d'entreprise auprès d'acteurs extérieurs

8.3. Actions réalisées en année 2

La communication autour du modèle d'entreprise a été assurée collectivement par

- La publication de contenus type journaux de bord permettant de partager des réflexions ou des anecdotes sur le fonctionnement quotidien d'une permaentreprise
- L'engagement des dirigeants pour présenter le statut de "société à mission" auprès d'autres entrepreneurs
- La création d'une page web de présentation du modèle (sur le site Nuageo.fr)

En parallèle, deux projets ont été historiquement engagés pour répondre à l'objectif d'auto-apprentissage :

- l'un concerne la définition collective et la formalisation du modèle d'organisation
- l'autre le partage de bilan à la fin de chaque mission dont émergent des retours d'expérience (REX) significatifs

Pour des raisons assez communes dans les cabinets de conseil (disponibilité des consultants, empilement de micro-tâches...), les retours d'expérience n'ont que peu souvent été formalisés et partagés jusqu'à présent ; des échanges libres et souvent très riches ont toutefois lieu lors des temps d'équipe (type météo du vendredi). Il s'agit ici clairement d'un axe de travail sur lequel nous pouvons progresser.

La définition collective du modèle d'organisation est en revanche un sujet investi par l'ensemble des collaborateurs à l'occasion

- des réunions d'agence au cours desquelles sont instruites et traitées des questions ou décisions relatives au fonctionnement de l'entreprise
- des temps d'échange, formalisés ou non, permettant à chaque consultant d'exprimer son ressenti par rapport à l'organisation actuelle et de proposer le cas échéant des idées d'amélioration (concernant les démarches commerciales, le pilotage des projets ou la gestion interne)
- des sessions de co-construction du modèle, qui se traduisent notamment par l'investissement dans les projets décrits dans le présent rapport

8.4. Indicateurs retenus pour l'objectif

- Temps dédié au partage du modèle et à l'accompagnement d'autres entreprises vers un modèle plus soutenable et éthique (ex : COPIL EAM CJD, commissions, échanges permaentrepreneurs, conférences)
- Nombre de jours consacrés par an et par chaque collaborateur à la permaentreprise

8.5. Perspectives pour les années à venir

Concernant la communication, il a été entériné au Q4 2023 l'initialisation par le Comité Communication d'une newsletter mensuelle intégrant les journaux de bord, quelques tweets et une partie consacrée aux actualités du NR (ex : salon / forum, annonces importantes).

Par ailleurs, comme pour d'autres sujets liés à la communication, notre ambition est de maintenir un rythme régulier dans l'organisation ou l'animation de ces activités et événements, dont l'efficacité et la pertinence dépendent davantage de la capacité à tenir dans la durée que dans des investissements forts mais ponctuels.

Comme indiqué précédemment, la réflexion engagée sur l'incarnation du modèle de société à mission par Nuageo est une démarche qu'il nous appartient de pérenniser pour l'ancrer durablement dans l'ADN de l'entreprise, en particulier dans la perspective d'une croissance conduisant à des recrutements, voire à l'ouverture d'agences satellites.

En revanche, nous avons conscience d'avoir une marge de progrès significative concernant les retours d'expérience projet, tant sur leur organisation (systématisation à la fin de chaque mission) que sur leur formalisme (ex : saisie d'une fiche bilan de fin de projet).

8.6. Avis du référent de mission

Cet objectif correspond à la fois à une mise en œuvre et à un partage de ce que peut être une société à mission : une entreprise qui se donne les moyens d'apprendre à être elle-même en se construisant grâce à la réflexion et au travail des collaborateurs sur sa propre organisation, et une entreprise qui cherche aussi à transmettre ce qu'elle a appris à d'autres entreprises moins avancées dans leur démarche, ou plus simplement à la recherche d'un nouveau modèle de développement

Concernant le partage d'expérience sur le modèle de société à mission, comme pour les actions relatives à la construction du modèle, nous avons préféré définir une ambition de régularité, dans une logique de produire "tranquillement mais longtemps et régulièrement", en phase avec les ressources dont Nuageo dispose actuellement.

9. Objectif n°6

9.1. Rappel de l'objectif statutaire

Agir pour un monde respectueux de tous, et où chacun a un rôle à jouer, en s'impliquant dans des projets utiles et pertinents, ainsi qu'en s'engageant dans des associations ou des actions sociétales

9.2. Présentation de l'objectif (contexte et stratégie)

L'une des premières préoccupations exprimées par les collaborateurs de Nuageo lors de l'engagement vers le statut de "société à mission" a été l'idée de préserver la planète en limitant notre impact environnemental.

Outre des actions engagées relatives à la diminution du bilan carbone lié à notre métier de consultant, nous avons, en nous focalisant sur notre activité IT, choisi de travailler sur une approche qualitative par l'identification et le référencement de bonnes pratiques visant à renforcer notre démarche de sobriété numérique et d'économie de ressources.

Par ailleurs, au-delà de la communication assurée pour promouvoir le modèle de fonctionnement de l'entreprise, il est important pour Nuageo de partager concrètement la valeur financière créée ainsi que les compétences et savoir-faire développés par les collaborateurs.

Pour cela, l'un des axes de travail proposés concernait la création d'une fondation destinée à soutenir des entreprises ou organisations dans une logique de mécénat.

9.3. Actions réalisées en année 2

Identification des bonnes pratiques numériques

Les premières étapes de ce projet projet initié en année 2 ont été

- de poser les bases d'un référentiel de bonnes pratiques de sobriété numérique, partagé en interne Nuageo sous forme de conseils hebdomadaires
- de migrer les forfaits des téléphones mobiles professionnels Nuageo chez l'opérateur téléphonique Telecoop pour opter pour des services incitant ou contribuant à la sobriété numérique (limitation du volume de data mensuelles consommées)

Fondation et mécénat

L'année 2023 a été la première année de travail effectif sur le projet de création d'une fondation, qui vise à soutenir le développement de l'activité de "conseil suspendu" (concept inspiré de la tradition napolitaine du "café suspendu"³).

L'idée générale est de disposer d'un cadre contractuel et fiscal permettant de financer des projets ou de dédier du temps à des projets à impacts *via* du mécénat de compétences, en s'appuyant sur les ressources financières résultant de notre activité "classique" de conseil rémunéré par des clients.

³ Pour plus d'informations : https://fr.wikipedia.org/wiki/Caf%C3%A9_suspendu

Cette démarche est déjà expérimentée lors de la contractualisation de prestations d'animation de fresque du numérique où le client se voit présenter la répartition du prix facturé entre la rémunération de la mission et le soutien pour l'organisation des fresques citoyennes. A terme, l'objectif est donc de généraliser cette approche à nos autres projets.

Cette première année a permis de mieux cerner le périmètre du projet et d'en avoir une description plus précise.

Plusieurs difficultés ont été rencontrées :

- Grande dépendance vis-à-vis de personnes extérieures
- Peu de personnes identifiées (et encore moins disponibles) à qui présenter le projet et avoir des retours critiques
- Peu de tâches à mener en parallèle, ce qui complique et ralentit le travail de groupe

Toutefois, une première ébauche du projet a pu être présentée à certaines personnes, ce qui nous a conduit à revoir ou à préciser certains aspects de notre démarche.

Par ailleurs, l'aspect fiscal a été abordé et il semble possible que les mécènes puissent bénéficier d'un avantage fiscal.

Enfin une piste intéressante pour créer la fondation serait qu'elle soit hébergée par la Fondation de France.

9.4. Indicateurs retenus pour l'objectif

- Evaluation de l'application des bonnes pratiques sobriété Numérique
- % du résultat consacré à des causes en lien avec notre mission
- Temps sur des projets "probono" ou "conseil suspendu"

9.5. Perspectives pour les années à venir

Une fois finalisé, le référentiel des bonnes pratiques de sobriété numérique pourra être exploité de deux manières

- Constitution d'un guide de bonnes pratiques partageables avec nos clients
- Constitution d'une grille d'évaluation pour déterminer dans quelles mesures les collaborateurs Nuageo sont respectueux de ces recommandations

En parallèle, notre principal objectif pour cet enjeu sur l'année 2023 est d'avancer sur le projet de création d'une fondation.

Les prochaines étapes à court terme :

- Définir les thèmes des projets supportés avec toute l'équipe (voire identifier des entreprises ou associations précises que cette fondation pourrait soutenir)
- Finaliser la présentation afin de pouvoir présenter la démarche à des responsables RSE

L'année 2024 doit nous permettre de savoir si le projet imaginé en début d'année 2022/2023 est viable.

9.6. Avis du référent de mission

Un monde où chacun a un rôle à jouer repose sur deux prérequis : que chacun sache comment il peut agir à son niveau, et que chacun ait les moyens d'agir.

Les actions engagées pour cet objectif (guide de bonnes pratiques et projet de fondation) sont des réponses possibles à ces prérequis.

A nouveau simples et très opérationnels, les projets portés par Nuageo sur ce sujet ont pour objectif d'apporter une pierre à l'édifice de la construction d'un monde plus respectueux des humains. Ces projets sont encore pour le moment à un stade précoce de leur développement, mais les derniers éléments partagés en interne fin 2023 sont de très bonne augure pour les années à venir.

10. Conclusion du référent de mission

Cette deuxième année d'engagement comme "société à mission" a été l'occasion d'une structuration et d'un développement significatif des différents projets initiés en année 1.

Cette évolution favorable constitue conjointement une source de satisfaction et de fierté pour l'ensemble des collaborateurs, ainsi qu'un challenge pour les mois à venir, du fait notamment de la validation formelle, dans ce rapport, d'indicateurs et d'objectifs pour chaque enjeu.

Il est toutefois utile de souligner le fait que si beaucoup d'idées ont été émises, et beaucoup de projets engagés (au regard de la taille de l'entreprise), toutes n'ont pas été pilotées ou menées à leur terme, par manque de temps, de ressources, ou parfois parce que les idées émises et jugées intéressantes à un instant t n'ont finalement pas trouvé "preneur" sur le long terme.

Enfin, la rédaction de ce rapport de mission, et son nécessaire travail de réflexion collective assuré en amont, nous ont conduit à rationaliser notre démarche, notamment en limitant le nombre d'indicateurs à suivre (et donc le nombre d'objectifs associés) afin de revenir à des ambitions plus modestes, cohérentes avec la taille de Nuageo, le nombre des ressources, leur disponibilité (en temps et en énergie) pour faire vivre nos projets.

L'année 3 sera peut-être aussi l'occasion de questionner certains de nos choix d'organisation. En effet, si le principe d'auto-organisation (*i.e.* un projet sans leader si équipe formellement identifiée) convient pour certains projets, il n'est pas toujours gage d'efficacité dans l'avancement de nos travaux. Aussi faudra-t-il vérifier, lors de nos prochaines étapes d'évaluation, que le mode de pilotage retenu pour chaque projet permet d'assurer l'atteinte effective des objectifs fixés.