sénova

RAPPORT DE MISSION

ANNÉE **2025**

DATE DE PUBLICATION : MARS 2026

DOMAINE DU TAILLÉ (07), LIEU DU SÉMINAIRE D'ENTREPRISE SÉNOVA - SEPTEMBRE 2025

sénova

NOTRE MISSION

Permettre au plus grand nombre d'accéder à des lieux de vie beaux, agréables et écologiques.

SOMMAIRE

- **MOT D'ACCUEIL** ..... *PAGE 4-5*
- **UNE MISSION REVISITÉE** ..... *PAGE 6*
- **L'HISTOIRE DE SÉNOVA EN BREF** ..... *PAGE 7*
- **UNE CULTURE D'ENTREPRISE ALIGNÉE AVEC LA MISSION** ..... *PAGE 8*
- **OBJECTIF STATUTAIRE #1** ..... *PAGE 9-14*
  Susciter des projets de rénovation globale et performante en masse, partout en France.
- **OBJECTIF STATUTAIRE #2** ..... *PAGE 15-18*
  Concrétiser le plus grand nombre de projets de rénovation globale et performante, avec nos clients.
- **OBJECTIF STATUTAIRE #3** ..... *PAGE 19-22*
  Tirer vers le haut la qualité des rénovations.
- **OBJECTIF STATUTAIRE #4** ..... *PAGE 23-29*
  Créer un cadre de travail enthousiasmant, propice au développement personnel et professionnel de nos collaborateurs.
- **AVIS GÉNÉRAL DU COMITÉ DE MISSION** ..... *PAGE 30*

MOT D'ACCUEIL



Bonjour,
J'ai le plaisir de vous accueillir pour la lecture du rapport de mission 2025 de Sénova. Merci d'y consacrer votre temps et votre attention : cela nous engage profondément.
Plusieurs éléments me touchent particulièrement à l'issue de cette lecture.

D'abord, la **puissance d'une mission enfin unifiée avec le modèle économique.** C'est pour moi une grande satisfaction de ne plus avoir à regarder la mission et le business avec deux paires de lunettes différentes, dans deux temporalités distinctes. Je suis heureux qu'avec le comité de direction, sous l'impulsion du comité de mission et avec l'appui de notre manager de la mission, nous ayons eu le courage de revisiter en profondeur notre modèle de mission. Cela me semble non seulement très responsable, mais également extrêmement porteur pour l'avenir.

2025 marque aussi l'arrivée de **nouveaux indicateurs,** parfois audacieux, que nous choisissons d'assumer pleinement – et de rendre publics. Je pense notamment au nombre de devis émis, aux commandes reçues, à l'eNPS ou encore au pourcentage de résultat d'exploitation sur production. Nous considérons ces indicateurs comme des clés essentielles de notre impact. Faire ce choix de transparence est exigeant, mais je suis convaincu qu'il renforcera encore le partage, en interne comme avec toutes nos parties prenantes. C'est une étape qui nous aidera à réaliser notre vision.

Ce qui me touche également, c'est la puissance dont nous disposons **en choisissant d'allier l'humain, l'impact environnemental et l'économie de l'entreprise.** J'ai mis du temps à réconcilier pleinement ces dimensions en moi, et je suis aujourd'hui en paix avec la cohérence et le sens que j'y vois. Cela me motive beaucoup.

Vous le verrez dans ce rapport : **Sénova poursuit des progrès majeurs sur la quasi-totalité de ses indicateurs.** Je suis impressionné par notre capacité, avec nos clients et nos partenaires, à porter une vision et à la mettre en œuvre pas à pas. Nous disons ce que nous faisons, nous faisons ce que nous disons.

Bien sûr, beaucoup de chemins restent à parcourir. Vous pouvez compter sur l'ensemble des Sénoviens et sur le leadership du comité de direction pour poursuivre cette aventure avec **humanité, responsabilité et audace.**



LES SALARIÉS DE SÉNOVA RÉUNIS EN SÉMINAIRE D'ENTREPRISE AU DOMAINE DU TAILLÉ (07) - SEPTEMBRE 2025

J'ai aussi une pensée de gratitude pour le **modèle de l'entreprise à mission** et pour celles et ceux qui l'ont conçu et mis à disposition. J'y trouve une immense valeur, et j'espère que de très nombreuses entreprises feront l'expérience de ce cadre jusqu'à ce qu'il devienne, le plus rapidement possible, une norme parmi les entreprises commerciales. C'est un chemin exigeant, passionnant et profondément nourrissant.

Nous serions très heureux de recevoir aussi votre résonance à la lecture du rapport : Vous pouvez le faire, de manière anonyme (ou pas), en remplissant ce petit formulaire ou en m'écrivant par email.

Merci.
Et très bonne lecture !

DIMITRI MOLLE
PRÉSIDENT ET FONDATEUR DE SÉNOVA

DIMITRI.MOLLE@SENOVA.FR
06.07.08.84.66

SCANNEZ OU CLIQUEZ
POUR DONNER VOTRE RÉSONANCE SUR CE RAPPORT

UNE MISSION REVISITÉE

Au cours de cette année 2025, Sénova a **poursuivi et approfondi sa démarche** d'entreprise à mission.

Pour mémoire, la **formulation précédente de la raison d'être** de Sénova et de ses objectifs statutaires associés avait été le **fruit d'une réflexion réalisée entre 2018 et 2021,** et avait été inscrite dans les statuts de l'entreprise en 2022.

Début 2025, la rédaction du second rapport de mission sur l'année 2024 a marqué une étape structurante : elle a permis de mieux appréhender le rôle du comité et d'identifier des axes de progrès, notamment en matière de **pertinence des indicateurs et de cohérence des objectifs.**

Conséquemment, cette année, le comité de direction, répondant aux appels du comité de mission, a profondément retravaillé cette formulation afin qu'elle traduise une **articulation plus évidente entre la contribution positive que Sénova cherche à apporter à la société et la visée de robustesse économique, voire de croissance,** qui caractérise les entreprises commerciales.

Sur le fond, aucune révolution : l'ADN de Sénova en 2026 est le même que les années précédentes. Cependant, au terme de six mois de travaux du comité de direction, Sénova dispose désormais d'un **cadre clarifié dans lequel raison d'être, objectifs statutaires, ambition de long terme et stratégie opérationnelle s'inscrivent dans une continuité cohérente.** Cette intégration permet notamment un pilotage renforcé, avec des indicateurs de mission pleinement intégrés au tableau de bord de la direction.

La raison d'être de Sénova est désormais formulée comme suit :

« Permettre au plus grand nombre d'accéder à des lieux de vie beaux, agréables et écologiques. »

Quatre objectifs statutaires déploie cette ambition de façon logique :

1. **Susciter des projets** de rénovation globale et performante en masse, partout en France
2. **En concrétiser le plus grand nombre** avec nos clients
3. **Tirer vers le haut la qualité** des rénovations
4. **Créer un cadre de travail enthousiasmant,** propice au développement personnel et professionnel de nos collaborateurs

Forts de ce modèle de mission plus intégré et plus fluide, nous sommes confiants dans le fait que l'attention portée aux indicateurs présentés dans les pages qui suivent permettra à Sénova de **poursuivre sa croissance dans les prochaines années au service de l'ambition d'impact positif qui a présidé à sa création.**

L'HISTOIRE DE SÉNOVA EN BREF

- **2009** — Création de Sénova - *« Le premier bureau d'études thermiques des particuliers ! »* - En Île-de-France
- **2014** — Élargissement au métier de BET Fluides et aux immeubles collectifs et ouverture de l'agence Auvergne-Rhône-Alpes
- **2018** — Écriture participative de la vision *« Sénova 2030 »* et formulation de notre raison d'être
- **2019** — Élargissement au métier de Maître d'Œuvre Tous Corps d'État
- **2021** — Élargissement au métier d'Assistant à Maîtrise d'Ouvrage
- **2022** — Inscription de la raison d'être dans les statuts de Sénova : *« Contribuer activement et avec enthousiasme à la transition écologique des bâtiments »*
- Ouverture de l'agence Méditerranée
- **2023** — Lancement de la plateforme GoRéno et intégration d'une équipe de développement de logiciels
- Lancement du Comité de Mission
- **2024** — Publication du premier rapport de mission et premier audit de l'Organisme Tiers Indépendant
- **2025** — Publication du deuxième rapport de mission
- Refonte du modèle de mission pour unifier pleinement la mission et le business, suivi d'une mise à jour de la raison d'être dans les statuts : *« Permettre au plus grand nombre des lieux de vie beaux, agréables et écologiques »*
- Approfondissement de la culture d'entreprise et création du livret de présentation de cette dernière
- Ouverture de l'agence Grand Ouest
- **2026** — Publication du troisième rapport de mission et deuxième audit de l'Organisme Tiers Indépendant
- Lancement de l'offre Conception Réalisation pour les petites copropriétés
- Ouverture des agences Nord, Grand Est, Sud Ouest
- Intégration du métier de courtier en financement pour la rénovation des copropriétés

UNE CULTURE D'ENTREPRISE ALIGNÉE AVEC LA MISSION

SCANNEZ OU CLIQUEZ POUR RECEVOIR LE LIVRET DE LA CULTURE DE SÉNOVA

Depuis sa création, Sénova dispose d'une culture et de valeurs fortes, sur l'impulsion de Dimitri Molle, initiateur de l'aventure. Au fil des années, de l'évolution de l'entreprise et des contributions de chaque collaborateur, cette culture et ces valeurs se sont explicitées et affirmées : **en 2014 d'abord, nous avons écrit en séminaire d'entreprise les trois valeurs fortes de Sénova.** En 2018 ensuite, lors de la deuxième démarche participative de construction d'une vision partagée, nous avons été plus loin en explicitant **les 3 valeurs sous la forme d'une page dans notre « arbre de Vision »[1]. ** Avec la croissance de l'entreprise, il nous est apparu essentiel et important d'**aller plus loin** en explicitant maintenant comment nos valeurs et notre culture se traduisent **sous forme de comportements ou de postures.**

En effet, nous sommes convaincus que le niveau d'enthousiasme à travailler ensemble dépend directement de l'**alignement** entre les valeurs recherchées et les valeurs vécues au quotidien dans l'entreprise d'une part, et entre les valeurs **personnelles de chaque collaborateur et les valeurs de l'entreprise d'autre part.**

C'est pour cette raison que nous avons créé en 2025 un document illustré par Etienne Appert pour présenter notre culture d'entreprise. Nous espérons qu'il puisse servir de guide auquel se référer à chaque fois que nécessaire que ce soit en interne ou avec nos parties prenantes. Nous espérons que ce document aide aussi les candidats à mieux comprendre la culture de l'entreprise et à vérifier que cette dernière est pleinement alignée avec ce qu'ils ont envie de vivre professionnellement. Cette déclinaison de notre culture d'entreprise n'est pas une « règlementation stricte » à appliquer ligne à ligne mais plutôt une orientation vers laquelle se tourner avec une exigence croissante en fonction du niveau de responsabilité dans l'entreprise. Ce document est le fruit d'un **travail collectif de plusieurs mois** par un groupe de travail de 8 personnes qui a lui même fait appel **à la participation de tous les Sénoviens,** une première fois lors du séminaire 2023 et une deuxième fois lors de l'anniversaire 2024.





ETIENNE APPERT

Précurseur de la facilitation graphique et de la pensée visuelle en France, Etienne Appert met le dessin au service de l'intelligence collective et de la transformation des organisations. Ancien formateur et manager, il collabore aujourd'hui avec des entreprises, auteurs et médias pour illustrer des approches plus humanistes du travail. Dimitri l'a connu par l'intermédiaire de l'ouvrage « Reinventing Organization » (Frederic Laloux, Éditions Diateino) dont Etienne est l'illustrateur et qui contribue fortement à l'inspiration de la culture de Sénova.

[1] L'arbre de vision est le document qui explicite l'ensemble de la vision de l'entreprise, c'est-à-dire ses finalités, ses visées et grands projets de transformation.

RAISON D'ÊTRE

« PERMETTRE AU PLUS GRAND NOMBRE D'ACCÉDER À DES LIEUX DE VIE BEAUX, AGRÉABLES ET ÉCOLOGIQUES. »

OBJECTIF STATUTAIRE #1

Susciter des projets de rénovation globale et performante en masse, partout en France.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1.1

Donner envie d'engager des projets de rénovation globale et performante d'immeubles de logements collectifs en sensibilisant le grand public, les professionnels de l'immobilier et les pouvoirs publics.

INDICATEUR 1.1.1

Nombre de prises de parole collectives permettant de promouvoir la rénovation énergétique globale et performante
(page 10-11)

INDICATEUR 1.1.2

Nombre de devis émis au niveau national pour des conceptions rénovations globales
(page 12)

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1.2

Intervenir physiquement dans les 10 plus grands bassins urbains.

INDICATEUR 1.2.1

Nombre d'agences ayant dépassé le million d'euros de commandes
(page 13)

SUSCITER DES PROJETS DE RÉNOVATION GLOBALE ET PERFORMANTE EN MASSE, PARTOUT EN FRANCE

Pour permettre au plus grand nombre d'accéder à des lieux de vie beaux, agréables et écologiques, notre première intention statutaire est de **susciter des projets de rénovation globale et performante en masse,** partout en France.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1.1 - Donner envie d'engager des projets de rénovation globale et performante d'immeubles de logements collectifs en sensibilisant le grand public, les professionnels de l'immobilier et les pouvoirs publics.

Dans cette optique, notre stratégie consiste d'abord à **donner envie d'agir :** sensibiliser le grand public, les professionnels de l'immobilier et les pouvoirs publics à l'importance — et à la faisabilité — de la rénovation globale des immeubles de logements collectifs.

L'un des leviers les plus puissants pour embarquer durablement les acteurs reste la **pédagogie,** le **partage d'expériences concrètes** et la **démonstration par l'exemple.** Prendre la parole, expliquer, illustrer, montrer que la rénovation énergétique globale est possible, désirable et créatrice de valeur se situe au cœur de la mission de Sénova.

Après plusieurs années durant lesquelles nous nous contentions de répondre aux sollicitations extérieures, **2025 marque un véritable changement d'échelle** dans notre engagement de diffusion et de transmission.

Cette année, Sénova a réalisé **62 prises de parole,** contre 13 comptabilisées en 2024 — un chiffre certes partiellement sous-estimé du fait d'un suivi tardif, mais témoignant malgré tout d'une dynamique de croissance très significative.

INDICATEUR 1.1.1

Nombre de prises de parole collectives permettant de promouvoir la rénovation énergétique globale et performante :



Ces 62 interventions se répartissent ainsi :

- **42 conférences** lors d'événements professionnels ou grand public ;
- **12 visites de chantiers** de rénovation globale d'immeubles en copropriété, en phase travaux ;
- **7 webinaires et podcasts,** dédiés au partage de retours d'expérience, de bonnes pratiques et d'innovations.

Ces prises de parole ont permis de mettre en lumière plusieurs projets emblématiques. Les rénovations de grande ampleur ont occupé une place centrale, notamment la copropriété **Verneuil Garenne l'Étang** (700 logements), entrant en phase travaux et démontrant la faisabilité de projets ambitieux et complexes.



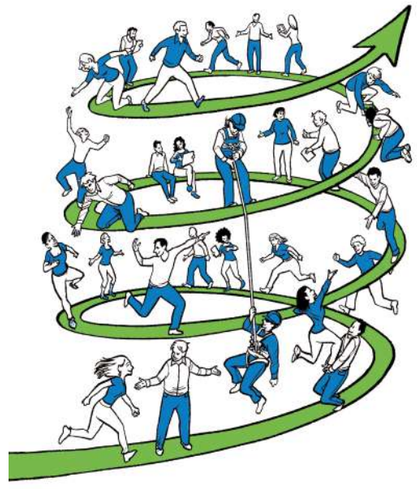
L'année a également été marquée par une reconnaissance forte de nos méthodes et de notre exigence technique, avec l'obtention du **Prix Rénovert de l'UNIS** pour la rénovation exemplaire de la copropriété **Les Vingt Arpents.**

Sur le fond, les échanges ont largement porté sur des sujets techniques structurants — pompes à chaleur, matériaux biosourcés, performance énergétique, qualité d'usage — mais aussi sur les **bonnes pratiques de collaboration** entre syndics, maîtres d'œuvre et AMO. Plusieurs conférences communes ont illustré l'importance d'une relation de confiance et d'un travail collectif bien orchestré.

2025 a également vu le lancement du **podcast Unis Réno by Sénova,** co-produit avec l'UNIS. Ce format donne la parole aux syndics afin de partager, sans filtre, leurs retours d'expérience sur la rénovation énergétique des copropriétés. Pensé comme un espace de transmission authentique, il vise à **donner envie et confiance,** en montrant que la rénovation globale est un projet collectif à la fois accessible et enthousiasmant, malgré ses complexités.

Enfin, l'année a permis de mettre en lumière plusieurs innovations issues du projet **ORENO,** porté par l'ADEME, dont Sénova est lauréat aux côtés de l'UNIS, d'Adaltys et de la Banque de la Transition Énergétique. Trois sujets ont particulièrement suscité l'intérêt :

- **GéoRéno,** la plateforme permettant d'évaluer en un clic le potentiel de rénovation d'une copropriété ;
- **GoRéno,** l'outil de pilotage et de suivi en temps réel des projets, destiné aux syndics, aux AMO et aux copropriétaires ;
- **l'offre de conception-réalisation,** conçue pour simplifier, sécuriser et accélérer les projets de rénovation globale.



À travers ces prises de parole, Sénova affirme plus que jamais sa volonté de rendre la rénovation énergétique **lisible, accessible et désirable,** en s'appuyant sur des retours d'expérience concrets, des outils innovants et des formats variés. Informer, inspirer, rassurer et donner envie resteront les objectifs qui guideront notre engagement dans les années à venir.

En 2026, nous souhaitons **poursuivre et amplifier** cette dynamique, avec un objectif de **75 prises de parole.**

OBJECTIF STATUTAIRE #1

SUSCITER DES PROJETS DE RÉNOVATION GLOBALE ET PERFORMANTE EN MASSE PARTOUT EN FRANCE

Prendre la parole est essentiel. Mais cela ne suffit pas. Notre capacité à transformer cette prise de parole en intérêt concret pour la rénovation globale se mesure notamment à travers le nombre de devis émis pour des missions de maîtrise d'œuvre. Cet indicateur reflète à la fois notre dynamique commerciale, la confiance que nous accordent les acteurs du marché et la pertinence de nos actions de sensibilisation.

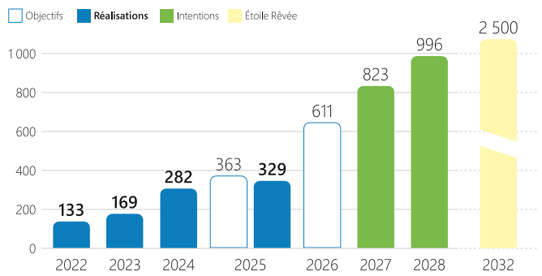
En 2025, nous avons émis **329 devis de maîtrise d'œuvre,** soit une progression de +17 % par rapport à 2024 (282 devis). Ce résultat demeure toutefois en deçà de l'objectif initial fixé à 363 devis. Il traduit une année contrastée, mais globalement encourageante.

L'analyse fait apparaître deux semestres aux dynamiques très différenciées :

- un premier semestre particulièrement porteur, soutenu par un volume important de consultations et par la maturité avancée de nombreux projets ;
- un second semestre en retrait, avec un niveau de devis comparable à celui de 2024, dans un contexte d'attentisme accru et d'allongement des cycles décisionnels au sein des copropriétés.

INDICATEUR 1.1.2

Nombre de devis émis au niveau national pour des conceptions rénovations globales :



Malgré ce ralentissement en fin d'année, la trajectoire reste positive. La progression du nombre de devis confirme l'intérêt croissant pour la rénovation énergétique globale et renforce la reconnaissance de l'expertise de Sénova auprès des copropriétaires, des syndics et des bailleurs sociaux.

Lorsque nous avons fixé nos objectifs 2026, à mi-2025, nous étions portés par la dynamique du premier semestre. Nous avons alors projeté un objectif ambitieux de **611 devis de maîtrise d'œuvre émis au niveau national.** Ce volume repose sur une hypothèse de croissance d'environ 30 % pour les agences historiques, à laquelle s'ajoutent les effets attendus des investissements commerciaux engagés dans les agences récentes et nouvelles.

À la date de rédaction de ce rapport, notre lecture est plus nuancée. Le second semestre 2025, le contexte budgétaire national et l'approche des échéances électorales (municipales en 2026, présidentielles en 2027) nous invitent à davantage de prudence.

À moyen et long terme néanmoins, notre confiance demeure intacte : tant sur la dynamique structurelle du marché de la rénovation globale et performante des copropriétés, que sur la capacité de Sénova à en être l'un des acteurs clés.

sénova

GéoRéno

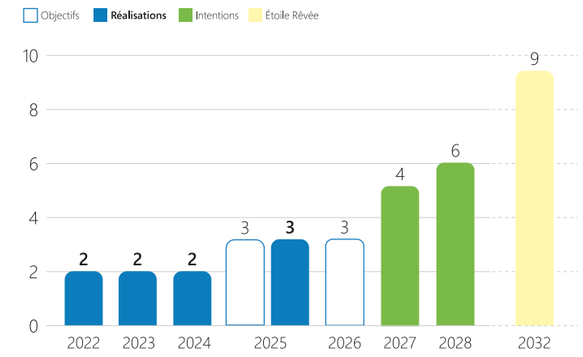
SCANNEZ OU CLIQUEZ

POUR TESTER LE POTENTIEL DE RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE DE VOTRE COPROPRIÉTÉ

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1.2 - Intervenir physiquement dans les 10 plus grands bassins urbains.

INDICATEUR 1.2.1

Nombre d'agences ayant dépassé le million d'euros de commandes :



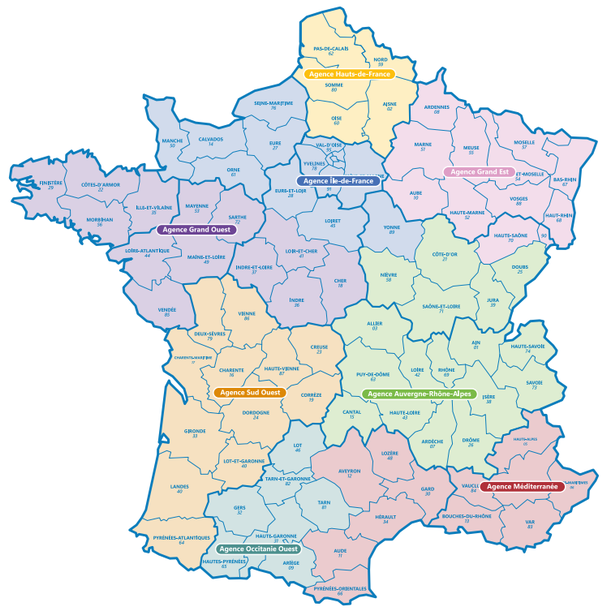
En 2025, une nouvelle agence a rejoint le club des agences Sénova ayant dépassé **1 M€ de commandes de nouvelles opérations sur une année** (phases de conception et d'exécution associées) : **l'agence Sénova Méditerranée.**

Désormais, **trois agences** — **Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et Méditerranée** — ont atteint ce stade de développement. Nous considérons cette étape comme un **marqueur de robustesse** de leur modèle économique, et comme un signe fort de l'**accélération de notre mission** dans ces territoires.

En renforçant notre présence locale, nous augmentons notre capacité à faire émerger des projets en masse : davantage d'ancrage humain, plus de proximité avec les acteurs, et une meilleure réactivité dans l'accompagnement des copropriétés.

En parallèle, en 2025, nous avons fait le choix d'**investir fortement** pour accélérer le développement de nos agences les plus récentes : **Grand Ouest, Hauts-de-France, Grand Est, Occitanie Ouest et Sud Ouest.**

Grâce à ces efforts, qui s'inscrivent dans la durée, **dès 2026,** l'agence **Grand Ouest** devrait à son tour franchir ce palier, et ainsi accompagner encore davantage les bassins urbains de **Nantes, Rennes, Angers, Tours et Saint-Nazaire.** Puis, **d'ici 2028,** les **quatre dernières agences** devraient également atteindre cette étape clé.



OBJECTIF STATUTAIRE #1

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Le Comité de Mission salue la place centrale accordée à l'Objectif Statutaire n°1 dans la mission revisitée de Sénova. L'ambition de susciter des projets de rénovation en masse est **claire, assumée et cohérente** avec la croissance de l'entreprise et son rôle structurant sur le marché. Le comité reconnaît également l'effort réalisé cette année pour professionnaliser les prises de parole et développer des outils de diffusion plus variés et plus accessibles, tels que le podcast ou les visites de chantier, qui renforcent la pédagogie auprès des acteurs du secteur.

Concernant l'indicateurs 1.1.1, le Comité invite Sénova à rattacher les indicateurs plus directement à l'activité réelle, afin de permettre une lecture plus fine de l'impact. La digitalisation du marché est peu évoquée et non identifiée sur cet indicateur : un point pourtant crucial dans la visibilité et l'impact de Sénova. **Le CM invite Sénova à intégrer son impact numérique** (nombre de visites sur le site web, écoute du podcast, nombre de vues ...) qui sont aujourd'hui facilement identifiables. Au regard des perspectives de développement de Sénova et de sa place sur le marché, la cible 2026 de cet indicateur peut sembler peu ambitieuse et ne traduit pas la réalité de sa présence sur l'ensemble des médias/plateformes à sa disposition.

Concernant l'indicateurs 1.1.2, les membres du Comité relèvent un besoin de cohérence entre évolution du nombre de prises de parole et évolution du nombre de commandes projetées. Le CM apprécie l'ambition de Sénova sur cet indicateur. Le Comité encourage donc Sénova à **éclairer davantage les actions commerciales, partenariales ou territoriales qui soutiendront ces volumes.** En effet, l'indicateur gagnerait à être mis en parallèle de la qualité des devis envoyé :

- Quelle part des devis concernent des MOE ? Ces dernières ayant un impact plus fort dans la réalisation de la mission.
- Quelle part de ces devis sont émis via les plateformes et les outils développés par l'entreprise ?
- Comment va-t-on atteindre ces objectifs d'émission de devis ? Quel investissement de Sénova sur ce point ?

Concernant l'indicateurs 1.1.2, l'indicateur relatif au nombre d'agences dépassant 1 M€ de commandes est jugé **pertinent mais gagnerait à être contextualisé** : évolution par bassins, comparaison entre agences, ou lien avec la part de marché locale. Le Comité encourage à enrichir sa lecture pour que l'indicateur reflète mieux la dynamique territoriale et l'impact réel des implantations locales. Tous les territoires sont-ils destinés à atteindre ce palier ou non ? Cela permettra à l'ensemble des agences d'exister dans ce graphique et rendra compte de l'ampleur réelle de l'avancée sur ce point.

En synthèse, **le Comité félicite Sénova pour son changement d'échelle en matière de sensibilisation et de présence publique et reconnaît la cohérence renforcée de cet OS dans le nouveau modèle de mission.** Il encourage néanmoins l'entreprise à mieux qualifier son impact, à renforcer l'ambition des indicateurs, et à préciser les leviers opérationnels qui permettront de les atteindre.



RAISON D'ÊTRE

« PERMETTRE AU PLUS GRAND NOMBRE D'ACCÉDER À DES LIEUX DE VIE BEAUX, AGRÉABLES ET ÉCOLOGIQUES. »

OBJECTIF STATUTAIRE #2

Concrétiser le plus grand nombre de projets de rénovation globale et performante, avec nos clients.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2.1

Rendre toujours plus simple et sécurisant le processus de rénovation globale.

INDICATEUR 2.1.1

Nombre de logements commandés en phase de conception
(page 16)

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2.2

Rendre financièrement accessibles les rénovations globales.

INDICATEUR 2.2.1

Taux de concrétisation de la conception aux travaux
(page 17)

OBJECTIF STATUTAIRE #2

CONCRÉTISER LE PLUS GRAND NOMBRE DE PROJETS DE RÉNOVATION GLOBALE ET PERFORMANTE, AVEC NOS CLIENTS

Une fois que nous avons réussi à susciter des projets de rénovation globale et performante en masse partout en France, notre deuxième intention statutaire est d'en **concrétiser le plus grand nombre** avec nos clients.

Pour cela, notre stratégie repose sur deux axes :

- **Rendre toujours plus simple et sécurisant** le processus de rénovation globale ;
- **Rendre financièrement accessibles** les rénovations globales.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2.1 - Rendre toujours plus simple et sécurisant le processus de rénovation globale.

Sur le premier axe, nous avons poursuivi l'innovation dans nos processus métiers en phases de conception et d'exécution, avec comme avancée majeure la **création et le déploiement de la plateforme GoRéno,** un outil de pilotage et de suivi en temps réel des projets, destiné aux syndics, aux AMO et aux copropriétaires.
En 2026, nous prévoyons d'expérimenter une **nouvelle offre de conception-réalisation,** spécifiquement destinée aux petites copropriétés, pour lesquelles le parcours traditionnel de la maîtrise d'œuvre s'avère souvent inadapté.

Concrètement, cela s'est traduit par une forte hausse du nombre de logements entrant en phase de conception sur un projet de rénovation globale avec Sénova comme maître d'œuvre : **6 146 logements,** au-delà de notre objectif de 6 000.

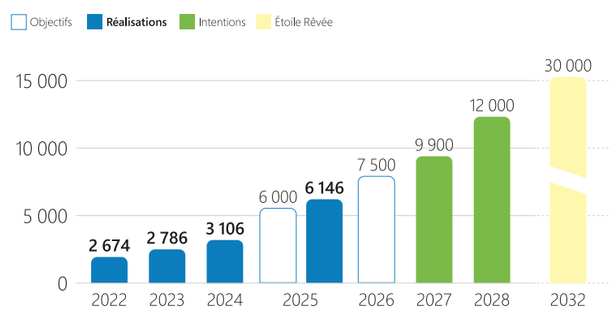
Cela représente environ **20 000 habitants** qui verront bientôt leur lieu de vie se transformer — soit l'équivalent de la population d'Orly, de Dax ou du Puy-en-Velay !

En 2026 et au-delà, nous prévoyons de poursuivre notre croissance sur cet indicateur, en cohérence avec la dynamique du marché d'une part, et le renforcement de la pertinence de notre offre d'autre part.

Nous sommes **sur la bonne route pour l'étoile 2032 !**

INDICATEUR 2.1.1

Nombre de logements commandés en phase de conception :



À compter de 2026, nous souhaitons ajouter un nouvel indicateur à cet objectif statutaire : la réponse moyenne des clients (en maîtrise d'œuvre, phase de conception et phase d'exécution) à la question posée *«Avons-nous permis à votre processus (de rénovation, de construction) d'être simple et sécurisant ?»* –
Obtenir ainsi la perception de nos clients sur ce point sera certainement très riche pour enrichir la stratégie et continuer à progresser.

GoRéno
Votre **assistant digital** pour des rénovations réussies.
SCANNEZ OU CLIQUEZ
POUR VOUS INSCRIRE AU PROCHAIN WEBINAIRE DE PRÉSENTATION DE GORÉNO

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2.2 - Rendre financièrement toujours plus accessibles les rénovations globales.

Ce n'est pas tout qu'un projet soit étudié et conçu dans le détail : encore faut-il qu'il se **concrétise par un vote de travaux en copropriété** ou par une décision du maître d'ouvrage dans le cas des bailleurs.

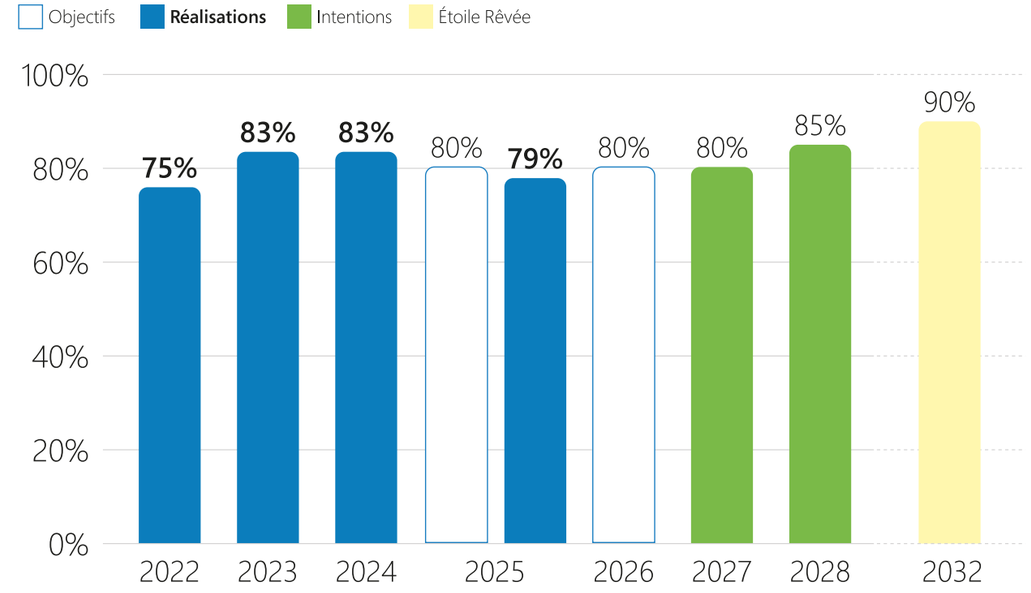
Sur ce second axe, l'avancée la plus marquante a été d'assumer pleinement et de communiquer notre **savoir-faire de courtier en solutions de financement** pour les copropriétés. Ce positionnement nous permet de présenter efficacement, sur chacun de nos projets, les meilleures solutions de financement disponibles, et de nous impliquer jusqu'au montage du dossier de chaque copropriétaire.

Notre objectif est que **8 projets sur 10 se concrétisent effectivement** — et ce fut le cas cette année encore, malgré des incertitudes politiques ayant parfois refroidi certains copropriétaires.

Pour 2026 et 2027, années d'élections municipales puis présidentielles, nous anticipons que **maintenir cet objectif sera déjà particulièrement ambitieux.**
À partir de 2028, nous espérons faire progresser régulièrement ce taux pour atteindre 90 %, notre étoile rêvée, d'ici **2032.**

INDICATEUR 2.2.1

Taux de concrétisation de la conception aux travaux [sur l'ensemble des conceptions clôturées dans l'année] :



OBJECTIF STATUTAIRE #2

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Le Comité de Mission souligne la cohérence entre cet objectif statutaire et le cœur du métier de Sénova. Faire émerger des projets est essentiel, mais les concrétiser constitue l'impact le plus tangible pour les copropriétaires et pour la société. Le Comité reconnaît les progrès importants réalisés sur le nombre de logements entrés en phase de conception ainsi que la robustesse du taux de concrétisation, maintenu à un niveau élevé malgré un contexte électoral et financier incertain. **Les indicateurs présentés traduisent la réussite de Sénova sur cet indicateur au cœur de la mission.**

Le Comité identifie un décalage entre certains objectifs opérationnels et l'ambition statutaire, rendant la lecture parfois moins fluide. En effet, les indicateurs semblent bien choisis pour répondre à l'objectif statuaire mais il **est nécessaire d'apporter des explications ou des informations complémentaires pour que leur lien avec les objectifs opérationnels soient plus évidents.**

Par exemple pour l'indicateur 2.1.1, le Comité salue la forte croissance du nombre de logements entrant en conception mais le lien avec l'objectif opérationnel ne sera effectif que lorsque ce dernier sera couplé avec l'indicateur complémentaire de « ressenti » des copropriétaires. Sa mise ne place dans le prochain rapport promet une lecture et une analyse éclairée sur le sujet. Le Comité suggère également **d'intégrer une dimension plus qualitative sur la simplicité perçue par les maîtres d'ouvrage,** dont une première mesure est prévue en 2026. Cette démarche est saluée. A terme, nous souhaiterions également voir apparaître les perspectives de Sénova sur le fait d'embarquer les copropriétés encore peu touchées par les rénovations d'ampleur (petites copropriété).

Concernant l'indicateur 2.2.1, le taux de concrétisation reste un marqueur fort de la réussite de Sénova, mais comme pour l'indicateur précédent, ni les chiffres ni le paragraphe ne permet d'identifier clairement le lien avec l'objectif opérationnel sur le sujet du financement. **Le taux de concrétisation mériterait d'être lié à des informations chiffrées liées au financement (reste à charges moyens, quote-part, taux de souscriptions aux solutions de financements, partenariats solides avec des organismes financeur ...).** Afin d'ancrer encore plus ces chiffres dans la réalité des projets de rénovation, il serait intéressant de creuser les causes des 20% restant et leur traitement : les non-votes (environ 20 %) sont-ils liés à des sujets économiques ou des absences de financement ? En quoi l'offre de financement de Sénova a-t-elle impacté ces décisions ? Ces votes négatifs sont-ils l'objet d'un temps de réflexion supplémentaire nécessaire pour la copropriété ?

Le Comité considère l'OS2 comme une force de Sénova, mais invite à **enrichir la lecture des indicateurs pour rendre compte plus fidèlement de la réalité opérationnelle,** des obstacles rencontrés et de la valeur produite sur l'ensemble des projets.



RAISON D'ÊTRE

« PERMETTRE AU PLUS GRAND NOMBRE D'ACCÉDER À DES LIEUX DE VIE BEAUX, AGRÉABLES ET ÉCOLOGIQUES. »

OBJECTIF STATUTAIRE #3

Tirer vers le haut la qualité des rénovations.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3.1

Faire évoluer le programme du client vers plus d'ambition écologique, architecturale et de confort d'usage à toutes les étapes où Sénova peut avoir un impact.

INDICATEUR 3.1.1

Pourcentage des clients ayant répondu oui à la question posée «Avons-nous contribué à tirer vers le haut la qualité architecturale, écologique et de confort d'usage de votre projet de rénovation ?»

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3.2

Contribuer effectivement, par nos services aux clients, aux efforts nationaux pour la baisse des consommations d'énergie et des émissions de GES.

INDICATEUR 3.2.1

Pourcentage annuel de nos projets MOEG validés dans l'année ayant un gain énergétique de minimum 50% et arrivant en Etiquette C ou mieux
(page 20-21)

INDICATEUR 3.2.2

Pourcentage annuel de nos projets MOEG validés dans l'année ayant changé de classe GES vers A ou B
(page 20-21)

TIRER VERS LE HAUT LA QUALITÉ DES RÉNOVATIONS

Ce n'est pas tout de concrétiser en grand nombre des projets de rénovation globale avec nos clients : nous voulons aussi que ces projets soient **les plus qualitatifs possibles.** Notre troisième intention statutaire est donc de **tirer vers le haut la qualité des rénovations.**

Pour cela, notre stratégie repose sur deux axes :

- **Faire évoluer le programme du client** vers davantage d'ambition écologique, architecturale et de confort d'usage, à toutes les étapes où Sénova peut avoir un impact.
- **Contribuer activement,** par nos services, **aux efforts nationaux** de réduction des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre.

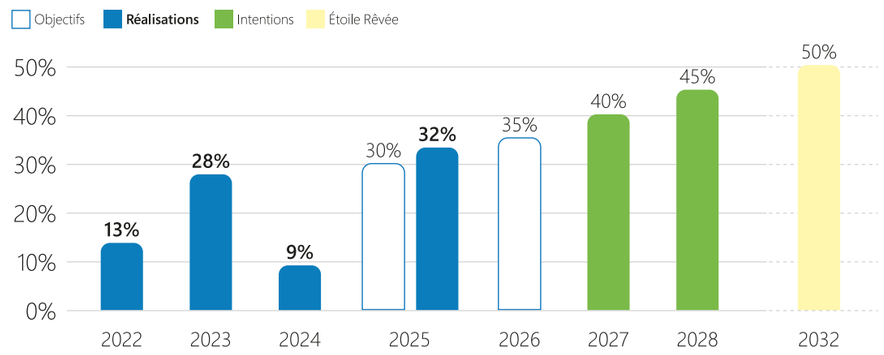


Cette stratégie s'appuie notamment sur l'équipe technique de Sénova, composée de **40 binômes de référents internes** chargés de définir et de mettre en œuvre les feuilles de route pour chacune des compétences techniques liées à notre métier. Leur rôle : identifier, intégrer et diffuser dans tous nos projets les meilleures solutions — qu'elles soient architecturales, financières, liées aux matériaux ou aux équipements.

En 2025, **près d'un tiers de nos projets de rénovation globale (32 %) atteignent des niveaux de performance exemplaires,** avec plus de +50 % de gain énergétique et l'atteinte d'une étiquette C ou mieux.

INDICATEUR 3.2.1

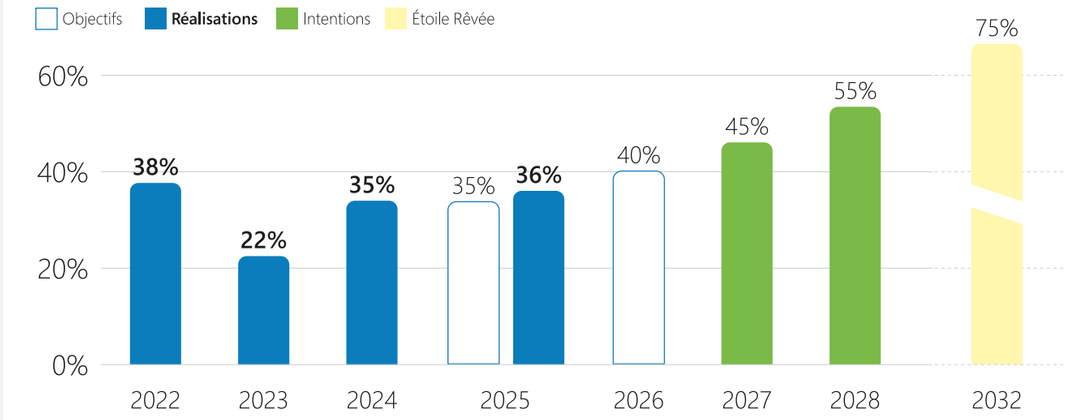
Pourcentage annuel de nos projets MOEG validés dans l'année ayant un gain énergétique de minimum 50% et arrivant en étiquette C ou mieux :





INDICATEUR 3.2.2

Pourcentage annuel de nos projets MOEG validés dans l'année ayant changé de classe GES vers A ou B :



Nous progressons aussi sur la réduction des émissions de carbone : **36 % de nos projets obtiennent une étiquette GES A ou B,** en cohérence avec la Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC).

D'ici 2030, notre ambition est de poursuivre **une montée en puissance continue de +5 points par an,** afin que la grande majorité de nos projets atteigne les standards les plus élevés en matière de performance énergétique et bas carbone.

Notre étoile 2032 porte une ambition simple et forte : **faire de nos rénovations des références nationales,** capables d'engendrer un impact important et mesurable sur les habitants, les consommations d'énergie et les émissions de GES des bâtiments.

Pour y parvenir, deux leviers seront essentiels :

- **l'audace individuelle,** celle qui pousse chacun à viser et inspirer mieux, plus juste et plus performant à chaque projet ;
- **l'engagement de résultat,** au travers de garanties de performance qui nous responsabilisent davantage et donnent à nos clients confiance dans leur investissement — et envie d'aller encore plus loin.

À compter de 2026, nous souhaitons ajouter un nouvel indicateur à cet objectif statutaire : le **pourcentage de clients répondant "oui"** à la question :
« Avons-nous contribué à tirer vers le haut la qualité architecturale, écologique et de confort d'usage de votre projet de rénovation ? »
Cela permettra de nous évaluer sur le rôle moteur que nous jouons dans les projets, selon la perception de nos clients.

OBJECTIF STATUTAIRE #3

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Le Comité de Mission considère que **cet objectif statutaire est au cœur de la mission de Sénova** et de son métier. Toutefois, il constate que les indicateurs associés restent encore trop limités pour apprécier pleinement le niveau d'ambition environnementale, architecturale et d'usage que Sénova cherche à atteindre.

Sur l'indicateur 3.1.1, le Comité partage l'intérêt d'intégrer un retour direct des clients quant au rôle de Sénova dans l'évolution de leur programme, mais attire l'attention sur la difficulté de mesurer un sujet, souvent nuancé et perçu différemment selon les copropriétés et les copropriétaires, à l'aide d'une réponse binaire. L'absence d'indicateur à date ne permet pas d'apprécier l'avancée de Sénova sur ce point.

Concernant les indicateurs 3.2.1 et 3.2.2, le Comité reconnaît les bons résultats annoncés et félicite Sénova pour la consolidation de ses indicateurs mais identifie un besoin contextualisation pour rendre la réussite plus lisible. À cette fin, nous invitons Sénova à se challenger sur la présentation de ces indicateurs en ajoutant des :

- **Données de comparaison** nationales : pour situer l'ambition des niveaux atteints par rapport au marché.
- **Objectifs intermédiaires chiffrés :** notamment pour comprendre ce que représentent les 68 % de projets restant en matière de performance.
- **Repères accessibles aux non-experts :** par exemple des benchmarks, ou des valeurs absolues (kWh économisés, tonnes de CO_2 évitées) qui donneraient plus d'épaisseur à la lecture de la performance à l'image de l'objectif 2.1.

Nous pensons que ces ajouts permettront d'apprécier la portée réelle des progrès et la place de Sénova en tant que leader dans le marché.

Enfin, le Comité regrette l'absence de mention claire du bilan carbone de Sénova dans le rapport de cette année pourtant évoqué comme central dans le rapport précédent. Cet élément est clé dans l'investissement de Sénova dans sa mission et la traduction de son exemplarité dans la réduction de son impact carbone général. Nous encourageons vivement Sénova et le CODIR à le remettre à l'ordre du jour de ses futurs investissements.

Afin d'ouvrir également la vision future sur ces indicateurs, nous souhaiterions voir apparaitre les questionnements et les actions mise en place par Sénova sur plusieurs sujets d'avenir pour le marché :

- **Intégrer la consommation réelle :** L'intégration d'un suivi d'exploitation ou la mise en place de CPE sont des points à explorer pour pousser toujours plus avant la qualité des rénovations et intégrer l'usage dans les indicateurs.
- **Comment anticiper le sujet du "rajeunissement" du parc à rénover** et donc l'amélioration des étiquettes de départ ? Quelle pérennité sur cet indicateur ?
- Cet objectif statutaire est également l'occasion de mettre en avant nos partenaires et l'exigence que nous portons sur ce point.

En synthèse, **le Comité salue l'ambition affichée mais encourage à structurer davantage cet OS pour en renforcer la lisibilité, la portée et l'impact pédagogique** du rapport de mission.

RAISON D'ÊTRE

« PERMETTRE AU PLUS GRAND NOMBRE D'ACCÉDER À DES LIEUX DE VIE BEAUX, AGRÉABLES ET ÉCOLOGIQUES. »

OBJECTIF STATUTAIRE #4

Créer un cadre de travail enthousiasmant, propice au développement personnel et professionnel de nos collaborateurs.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4.1

Développer les savoirs théoriques, les savoir-faire et les savoir-être de nos collaborateurs.

INDICATEUR 4.1.1

Nombre de jours de formation (hors séminaire) par collaborateur de plus d'un an d'ancienneté et par an
(page 24)

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4.2

Ancrer une culture du résultat financier au service de la robustesse de l'entreprise et de l'épanouissement professionnel des collaborateurs.

INDICATEUR 4.2.1

Pourcentage de REX / Production
(page 25-26)

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4.3

Pérenniser notre culture du partage et de l'ouverture dans le contexte d'une croissance soutenue des effectifs.

INDICATEUR 4.3.1

eNPS des collaborateurs
(page 27-28)

CRÉER UN CADRE DE TRAVAIL ENTHOUSIASMANT, PROPICE AU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL DE NOS COLLABORATEURS

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4.1 - Développer les savoirs théoriques, les savoir-faire et les savoir-être de nos collaborateurs.

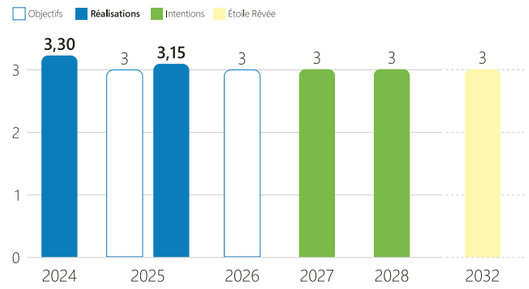
Pour créer un cadre de travail enthousiasmant, propice au développement personnel et professionnel de nos collaborateurs, notre première priorité est de renforcer les savoirs théoriques, les savoir-faire et les savoir-être de chacun.
Cette priorité constitue le socle de notre **politique du partage** : une fois qu'un **vouloir commun** est établi avec le salarié (rôle, responsabilités, objectifs, vision et valeurs), nous nous engageons à **partager le savoir** nécessaire pour lui permettre de réussir et de progresser année après année.

Concrètement, chaque collaborateur bénéficie d'un **plan de formation individuel**, revu chaque année. La première année correspond à un temps d'investissement particulièrement important : un nouveau salarié dans l'équipe de production reçoit en moyenne **10 jours de formation** durant sa période d'intégration, afin de devenir pleinement opérationnel et responsable sur sa mission.

Au-delà de cette première étape, nous poursuivons cet investissement avec **3 jours de formation par an et par salarié (présent à temps complet de 218 jours) en moyenne,** couvrant à la fois les compétences relationnelles, managériales, entrepreneuriales et bien sûr les compétences techniques et métiers à des niveaux avancés. Cet objectif est atteint en 2025, et nous projetons de poursuivre avec les mêmes ambitions au cours des prochaines années.

INDICATEUR 4.1.1

Nombre de jours de formation (hors séminaire) par collaborateur de plus d'un an d'ancienneté et par an :



Concernant les compétences managériales, notre stratégie vise à former nos managers à un **leadership responsabilisant, porteur de sens et favorisant la coopération** par une démarche participative. Car lorsque les managers sont bien formés et en réussite, le troisième étage de notre politique du partage peut pleinement s'exprimer : **le partage du pouvoir,** qui permet à chaque salarié de développer sa responsabilité et son autonomie au fil du temps.

Notre objectif de 3 jours de formation par an et par salarié présent à temps plein est à comparer avec les moyennes françaises : en France, entre **40 et 45 %** des salariés suivent une formation chaque année, d'une durée moyenne de **30 heures (4,3 jours).** Rapporté à l'ensemble de la population salariée, cela équivaut à **1,7 jour de formation par salarié et par an en moyenne.**

Ces chiffres englobent 100 % des salariés, y compris ceux en première année — ce qui n'est pas notre cas, puisque nous analysons spécifiquement l'investissement réalisé **au-delà** de la première année dans un souci d'exigence.

Source : https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=12018

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4.2 - Ancrer une culture du résultat financier au service de la robustesse de l'entreprise et de l'épanouissement professionnel des collaborateurs.

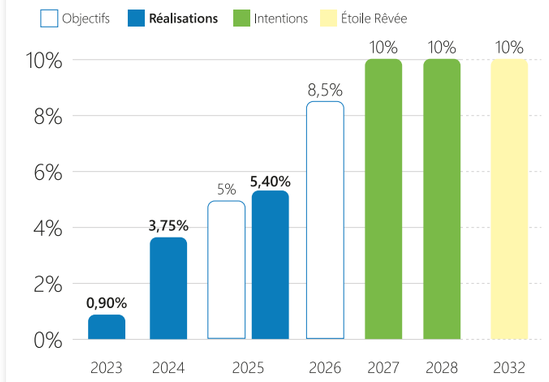
Pour créer un cadre de travail enthousiasmant, propice au développement personnel et professionnel de nos collaborateurs, il est indispensable que l'entreprise soit robuste et capable de sécuriser ses salariés, ses clients et l'ensemble de ses parties prenantes, quels que soient les aléas rencontrés.
Nous sommes convaincus que cette robustesse repose sur la capacité à générer durablement **un résultat d'entreprise équivalent à 10 % de la production,** et ce sans suroptimiser l'entreprise, afin de permettre que **performance économique et bien-être de nos collaborateurs se renforcent mutuellement.**

Sénova est engagée dans ce chemin de transformation depuis plusieurs années, avec l'ambition de passer d'un **résultat tout juste positif en 2023** à un **rythme de croisière de 10 % à partir de 2027.**

En 2025, nous avons poursuivi le développement des compétences économiques de chaque collaborateur et lancé deux chantiers structurants supplémentaires, dont la **refonte intégrale des tableaux de bord individuels et collectifs.** L'objectif : permettre à chacun de comprendre l'impact concret de son travail sur les résultats de l'entreprise et d'adopter un pilotage plus clair, partagé et responsabilisant. Ce travail se poursuivra jusqu'en 2026.

INDICATEUR 4.2.1

Pourcentage de Résultat / Production :



L'année a également été marquée par une avancée majeure : la mise en place de **l'actionnariat salarié,** quatrième étage de notre politique du partage — le **« partage de l'avoir ».**

Concrètement, **58 salariés,** soit **73 % des collaborateurs éligibles,** ont choisi d'investir leur prime d'intéressement en actions Sénova, témoignant d'un engagement fort dans le projet d'entreprise.

Depuis cette année, les résultats de l'entreprise sont donc partagés avec les salariés **à deux niveaux :**
- **l'intéressement,** à hauteur de 25 % du résultat courant avant impôt ;
- **l'actionnariat,** permettant de bénéficier à la fois des dividendes et de la valorisation du patrimoine.

Ce dispositif aligne pleinement les intérêts entre la robustesse financière de l'entreprise et la valeur tangible que les salariés peuvent retirer de leur trajectoire professionnelle chez Sénova, ce qui accroit encore davantage la robustesse de l'entreprise.

Au terme de l'exercice, nous avons atteint — et même dépassé — notre objectif 2025, avec un **résultat d'entreprise de 5,4 % de la production,** supérieur à notre objectif de 5 %.

Pour 2026, nous anticipons que les actions engagées ces dernières années continueront à produire leurs effets. Nous visons ainsi une nouvelle progression significative, avec un **objectif de résultat de 8,5 % de la production.**

OBJECTIF STATUTAIRE #4

CRÉER UN CADRE DE TRAVAIL ENTHOUSIASMANT, PROPICE AU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL DE NOS COLLABORATEURS

« PRODUCTION ? RÉSULTAT ? KESAKO ? »

La production

Chez Sénova, la production correspond à l'ensemble de la valeur créée dans l'année grâce à nos prestations : études, accompagnements, missions de maîtrise d'œuvre, suivi de projets, etc. C'est donc la **valeur économique réellement générée** par notre travail, qu'elle ait déjà été facturée ou qu'elle le soit ultérieurement.
Même si ce n'est pas strictement exact comptablement dans le cas de Sénova, nous pouvons entendre la production comme le **chiffre d'affaires de l'entreprise.**

Le résultat

Le résultat mesure ce que l'entreprise dégage **grâce à son activité courante,** après avoir déduit tous les coûts nécessaires à son fonctionnement : salaires, outils, locaux, formation, investissements opérationnels, etc.

Il indique si l'entreprise crée suffisamment de valeur pour **financer son développement, sécuriser son avenir et soutenir le bien-être de ses équipes.**

Pourquoi cet indicateur est-il clé ?

Parce qu'un résultat solide, autour de **10 % de la production,** permet de :
- offrir un **cadre de travail stable et sécurisant ;**
- investir durablement dans les **compétences,** le **bien-être** et l'**épanouissement** des collaborateurs ;
- améliorer nos **outils,** nos **méthodes** et la qualité de nos prestations ;
- renforcer la **fidélisation** grâce au partage de la valeur créée (via l'intéressement et désormais l'actionnariat salarié).

Dans notre modèle économique, **viser un résultat de 10 %** apparaît comme un juste équilibre :
- viser **en dessous** fragiliserait la capacité de l'entreprise à offrir un cadre de travail enthousiasmant et à soutenir le développement de ses collaborateurs ;
- viser **au-dessus** en l'état de notre modèle économique imposerait des optimisations trop fortes, susceptibles de fragiliser l'entreprise sur le long terme — à l'opposé de notre objectif de robustesse.



NB : Comptablement, notre indicateur de Résultat correspond au Résultat d'Exploitation (REX) dans lequel nous réintégrons les éventuels crédits d'impôts recherche ou innovation car nous considérons ces derniers comme des subventions venant réduire les charges d'investissement.



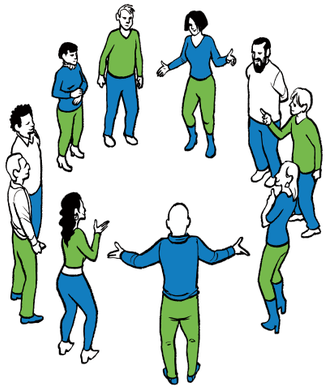
sénova



OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4.3 - Pérenniser notre culture du partage et de l'ouverture dans le contexte d'une croissance soutenue des effectifs.

Nous sommes heureux d'avoir eu l'audace de mettre en place notre premier **eNPS** en décembre 2025 et de l'ancrer dans notre modèle de mission. En effet, difficile d'imaginer un indicateur plus pertinent que l'eNPS pour mesurer dans quelle mesure le cadre de travail proposé par Sénova est enthousiasmant et propice au développement personnel et professionnel de nos collaborateurs.

Pour cette première enquête, entièrement anonyme, nous ne savions pas à quoi nous attendre. Les résultats sont encourageants, avec un **eNPS de 33** et un **taux de participation de 56 %.**

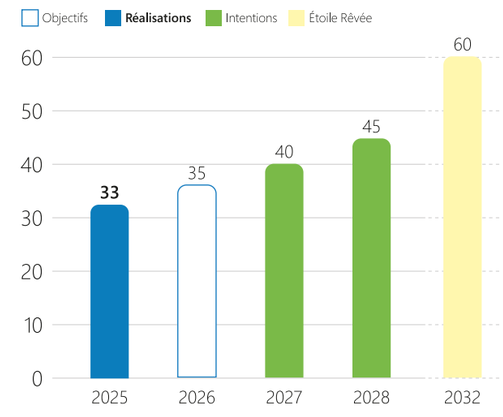


Les retours mettent en évidence plusieurs facteurs clés qui nourrissent une expérience collaborateur positive — et que nous souhaitons préserver durablement :
- la Mission de Sénova et les valeurs incarnées,
- l'importance accordée à l'humain,
- une ambiance de travail agréable au quotidien,
- un climat bienveillant et une dynamique collective stimulante,
- de solides opportunités d'apprentissage et d'évolution (autonomie, confiance, responsabilisation, montée en compétences).

La flexibilité, la proximité managériale et la qualité d'écoute sont également régulièrement citées parmi les points forts.

INDICATEUR 4.3.1

eNPS des collaborateurs :



Deux axes d'amélioration ressortent clairement pour 2026 :
1. **Mieux planifier et anticiper la charge de production,**
2. **Poursuivre l'amélioration de nos outils et méthodes** afin de réduire les irritants du quotidien et fluidifier encore davantage nos modes de travail.

Ces retours confirment l'importance stratégique de la **modernisation de notre système d'information,** notamment via la refonte de notre outil et de notre processus de planification de la production, dont le déploiement est prévu courant 2026.

CRÉER UN CADRE DE TRAVAIL ENTHOUSIASMANT, PROPICE AU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL DE NOS COLLABORATEURS

Par ailleurs, dans un contexte de croissance soutenue des effectifs, nous souhaitons veiller à préserver notre **culture du partage et de l'ouverture.** Plusieurs actions structurantes y contribueront, notamment :

- maintenir des espaces et des temps dédiés au partage et à la rencontre (séminaires, événements internes, espaces ouverts et lieux de convivialité),
- refondre notre page recrutement pour permettre aux candidats de mieux comprendre la culture Sénova,
- mettre en place un séminaire d'accueil pour favoriser l'intégration des nouveaux arrivants afin qu'ils s'approprient l'entreprise et notre culture.

Nous avons décidé de réaliser deux enquêtes eNPS par an, en **avril** et en **octobre.**
En 2026, nous visons à dépasser un eNPS de **35,** accompagné d'un taux de participation d'au moins **75 %.** Plus largement, nous ambitionnons une progression continue d'environ **5 points par an.**

Notre horizon rêvé pour 2032 : qu'une large majorité de collaborateurs perçoivent Sénova comme un lieu d'épanouissement et de réalisation personnelle à chaque étape de leur relation avec l'entreprise — depuis leur arrivée, tout au long de leur évolution, jusqu'à la préparation de leur départ… et même après.

« eNPS : KESAKO ? »

L'**eNPS (Employee Net Promoter Score)** est un indicateur simple qui mesure la propension des collaborateurs à recommander leur entreprise comme **lieu de travail.**
Il se calcule à partir de la question suivante : **« Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez votre entreprise comme lieu de travail ? »**

Les réponses sont ensuite réparties en trois catégories :

- **Notes de 0 à 6 : Détracteurs**
- **Notes de 7 à 8 : Passifs**
- **Notes de 9 à 10 : Promoteurs**

Le score se calcule grâce à la formule suivante :
eNPS = % Promoteurs – % Détracteurs

Le eNPS varie donc de **-100 à +100** et reflète l'**attractivité perçue** de l'entreprise par ses collaborateurs :

- S'il est **négatif,** cela signifie qu'il y a plus de détracteurs que de promoteurs ;
- S'il est **positif,** cela signifie l'inverse, et traduit une dynamique globalement favorable.

Repères de lecture (benchmark SurveyMonkey)

- **eNPS "mauvais" : inférieur à 0**
- **eNPS "classique" : de 0 à +24**
- **eNPS "bon" : de +25 à +34**
- **eNPS "très bon" : de +35 à +49**
- **eNPS "excellent" : +50 et au-delà**





AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Le Comité constate que **cet objectif statutaire reflète l'ADN profondément humain de Sénova.** Les avancées de 2025 — notamment le développement de la formation, la refonte des tableaux de bord, l'actionnariat salarié et le lancement du premier eNPS — témoignent d'un **engagement réel de la direction et des équipes et d'une attention sincère portée sur ce point structurant** pour la réussite de l'entreprise.

Pour autant, plusieurs points méritent d'être approfondis.

Concernant l'indicateur 4.1.1, le Comité salue l'effort de formation, qui se situe largement au-dessus de la moyenne nationale : cette moyenne mériterait d'apparaître clairement sur le graphique, cela permettra de mettre rapidement en valeur cette action forte de Sénova et d'accentuer la visibilité sur ce point qui la démarque du marché. Les membres du comité recommandent de **compléter la lecture « quantitative » par des éléments qualitatifs** (retours des collaborateurs, adéquation aux besoins métiers, impact sur la progression professionnelle notamment pour les séniors pérennisés dans l'entreprise).

Sur l'indicateur 4.2.1 relatif au résultat d'exploitation et à son partage, les membres soulignent l'importance de distinguer la performance économique de l'entreprise et l'impact réel sur le collaborateur : les collaborateurs sont au centre de l'OS4 et cela doit également se traduire dans les indicateurs. Le Comité invite Sénova à clarifier davantage ce que cela signifie pour les collaborateurs : en quoi ces résultats renforcent-ils concrètement la robustesse perçue et l'épanouissement au travail ? Dans cette optique, nous suggérons à Sénova à **présenter ici la valeur absolue de l'enveloppe redistribuée (en intéressement et en actionnariat) mais également en R&D,** ce point ayant un impact significatif sur le quotidien des collaborateurs.

Concernant l'indicateur 4.2.2, le Comité **salue la mise en place de cet indicateur et l'ambition portée** sur le score attendu sur ce point dans les prochaines années. L'anonymisation des réponses était un point d'attention relevé l'an passé et le CM félicite Sénova pour cette avancée qui traduit la prise en main de la mission et des retours du CM. Nous invitons Sénova à se questionner sur la façon de rendre le taux de réponse plus satisfaisant. Le comité de mission souhaite mettre en évidence que l'indicateur manque encore de lisibilité pour un lecteur non spécialiste (à première vue, 30% pourrait paraître un score faible). Il recommande **d'inclure plus de verbatim issus des retours des collaborateurs et d'expliciter les plans d'action en découlant.**

Le Comité de mission invite Sénova à continuer son investissement, déjà présent, dans la réussite et le cadre de travail apporté aux salariés.



AVIS GÉNÉRAL DU COMITÉ DE MISSION

L'année 2025 a été marquée par la reformulation de la mission. **Le comité de mission est très heureux de cette prise en main qui est la traduction d'une belle marche franchie : aligner la mission avec la réalité opérationnelle et économique de Sénova.** Ce pas en avant clarifie la trajectoire de Sénova et facilite le pilotage de la mission au quotidien.

Les membres constatent une **réelle montée en puissance** : une mission plus lisible, des indicateurs mieux intégrés au tableau de bord de direction, et un rapport résolument tourné vers l'action et la transparence. Le Comité salue l'ouverture de nouveaux territoires, le développement des compétences internes, ainsi que les innovations portées par les équipes techniques et opérationnelles.

Pour autant, l'année 2025 met aussi en évidence plusieurs axes structurants de progrès.
Le Comité appelle Sénova à :

- **Poursuivre l'élévation de l'ambition de certains indicateurs,** en cohérence avec la croissance de l'entreprise notamment sur l'OS1 qui est un point central pour l'activité et l'impact de l'entreprise.
- **Renforcer la lisibilité des données,** notamment pour les non-experts et ainsi faire du rapport de mission un outil pédagogique clair sur l'impact de Sénova sur le marché notamment sur l'OS2 dont les indicateurs traduisent clairement une réussite de Sénova.
- **Donner plus de corps à l'OS3,** central dans la mission, en reliant les indicateurs et les Objectifs Opérationnels plus clairement et en portant l'ambition de réaliser un bilan carbone.
- **Recentrer l'OS4 sur l'expérience collaborateur,** en évitant la dilution entre performance économique et impact humain.

Le Comité exprime sa confiance dans la capacité de Sénova à intégrer ces recommandations, et se réjouit de la dynamique positive impulsée par ce nouveau modèle de mission.

Le Comité de Mission encourage Sénova à poursuivre cette trajectoire ambitieuse, exigeante et inspirante, au service de lieux de vie beaux, agréables et écologiques pour le plus grand nombre.



COMPOSITION DU COMITÉ DE MISSION

En 2025, le comité de mission de Sénova s'est enrichi de deux nouveaux membres, Clara Lorinquer et Renaud Lerooy, qui apportent un regard et une expérience complémentaires pour encore mieux accompagner Sénova dans l'exécution de sa mission d'entreprise.



Justine Broca
Cheffe de projet en rénovation globale et performante chez Sénova



Daniel Cintolesi
Entrepreneur, coach et psychopraticien



Romain Brouard
Entrepreneur et artiste



Renaud Lerooy
Entrepreneur et cofondateur du syndic à mission Homeland



Clara Lorinquer
Responsable global des impacts positifs du groupe ADEO

aupeam : AUDIT DE L'OTI

Aupeam est un organisme tiers indépendant dédié à la vérification des sociétés à mission, et lui-même société à mission.

Tous les 2 ans, les entreprises à mission de plus de 50 salariés sont dans l'obligation de faire réaliser un audit par un OTI (organisme tiers indépendant), accrédité COFRAC, dont le but est d'émettre un avis sur le respect des objectifs statutaires et sur l'adéquation entre les moyens mis en oeuvre, les résultats et les circonstances.

Depuis que Sénova est entreprise à mission, nous avons choisi AUPEAM pour réaliser cet audit, qui a rendu un avis validant que Sénova respecte les conditions lui permettant de faire état de la qualité de société à mission.

Nous remercions chaleureusement AUPEAM pour son engagement et le sérieux de son travail qui constitue une aide certaine à la prise de recul et à l'amélioration du suivi de la mission de Sénova.

SCANNEZ OU CLIQUEZ
POUR RETROUVER L'INTÉGRALITÉ DE L'AVIS MOTIVÉ D'AUPEAM



LES SALARIÉS DE SÉNOVA RÉUNIS EN SÉMINAIRE D'ENTREPRISE
AU DOMAINE DU TAILLÉ (07) - SEPTEMBRE 2025

REMERCIEMENTS

Ce rapport de mission 2025 est l'occasion d'exprimer notre gratitude envers toutes les parties prenantes de l'aventure Sénova.

Tout d'abord, merci à tous les Sénoviens : nous nous engageons chaque jour avec tête, cœur et tripes pour permettre au plus grand nombre d'accéder à des lieux de vie beaux, agréables et écologiques, en commençant par Sénova : notre lieu de vie professionnelle ! Nous incluons ici aussi les membres du conseil d'accompagnement et du comité de mission.

Merci aussi à tous nos clients pour la confiance qu'ils nous font en s'appuyant sur Sénova pour réussir leurs projets. Derrière chacun de ces projets, il y a une aventure humaine passionnante et grandissante.

Merci à tous nos partenaires, sans qui rien ne serait possible. Je pense aux partenaires sur chaque projet : les entreprises qui réalisent les travaux, les banques et collectivités qui les financent. Et à tous nos partenaires techniques, financiers et institutionnels qui nous permettent d'innover et de passer à l'échelle à tous les niveaux.

Enfin, merci à vous, cher lecteur, d'avoir lu notre rapport de mission.
Nous sommes très curieux de connaître votre résonance à la suite à cette lecture : **ce qui vous a marqué, touché, mis en énergie, ou bien ce qui vous a surpris ?**
Et maintenant, qu'est-ce que cela vous donne envie de faire ?

Vous pouvez nous transmettre votre message très simplement ici.

SCANNEZ OU CLIQUEZ
POUR DONNER VOTRE
RÉSONANCE SUR CE RAPPORT

À bientôt,

Anne-Lise, Diane, Dimitri, Baptiste, Jean-Marie, Pierre-Antoine et Yann
MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

NOTES

NOTES

ET SI NOUS ALLIONS PLUS LOIN ENSEMBLE ?

VOUS SOUHAITEZ RENDRE UN BIEN DE VIE PLUS BEAU, PLUS AGRÉABLE ET PLUS ÉCOLOGIQUE ?

CONTACT@SENOVA.FR

VOUS SOUHAITEZ REJOINDRE L'ÉQUIPE DE SÉNOVA EN TANT QUE COLLABORATEUR ?

RECRUTEMENT@SENOVA.FR

VOUS SOUHAITEZ NOUER UN PARTENARIAT OU UNE COLLABORATION AVEC SÉNOVA ?

CONTACT@SENOVA.FR

VOUS AVEZ DES QUESTIONS OU UN FEEDBACK À NOUS FAIRE SUR CE RAPPORT ANNUEL ?

ANIMATEUR.MISSION@SENOVA.FR

SCANNEZ OU CLIQUEZ POUR DONNER VOTRE RÉSONANCE SUR CE RAPPORT

sénova

AMO, Maître d'Œuvre, Bureau d'Études et Organisme de Formation
Opérateur Ensemblier de la rénovation globale et performante
Permettre au plus grand nombre d'accéder à des lieux de vie beaux, agréables et écologiques

contact@senova.fr | senova.fr | 09 88 99 75 75