

KÉA

CONSEIL EN STRATÉGIE
& TRANSFORMATION

Rapport du *Comité de Mission*

2025



“

Réhabiliter le *temps long*

”

CITEO est devenue Société à Mission en 2020, la même année que Kéa, parmi les toutes premières organisations à acquérir ce statut. Quelles étaient vos intentions, CITEO étant « à mission » bien avant que le statut n'existe ?

Le double projet économique et social porté par Antoine Riboud en 1972, et au-delà de Danone jusqu'à la création de CITEO, est au cœur de notre engagement depuis l'origine.

S'il ne devait exister qu'une seule entreprise à mission, ce serait CITEO : elle porte, pour l'ensemble d'un secteur, l'ambition et l'exigence de performance en matière de circularité.

L'adoption de ce statut en 2020 n'a pas transformé en profondeur notre finalité – elle l'a consacrée. Elle nous a surtout conféré une responsabilité accrue : montrer la voie, entraîner les acteurs et impulser un nouveau mouvement autour des 3R (« Réduire, Réemployer, Recycler »).

Le principe du pollueur-payeur appartient au XX^e siècle. La capacité à embarquer tout un écosystème pour adapter nos modes de production, distribution et consommation à la préservation de la planète, constitue, elle, une raison d'être du XXI^e siècle.

À l'heure où tout pousse les entreprises et les politiques vers la gestion de l'urgence et la performance de court terme, il faut rappeler une évidence : la transition environnementale ne se fera pas dans l'instant. Elle suppose du temps, des investissements, des apprentissages et des trajectoires. Dans nos métiers, construire des filières de réemploi ou de recyclage, transformer des chaînes de valeur, sécuriser des approvisionnements circulaires ne se décrète pas en un exercice budgétaire. Cela exige de penser et d'agir ensemble dans la durée.

“

Le temps long n'est donc pas une posture morale mais une nécessité stratégique. Car les modèles optimisés et très efficaces pour le court terme se révèlent aussi les plus fragiles : dépendances extérieures, volatilité des coûts, vulnérabilité géopolitique, difficulté à absorber les crises. À l'inverse, investir dans des modèles plus sobres et plus robustes, c'est construire un nouveau type de performance, plus durable, plus résiliente et, au fond, plus solide.

Le statut de Société à Mission change-t-il le regard porté sur l'entreprise ?

Ce statut n'a pas été créé dans ce but. Il produit surtout de l'alignement en interne, une cohérence du projet et une intention plus forte vis-à-vis de nos parties prenantes externes.

Pour CITEO, il s'agit d'entraîner une multiplicité d'acteurs pour impulser la réduction et la circularité totale.

Pour Kéa, il s'agit d'engager ses entreprises clientes vers une économie souhaitable.

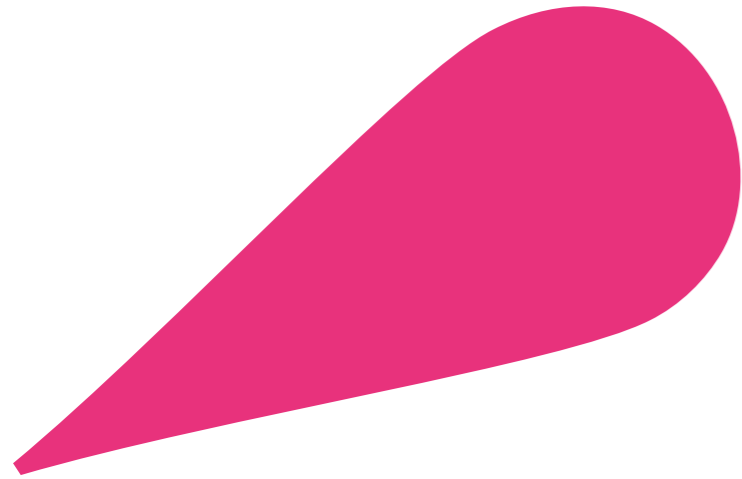
Ces intentions préexistaient ; elles ont été pérennisées, inscrites dans le temps long. Encore faut-il préserver ce que cette ambition a de vivant. Le risque, aujourd'hui, serait de réduire la mission à une mécanique de conformité supplémentaire, à une superposition d'objectifs, d'indicateurs et de contrôles. Or une mission n'a de force que si elle éclaire l'action, simplifie les choix et aligne la stratégie. Elle ne doit pas créer un système parallèle ; elle doit donner une direction. C'est à cette condition que l'entreprise peut passer d'une logique d'obligation à une logique d'impact et conjuguer réellement performance économique et performance environnementale.

C'est aussi ce qui donne toute sa valeur à la relation entre CITEO et Kéa. Au fil des années, elle s'est construite dans la durée, autour d'une compréhension partagée des transformations à conduire, de l'exigence d'impact, mais aussi d'une idée humaniste de l'entreprise, attentive aux personnes, engagée au-delà de la seule exécution. Dans un monde dominé par l'urgence, cette relation construite dans la durée n'est pas un confort. C'est une méthode – et sans doute déjà une preuve de cohérence et d'efficacité.



Jean Hornain,
Directeur Général de CITEO.

É di to



Sommaire

Kéa, Entreprise à *Mission*

- 08 Qui sommes-nous ?
- 10 Un groupe de conseil tourné vers l'impact
- 12 Notre modèle de mission
- 14 Le Comité de Mission

Le suivi de *l'exécution*

- 18 Le suivi de la mission
- 22 Engagement #1 : *Guider les dirigeants et les entreprises vers une réussite durable en alliant performance et contribution au commun*
- 30 Engagement #2 : *Promouvoir l'innovation en matière de transformation responsable*
- 36 Engagement #3 : *Permettre à chaque Kéiste d'être entrepreneur d'un monde en mutation*

Annexes

- 44 Le CES : Cycle Économie Souhaitable
- 46 Notre socle de responsabilité - re-certification BCorp
- 50 Kéa x COP30 : Concilier les tensions économiques, géopolitiques et climatiques. Les solutions des entreprises
- 54 Avis de l'organisme tiers indépendant relatif à la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

01
—

Kéa, Entreprise à *Mission*



Qui sommes-nous ?

Kéa est un **cabinet de conseil** français et européen **en stratégie et transformation**.

10
SECTEURS
de référence

300
COLLABORATEURS
en France

10
EXPERTISES
métiers

20
BUREAUX
sur 5 continents

UNE ALLIANCE INTERNATIONALE AVEC
4 cabinets européens indépendants
PARTAGEANT NOTRE VISION DU CONSEIL ET NOS VALEURS :
The Transformation Alliance

900
COLLABORATEURS
dans le monde

Cabinet à rayonnement international et multi-spécialiste, nous couvrons l'ensemble des enjeux de direction générale.

Nous allions des savoir-faire distinctifs de stratégie et de transformation pour apporter aux dirigeants des modèles créateurs de valeur et construire ensemble l'économie de demain :

Anticiper le futur

et poser l'intention stratégique ;

Concevoir et piloter

le programme de transformation associé pour et avec toutes les parties prenantes (collaborateurs, écosystèmes, filières...) ;

Créer les conditions structurelles et culturelles

favorables à la mise en mouvement et à la réalisation tangible de cette transformation.

NOTRE HISTOIRE

En 2001, cinq Senior Partners, issus du leader français du conseil de l'époque¹ et liés par le goût d'entreprendre, créent un cabinet de conseil européen avec l'ambition de rivaliser avec les plus grands acteurs du marché.

Un nom donne forme à leur vision : Kéa. La Grèce pour l'attachement à la culture européenne dans un marché majoritairement anglo-saxon ; l'île pour l'indépendance d'esprit et l'ouverture sur le monde.

Une conviction fonde le développement de Kéa : la stratégie d'une entreprise se conçoit en même temps que le chemin de transformation et l'Homme est au cœur de la création de valeur. 20 ans plus tard, Kéa amplifie son impact en s'affirmant comme un groupe d'acteurs engagés formant le premier cabinet de conseil en stratégie « société à mission ». Convaincu que les entreprises sont au cœur des mutations du monde (réchauffement climatique, chute de la biodiversité, inclusion sociale,

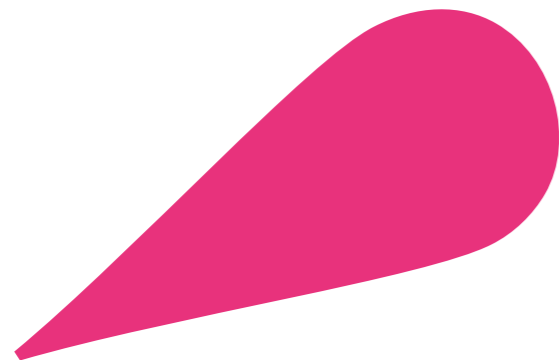
disruption technologique, nouveaux paradigmes économiques), le cabinet travaille aux côtés des dirigeants et de leurs équipes pour anticiper le futur de leur marché et transformer leurs business et leurs organisations.

Comme 88 % des Français², nous croyons chez Kéa que les entreprises porteuses d'avenir sont celles qui s'engagent pour une économie souhaitable. Avec les dirigeants d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, nous aspirons à inventer un capitalisme humaniste, alliant prospérité & responsabilité, performance & bien-être, actifs matériels & immatériels.

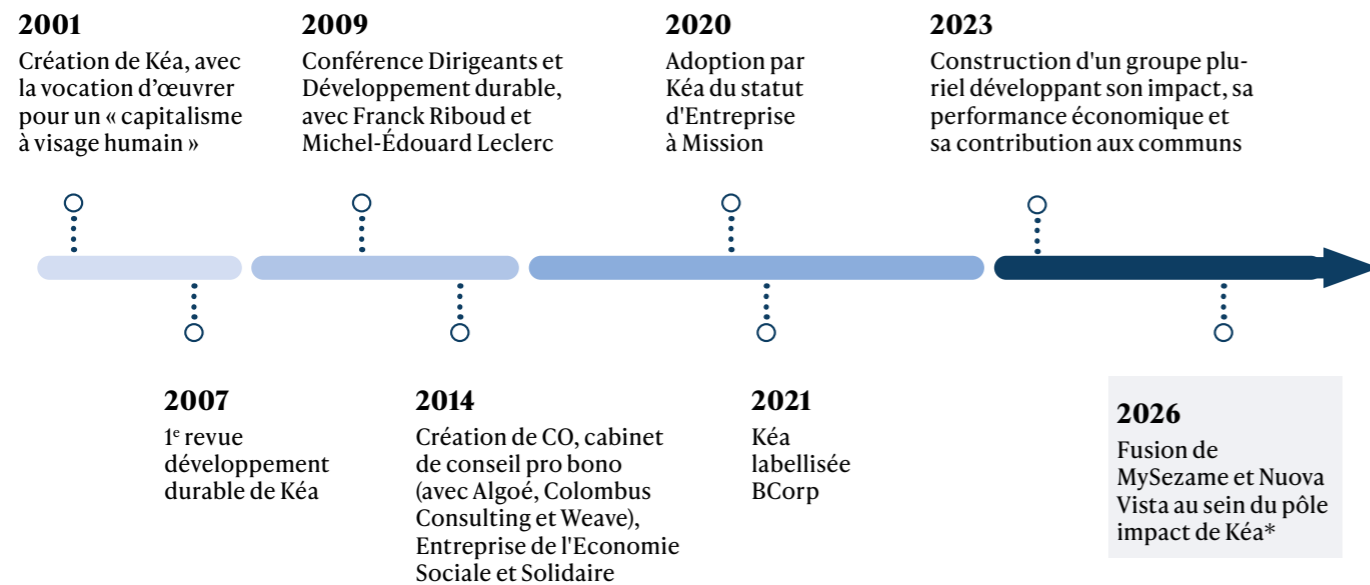
Dans un contexte de bouleversements économiques, sociaux et environnementaux, Kéa est convaincu que la performance économique doit conjuguer exigences environnementales et sociétales, et s'attache à accélérer la transition des entreprises vers des modèles de création de valeur plurielle.

¹ Bossard Consultants, fondé en 1962 a été le leader français du conseil en stratégie et management (800 consultants en France) jusqu'à son intégration en 1998 dans le groupe Capgemini
² BrandGagement par KéaTilt et QualiQuanti édition 2025

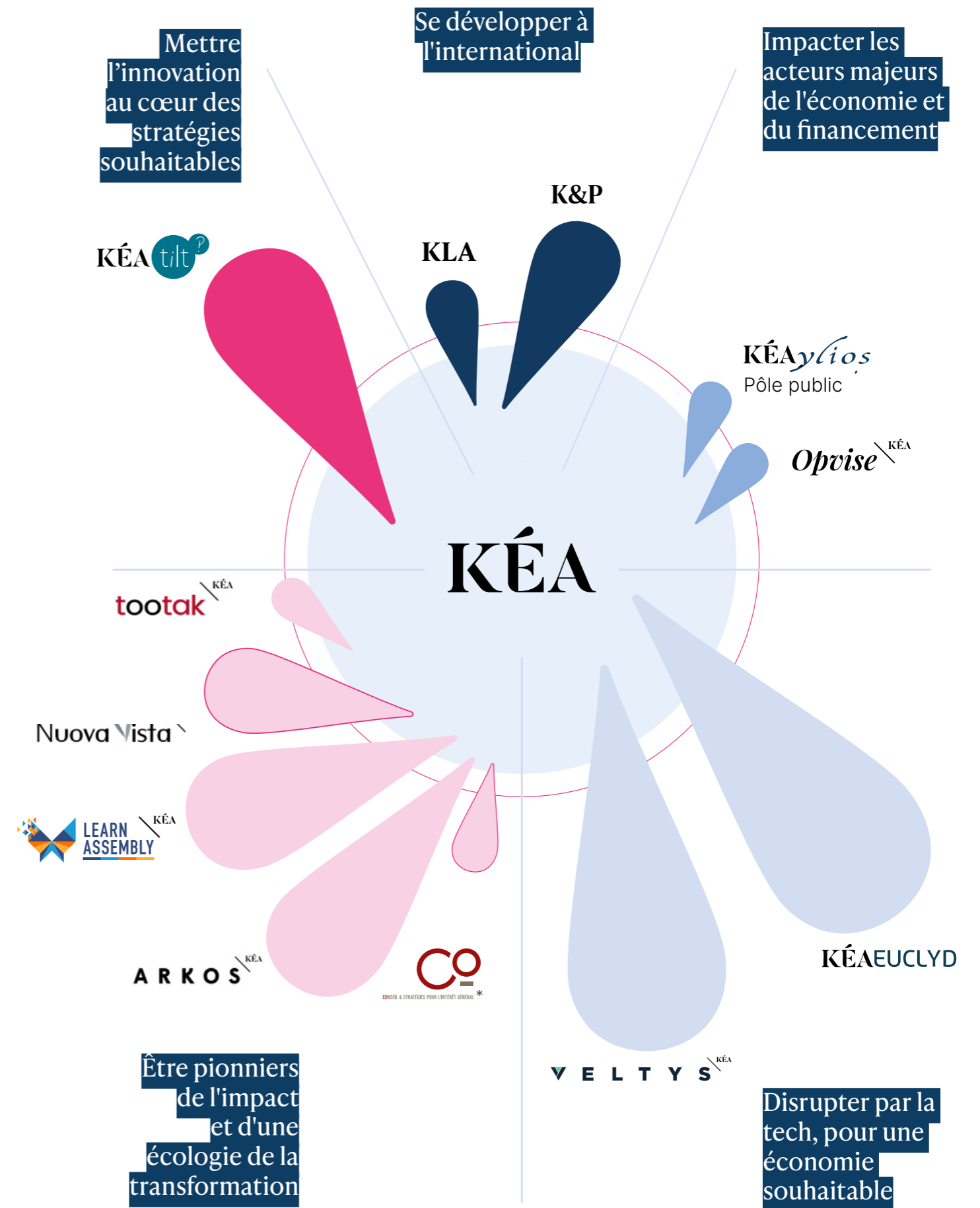
Un groupe de conseil tourné *vers l'impact*



Ce rapport porte exclusivement sur l'exécution de la mission inscrite dans les statuts de Kéa, et sur le seul périmètre de Kéa. Pour autant, l'action de Kéa s'inscrit dans un groupe qui allie de multiples savoir-faire.



*En janvier 2026, MySezame fusionne avec Nuova Vista au sein du pôle Impact de Kéa. MySezame porte sous sa marque ses offres de formation, et l'entité fusionnée sous le nom de Nuova Vista l'offre de conseil en accompagnement des dirigeants et des entreprises face aux enjeux de transition. Le Pôle Impact poursuit ainsi une double vocation : mener des missions en direct sur ses champs d'excellence et intervenir en mode hybride avec les autres pôles et équipes du groupe Kéa.



* KLA : Kéa Latin America K&P : Kea & Partners Consulting (Afrique) CO : Conseil & stratégies pour l'intérêt général Entreprise à mission

Notre modèle *de Mission*

NOTRE RAISON D'ÊTRE

« *Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable* »

1

Guider les dirigeants et les entreprises *vers une réussite durable* alliant performance et contribution au commun

POUR LES ENTREPRISES, ACTEURS CLÉS DE L'ÉCONOMIE SOUHAITABLE

- Promouvoir sur projets des solutions garantissant le bon équilibre entre performance et contribution au commun
- Être un partenaire de confiance auprès des dirigeants dans la durée et faire de la responsabilité un sujet d'échange et un levier porteur

2

Promouvoir *l'innovation* en matière de transformation responsable

AVEC LE MONDE ACADÉMIQUE ET POUR LA SOCIÉTÉ CIVILE

- Investir du temps en recherche et développement auprès des réseaux académiques les plus innovants en matière de transformation responsable
- Créer les clés de lecture et les outils qui traduisent les idées en propositions de valeur pour nos clients
- Nourrir un point de vue sur l'économie souhaitable et le promouvoir auprès de nos parties prenantes

3

Permettre à *chaque Kéiste* d'être entrepreneur d'un monde en mutation

AU BÉNÉFICE DE NOS COLLABORATEURS

- Élever la conscience de chacun sur les mutations en cours
- Garantir l'intégration de la responsabilité dans nos pratiques métier
- Créer les conditions pour que chacun puisse agir/entreprendre, au sein de Kéa et en externe, au service de la raison d'être

6 ans de mission et une *reprojection*

Kéa s'est construite dès 2001 sur une ambition authentique, jamais démentie, celle d'agir pour « un capitalisme à visage humain ». Œuvrant en ce sens pour ses clients, tout en contribuant faire bouger les lignes à l'interface du monde économique et académique, Kéa a travaillé à l'émergence du statut de Société à Mission qu'elle a adopté dès que rendu possible par la loi PACTE, en mars 2020.

La raison d'être de Kéa posée dès 2020 : « Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable » conserve toute sa force, et est reconduite à l'identique dans une refonte du modèle de mission, faisant l'objet d'une modification des statuts enregistrée en janvier 2026.

La raison d'être de Kéa se traduit au quotidien, auprès de **ses clients**. Elle s'adresse aussi à **la société civile** dans son ensemble par la recherche, les plaidoyers et publications sur la notion d'économie souhaitable, et à ses collaborateurs. Un quatrième volet s'y ajoutera en 2026 : **Kéa entend être un laboratoire de l'économie souhaitable**, initiant de nouveaux modèles économiques et entraînant les entités du groupe autour d'un cap commun.

L'année 2025, émaillée de bouleversements du monde économique et politique, est venue challenger fortement cette notion de contribution positive, et la performance de Kéa en matière d'impact s'en ressent. Il n'en était que plus urgent de réitérer notre mission, en l'approfondissant et en l'élargissant.

Un **approfondissement**, car la mission se place désormais **au cœur de la gouvernance et de la stratégie de l'entreprise**. **Cinq combats majeurs** – cinq C – font l'objet de développements prioritaires pour concrétiser le pivot vers une économie souhaitable :

- la Création de valeur plurielle ;
- le Capital humain et la cohésion sociale ;
- la Circularité ;
- les Coalitions de transition ;
- la Capacité de résilience.

Un **élargissement**, car Kéa place sa mission comme un cap pour l'ensemble des sociétés du groupe qui apportent leurs compétences clés en matière d'innovation, de data science, d'apprentissage et d'appropriation des changements, de stratégie de responsabilité.



Kéa, un nouveau modèle de Mission

- **Une raison d'être inchangée** : « Entreprendre les Transformations pour une Économie Souhaitable ».
- **4 objectifs énoncés dans les statuts** :
 1. **Vis-à-vis des clients** : œuvrer avec les dirigeants, les entreprises et leurs parties prenantes à une création de valeur plurielle ;
 2. **Vis-à-vis de l'écosystème** : concevoir des modèles stratégiques de création de valeur plurielle et plaider pour leur dissémination ;
 3. **Vis-à-vis des collaborateurs** : permettre à chaque Kéiste de s'épanouir et d'entreprendre vers l'économie souhaitable ;
 4. **Développer Kéa comme un laboratoire de l'économie souhaitable**.

Le rôle du *Comité de Mission*

En plus du suivi de l'exécution de la Mission, le Comité de Mission de Kéa joue un rôle de miroir stratégique. Il sensibilise les équipes de direction aux leviers susceptibles de maximiser l'impact du cabinet sur ses parties prenantes, assurant une fonction comparable à celle d'un conseil d'administration.

Les *membres externes* :



Bertrand ABAUZIT

Après une quinzaine d'années de conseil, a passé plus de 20 ans dans le secteur de la construction dans lequel il a notamment impulsé des questions d'engagement des équipes à grande échelle autour des enjeux de prospective et de développement durable.



Cécile BASSOT

Administratrice de nombreuses entreprises, a notamment dirigé une société de promotion des filières agroalimentaires françaises à l'étranger et est cofondatrice d'un fonds d'investissement qui place la mixité comme facteur de surperformance.



Martin SERRALTA

A passé 20 ans au service de la transformation d'un groupe agroalimentaire en plaçant au cœur de sa réflexion le développement durable. Il partage son temps entre prospective, transformation des organisations et accompagnement des O.N.G.



Marine VANDEVENTER

Coordnatrice d'une association de lutte contre la précarité alimentaire, œuvre pour l'accessibilité des solutions de la transition écologique et pour la justice sociale dans les territoires.



Rodolphe DURAND

Professeur de Stratégie d'Entreprise, est en charge de la chaire « Purposeful Leadership » qui réconcilie la quête de sens, la place de la responsabilité sociétale et l'entreprise.



Éric DUPONT

Directeur Général Transformation et Développement Durable d'un acteur du luxe, impulse des programmes de transformation des filières textiles, de préservation de savoir-faire rares.



Laurence GRANDCOLAS

Accueillie début 2025 en tant que membre externe du Comité de Mission, engagée depuis 15 ans dans l'impact en tant que co-dirigeante d'Ashoka, en tant qu'entrepreneuse (fondatrice de MySesame, aujourd'hui filiale de Kéa) et en tant qu'investisseur, elle s'engage aujourd'hui dans le champ des récits et des modèles de réussite avec un prisme fort sur la défense de l'état de droit et la démocratie.

Les *membres internes* :



Margot AUVRÈLE

Senior Consultante, représentante des salariés, est sensible depuis de nombreuses années aux enjeux climatiques, notamment à travers des projets personnels menés dans la filière agroalimentaire. Elle a à cœur de rapprocher l'ambition de Kéa de la réalité du métier de consultant au quotidien.



Benoît GADJOS

Directeur Général de CO-Conseil (participation du Groupe Kéa) et associé historique de Kéa, a toujours contribué à l'émergence des problématiques de responsabilité au sein du cabinet jusqu'à se focaliser sur la création de CO-Conseil, premier cabinet non for-profit de conseil en stratégie dédié à l'intérêt général.



David-Emmanuel VIVOT

Senior Partner, en charge de l'Entreprise à Mission chez Kéa et du pôle Impact et Transformation Responsable du cabinet, inspire Kéa et œuvre au développement des méthodologies pour transformer les modèles d'entreprise au service de l'économie souhaitable.

Les *invités permanents* :



Arnaud GANGLOFF

Président de Kéa, ancien administrateur de la Communauté des Entreprises à Mission, convaincu de longue date du rôle de l'entreprise et donc du consultant dans l'évolution de la société et fier de l'avance de la France sur cette évolution des statuts et de la représentativité des parties prenantes.



Marie-Hélène MORVAN

Chief Mission Officer de Kéa depuis octobre 2023, riche d'une longue expérience de la transformation et des enjeux de responsabilité des entreprises et active dans le domaine des startups à impact, Marie-Hélène anime la réalisation de la Mission de Kéa et son ajustement aux nouvelles ambitions du cabinet.

03
—

Le suivi de *l'exécution*



Le suivi de *la mission*

“ L’avis du *Comité de Mission* ”

Ce rapport clôt le cycle 2020 - 2025, qui a vu la Mission de Kéa s’ancre profondément dans sa culture d’entreprise et ses pratiques professionnelles. Les partis pris sur la transformation responsable posés en 2020 dans la matrice PBM® confirment leur pertinence et continuent de rencontrer l’intérêt des clients.

Mise à l’épreuve par des conditions de marché difficiles, la mission de Kéa poursuit néanmoins son déploiement en 2025 : **les projets visant un progrès des entreprises clientes vers une économie souhaitable représentent à présent plus des 2/3 du chiffre d’affaires**, en progression constante. Au sein de ces 66 %, la distribution entre projets de type 1 (impact avéré) et Type 2 (à tentative d’impact) est plus sensible au marché, ce qui a amené en 2025 un retrait du Type 1 par rapport à l’année exceptionnelle qu’était 2024 (29 % en 2024, 22 % en 2025), à la faveur des Types 2.

Cette progression apporte la preuve de **l’intentionnalité des équipes de conseil**, d’introduire cette inflexion guidée par la PBM® dans les modèles de leurs clients.

Ce positionnement de Kéa mérite une plus forte affirmation de sa singularité, autant en interne qu’en externe. Que ce soit auprès des clients, en mettant davantage en évidence l’inspiration que constitue la PBM® pour articuler recommandations stratégiques et accompagnement des projets.

Ou que ce soit dans le cadre de prises de parole en externe, qui mériteraient d’être illustrées par de belles histoires de transformations – à commencer par celle de Kéa au cours de ces 6 années en tant que Société à mission.

La **constance** et **l’intentionnalité** montrées par Kéa sont gages de confiance et porteuses de stabilité dans un contexte volatil. Elles sont essentielles pour maintenir et développer l’engagement de toutes ses parties prenantes :

- **les clients**, pour qui les enjeux de résilience, de capital humain, de coopération, fondent la pérennité des modèles d’affaires et par là même, leur fidélité à Kéa ;
- **la société civile dans son ensemble**, par une communication structurée et notamment, un Bulletin de l’économie souhaitable hebdomadaire qui constitue un véritable marqueur du positionnement de Kéa ;
- **les collaborateurs** qui voient se préciser les contours d’une économie souhaitable au travers d’un cycle de formation dédié, et contribuent de plus en plus, sur projet et hors projet, au déploiement de la mission.

Par cet avis, le Comité de Mission confirme que Kéa respecte les 3 objectifs de mission posés dans ses statuts.

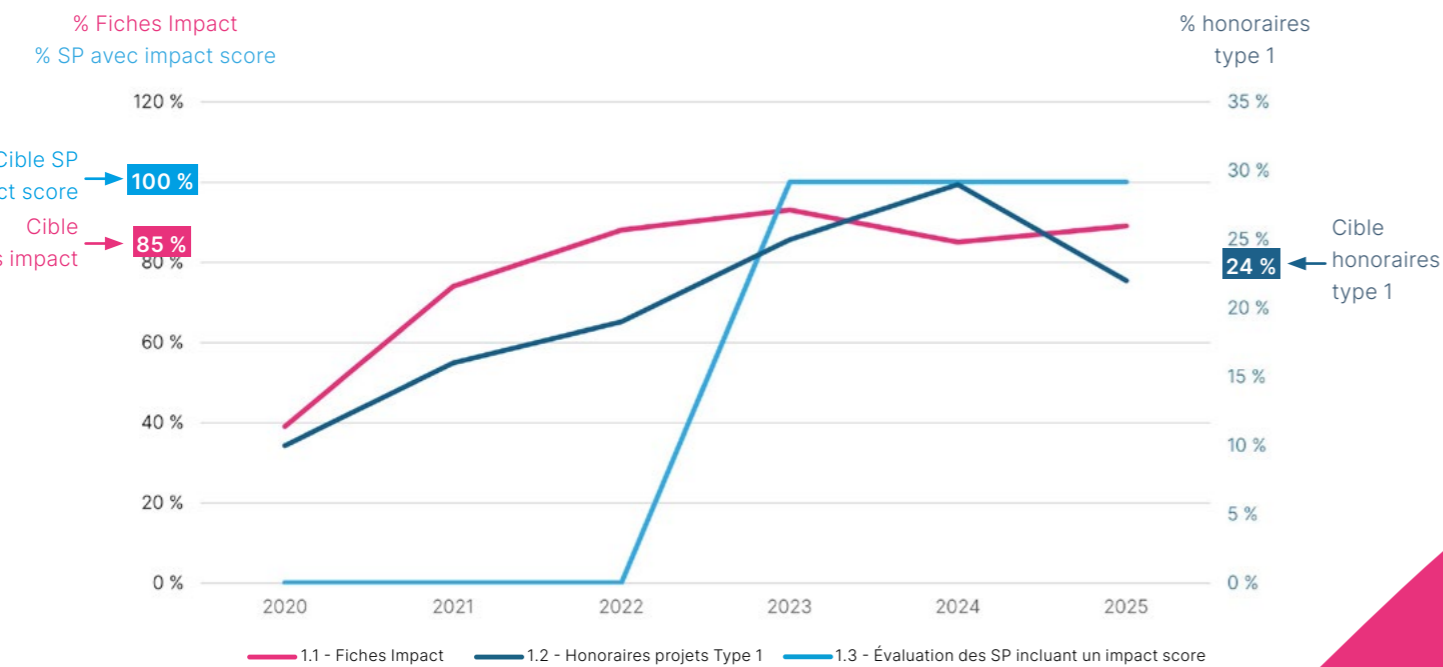
Rétrospective

6 ans de suivi sur les indicateurs de mission

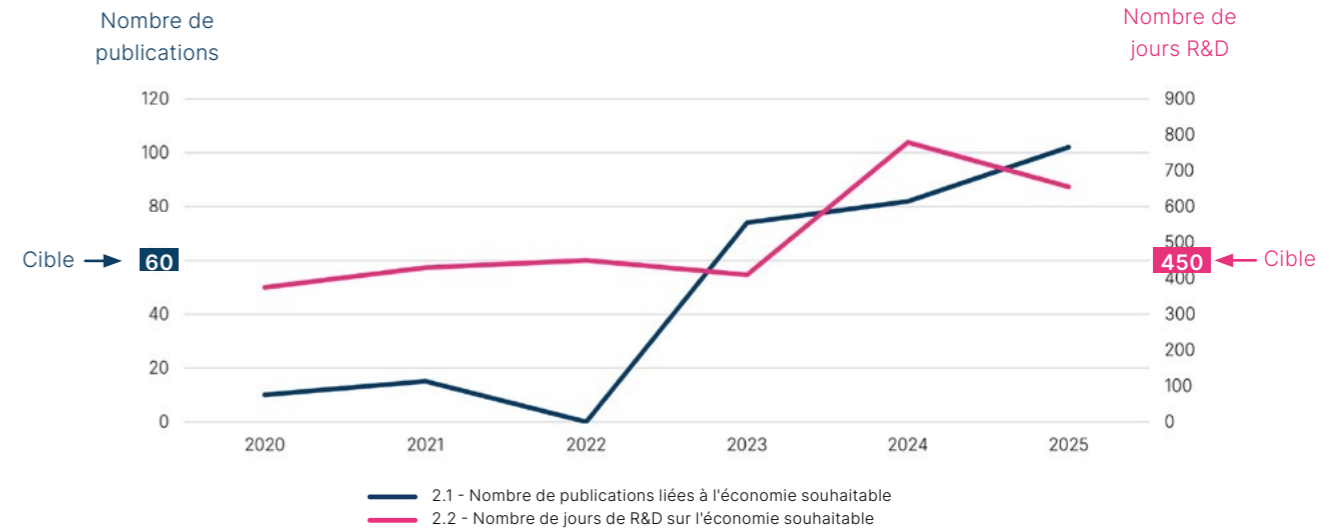
Les indicateurs de mission montrent tous une allure similaire de leurs courbes de suivi sur la période 2020 - 2025 : forte croissance, puis stabilisation entre 2024 et 2025.

Kéa se projette aujourd'hui vers **une nouvelle ambition, revisitant son modèle de mission, sans rupture, dans l'esprit d'une extension dans la continuité.**

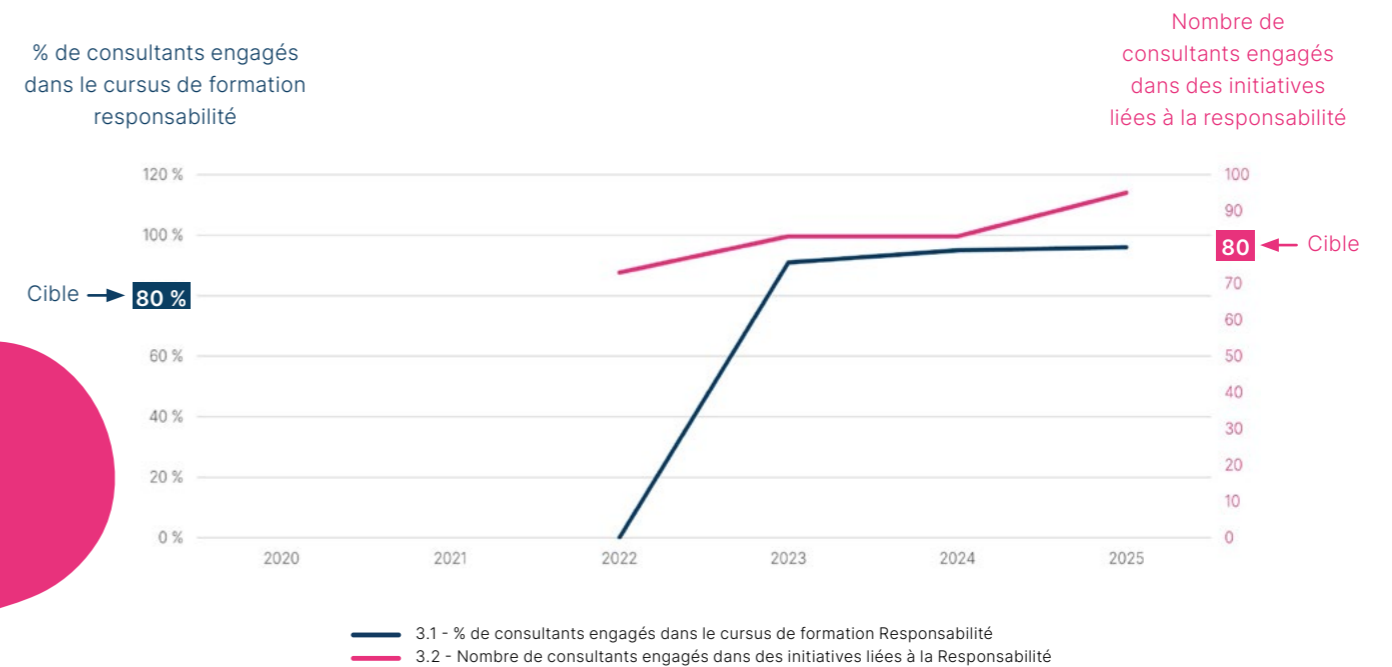
Axe 1
Guider les dirigeants et les entreprises vers **une réussite durable** alliant performance et contribution au commun



Axe 2
Promouvoir **l'innovation** en matière de transformation responsable



Axe 3
Permettre **à chaque Kéiste** d'être entrepreneur d'un monde en mutation

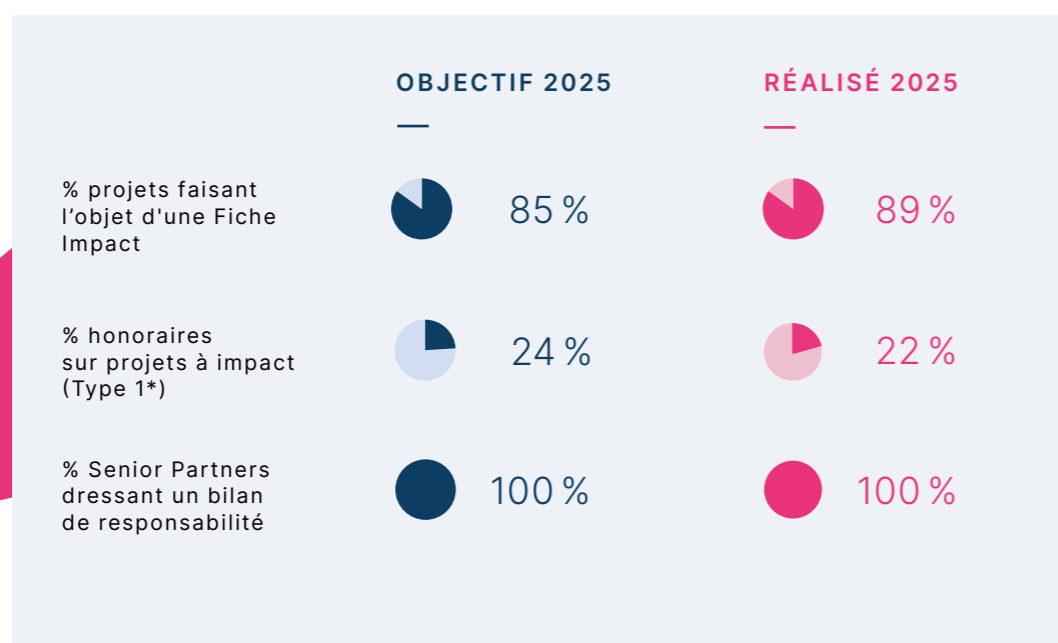


1

DÉTAILS - ENGAGEMENT #1

Guider les dirigeants et les entreprises *vers une réussite durable* alliant performance et contribution au commun

LES INDICATEURS DE MISSION 2025



LES INDICATEURS COMPLÉMENTAIRES 2025

	2023	2024	2025
% honoraires sur projets Type 2**	25 %	33 %	44 %
Type 1* + Type 2**	49 %	62 %	66 %
Nombre de projets de Type 1 (ventes + reventes)	53	96	90
Nombre d'entreprises clientes différentes générant des projets de Type 1	24	59 (43 hors reventes)	69 (57 hors reventes)

*Un projet à impact (ou projet Type 1) a fait progresser significativement l'entreprise sur l'une au moins des 9 dimensions de la PBM®

**Un projet à tentative d'impact (ou projet de Type 2) est un projet sur lequel l'équipe conseil a recommandé une inflexion sur l'une au moins des dimensions de la PBM®, sans qu'à ce stade l'impact sur l'entreprise cliente puisse être considéré comme significatif

Après une forte progression des projets à impact en 2024, l'année 2025 s'est révélée particulièrement marquée par un contexte économique en retrait, et des marches arrière législatives au début de l'année 2025 qui ont entraîné un désintérêt des entreprises sur certains sujets de transition écologique ou sociétale, plans d'action RSE ou reportings extra-financiers.

Si ces sujets spécifiques RSE ne représentent qu'une part marginale du volant d'affaires de Kéa, il n'en reste pas moins que l'année 2025 s'est révélée plus propice aux sujets de stratégies de résilience, de performance opérationnelle ou organisationnelle.

C'est donc le plus souvent par ce type d'entrée et de manière indirecte, que s'est matérialisé l'impact.

DÉTAILS - ENGAGEMENT #1

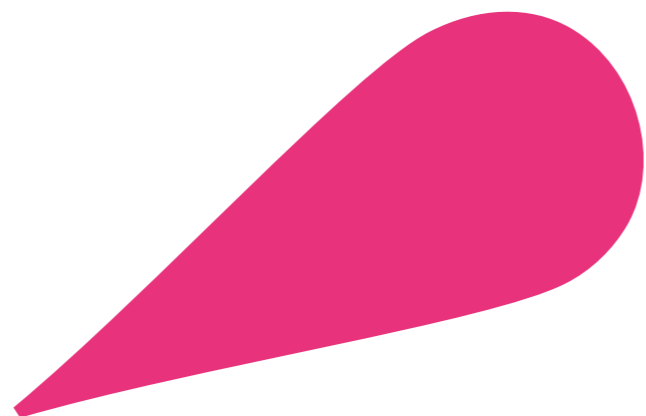
Poursuivre la mesure d'impact sur la base de la méthode PBM®

La mesure d'impact des projets menés par Kéa reste calée sur une méthodologie inchangée depuis l'origine, appuyée sur un parti pris fort, celui exprimé par la PBM®.

Agir sur une ou plusieurs des 9 dimensions de la PBM®, tel est le levier d'action dont dispose le consultant pour transformer les entreprises et les préparer à contribuer à une économie souhaitable. Il s'agit de :

1. Renforcer, exprimer, étayer une **mission** de l'entreprise **contributive d'enjeux sociaux ou environnementaux** ;
2. Mettre en place et mobiliser une **gouvernance ouverte**, multi-parties prenantes ;
3. Développer autour de soi ou se développer au sein d'un **écosystème partagé** ou de coalitions ;
4. Piloter sa performance par une **boussole** incluant des éléments financiers et extra-financiers et la création d'une valeur plurielle (économique, sociétale et environnementale)
5. Mettre en œuvre un **modèle opérationnel à impact positif**, incluant circularité, responsabilité à l'égard de toute sa chaîne de valeur ;
6. Viser l'**innovation** à impact positif, sur ses produits, ses modèles d'affaires à l'instar de l'économie de la fonctionnalité ;
7. Montrer un **leadership éclairé** ;
8. Transformer les organisations dans le but d'une plus grande responsabilisation et de l'**épanouissement des collaborateurs** ;
9. Développer auprès de chacun une **culture à dimension écologique et sociale**.

C'est sur la base de ce questionnement qu'une Fiche Impact, réalisée par l'équipe projet, permet de qualifier l'impact d'un projet ; le **taux de collecte de ces Fiches Impact dépasse cette année encore l'objectif de 85 %**, nécessaire pour assurer la solidité des données fournies.



Quelles sont les dimensions de la PBM majoritairement activées ?

L'année 2025 aura marqué une très forte progression des projets activant les cases « **autonomie et épanouissement des collaborateurs** » et « **gouvernance partagée** ».

Les sujets du « **modèle opérationnel à impact positif** » restent parmi les plus nombreux, et ceux en lien avec un « **écosystème partagé** » poursuivent leur progression. Les avancées sur ces deux thématiques prouvent l'intérêt du Combat, lancé au titre de la nouvelle mission de Kéa, autour des coalitions de transition.

RAISON D'ÊTRE CONTRIBUTIVE 68	GOUVERNANCE PARTAGÉE 91	ÉCOSYSTÈME INTÉGRÉ 93
PERFORMANCE GLOBALE 84	MODÈLE OPÉRATIONNEL À IMPACT POSITIF 127	MODÈLE DE CROISSANCE & INNOVATION DURABLES 76
LEADERSHIP RESPONSABLE 91	AUTONOMIE & ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS 129	CULTURE ÉCOLOGIQUE & SOCIALE 47

Les chiffres indiquent pour chaque case de la PBM le nombre de projets à impact l'ayant activée en cumul 2023 - 2025, les cadres rouges les cases les plus sollicitées. Un projet peut activer plusieurs cases.



DÉTAILS - ENGAGEMENT #1

Quels autres regards sur l'impact des projets de Kéa ?

La mesure de l'impact de Kéa sur ses entreprises clientes reste appuyée sur le seul outil PBM®.

Il s'agit d'une mesure indirecte : Kéa transforme les entreprises selon une ou plusieurs dimensions de la PBM, pour les rendre capables de transformer le monde.

Ainsi, Kéa ne quantifie pas l'impact final (environnemental ou sociétal) de chaque projet car ceci poserait plusieurs questions encore ouvertes :

- celle de la légitimité à s'approprier une part des impacts positifs des entreprises que nous accompagnons ;
- au vu de la diversité des sujets traités en tant que cabinet de stratégie et transformation, l'additivité des types d'impact générés ;
- quand bien même les impacts positifs pourraient être ramenés à quelques métriques simples (tCO₂e évités / nombre de personnes impactées positivement par exemple), la rigueur voudrait que l'on présente un impact « net » - car certains projets sont susceptibles à la fois de produire un impact positif et de réduire une valeur sociétale (suppression d'emplois par exemple).

Pour autant, nous pouvons rattacher les projets à des catégories d'impacts finaux.

La liste des projets à impact 2025 fait apparaître des contributions à une création de valeur environnementale sur les thématiques suivantes :

- décarbonation (plan de décarbonation d'entreprises industrielles, développement de la mobilité durable) ;
- efficacité énergétique (dans le domaine des équipements de santé) ;
- préservation des ressources (éco-organismes, réemploi, reprise d'entreprises positionnées dans une logique de préservation des ressources - par exemple papetières, développement d'offres dans les services financiers) ;
- filières agroalimentaires durables (plans stratégiques de grands acteurs du financement ; pivot d'entreprises de l'agroalimentaire) ;

et des contributions à une création de valeur sociétale :

- territoires (planification écologique, maintien d'un tissu d'emploi pérenne sur les territoires) ;
- épanouissement des collaborateurs (au travers de réorganisations) ;
- accessibilité au plus grand nombre : offres culture, beauté (grande distribution) ;
- accessibilité aux soins (mutuelle santé) ;
- prévention (nutrition et santé) ;
- sécurité (sécurité des personnes dans le secteur des transports) ;
- préservation des modèles de gouvernance contributifs : modèle coopératif, modèle mutualiste (assurances).

ILLUSTRATION 1

RAISON D'ÊTRE CONTRIBUTIVE	GOUVERNANCE PARTAGÉE	ÉCOSYSTÈME INTÉGRÉ
PERFORMANCE GLOBALE	MODÈLE OPÉRATIONNEL À IMPACT POSITIF	BUSINESS ET INNOVATION FOR GOOD
LEADERSHIP RESPONSABLE	AUTONOMIE & ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS	CULTURE ÉCOLOGIQUE & SOCIALE

Kéa accompagne un acteur de l'agri-photovoltaïsme dans un vaste programme de transformation responsable.

Déployant une raison d'être contributive préexistante, l'entreprise travaille à piloter sa croissance au travers de tableaux de bord intégrant pleinement ses objectifs extra-financiers.

Elle progresse sur la perspective d'une croissance durable, et travaille à l'efficacité de ses pratiques régénératives liées à l'implantation en zones agricoles des panneaux solaires, et au sourcing de ses matériels.

La transformation des organisations s'effectue avec une attention particulière portée aux collaborateurs : recréation de confiance, de sérénité, d'énergie au sein des équipes.

Comment se manifeste l'impact de ce projet ?

1. 7 dimensions de la PBM® sont significativement activées, transformant l'entreprise pour la rendre contributive à l'économie souhaitable.
2. Le projet contribue à créer une valeur environnementale au travers de la production d'énergie décarbonée, tout en développant une valeur sociétale par le développement du capital humain de l'entreprise.
3. En rendant plus fort un acteur déjà contributif, ce projet agit également dans le sens d'un Combat pour les capacités de résilience.

ILLUSTRATION 2

Kéa accompagne une représentation régionale d'un grand groupe bancaire dans sa transition d'une position de « financeur des projets » à celle de « façonneur des territoires ».

Concrètement, il s'agit de mettre en place une nouvelle gouvernance en architecture ouverte, intégrant des membres du codir, des élus et des acteurs du territoire.

Et de viser la création d'écosystèmes à forte valeur en agissant auprès des acteurs amont/aval, en leur proposant des offres permettant de compléter leurs revenus.

Comment se manifeste l'impact de ce projet ?

1. 2 dimensions de la PBM® sont significativement activées, transformant l'entreprise pour la rendre contributive à l'économie souhaitable.
2. Le projet contribue à créer une valeur sociétale par un impact positif sur le territoire sur lequel la banque est implantée.
3. Il agit également dans le sens d'un Combat visant à développer des coalitions d'acteurs.

RAISON D'ÊTRE CONTRIBUTIVE	GOUVERNANCE PARTAGÉE	ÉCOSYSTÈME INTÉGRÉ
PERFORMANCE GLOBALE	MODÈLE OPÉRATIONNEL À IMPACT POSITIF	BUSINESS ET INNOVATION FOR GOOD
LEADERSHIP RESPONSABLE	AUTONOMIE & ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS	CULTURE ÉCOLOGIQUE & SOCIALE

ILLUSTRATION 3

RAISON D'ÊTRE CONTRIBUTIVE	GOUVERNANCE PARTAGÉE	ÉCOSYSTÈME INTÉGRÉ
PERFORMANCE GLOBALE	MODÈLE OPÉRATIONNEL À IMPACT POSITIF	BUSINESS ET INNOVATION FOR GOOD
LEADERSHIP RESPONSABLE	AUTONOMIE & ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS	CULTURE ÉCOLOGIQUE & SOCIALE

Kéa accompagne **une enseigne de la grande distribution** dans un repositionnement de son offre Culture, pour la rendre accessible à tous : pour toucher de nouveaux segments de clients (géographiquement et socialement éloignés de la culture), création de nouveaux formats d'espaces culturels, de nouveaux modèles et nouvelles offres : abonnements, consommation sur place, offre itinérante, seconde main...

Grâce à de l'inspiration externe, ce projet explore également de nouveaux partenariats possibles.

Comment se manifeste l'impact de ce projet ?

1. **2 dimensions de la PBM®** sont significativement activées, transformant l'entreprise pour la rendre contributrice à l'économie souhaitable.
2. Le projet contribue à créer une **valeur sociétale** en rendant la culture accessible à tous.
3. Il agit ainsi dans le sens d'un Combat visant à développer la **création de valeur plurielle**.

“ L'avis du Comité de Mission ”

Compte tenu des tensions du marché du conseil aux entreprises, particulièrement sur les sujets d'engagement responsable, **le modèle de mission de Kéa tient son cap**. Le taux de **22 % de business à impact est un signe de solidité**.

Plus particulièrement, le total des projets de Type 1 (à impact) et de Type 2 (avec tentative d'impact) a continué de croître, pour atteindre 2/3 des projets de Kéa. C'est là **le véritable indicateur de l'intentionnalité du cabinet** : tenter, dans la majorité des projets, d'infléchir l'entreprise sur un des 9 volets de sa transformation responsable. C'est une preuve de la constance de l'effort, qui doit être saluée.

Les Combats sur lesquels portent les efforts – la résilience, les coalitions, les filières, le capital humain – expriment également par le choix même des termes l'adaptation de Kéa à un contexte particulièrement volatil.

Le Comité de Mission recommande de **mettre en avant et valoriser davantage les « belles histoires »** que représentent les transformations des entreprises clientes, pour inspirer en interne les équipes conseil, et illustrer le plaidoyer porté en externe, en accord avec les clients qui pourraient être cités.

Une R&D au cœur du modèle de Kéa, poussée vers ses terrains d'application

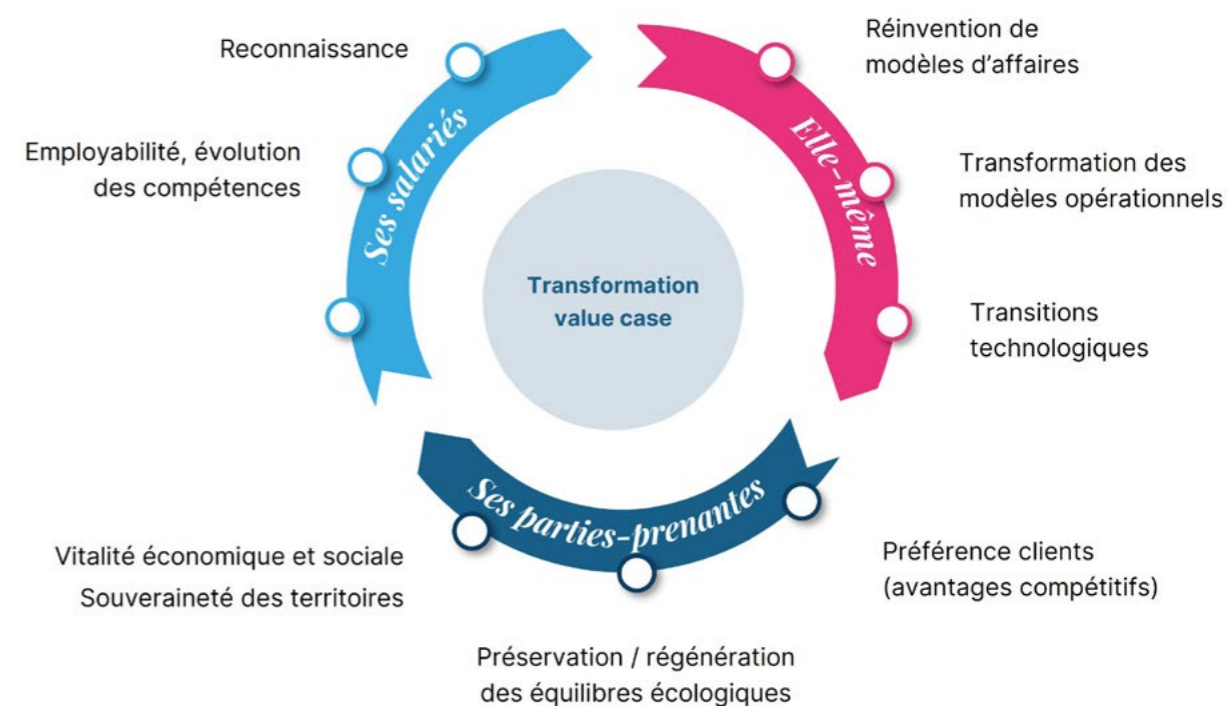
Pilotée par l'*Institut Kéa* mais également déclinée sur projet, l'innovation en 2025 a porté essentiellement sur 3 champs, inscrits dans la continuité des travaux précédents.

- **Capital Humain** : une nouvelle approche de la transformation s'articule autour de travaux sur l'*Equation personnelle*, le développement de la notion de Dette organisationnelle, le *Strategic Workforce Planning*, l'identification des leviers d'activation d'une *Culture d'entreprise*, la thématique de la *Cohésion sociale en entreprise*, qui fait l'objet en 2026 du lancement d'un Fonds de dotation, « do tank » destiné à agir sur cet enjeu en mutualisant des moyens avec d'autres entreprises : *12 projets client ont vu l'application de ces principes*.
- **Création de valeur plurielle** : les travaux portent sur la *Value-Based Transformation* (cf schéma ci-après), ainsi que sur les approches de la *Performance globale* qui resteront des axes majeurs de développement en 2026 : *6 projets d'application*.
- **Coalitions** : une recherche sur les conditions de succès des coalitions, en tant qu'approches originales pour résoudre des problématiques que l'entreprise seule ne peut pas résoudre : *2 projets d'application alimentent les travaux*.

La transformation porte en elle-même une création de valeur plurielle pour l'entreprise.

L'enjeu de l'entreprise et la proposition de Kéa sont d'identifier les leviers spécifiques et opératifs qui lui permettront d'accéder à cette création de valeur.

VALUE-BASED TRANSFORMATION



DÉTAILS - ENGAGEMENT #2

2

Promouvoir *l'innovation* en matière de transformation responsable

LES INDICATEURS 2025

	OBJECTIF 2025	RÉALISÉ 2025
Jours/homme R&D consacrés à la Transformation Responsable	450	655
Prises de parole sur des sujets liés à l'Économie Souhaitable	60	102

Un positionnement sur l'Économie Souhaitable, incarné dans la communication

L'ensemble des travaux de recherche contribue à affiner et approfondir une définition de l'économie souhaitable, autour de laquelle s'articule la raison d'être de Kéa :

« *Entreprendre les transformations pour une Économie Souhaitable* ».

L'économie souhaitable...

- tend à faire entrer l'économie entre les planchers sociaux et les plafonds environnementaux, ainsi que posé dans la Donut Economy par l'économiste Kate Raworth.
- consiste, au niveau de l'entreprise, à créer une valeur plurielle : économique et fonctionnelle, mais aussi environnementale et sociétale.
- est essentiellement collaborative, se développant notamment au travers de coalitions multi-acteurs, en préservant et développant le capital humain

C'est ainsi cette définition qui constitue la trame de fond de l'ensemble des publications, et notamment du **Bulletin Kéa** hebdomadaire, et structure le Cycle Économie Souhaitable, cycle de formation déployé vers l'ensemble des collaborateurs de Kéa (voir objectif statutaire 3).

Zoom sur les publications, interventions, contenus et la presse

11 contenus originaux

Une diversité des formats renforcée sur notre site web : publications, articles, podcasts

33 expositions presse majeures

dont 13 dans des médias de premier plan (Les Echos, Le Monde, Harvard Business Review)

Interventions publiques

8 webinaires COP30 (voir en annexe), Rencontres Économiques d'Aix en Provence...

42 Bulletins de l'Économie Souhaitable

Publié sur base hebdomadaire 5000 contacts

L'innovation en matière de transformation responsable irrigue les nouvelles priorités de la mission engagées dès début 2026, et étaye **5 combats stratégiques – les 5C** venant se substituer en les simplifiant aux « focales » exposées dans le rapport de mission 2024.

Création de valeur plurielle

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

- Co-construction de la raison d'être
- Construction du plan stratégique, intégrant la responsabilité
- Ouverture de la gouvernance aux parties prenantes
- Elaboration d'un dispositif de pilotage de la performance globale

Capital humain

CONSCIENCE ET ENGAGEMENT, COMPÉTENCES, SENIORS

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

Coalitions de transition

FILIÈRES, TERRITOIRES, SOUVERAINÉTÉ

- Traçabilité des matières premières
- Développement de filières (ex. agriculture)
- Maintien de l'actif industriel en France
- Planification écologique sur les territoires



Circularité

RESSOURCES, RÉSILIENCE, PARTIES PRENANTES

- Développement de la circularité des produits
- Montée en puissance du recyclage
- Financement et assurance des produits de seconde vie

Capacités de résilience

ANTICIPATION, ROBUSTESSE, ADAPTATION

- Développement de la capacité d'anticipation et de gestion des chocs systémiques (climat, ressources, géopolitique, social)
- Conception d'organisations, de modèles économiques et de décisions robustes, adaptables et réversibles dans l'incertitude



L'avis du *Comité de Mission*



Sur le Bulletin de l'Économie Souhaitable :

Le Bulletin hebdomadaire, diffusé depuis 5 ans, est remarquable par sa **ligne éditoriale assumée**, un ton personnel et singulier, et une fidélisation réelle de son lectorat. Il s'agit là d'un actif de marque intellectuelle que Kéa doit considérer comme stratégique et non seulement comme un support de communication.

Cette cohérence éditoriale révèle l'approche singulière de Kéa. Elle mérite d'être capitalisée et organisée de manière à **constituer un corpus** dans lequel permettre une recherche thématique des contenus existants. Ce travail de capitalisation est la condition pour transformer le capital éditorial en capital intellectuel durable.

Sur la Value Based Transformation :

Cette proposition bien cadrée appelle à définir comment Kéa entre dans une organisation, y identifie les zones de valeur non mobilisée, les micro-forces à activer, et produit un impact mesurable sur la performance globale.

Avis général :

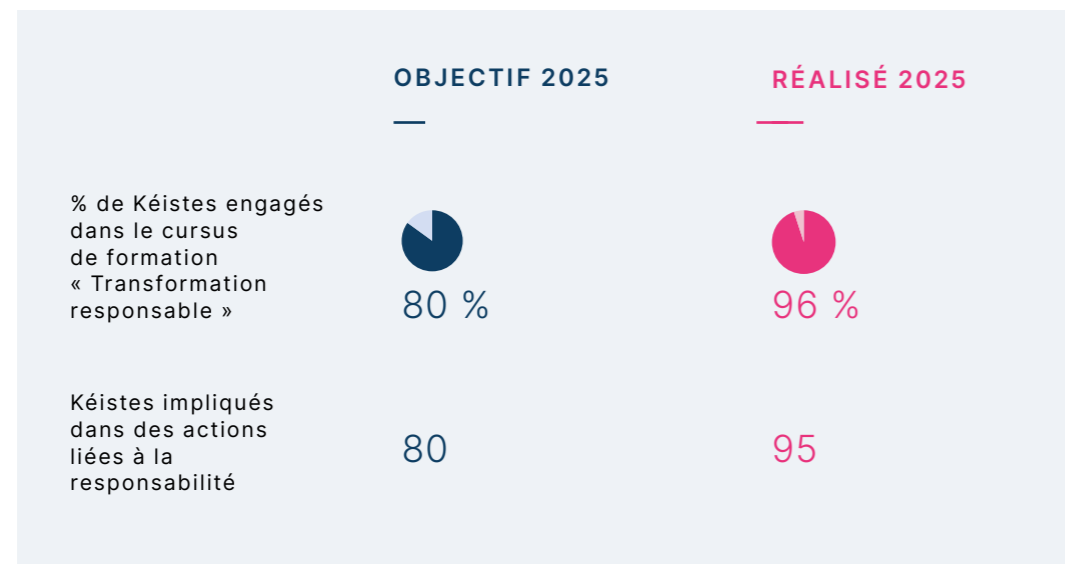
L'Axe 2 de la mission a atteint une vraie maturité éditoriale et intellectuelle. L'enjeu des 3 prochaines années est de **capitaliser, approfondir et prouver**. Le passage de la quantité à la robustesse doctrinale, de la diffusion interne à la visibilité étendue, et du plaidoyer à la démonstration d'impact, est pour Kéa la prochaine frontière de sa mission.

DÉTAILS - ENGAGEMENT #3

3

Permettre à *chaque Kéiste* d'être entrepreneur d'un monde en mutation

LES INDICATEURS 2025



Poursuivre le déploiement du cursus de formation initial et lancer un nouveau cycle

L'année 2025 a été celle d'une transition entre un ancien cursus, engagé par une part déjà significative de Kéistes - avec donc pour enjeu d'y lancer les nouveaux entrants, et l'initiation du Cycle Économie Souhaitable, qui vient se substituer progressivement au précédent cursus. Le cursus compte 6 ou 7 modules (l'un des modules n'ayant touché que les niveaux managers, directeurs et partners).

Deux des modules du cursus initial ont continué à se dérouler en 2025 :

- la formation « MAP », destinée à sensibiliser tout nouvel entrant aux enjeux et à la notion de Société à Mission, à l'historique de Kéa dans cette démarche et l'articulation de son modèle de mission,
- la formation PBM®, outil métier au coeur de la mesure de l'impact de Kéa. Des formats différents ont été délivrés, allant de 2 heures (en distanciel pour nos filiales étrangères) à une journée entière (module d'approfondissement à destination des seniors ou managers).

Deux autres ont été retirés : la Fresque du Climat ainsi que la Fresque des Frontières planétaires.

Un des modules n'avait été proposé que ponctuellement en 2023. Il s'agissait d'un atelier de sensibilisation aux enjeux écologiques, repris sous une forme beaucoup plus approfondie dans le nouveau Cycle Economie Souhaitable.

Deux nouveaux modules, faisant partie de ce Cycle Économie Souhaitable (CES) lancé en plénière le 19 septembre 2025, se sont ajoutés au cursus.

Le taux d'entrée dans ce cycle de formation (minimum d'une session suivie) se situe à 96 % des Kéistes présents au 31 décembre 2025.

Le nombre de modules suivis (en cumul depuis l'offre initiale de ces modules) est autour de 3 par personne, avec des variations selon les grades.

Les Seniors consultants ont réalisé en moyenne 3,4 des 6 modules qui leur ont été proposés.

Ce chiffre est à 2,4 pour les Partners ou les fonctions support.

	Nombre moyen de modules suivis	N'a suivi aucun module	A suivi 1 module	A suivi 2 modules	A suivi 3 modules	A suivi 4 modules	A suivi 5 modules	A suivi 6 modules	A suivi 7 modules
Juniors	3,2	0 %	19 %	11 %	19 %	36 %	11 %	4 %	pas concernés
Seniors	3,4	0 %	13 %	9 %	26 %	30 %	22 %	0 %	pas concernés
Managers	2,9	0 %	22 %	26 %	17 %	22 %	4 %	9 %	0 %
Directeurs	2,9	4 %	4 %	39 %	18 %	21 %	14 %	0 %	0 %
Partners	2,4	4 %	24 %	27 %	24 %	15 %	6 %	0 %	0 %
Supports	2,5	14 %	17 %	23 %	14 %	20 %	9 %	3 %	pas concernés

DÉTAILS - ENGAGEMENT #3

Un nouveau cycle destiné à étayer la notion d'Économie souhaitable

Un nouveau cycle entièrement constitué en interne, a vu le jour en 2025, et poursuivra son déploiement en 2026.

Ces 6 modules répondent aux caractéristiques de l'Économie Souhaitable, posées dans le cadre de l'objectif statutaire #2. Ils sont entièrement issus de compétences internes au groupe Kéa, mettant à contribution Nuova Vista et CO, et mobilisant largement les équipes de développement opérant au titre des actions en lien avec la responsabilité.

Ces 6 modules viennent également, chacun, activer des cases de la PBM® et illustrer les Combats singuliers de Kéa. Ils constituent un socle explicite de déploiement de la mission, le fruit des développements et des expériences accumulées ces dernières années.

Ces formations sont proposées en multigrades, permettant d'enrichir les échanges du fait tant de la diversité des expériences professionnelles que des maturités différentes sur les sujets en lien avec l'économie souhaitable.

De nombreuses actions en lien avec la responsabilité

Ces actions portent sur différents sujets :

- gouvernance de la mission ;
- développement d'offres (squad, Combats, R&D, veille) ;
- rayonnement et appropriation (animation de sujets à impact, CES, Coach Impact, communication de l'impact) ;
- contribution sociétale (cohésion sociale, D&I, mécénat) ;
- socle de responsabilité (éthique, bilan carbone, achats responsables, CSRD).

Au total **95 collaborateurs** sont impliqués dans des actions soutenant le développement de la mission de Kéa, soit 50 % de l'effectif présent à fin 2025.

Parmi eux :

- **14 portent des fonctions support** : communication et marketing, Institut, impact et mission, R&D, RH, finance, projets spécifiques tel celui du lancement d'un fonds de dotation dédié à la cohésion sociale en entreprise ;
- **20 ont le grade de Senior Partners**, représentant ainsi les 2/3 des Senior Partners du cabinet, actifs sur la gouvernance de la mission, le développement de sujets de fond au travers des squads ou des Combats, la production des modules du Cycle Économie Souhaitable (5 Senior Partners) ou leur implication sur des sujets de socle de responsabilité ;
- **61 sont issus des différents grades du métier du conseil, de Junior à directeur**, soit au total 50 % de ces effectifs.

Interviennent également au titre du développement d'offres ou du socle de responsabilité plusieurs collaborateurs de filiales du groupe Kéa, en particulier de Nuova Vista. Ils ne sont pas inclus dans ces décomptes restant pour 2025 sur un périmètre strict Kéa & Partners.

Enfin, 11 collaborateurs, essentiellement Senior Partners ou fonctions support, assurent **plusieurs rôles** – par exemple gouvernance de la mission et portage de développement d'offres, ou contribution au groupe référent éthique, et au développement du Cycle Économie Souhaitable (CES).

Ce sont les sujets de **développement d'offres et de rayonnement et appropriation de la mission** qui rassemblent le plus de contributeurs (**75 contributions au total**).

Enfin, le socle de responsabilité s'est consolidé en 2025, complétant la palette des contributions internes :

- **5 collaborateurs** ont participé en 2025 aux travaux du **Groupe Carbone**, avec un bilan carbone effectué par le prestataire SAMI, sur les données d'activité 2024.
- Plusieurs travaux en lien avec **l'éthique** se sont déployés, donnant lieu à publication d'un **Manifeste éthique** et à la mise en place d'un **Groupe Référents Éthique** ; Ce groupe de 5 personnes peut être sollicité depuis l'interne ou l'externe de l'entreprise, pour tout questionnement ou signalement de faits qui pourraient apparaître en contradiction avec la mission ou l'éthique de Kéa. L'adresse de signalement kea-ethique@kea-partners.com est publiée sur le site web de Kéa.

En termes de flux, on constate que les contributeurs 2025 étaient pour les 2/3 d'entre eux déjà engagés en 2024, sur les mêmes sujets ou d'autres sujets d'impact, **33 nouveaux entrants** viennent contribuer en 2025, tandis que 18 anciens contributeurs sortent de la liste. Le temps consacré à ces actions internes est hors-projet, et doit donc être géré dans une juste économie.





“ L’avis du *Comité de Mission* ”

Sur le socle de compétences

Le Cycle Économie Souhaitable, cycle maison, vient expliciter toute la création intellectuelle qui sous-tend la raison d’être de Kéa : les notions fondamentales de l’économie souhaitable, les partis pris, les offres existantes et les Combats en cours de définition. Cet effort significatif représente en lui-même un véritable potentiel de transformation interne.

Il est important pour maintenir son pouvoir d’entraînement, que les contenus se montrent évolutifs, et soumis au challenge en interne, afin d’en favoriser l’appropriation. Le cheminement est plus important que la cible et plus les collaborateurs prenant part à son design seront nombreux, plus l’impact de ce cycle de formation sera fort. Avant tout : ces formations doivent susciter l’envie. Il sera essentiel de savoir prendre en compte les retours qui en sont faits pour adapter en continu cette offre aux besoins, mais aussi aux appétences des Kéistes.

Il reste cependant un vrai enjeu à parvenir à intégrer dans des agendas chargés ce temps de formation, pourtant fondamental pour unifier la vision de l’Économie Souhaitable. Il est pour cela nécessaire de s’appuyer sur des moments de partage existants, pour ne pas imposer de surcouche de charge, et de monitorer l’utilité de chacune de ces interventions, pour maintenir l’engagement de chacun. Et faire de Kéa une véritable organisation apprenante.

Sur la mise en mouvement de l’organisation

Si l’engagement des **Senior Partners** dans les formations est numériquement faible, il est à noter qu’une part importante d’entre eux contribue activement non seulement au développement des offres en lien avec la responsabilité, mais également à l’élaboration et l’animation de modules du Cycle Économie Souhaitable. Ces **contributions sont d’ailleurs valorisées au titre de leur bilan annuel.**

Pour les métiers du conseil, nous recommandons enfin de mettre en place un suivi du **staffing sur des projets de Type 1** – projets à impact. C’est au travers de l’expérience concrète, au-delà donc des projets internes listés ici ou de la participation à des cercles externes (au titre de l’objectif statutaire #2), que doit naturellement se réaliser la mission de Kéa. Et c’est en partageant aussi largement que possible cette expérience concrète de l’impact sur projet, que se réalisera toujours davantage l’Économie Souhaitable, réaffirmée au cœur du projet de Kéa.



05

Annexes



ANNEXES :

Le CES

Cycle Économie Souhaitable

Chacun des ateliers du Cycle Économie Souhaitable active des cases différentes de la PBM®, et des Combats singuliers de Kéa :



RAISON D'ÊTRE & GOUVERNANCE	RAISON D'ÊTRE CONTRIBUTIVE	GOUVERNANCE PARTAGÉE	ÉCOSYSTÈME INTÉGRÉ
BUSINESS & OPÉRATIONS	PERFORMANCE GLOBALE	MODÈLE OPÉRATIONNEL À IMPACT POSITIF	MODÈLE DE CROISSANCE & INNOVATION DURABLES
MANAGEMENT & CULTURE	LEADERSHIP RESPONSABLE	AUTONOMIE & ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS	CULTURE ÉCOLOGIQUE & SOCIALE

La Positive Business Map® est le fruit de notre R&D et éclaire les 9 champs de la responsabilité d'entreprise

Éléments de contenu et compétences recherchées :

S'INSCRIRE DANS L'ÉCONOMIE DU DONUT

Atelier #1:
Limites planétaires, virage stratégique

- Frontières planétaires, Donut, Anthropocène
- Changement climatique et biodiversité
- Impact et rôle de l'entreprise ; Comprendre la double matérialité
- Connaître les grands principes de l'économie régénérative et de l'économie circulaire
- Facteur humain : biais cognitifs, courbe du deuil...

Atelier #2:
Société sous pression, devoir d'action

- Plancher social du donut, grands faits sociétaux, ordres de grandeur
- Comprendre la valeur générée par une stratégie sociétale de l'entreprise : CA, marque employeur...
- Maîtriser les trois points d'application : communs, acteurs économiques, personnes
- Activer les deux modes d'action pour l'entreprise : chaîne de valeur et philanthropie

ÊTRE CRÉATEUR DE VALEUR PLURIELLE POUR L'ENTREPRISE

Atelier #3:
Durabilité : quand la valeur doit changer

- Passer de la valeur financière à une valeur vue comme un surplus d'utilité
- Méthode Kéa = confronter cette valeur d'utilité aux parties prenantes qui en bénéficient pour la valider au travers de ce qu'elles sont prêtes à concéder en échange
- 4 modes d'accès à la valeur : marché, économie domestique, économie publique, les communs
- Importance pour nos clients et l'ensemble de nos parties prenantes

Atelier #4:
Pressions normatives, réponse constructive

- Green deal, architecture des normes et adhésions volontaires (y.c. IFRS/ ISSB, SBTi, Société à Mission, EcoVadis, BCorp), orientation de l'investissement
- Porter un message positif sur la tendance de fond malgré les reculs
- Kéa : questionnement en lien avec Mission et Ethique pouvant mener à des renoncements

PROMOUVOIR DES PRATIQUES COLLABORATIVES

Atelier #5:
Transformation continue, fatigue silencieuse : mobilisons sans user

- Comment faire de nos projets un moyen de régénérer plutôt que d'abîmer / écologie de la transformation
- Être en mesure d'identifier les sources de motivation en place dans les organisations, l'impact du projet sur celle-ci (à la fois la cible et le chemin)
- Identifier les enjeux du capital humain et les grands leviers pour y répondre

Atelier #6:
Seul on va vite, ensemble, en coalitions, on transforme

- Expliciter les enjeux de coalition (pourquoi ?), les organisations associées, les stratégies possibles solitaires, filières (linéaires) et coalitions (écosystème)
- Savoir quand choisir le mode coalition (y compris pour une filière), connaître les autres modes d'action
- Construire et faire vivre une coalition : clarification de l'ambition, cartographie des acteurs, analyse du maillage de la chaîne d'activité, stratégie des alliés, gouvernance et business model

ANNEXES :

Notre socle de responsabilité

Re-certification B Corp

[Kéa - Certificated B Corporation - B Lab Global](#)

En 2021, un an après l'adoption du statut Entreprise à mission, Kéa obtenait sa première certification B Corp avec un score total de **89,5 points**.

En 2025, ce statut est renouvelé avec score total de **114,9 points** et sur un périmètre élargi au Groupe Kéa, avec notamment l'inscription dans les statuts de toutes les filiales d'une attention aux impacts environnementaux et sociétaux de leurs modèles d'affaires.

Overall B Impact Score



COMMUNITY

Community 27.6

Community evaluates a company's engagement with and impact on the communities in which it operates, hires from, and sources from. Topics include diversity, equity & inclusion, economic impact, civic engagement, charitable giving, and supply chain management. In addition, this section recognizes business models that are designed to address specific community-oriented problems, such as poverty alleviation through fair trade sourcing or distribution via microenterprises, producer cooperative models, locally focused economic development, and formal charitable giving commitments.

Score

- Diversity, Equity & Inclusion** : 5.7
- Economic Impact** : 13.0
- Civic Engagement & Giving** : 4.2
- Supply Chain Management** : 2.1

ENVIRONMENT

Environment 10.0

Environment evaluates a company's overall environmental management practices as well as its impact on the air, climate, water, land, and biodiversity. This includes the direct impact of a company's operations and, when applicable its supply chain and distribution channels. This section also recognizes companies with environmentally innovative production processes and those that sell products or services that have a positive environmental impact. Some examples might include products and services that create renewable energy, reduce consumption or waste, conserve land or wildlife, provide less toxic alternatives to the market, or educate people about environmental problems.

Score

- Environmental Management** : 1.7
- Air & Climate** : 3.8
- Water** : 0.3
- Land & Life** : 3.5

CUSTOMERS

Customers 12.3

Customers evaluates a company's stewardship of its customers through the quality of its products and services, ethical marketing, data privacy and security, and feedback channels. In addition, this section recognizes products or services that are designed to address a particular social problem for or through its customers, such as health or educational products, arts & media products, serving underserved customers/clients, and services that improve the social impact of other businesses or organizations.

Score :

- Customer Stewardship** : 1.8
- + Impact Improvement** : 10.5

What is this? A company with an Impact Business Model is intentionally designed to create a specific positive outcome for one of its stakeholders - such as workers, community, environment, or customers.

GOVERNANCE

Governance 21.4

Governance evaluates a company's overall mission, engagement around its social/environmental impact, ethics, and transparency. This section also evaluates the ability of a company to protect their mission and formally consider stakeholders in decision making through their corporate structure (e.g. benefit corporation) or corporate governing documents.

Score

- Mission & Engagement : 5.7**
- Ethics & Transparency : 5.6**
- + Mission Locked : 10**

What is this? A company with an Impact Business Model is intentionally designed to create a specific positive outcome for one of its stakeholders - such as workers, community, environment, or customers.

WORKERS

Workers 43.4

Workers evaluates a company's contributions to its employees' financial security, health & safety, wellness, career development, and engagement & satisfaction. In addition, this section recognizes business models designed to benefit workers, such as companies that are at least 40% owned by non-executive employees and those that have workforce development programs to support individuals with barriers to employment.

Score

- Financial Security : 15.9**
- Health, Wellness, & Safety : 9.9**
- Career Development : 6.0**
- Engagement & Satisfaction : 8.2**



ANNEXES :

Kéa x COP30

Concilier les tensions économiques, géopolitiques et climatiques. Les solutions des entreprises

Depuis 4 ans, Kéa – 1^{er} cabinet de conseil de Direction générale Entreprise à mission – interpelle ses clients à l'occasion de la COP sur les grands enjeux économiques, environnementaux et sociétaux.

Dans le contexte actuel où les tensions sont multiples et les enjeux écologiques et sociétaux en recul, comment les entreprises parviennent-elles à maintenir une trajectoire responsable et économiquement viable ?

Crise économique persistante, instabilité des droits de douane américains, équilibre géopolitique en recomposition, évènements climatiques extrêmes à répétition, ... dix ans après les Accords de Paris, quelles sont les solutions mises en œuvre par les entreprises ? Comment choisissent-elles leurs combats et lesquels ?



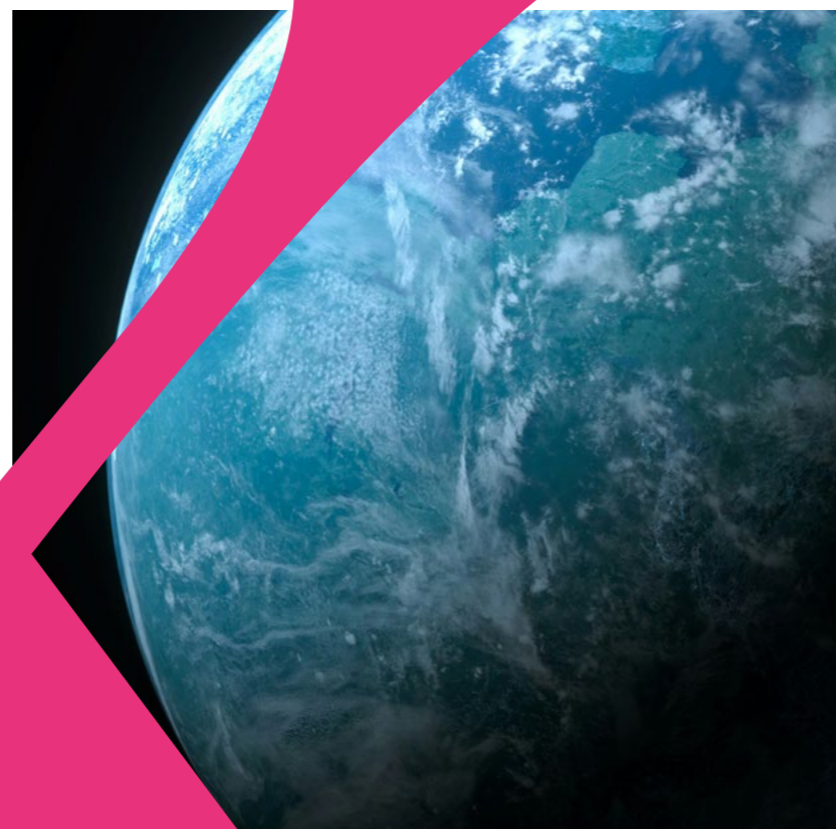
6
webinaires
pour :

-
- passer de la conviction à l'intérêt ;
- intégrer les enjeux de transition dans la stratégie de l'entreprise ;
- débattre des nouveaux business models, des nouvelles organisations et des nouvelles façons d'opérer qui doivent être mis en œuvre face aux nouvelles réalités climatiques et sociétales.

ANNEXES : KÉA X COP30

Les webinaires de la série
« Kéa x COP30 » organisés
en novembre 2025 :

1	Conférence introductive - Être responsable : luxe ou impératif dans le contexte géopolitique actuel ?
2	Sortir du couloir vert pour accélérer la transition ?
3	L'entreprise, acteur de la cohésion sociale
4	Coalitions : une réponse aux enjeux qui dépassent l'entreprise ?
5	IA et durabilité : dépasser le paradoxe
6	Transition écologique : comment passer à l'échelle ? L'exemple du secteur agroalimentaire



Témoins externes :

Valérie Combes-Santonja

Directrice de l'impact et membre du Comité Exécutif, BPCE

Olivia Conil Lacoste

Directrice Développement Durable et RSE, Bouygues Immobilier

Carine de Boissezon

Chief Impact Officer, EDF

Marie Francolin

Présidente de Saur Services et membre du Comex du groupe Saur

François Gemenne

Politologue, spécialiste de la gouvernance du climat et des migrations, Professeur à HEC Paris

Caroline Gonin

Directrice des Ressources Humaines et RSE, Groupe Transdev

Capucine Laurent

Conseillère spéciale agriculture & alimentation, The Shift Project

Vincent Lecerf

Directeur Exécutif en charge des Ressources Humaines, Orange

Nicolas Ledoux

Président, Vertical SEA

Nicolas Mottis

Professeur à l'Ecole Polytechnique

Pierre-Yves Pouliquen

Directeur de la performance plurielle et du développement durable, Veolia

Mathieu Saujot

Directeur Modes de vie en transition, IDDRI

Bruno Tertrais

Politologue et Directeur adjoint de la Fondation pour la Recherche Stratégique

François Vincent

Directeur Produits Frais Traditionnels Groupe, Carrefour

Avis de l'organisme tiers indépendant relatif à la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

SAS Kéa & Partners
3 rue Danton
92240 Malakoff

Aux associés,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie ») accrédité par le COFRAC validation/vérification sous le numéro 3-2190 dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que votre entité s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission telles que présentées dans les rapports du comité de mission et relatives à la période allant du 01/01/2024 au 31/12/2025, joints aux rapports de gestion en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce.

Contexte

La SAS Kéa & Partners a pris la qualité de société à mission en mars 2020.

Un rapport du comité de mission est rédigé chaque année depuis l'exercice 2021.

Une nouvelle version de la mission a été travaillée au cours de l'exercice 2025 (avec notamment l'ajout d'un quatrième objectif statutaire). Elle a été intégrée aux statuts début 2026, après la période concernée par la vérification.

Il s'agit de la troisième vérification par l'organisme tiers indépendant. Elle concerne la SAS Kéa & Partners et non sur l'ensemble du groupe Kéa bien que certains entités y contribuent. La vérification porte sur la version de la mission inscrite dans les statuts en vigueur au 31/12/2025 et détaillée ci-après.

La société a pour raison d'être :

Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable.

Entrepreneurs dans les métiers de conseil aux dirigeants et acteurs du développement singulier de leurs entreprises, nous sommes engagés dans la transformation stratégique, culturelle et technologique de nos clients.

Référence de l'avis : AM-KÉA -2025-12

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

Porteurs d'une vision responsable de l'entreprise et des filières, nous coconstruisons à leurs côtés leur réussite durable alliant performance et contribution au commun.

Et pour objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans ses statuts :

- Guider les dirigeants et les entreprises vers une réussite durable en alliant performance économique et contribution au commun ;
- Promouvoir l'innovation en matière de transformation responsable ;
- Permettre à chaque collaborateur d'être entrepreneur d'un monde en mutation.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- le lien entre la raison d'être inscrite dans ses statuts et l'activité de la société ;
- le lien entre les objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans ses statuts et l'activité de la société ;
- le suivi de l'exécution de la mission par le comité de mission ;
- les conclusions favorables du comité de mission sur la pertinence des objectifs ;
- la possibilité de vérifier l'exécution des objectifs ;
- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts ;
- le fait que l'entité ait atteint les résultats qu'elle a définis à la fin de la période couverte par la vérification, pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts à l'exception du résultat de l'indicateur « Pourcentage de ventes de l'année ressortant en Type 1 à partir de la Fiche Impact » lié à l'objectif opérationnel « Être un partenaire de confiance auprès des dirigeants dans la durée et faire de la responsabilité un sujet d'échange et un levier porteur » de l'objectif statutaire « Guider les dirigeants et les entreprises vers une réussite durable en alliant performance économique et contribution au commun » qui n'a pas pu être atteint en raison de circonstances extérieures à l'entité.

Par conséquent,

- la société Kéa & Partners respecte chacune des conditions de l'article L 210-10 lui permettant de faire état de la qualité de société à mission ;
- la société Kéa & Partners respecte les objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous formulons les commentaires suivants :

- Le résultat de l'indicateur « Pourcentage de ventes de l'année ressortant en Type 1 à partir de la Fiche Impact » a atteint 92% de la cible fixée initialement. La conjoncture et

Référence de l'avis : AM-KÉA -2025-12

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

l'état du marché sur le secteur du conseil (en particulier sur les accompagnements liés aux transitions) sont un facteur externe explicatif, validé par le comité de mission dans son avis.

- Le rapport du comité de mission ne présente pas les perspectives et trajectoires du plan d'action.

- L'ensemble des équipes de l'activité conseil se sont approprié la mission. Elle anime la culture et la vie quotidienne de l'entité.

Préparation des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux doivent être lues et comprises en se référant aux procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans les rapports du comité de mission.

Limites inhérentes à la préparation des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

Les informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations présentées sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement...

Responsabilité de l'entité

Il appartient à l'entité :

- de constituer un comité de mission chargé d'établir annuellement un rapport en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce ;
- de sélectionner ou d'établir des critères et procédures appropriés pour élaborer le Référentiel de l'entité ;
- de concevoir, mettre en œuvre et maintenir un contrôle interne sur les informations pertinentes pour la préparation du rapport du comité de mission ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultant d'erreurs ;
- d'établir les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux conformément au Référentiel et mises à disposition du comité de mission.

Il appartient au comité de mission d'établir son (ses) rapport(s) en s'appuyant sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux transmises par l'entité et en procédant à toute vérification qu'il juge opportune.

Ce(s) rapport(s) est (sont) joint(s) au rapport de gestion et présenté à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

En application des dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce, il nous appartient, sur la base

Référence de l'avis : AM-KÉA -2025-12

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission

Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr

Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires, notamment de la norme NF EN ISO/IEC 17029, et des règles déontologiques applicables.

Dispositions réglementaires et textes applicables

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions de l'article R. 210-21, A. 210-1 et A. 210-2 du code de commerce, à la norme NF EN ISO/IEC 17029 et à notre programme de vérification¹ (Programme vérification société à mission Aupeam-A1-v3).

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 2 personnes, et se sont déroulés de janvier 2026 à mai 2026 sur une durée totale d'intervention de 6 semaines.

Nous avons notamment mené 12 entretiens avec les personnes responsables de la préparation des informations historiques liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, la direction, des membres du comité de mission, des parties prenantes internes et réalisé une visite sur site.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les informations relatives à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que l'entité se donne pour mission de poursuivre sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée.

Nous avons pris connaissance des activités de l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission, de la formulation de sa raison d'être ainsi que ses enjeux sociaux et environnementaux.

Nos travaux ont porté sur :

- d'une part, la cohérence des objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrits dans ses statuts, de la raison d'être de l'entité précisés dans ses statuts (ci-après « raison d'être ») et de son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux ;
- d'autre part, l'exécution de ces objectifs.

¹ Notre programme de vérification comprend les étapes suivantes :

0. Revue de pré-engagement et lettre de mission
1. Réunion de lancement et planification, prise de connaissance
2. Exécution de la vérification : vérification de la cohérence de la mission
3. Exécution de la vérification : analyse du rôle du comité de mission
4. Exécution de la vérification : vérification de l'exécution de la mission (moyens et résultats)
5. Revue des travaux par le signataire, non-impliqué dans l'exécution de la vérification, et décision
6. Avis motivé et restitution de nos travaux

Référence de l'avis : AM-KÉA -2025-12

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

Concernant la cohérence des objectifs, de la raison d'être et de l'activité de l'entité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux nous l'avons appréciée au regard d'une part, de son activité et d'autre part, des objectifs opérationnels qu'elles a retenus :

1. Lien entre la raison d'être et les objectifs sociaux et environnementaux retenus avec l'activité de l'entité
 - Nous avons conduit des entretiens destinés à apprécier l'engagement de la direction et des membres de la gouvernance au regard des attentes des principales parties prenantes internes ou externes concernées par l'activité de l'entité.
 - Nous avons apprécié les processus mis en place pour structurer et formaliser cette démarche en nous appuyant sur :
 - les informations disponibles dans l'entité (par exemple, procès-verbaux des réunions du conseil, échanges avec le comité social et économique, comptes rendus ou support des réunions avec des parties prenantes internes ou externes, analyses des risques) ;
 - la feuille de route de société à mission (ou le modèle de mission) et les derniers rapports du comité de mission établis depuis la dernière vérification ;
 - le cas échéant, ses publications (par exemple, plaquette commerciale, rapport de gestion, rapport intégré, déclaration de performance extra-financière, sur le site internet).
 - Nous avons apprécié si la raison d'être et les objectifs sociaux et environnementaux retenus :
 - sont explicites et permettent à un lecteur qui ne connaît pas l'entité d'identifier son activité ;
 - permettent de comprendre la contribution de l'entité à la société et si l'entité est en capacité de maîtriser et d'agir sur ses enjeux sociaux et environnementaux ;
 - se distinguent de ceux des autres sociétés à mission du même secteur ;
 - sont alignés avec le modèle d'affaires de l'entité ; nous avons vérifié notamment que le chiffre d'affaires de l'entité n'est pas déconnecté de sa raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux retenus et que l'évolution du chiffre d'affaires n'est pas potentiellement sans rapport avec sa raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux retenus voire partiellement contradictoire ;
 - sont exprimés avec des termes précis en lien avec l'activité de l'entité et non avec des termes génériques.
2. Cohérence et articulation de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux au regard des objectifs opérationnels retenus
 - Nous avons apprécié si :
 - les objectifs statutaires sont cohérents avec la raison d'être, s'ils constituent des leviers pour l'accomplir ou des engagements sur la façon de l'accomplir ;
 - les objectifs opérationnels contribuent à l'atteinte de l'objectif statutaire (ou au respect de l'engagement correspondant) et s'ils sont indispensables pour l'atteindre ;
 - l'atteinte des objectifs opérationnels apportera une preuve convaincante de l'atteinte de l'objectif statutaire ou du respect de l'engagement correspondant ;
 - les objectifs opérationnels sont vérifiables et si les mesures retenues sont cohérentes avec eux.
 - Nous avons ainsi apprécié, compte tenu de l'activité de l'entité, la cohérence entre :
 - les informations collectées ;
 - la raison d'être et
 - les objectifs sociaux et environnementaux formulés dans les statuts.

Concernant l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous avons vérifié l'existence d'objectifs opérationnels et d'indicateurs clés de suivi et de mesures de leur atteinte par l'entité à la fin de la période couverte par la vérification, nous avons apprécié si l'entité a mobilisé les moyens adéquats au regard de ses ressources et du plan d'action défini et si les objectifs opérationnels sont cohérents avec les valeurs attendues des trajectoires définies par l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission. Pour ce faire, nous avons réalisé les diligences suivantes :

- Prise de connaissance :

Référence de l'avis : AM-KÉA -2025-12

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

- nous avons pris connaissance des documents établis par l'entité pour rendre compte de l'exercice de sa mission, notamment les dispositions précisant les objectifs opérationnels et les modalités de suivi qui y sont associées, ainsi que les rapports du comité de mission ;
- nous avons échangé avec le comité de mission sur son appréciation de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux et, le cas échéant, avec les parties prenantes pour les objectifs qui les concernent. Par ailleurs, nous avons revu l'analyse présentée dans les rapports du comité de mission, les résultats atteints à échéance des objectifs opérationnels en regard de leurs trajectoires définies, pour permettre d'apprécier le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;
- Moyens mobilisés :
 - par entretien avec l'organe de direction de l'entité, nous avons apprécié les moyens financiers et non financiers mis en œuvre pour le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;
 - nous avons apprécié, au regard de l'évolution des affaires sur la période, l'adéquation de ces moyens et de ceux visant spécifiquement au respect des objectifs opérationnels par rapport à leurs trajectoires ;
- Sincérité des indicateurs de performance :
 - nous avons vérifié la présence dans les rapports du comité de mission d'indicateurs de performance cohérents avec les objectifs opérationnels et aptes à démontrer leur positionnement sur les trajectoires définies ;
 - nous avons apprécié la sincérité de l'ensemble de ces indicateurs et, notamment nous avons :
 - apprécié le caractère approprié du Référentiel de l'entité au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible ;
 - vérifié que les indicateurs couvrent l'ensemble du périmètre concerné par la qualité de société à mission ;
 - pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par l'entité et apprécié le processus de collecte visant à la sincérité de ces indicateurs ;
 - mis en œuvre des contrôles et des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres méthodes de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés s'il y a lieu par des vérifications sur site et au siège de l'entité et couvrent 100% des données utilisées pour le calcul des indicateurs ;
 - apprécié la cohérence d'ensemble du ou des rapports du comité de mission au regard de notre connaissance de l'entité et du périmètre concerné par la qualité de société à mission.
 - dans le cas où un ou des objectifs sociaux et environnementaux ne sont pas atteints, nous avons pris connaissance des raisons le justifiant, présentées dans le rapport du comité de mission. Au regard du contexte de la société, nous avons apprécié si ces raisons sont liées à des circonstances exceptionnelles, extérieures à l'entité, ne pouvant pas être anticipées au moment où les objectifs opérationnels ont été définis.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée² sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Clamart, le : 04/05/2026

L'Organisme Tiers Indépendant, Aupeam
Marie Sabadie-Benoit, directrice associée

² L'assurance modérée est le niveau d'assurance requis pour la vérification des objectifs sociaux et environnementaux des sociétés à mission.

Référence de l'avis : AM-KÉA -2025-12

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

En savoir plus sur *Kéa*

En 2001, nous avons fondé Kéa avec l'ambition d'œuvrer aux transformations au service d'un capitalisme à visage humain.

En 2020, nous sommes devenus le 1^{er} cabinet de conseil européen « société à mission », reconnu pour apporter des solutions créatives et trouver les modèles qui feront l'économie de demain.

Avec plus de 300 collaborateurs en France, 900 collaborateurs et 20 bureaux à travers le monde, Kéa intervient dans tous les secteurs d'activité, sur toutes les thématiques de direction générale : stratégie et croissance, modèle opérationnel, innovation, RSE, digital et technologie, management et leadership.

S'appuyant sur les travaux de Recherche & Développement de plusieurs grandes écoles et universités, ses offres sont conçues pour servir les entreprises tout en contribuant à relever les grands défis écologiques et sociaux contemporains.

Kéa a été certifié B Corp en 2021.

KÉA

CONSEIL EN STRATÉGIE
& TRANSFORMATION