

KÉA

CONSEIL EN STRATÉGIE
& TRANSFORMATION

Rapport du *Comité* *de Mission*

2023



Transformer l'entreprise pour transformer la société

Communauté des Entreprises à Mission

La Communauté des Entreprises à Mission est une association loi 1901 créée le 20 décembre 2018 et née de la conviction que les entreprises ont un rôle essentiel à jouer dans la résolution des défis sociaux et environnementaux du XXI^{ème} siècle.

L'association fédère plus de 350 membres, dirigeants d'entreprises de toutes tailles, sociétés à mission ou en chemin vers l'adoption de cette qualité et des chercheurs, convaincus que l'Entreprise à Mission est une innovation qui apporte à l'entreprise des capacités essentielles à sa performance et à sa résilience.



Arnaud GANGLOFF,
Président de Kéa



Guillaume DESNOËS,
Précurseur de l'Entreprise à Mission, co-fondateur de Alenvi et co-président de la Communauté des Entreprises à Mission

“

A.G. La loi PACTE, précurseur au statut d'Entreprise à Mission fête son 5^e anniversaire. Pour Kéa, l'adoption de ce statut distinctif date de 2020. Le temps est donc, déjà, à un premier bilan : 25 % de l'activité de Kéa correspond aujourd'hui à des projets directement contributifs à notre mission. Autant de projets qui produisent chez nos entreprises clientes une transformation en termes de gouvernance, de modèle d'affaires, de culture d'entreprise, allant dans le sens d'une économie souhaitable. En tant que co-président de la Communauté des Entreprises à Mission, dans une perspective plus large, quel regard portez-vous sur ces 5 années ? Le congrès 2024 de la Communauté des Entreprises à Mission s'intitule : le temps des preuves. Voyez-vous des preuves d'une bifurcation vers une nouvelle forme de capitalisme ?

“

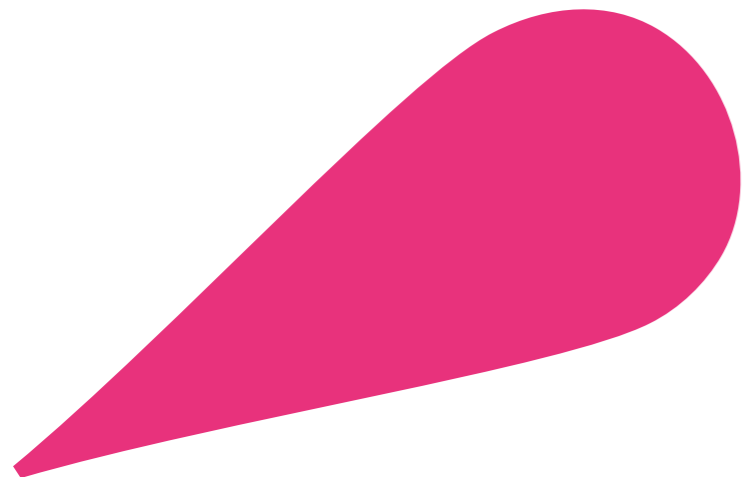
A.G. Nous percevons effectivement qu'une dynamique est en jeu dans notre gouvernance. Non seulement au niveau de notre Comité de Mission, mais plus largement au travers des décisions prises dans le cadre de l'intégration autour de Kéa d'un groupe pluriel, multi-compétences. Dans cette construction, la mission de Kéa n'a pas pour vocation de s'imposer d'autorité aux entités qui rejoignent le groupe – deux d'entre elles, Nuova Vista et MySezame, sont elles-mêmes des Entreprises à Mission de la première heure – mais de se poser en boussole pour construire notre modèle d'affaires de demain développant impact, performance et contribution au commun.

“

G.D. Oui ! 5 années se sont écoulées, plus de 1500 entreprises ont adopté le statut volontaire d'Entreprise à Mission et sont en chemin. Ce chemin se matérialise pour certaines par des résultats concrets – c'est le cas de Kéa. Surtout en amont et c'est structurant, il se manifeste par une évolution de la gouvernance des entreprises. Le cycle des audits bisannuels par un Organisme Tiers Indépendant y contribue clairement. Sur l'exercice 2023, les pionniers du statut sont audités pour la 2^e fois. Le 1^{er} audit installe les conditions de la qualité du suivi, en consolidant le modèle de mission, en assurant que des moyens adéquats sont mis en place pour atteindre les objectifs posés. Au 2^e audit, les indicateurs prennent de l'épaisseur, se matérialisent. C'est le stade où se trouve Kéa. Le regard des parties prenantes a pivoté vers les objectifs de mission. Les résultats sont la conséquence logique de l'installation de cette dynamique.

“

G.D. Cette stratégie de construction du groupe est singulière dans le paysage des Entreprises à Mission. Elle est également source d'inspiration pour d'autres. Votre métier vous place en position d'influence : votre propre expérience irrigue votre production intellectuelle, vos publications. C'est une manière puissante de contribuer au rayonnement de l'Entreprise à Mission comme acteur de transformation de nos économies et nos sociétés.



Sommaire

Kéa, Entreprise à *Mission*

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

La gouvernance de la *Mission*

- 18 Le rôle du Comité de Mission
- 20 Une place singulière dans la gouvernance

Le suivi de *l'exécution*

- 24 Le suivi de l'exécution
- 26 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*
- 34 Engagement #3 : *Permettre à chaque kéiste d'être entrepreneur d'un monde en mutation*
- 40 Projection 2024

Annexes

- 44 La Fiche Impact
- 46 *Future Up* ! Les raisons d'espérer pour agir



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

220
CONSULTANTS
en France

10
EXPERTISES
métiers

16
BUREAUX
sur 5 continents

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

900
CONSULTANTS
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.

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 2024

Notre modèle *de mission*

Notre ambition est de développer un impact positif auprès de nos principales parties prenantes – les entreprises, leurs dirigeants, nos collaborateurs et la société civile – en partageant notre manière singulière d’appréhender les enjeux économiques, environnementaux et sociétaux.

NOTRE MISSION

« *Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable* »

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

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

Cette mission se décline en *3 objectifs statutaires* qui constituent nos engagements clés.

ENGAGEMENT

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

ENGAGEMENT

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

ENGAGEMENT

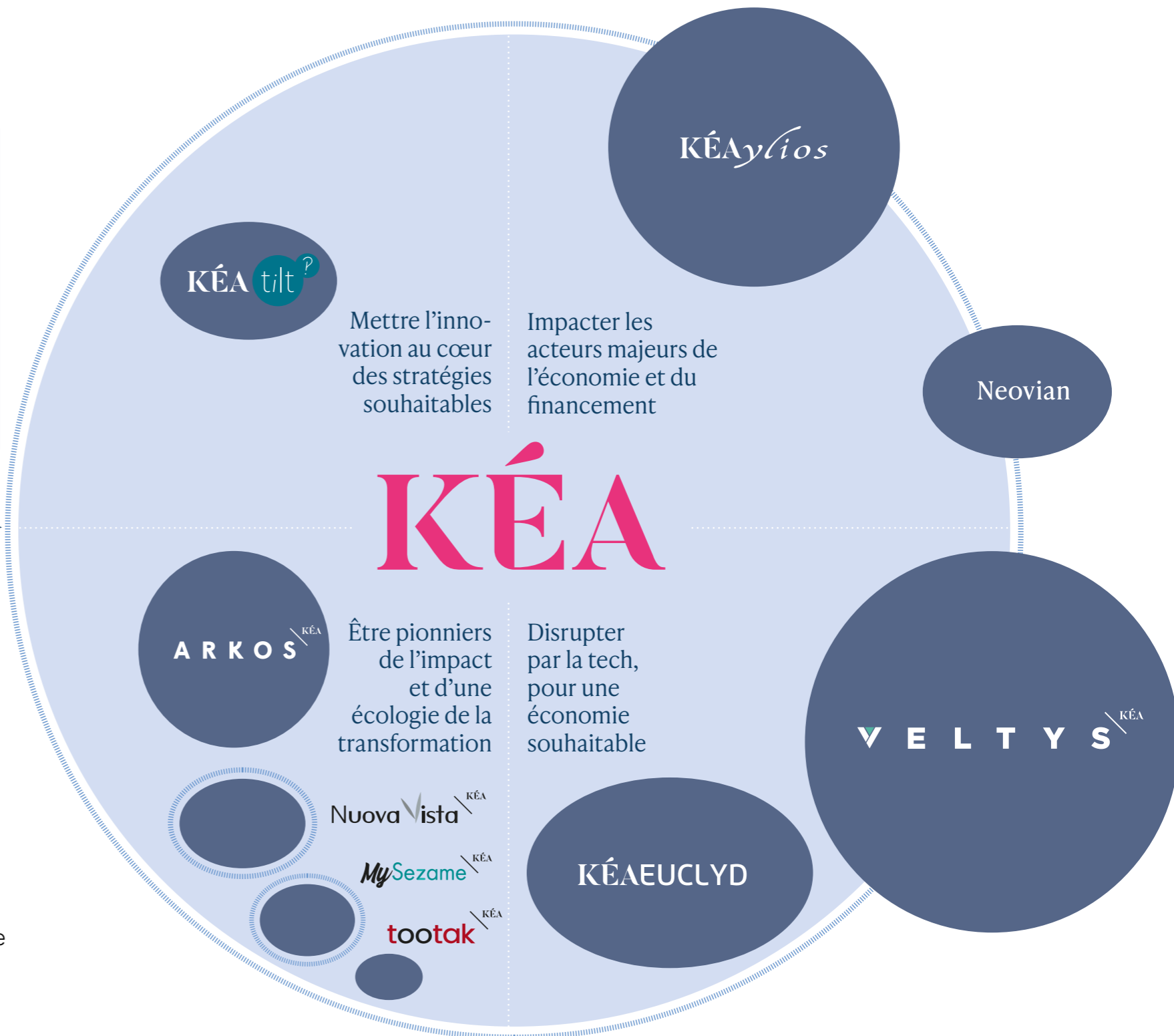
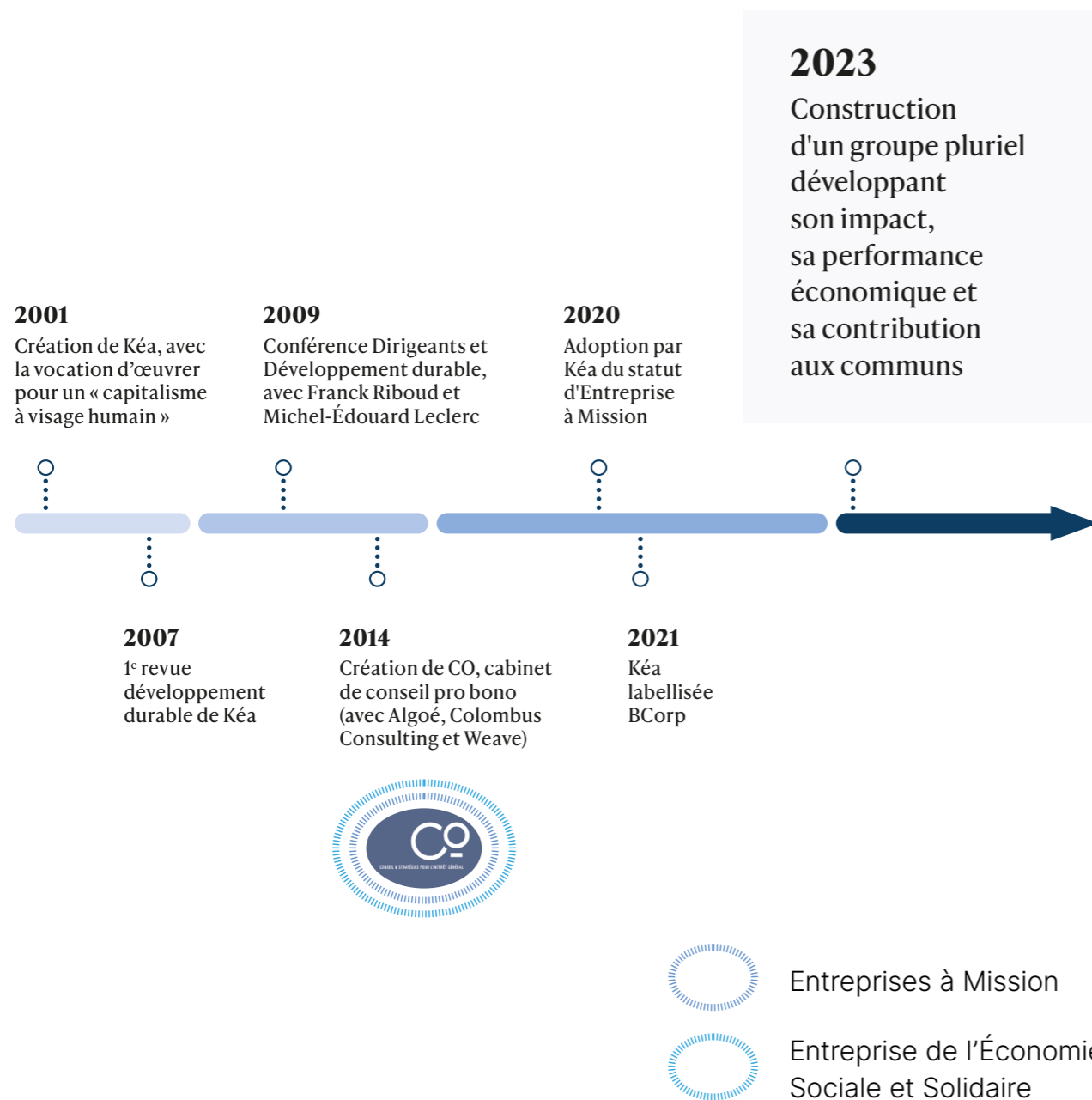
3

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

Un groupe de conseil tourné *vers l'impact*



Un groupe de conseil tourné *vers l'impact*

MySezame et Nuova Vista ont rejoint le groupe Kéa en 2022. Pleinement intégrées en 2023, elles sont elles-mêmes Entreprises à Mission, contribuant ainsi à rehausser le niveau d'exigence quant à l'impact positif de l'écosystème Kéa.

MISSION DE MySezame ^{KÉA}

« Nous sommes convaincus que la transformation des organisations passe par une transformation individuelle des dirigeants et collaborateurs qui les composent. Notre ambition est de créer une bascule des individus dans l'entreprise pour les engager à refondre collectivement les modèles d'affaires et de réussite, afin de rendre l'économie soutenable, durable et inclusive. Pour ce faire, nous fédérons, éveillons et nourrissons la capacité d'action de tous dans l'entreprise, pour que chacun se saisisse de son potentiel et agisse, dans son métier. »



“

Nous avons choisi Kéa pour son rôle de « passeur », dans une mission de stratégie RSE qui supposait une habileté toute particulière à présenter les enjeux d'avenir et à proposer des manières concrètes de les prendre en compte à tous les niveaux de notre organisation. Le projet a été porté par une équipe conjointe de Kéa et de MySezame, disposant d'une belle expertise dans la bascule des comités de direction en faveur de démarches impactantes ; Kéa nous a accompagnés sur notre chemin vers l'économie souhaitable, en éclairant les enjeux afin de nous permettre, collectivement, de les prioriser et d'accélérer leur prise en compte. La route reste longue, mais nous avons atteint le sommet en haut d'une côte, d'où le parcours apparaît à présent plus dégagé.

Agnès Weil, Directrice RSE, Club Med

“

Nos valeurs communes et la complémentarité de nos savoir-faire nous ont conduits avec évidence à ce rapprochement, déjà initié lors de la constitution de notre Comité de mission. Cela nous permet d'apporter des solutions complètes aux enjeux RSE des entreprises, grâce à la vision stratégique de Kéa et à ses savoir-faire uniques de transformation associés à l'expertise développée par ses équipes de Nuova Vista.

Anne-France Bonnet, Associée de Kéa & Présidente de Nuova Vista



“

Dans le cadre de sa promesse employeur, Kéa offre à ses consultants l'opportunité d'un détachement dans la structure CO pour des durées de 6 à 12 mois. CO est une structure de conseil exclusivement dédiée à l'intérêt général. La grande majorité des clients de CO sont donc des associations qui couvrent l'ensemble des champs de fragilité de la société française : solidarité et lien social, santé et handicap, environnement, culture. J'ai décidé de prendre part à cette aventure qui me tentait avant même de rejoindre Kéa. Cet engagement tient toutes ses promesses. Les points d'application des projets sont très différents et nouveaux pour moi, par exemple auprès de clients de la protection de l'enfance et de la recherche scientifique... En tant que consultant, le niveau de responsabilisation est plus fort encore, les équipes plus resserrées, mais le niveau d'exigence reste le même !

Paul Morinière, Consultant Senior, CO

MISSION DE Nuova Vista ^{KÉA}

« Parce que, pour nous, chaque entreprise peut être une source puissante de solutions aux grands défis de la société dès lors qu'elle considère sa contribution sociétale comme essentielle, nous accompagnons les organisations à définir leur contribution sociétale et à l'inscrire au cœur de leur projet. »



02
—

La gouvernance de la *Mission*



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.

Pour élaborer son avis, formulé dans le présent rapport, les membres externes du Comité de Mission ont passé du temps au sein de l'entreprise, ce temps s'ajoutant aux quatre réunions plénières tenues au cours de l'année 2023.

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.



Marine VANDEVENTER

Coordinatrice 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.



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.



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.

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.

Une place singulière *dans la gouvernance*

En figurant parmi les pionnières du statut d'entreprise à mission, Kéa dispose à fin 2023 d'**une expérience de presque 4 ans dans l'articulation du rôle de son Comité de Mission** au sein de la gouvernance de l'entreprise.

Le Comité de Mission, dont la composition n'a pas varié depuis l'adoption du statut en 2020, est familier du métier du conseil et de la manière dont Kéa entend l'exercer. Il est en conséquence outillé pour appréhender l'ensemble des activités pouvant contribuer à réaliser la mission de Kéa.

Cette **proximité** se couple cependant à une capacité de **critique bienveillante**, résultant de compétences et expériences propres à chacun des membres externes du Comité de Mission. Au global, le Comité représente ainsi un nombre significatif de parties prenantes distinctes : salariés, clients, représentants des sphères académique, associative, corporate, financière.

Ces perspectives croisées permettent au Comité de Mission d'exercer, en plus de son rôle statutaire de **contrôle sur les objectifs de**

mission, celui de **miroir stratégique**. C'est en disposant à la fois d'une bonne représentation de l'ensemble des activités de l'entreprise et d'un regard externe, que les membres du Comité peuvent au mieux appréhender cette articulation entre activités et mission : les objectifs sont-ils bien traduits dans l'ensemble des activités qui peuvent contribuer à les réaliser ? Comment déceler d'éventuels angles morts, moins contributifs, voire préjudiciables aux objectifs de mission ?

Avec la chaire Théorie de l'Entreprise de Mines-ParisTech et la Communauté des Entreprises à Mission, Kéa poursuit l'investigation de cette innovation de gouvernance introduite par la loi PACTE.

Afin de rendre leur avis dans ce rapport, les membres externes se sont attachés, par binômes, à examiner de manière plus approfondie les engagements de mission :

ENGAGEMENT

1

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

- Cécile Bassot
- Rodolphe Durand

ENGAGEMENT

2

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

- Éric Dupont
- Martin Serralta

ENGAGEMENT

3

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

- Bertrand Abauzit
- Marine Vandeventer

Leur programme s'est articulé « sur place et sur pièce », en amont de l'audit réalisé par un Organisme Tiers Indépendant :

- « Sur place » : une demi-journée de rencontre avec des parties prenantes internes.
- « Sur pièce » : par la consultation de preuves concernant les moyens et les résultats mis en regard des objectifs statutaires de Kéa.



03

—
Le suivi de
l'exécution

Le suivi de *l'exécution*



2^e groupe coopératif non coté en Europe, BPCE investit tous les terrains de l'impact sociétal. Il s'est construit sur une longue histoire allant du soutien aux populations défavorisées à celui d'entrepreneurs éloignés du financement, de la conquête par les femmes de leur autonomie financière dans la France de l'après-guerre à l'engagement actuel dans les territoires, aux côtés de l'ESS et de l'entrepreneuriat social.

Cette histoire forge notre culture de l'impact et détermine nos champs d'action. Nous recherchons dès lors des partenaires qui comprennent et intègrent notre lecture singulière des défis à relever tout en affirmant leur vision du monde, dont nous sommes parties prenantes, et des trajectoires d'avenir possibles.

En suivant le cycle de webinaires **Future Up!** organisé par Kéa en décembre dernier, j'ai ressenti cette convergence de vues.

Kéa nous accompagne aujourd'hui sur la mise en œuvre d'une trajectoire de décarbonation de l'immobilier résidentiel.

Un enjeu à la croisée des chemins entre performances économique, écologique et sociétale, emblématique des transformations vers une économie souhaitable.

Valérie Combes Santonja, Directrice de l'impact,
Groupe BPCE



L'avis du *Comité de Mission*



Kéa vient de boucler sa quatrième année en tant qu'Entreprise à Mission et ses avancées vers la cible ambitieuse qu'est « l'Économie Souhaitable » se manifestent sur chacun de ses objectifs statutaires :

- une méthodologie désormais stabilisée, permettant d'identifier avec ses clients des projets à impact positif. Cet outil propriétaire, la Positive Business Map®, en évolution constante, permet également d'interpeller les dirigeants d'entreprises et d'aller plus loin dans leur prise de conscience des enjeux et des moyens d'action ;
- une proportion d'honoraires générés par les projets à impact atteignant le quart des honoraires du cabinet, en croissance de 30 % par rapport à l'année précédente ;
- un socle de compétences sur les enjeux de responsabilité, désormais structuré ;
- des publications et des prises de parole lors d'événements externes de plus en plus reconnues et visibles.

Un autre chiffre à retenir : 93 Kéistes sont intervenus sur des projets à impact en 2023.

Nous relevons donc avec satisfaction qu'en 2023, Kéa a atteint ou dépassé tous ses objectifs de Mission, hormis un objectif de moyens sur l'engagement 2, non atteint du fait de circonstance internes.

Nous saluons tout particulièrement la performance relevée sur le principal indicateur de résultat, contribution directe du cabinet à une économie souhaitable : la part croissante d'honoraires réalisés sur des projets à impact.







Nous concluons également à la mise en place des moyens adéquats pour la réalisation de la Mission et encourageons Kéa à poursuivre sur cette trajectoire, dans le cadre étendu d'un groupe de conseil pluriel.

DÉTAILS - ENGAGEMENT #1

1

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

LES INDICATEURS 2023

	CIBLES 2023	RÉSULTATS
% projets faisant l'objet d'une Fiche Impact	 85 %	 93 %
% honoraires sur projets à impact	 18 %	 25 %
% Senior Partners dressant un bilan de responsabilité	 100 %	 100 %

La contribution de Kéa à une économie souhaitable se concrétise dans l'exercice même de son métier : accompagner ses clients vers une réussite durable alliant performance et contribution au commun.

Identifier et suivre cette contribution suppose d'observer l'ensemble des projets significatifs du cabinet au travers d'un prisme unique, aujourd'hui largement diffusé en interne, la Fiche Impact qui consiste en un dialogue au sein de l'équipe projet, animé par un Coach Impact et qui s'appuie sur la PBM® Positive Business Map®. L'ensemble des Fiches Impact de l'année constitue ainsi la base de connaissances permettant à la fois de générer les indicateurs quantitatifs de réalisation de la Mission et de constituer une base de savoir précieuse sur le contenu des projets à impact positif.

La PBM® met en avant 9 domaines du modèle d'affaires de l'entreprise, sur lesquels tout progrès significatif constituera un progrès vers l'Economie Souhaitable :

- une Raison d'être contributive ;
- une gouvernance partagée ;
- un écosystème intégré ;
- une performance globale ;
- un modèle opérationnel à impact positif ;
- un modèle de croissance et d'innovation durable ;
- un leadership responsable ;
- l'autonomie et l'épanouissement des collaborateurs ;
- une culture écologique et sociale.

Dès lors, sera considéré comme intrinsèquement à impact, un projet agissant, dès la demande initiale du client, sur l'un de ces domaines.

Le renforcement d'un modèle d'affaires d'économie circulaire, la mise en place d'une gouvernance inclusive autour d'une raison d'être, le développement d'une organisation favorable au développement de talents contributifs à une économie souhaitable peuvent être considérés comme intrinsèquement à impact.

Dans d'autres situations, la recommandation du consultant produira un impact qui n'aura pas été explicitement sollicité par le client. Un projet d'amélioration opérationnelle des chaînes d'approvisionnement peut ainsi être l'occasion d'introduire des critères d'achats responsables ; un projet de renouvellement de la gouvernance d'une entité peut être l'occasion de renforcer la prise en compte de parties prenantes appartenant à son territoire. Ainsi, un projet qui aura permis d'interpeller et de faire évoluer significativement une entreprise cliente sur l'une des dimensions de la PBM® sera-t-il lui aussi identifié comme projet à impact.

Au cours d'autres projets, cette interpellation aura lieu sans produire d'impact immédiat, le contexte ne s'y prêtant pas. Ces projets seront identifiés comme des projets « à tentative d'impact » - avec la possibilité que cette tentative débouche plus tard sur un impact réel.

Les projets à impact et ceux « à tentative d'impact » représentent en 2023 plus de la moitié des honoraires réalisés.

En 2023, 93 % des projets éligibles (sur un critère de chiffre d'affaires minimal) ont pu être consignés dans notre base référentielle grâce à la bonne réalisation de la Fiche Impact, constituant ainsi la meilleure base statistique depuis le lancement du dispositif.

DÉTAILS - ENGAGEMENT #1

L'avis du Comité de Mission

Un quart des projets identifiés à impact dans l'activité de Kéa

Les résultats de 2023 montrent une très belle consolidation des dispositifs permettant d'identifier les projets à impact.

De manière plus notoire encore, les honoraires considérés comme « à impact » atteignent pour la première fois le quart des honoraires totaux du cabinet, bien au-delà des objectifs visés pour cette année. Il s'agit d'une progression continue, significative.

Cette performance est la manifestation d'un mouvement maintenant solidement implanté, permettant de raisonner selon une logique de cliquet pour projeter plus loin l'ambition sur cet engagement. Les objectifs pour 2024 seront ainsi posés à une hauteur comparable à ceux obtenus en 2023. Année après année, de nouveaux paliers sont franchis.

La réalisation de la mission est une œuvre de longue haleine. Confiant dans la capacité de Kéa à maintenir la tendance établie sur ses trois derniers exercices, nous proposons l'objectif de 24 % comme cible pour 2024, un pas majeur par rapport à l'objectif de 18 % posé pour 2023.

Exploiter tout le potentiel de la Fiche Impact

Les Fiches Impact constituent une mine d'informations et de différenciation pour Kéa en tant qu'acteur engagé du conseil.

Cette matière, très riche, pourrait être exploitée encore davantage :

- globalement, en mettant en avant le niveau de l'impact produit et de la progression réalisée par les clients ;
- de manière ciblée, en réenclenchant le dialogue avec le client, sur la base des questionnements riches et inspirants posés à l'occasion de l'exercice de la Fiche Impact ;
- et en l'utilisant comme un élément de preuve auprès des prospects et des nouveaux clients.

Kéa se donne d'ailleurs pour objectif en 2024 de remplir ces Fiches Impact directement avec le client, ce qui devrait amplifier cette interpellation fructueuse autour de la PBM®, portant ainsi plus loin l'impact. Kéa pourra se poser pour objectif interne en 2024 de réaliser 20 % de ses Fiches Impact avec le client.

Normer davantage l'évaluation des associés au regard de la Mission

Pour la 2^e année consécutive, chacun des associés est noté au regard de sa contribution aux 3 engagements de la Mission. Une part de sa rémunération s'appuie sur cette note. Afin que la Mission se matérialise concrètement dans la gouvernance, nous demandons à passer d'un classement en percentiles à une métrique absolue permettant un suivi plus précis de la maturité des associés dans le temps.

RAISON D'ÊTRE CONTRIBUTIVE 17	GOUVERNANCE PARTAGÉE 14	ÉCOSYSTÈME INTÉGRÉ 20
PERFORMANCE GLOBALE 12	MODÈLE OPÉRATIONNEL À IMPACT POSITIF 27	MODÈLE DE CROISSANCE & INNOVATION DURABLES 23
LEADERSHIP RESPONSABLE 13	AUTONOMIE & ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS 12	CULTURE ÉCOLOGIQUE & SOCIALE 10

Nombre de projets réalisés en 2023 dans chaque dimension de la PBM®, un projet pouvant activer plusieurs dimensions.

Quelle est la nature des projets à impact menés en 2023 ?

Quelles sont les dimensions de la PBM® les plus souvent activées par les projets à impact menés en 2023 ? Quelle est la nature des avancées réalisées par nos clients, à l'occasion de ces projets ? Pour répondre à ces questions, plusieurs consultants ont conduit une analyse approfondie des Fiches Impact collectées durant l'année. Lucie Groff présente le résultat de ces analyses.



Premier constat : excellente nouvelle, les dimensions les plus activées sont globalement parmi les plus ambitieuses de la matrice PBM®.

La création de modèles opérationnels à impact positif, de modèles de croissance et d'innovation durable et d'écosystèmes intégrés sont le plus souvent présents dans nos projets à impact.

Quelques exemples des avancées sur lesquelles nous avons accompagné nos clients, en 2023 :

- auprès d'acteurs de la location de biens ou du service à la personne : agir sur la transformation des chaînes de valeur pour les rendre plus vertueuses et réduire les externalités négatives en intégrant circularité, impact sur le local, passage à l'échelle ;
- proposer la transformation de modèles d'affaires existants ou la création de modèles nouveaux en s'appuyant sur des études prospectives.

Pour une mutuelle d'assurance santé, cela consiste à l'accompagner vers le développement d'un nouveau champ d'action dans la nutrition ; pour un acteur du tourisme, dans la proposition de voyages plus locaux ;

- auprès d'acteurs de la finance ou d'éco-organismes : mettre en place des partenariats de long terme avec les territoires ou favoriser la mise en commun d'actifs entre acteurs d'une même filière ou d'un même territoire.

Je suis impressionnée par la richesse des projets conduits en 2023 qui apparaît de manière frappante lorsqu'on se plonge dans le contenu de toutes ces Fiches. Frappée également par l'enthousiasme qui transparait dans la rédaction de certaines fiches : on se rend compte de la fierté des équipes projet à avoir contribué à créer un volet de l'économie souhaitable aux côtés de leur client

Lucie Groff, Consultante, Kéa Ylios

DÉTAILS - ENGAGEMENT #2

2

Promouvoir *l'innovation* en matière de transformation responsable

Au-delà de son cercle d'impact naturel, celui de ses clients, Kéa se donne pour mission d'innover sur le fond, d'alimenter des points de vue divers et originaux sur l'économie souhaitable et de partager ses convictions avec des parties prenantes les plus variées, allant jusqu'au grand public.

LES INDICATEURS 2023

	CIBLES 2023	RÉSULTATS
Jours/homme R&D consacrés à la Transformation Responsable	450	410
Prises de parole sur des sujets liés à l'économie souhaitable	30	74

3 grands domaines d'exploration en 2023 :

Le premier consiste en un affinement, un calibrage de la méthodologie PBM[®], qui fonde notre approche de l'impact sur un projet - approche amplement décrite dans notre Engagement #1. Il s'agit d'approfondir et de qualifier la PBM[®] afin de générer une méthode applicative et déployable pour les dirigeants et les décideurs. Un questionnaire plus précis, alliant transformation et stratégie en test chez Kéa et auprès de plusieurs entreprises clientes, permet d'améliorer significativement l'étalonnage de la démarche - et par là, la fiabilité de l'identification de nos projets à impact - ainsi que la portée des résultats obtenus.

Le second porte sur un enjeu sociétal majeur : développer une approche de l'« écologie de la transformation ». C'est-à-dire, construire une méthodologie qui incorpore les évolutions profondes du rapport des Français au travail dans nos pratiques de transformation au sein des organisations. Notre publication, « Etude sur les jeunes Français, la valeur du travail et l'entreprise - Retisser les liens », rédigée sur la base d'une enquête menée auprès d'un échantillon représentatif de la population française âgée de 16 à 45 ans, a bénéficié de contributions de la Chaire Futurs de l'Industrie et du Travail (FIT²) des Mines Paris - PSL et des apports de Claudia Senik (Sorbonne Université, École d'Économie de Paris (PSE), Observatoire du Bien-être du Cepremap,

Le Cercle des économistes). L'étude a fait l'objet de plusieurs relais dans la presse et a été présentée notamment dans le cadre des Entretiens de Valpré et du Campus de l'Innovation Managériale à Sciences Po en novembre 2023.

Enfin, nos travaux de fond se poursuivent pour proposer aux dirigeants un cadre d'analyse et des outils de décision qui permettent aux entreprises de développer un modèle de création et de partage de valeur, conciliant performance économique et contribution aux communs. Ces travaux se basent notamment sur les analyses d'Elinor Ostrom, prix Nobel d'Économie, sur les communs ainsi que sur le cadre théorique et applicatif de la Donut Economy de Kate Raworth qui met en évidence, pour le monde économique, une zone délimitée par les limites planétaires à ne pas dépasser et un plancher social à respecter. Tant au niveau des modèles d'affaires des entreprises que des modèles de réussite individuels, les travaux menés visent à proposer une grille de lecture aux dirigeants qui leur permet de combiner les intérêts des parties prenantes pour inscrire l'entreprise génératrice de valeur dans ces deux référentiels, dans un juste équilibre entre contribution aux communs et création de valeur.

L'Institut Kéa : zoom sur son ambition et ses missions

Piloté par Mathieu Noguès depuis Avril 2023, l'Institut a pour ambition de porter le groupe Kéa à l'avant-garde des transformations vers une économie souhaitable. Ses trois missions sont :

<p>RECHERCHER</p> <p>explorer de nouveaux champs en économie et sciences humaines et renforcer les liens du Groupe avec le monde de la recherche pour éclairer le rôle de l'entreprise dans une économie souhaitable</p>	<p>RAYONNER</p> <p>faire rayonner le Groupe en tant que précurseur de l'économie souhaitable</p>	<p>INSPIRER</p> <p>les acteurs de l'économie souhaitable en interne pour leur donner un coup d'avance dans la formulation de solutions</p>
---	---	---

DÉTAILS - ENGAGEMENT #2

En 2024, l'Institut Kéa se donne pour ambition d'éclairer nos interlocuteurs, de renforcer les positions du Groupe sur des sujets de fond grâce aux apports des sciences économiques et humaines et de publier plusieurs notes de position sur des thématiques telles que *la contribution aux communs, le développement de nouveaux imaginaires ou la notion de souveraineté*.

Les travaux sur *la Valeur* ouvrent quant à eux un champ très vaste, enrichissant les approches financières classiques en partant de l'analyse socio-économique et de son évaluation des externalités pour déboucher sur des méthodes de mesure de la valeur nette des activités économiques : *la valeur créée (matérielle, humaine et naturelle)*

de laquelle il convient de retrancher *la valeur détruite (matérielle, humaine et naturelle)*.

En 2023, Kéa a pris la parole à de nombreuses reprises : lors des Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence (Arnaud Gangloff, avec Mary-Françoise Renard), des Entretiens de Valpré (étude sur le lien entre les jeunes et l'entreprise), du Campus de l'Innovation Managériale (avec Claudia Senik, PSE, Cepremap) et a organisé un cycle de webinaires Future-Up¹ (dont l'un avec Philippe Aghion, du Collège de France et Mathieu Baudin, de l'Institut des Futurs Souhaitables).

¹Le cycle de séminaires Future Up ! Les raisons d'espérer pour agir a été organisé par Kéa et diffusé à raison d'un épisode/jour pendant la durée de la COP 28, en novembre-décembre 2023. Il a été suivi par plus de 1 000 participants de l'écosystème de Kéa : consultants, clients, partenaires du monde économique et académique. Retrouvez en annexe le détail de cet événement.

L'avis du Comité de Mission

Sur les sujets choisis

Ces travaux de R&D ont un rôle fondamental, celui d'éclairer une compréhension du monde de demain, permettant à l'entreprise de s'y projeter, de s'y orienter.

Les travaux sur les différentes formes de la Valeur sont essentiels. Ils doivent devenir un objet de conseil, suffisamment malléable pour se projeter dans l'univers de chacun des clients, identifier de nouvelles dimensions de la valeur créée et de la valeur mise en danger, modéliser des flux de création et de destruction de valeur, dans le domaine marchand ou dans celui des communs. Il s'agit d'un travail fondamental pour rendre la mission de Kéa lisible auprès de l'ensemble de ses clients et parties prenantes.

Au-delà des travaux sur le Futur du travail et sur les Jeunes et le Travail qui permettent de prendre

en compte le rapport au travail de façon dynamique, la notion novatrice d'Écologie de la transformation met en perspective ces recherches, dans le cadre mouvant des transformations, pour éviter usure et désengagement. Les alliés potentiels de cette analyse sont les partenaires sociaux !

Sur la manière de porter les thématiques

Il s'agit là d'une clé de différenciation pour Kéa, qui lui permet d'affirmer son rôle de boussole dans le champ encore peu balisé de l'économie souhaitable. Chacune des thématiques choisies, chacune des publications, doit constituer une preuve du caractère précurseur de Kéa sur la transformation de l'économie.

Étude sur *Les jeunes Français, la valeur du travail et l'entreprise - Retisser les liens*

Entre jeunes et entreprises, le lien se délite ! Quand il est question de travail, la France sait toujours se distinguer : veillons alors à ce que ce soit pour le meilleur. L'étiolation du rapport des jeunes à l'entreprise est un enjeu majeur dont les dirigeants et les équipes de management doivent prendre la mesure pour en inverser la tendance.

Pour leur donner des clés de compréhension, Kéa a mené l'enquête auprès de 3 000 jeunes et s'est appuyé sur les travaux académiques de référence pour décrypter leur rapport au travail et leur relation à l'entreprise.

Résultats marquants :

86 %

des jeunes se sentent très fortement engagés dans leur travail

64 %

des 16-45 ans comptent d'abord et avant tout sur eux-mêmes pour réussir leur vie professionnelle, semblant reléguer le rôle de l'entreprise à l'arrière-plan

Trois pistes d'action sont donc mises en avant pour recréer un lien fort et durable entre les jeunes et l'entreprise :

- *face à la prise de distance des jeunes vis-à-vis de l'entreprise,* rebâtir du lien social horizontal, rétablir un lien social vertical souhaitable et promouvoir des pratiques de transformation durables.
- *face à un rapport transactionnel à l'entreprise et au travail,* ranimer des communs en revalorisant la fonction de management, la notion de métier et la culture d'entreprise.
- *dans le contexte actuel de transitions sociétales et environnementales,* ouvrir le jeu à de nouveaux modèles d'engagement et de réussite en promouvant les entrepreneurs d'impact au sein de l'entreprise.

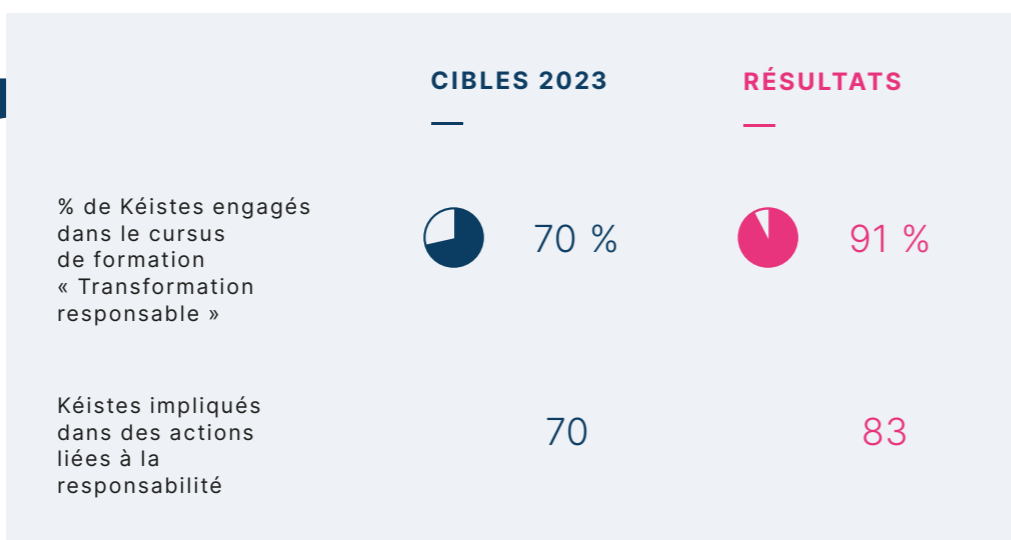
DÉTAILS - ENGAGEMENT #3

3

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

Le baromètre interne « *State of mind* » de juin 2023 en témoigne : **la quasi-totalité (97 %) des Kéistes estiment que Kéa leur permet d'agir et de contribuer à la Mission.** Cette capacité d'agir constitue un socle, nécessaire mais non suffisant, pour être *Entrepreneur dans un monde en mutation*.

LES INDICATEURS 2023



Dans le même temps,

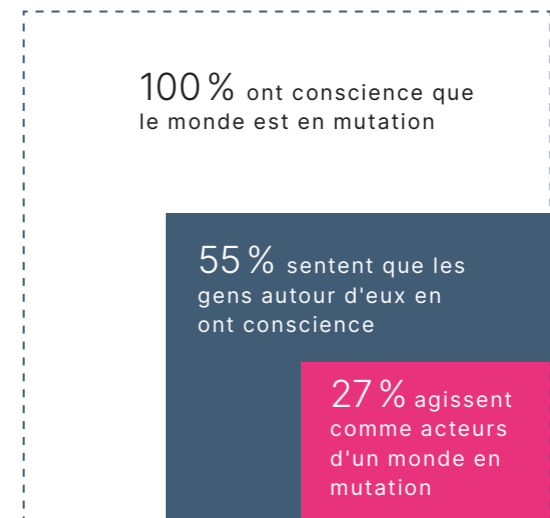
27 %

affirment agir directement comme acteurs d'un monde en mutation.

Il est intéressant de rapprocher ce score des 25 % d'honoraires réalisés sur des projets à impact en 2023 (Engagement #1). La cohérence de ces deux mesures peut également être vue comme un témoignage du réalisme des consultants interrogés quant à leur impact réel sur l'émergence d'une économie souhaitable!

Quant à la marge entre la capacité d'agir (97 %) et l'action elle-même (27 %), elle reste clairement un champ d'exploration au titre de l'engagement #3.

Conscience d'un monde en mutation



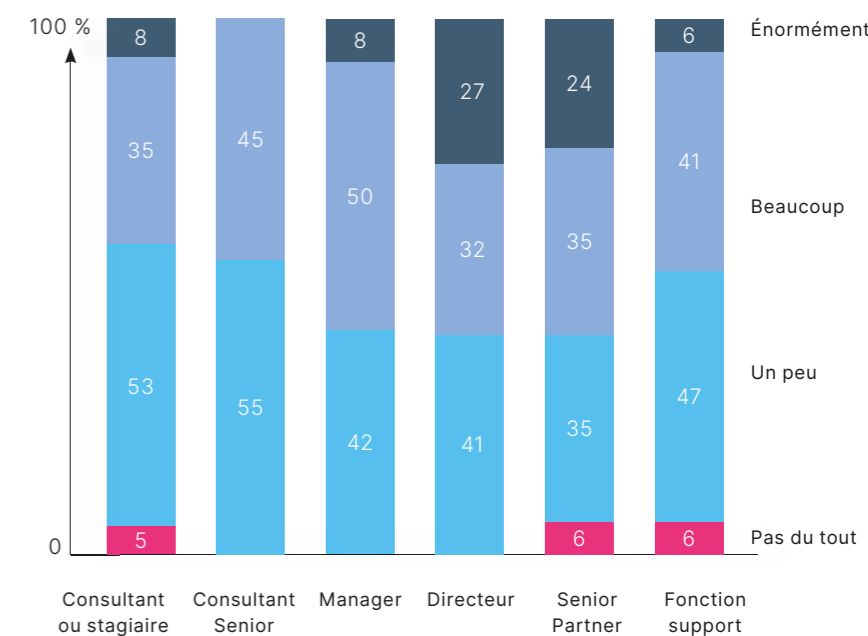
97 %

des répondants ont le sentiment que Kéa leur permet d'agir et de contribuer à la Mission

VS 90 %

en 2022

Capacité de contribuer à la Mission



DÉTAILS - ENGAGEMENT #3

Inspirer

La mise en capacité des Kéistes d'être entrepreneur d'un monde en mutation passe par le déploiement d'un **plan de formation** qui a fait l'objet d'une refonte complète en 2023, constitué de 5 briques.

Formations :

Points forts soulignés par les participants :

<p>1. MAP 1 Kéa, Entreprise à Mission Présentation du passage au statut d'Entreprise à Mission, de la Mission et des 3 engagements 66 % des Kéistes formés</p>	<p>« Formation interactive et ludique, illustration de la Mission de Kéa par des cas concrets de projets réalisés, échange très intéressant entre les participants. « Permet de bien comprendre et prendre en compte l'une des grandes spécificités de Kéa »</p>
<p>2. PBM® La Positive Business Map® Un temps de découverte pour les juniors/nouveaux et un temps d'appropriation autour d'un cas pour les Managers. 43 % des Kéistes formés</p>	<p>« Messages très clairs, hyper complets, expertise formatrice ; échanges au sein du groupe. « Outil clé dans l'offre de Kéa »</p>
<p>3. Atelier MySezame Développer notre capacité à parler des enjeux de la transition durable à nos clients -au-delà de l'enjeu lié au carbone- et être capable de positionner Kéa comme cabinet référent pour accompagner les transitions vers des modèles d'affaires durables. 32 Kéistes formés (niveaux Manager, Directeur et Associé)</p>	<p>« Une présentation claire des compétences sur le sujet, des exemples concrets, des témoignages, des référents, les illustrations et les échanges. « Bonne synthèse des enjeux à évoquer avec nos clients »</p>

4. Fresque du climat

Éclaircir des liens de causalité homme/écosystème

Atelier participatif organisé autour d'un jeu de cartes collaboratif et animé de discussions pour creuser les sujets, comprendre l'ampleur et la complexité des enjeux liés aux dérèglements climatiques.

83 Kéistes formés en 2023



Animation hyper fluide, échanges riches et inspirants, maîtrise des formateurs, lien avec la Mission, prise de conscience. Un consultant Kéa ne doit pas pouvoir dire « je n'ai jamais fait la fresque »

5. Fresque des frontières planétaires

Comprendre les 9 frontières planétaires,

leur état, les causes de leur dégradation et les risques associés, les points de bascule et les relations entre les frontières.

20 Kéistes formés (sessions pilotes en 2023)



Une vision globale, très pédagogique, des temps d'échange et de réflexion, les supports/contenus reçus en fin de formation, l'énergie de l'intervenant. « Contenu très intéressant, pertinent et adapté aux enjeux actuels et aux besoins client »

Contribuer à la montée en conscience de tous

En complément de ce programme de formation, **des manifestations d'ampleur** ont été organisées pour contribuer à la montée en conscience de tous.

Le 30 juin 2023, Kéa recevait **Élisabeth Moreno**, femme d'entreprise, ancienne Ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances dans le cadre d'une plénière d'inspiration suivie d'ateliers de travail autour de la thématique de « comment faire société ».

Le 8 septembre 2023, **Michèle Perrot**, historienne, autrice d'importants travaux dédiés à la condition ouvrière et à l'émancipation des femmes, est venue poursuivre ce cycle d'ouverture et de réflexion lors d'ateliers sur :

- les croyances limitantes ;
- les comportements et la sensibilité ;
- le courage et la responsabilité.

DÉTAILS - ENGAGEMENT #3

“ L'avis du Comité de Mission ”

Sur le socle de compétences

Plusieurs blocs théoriques sous-tendant l'économie souhaitable se dégagent aujourd'hui clairement : une large sensibilisation au travers des fresques du climat et des frontières planétaires, des interventions inspirantes sur les thématiques de l'inclusion, avec une priorité donnée à l'égalité femmes-hommes, une connaissance bien partagée de l'histoire de Kéa en tant qu'Entreprise à Mission. La définition en 2024 d'« offres focales », vues par Kéa comme des moyens de pénétrer le segment de marché du conseil sur les thématiques contributives à l'économie souhaitable, sera une avancée très significative dans la mise en capacité du cabinet de déployer sa Mission.

Ces offres focales auront pour but de mettre en œuvre des approches de conseil marquées par les atouts de Kéa sur les enjeux clés de la transition écologique et sociétale :

- un style et une finesse de compréhension de la sociologie des organisations lui permettant de piloter avec doigté des transitions majeures, en tenant compte du contexte de chacun de ses clients ;
- une capacité à travailler en écosystème avec des experts de tous bords ;
- une exemplarité dans l'engagement.

Une cartographie spécifique des compétences disponibles en interne permettrait de compléter cette approche généraliste par des approches

plus segmentées pour : identifier et outiller des ambassadeurs capables de faire rayonner des thématiques choisies et également, pour compléter l'approche actuellement descendante de la formation par des approches plus latérales basées sur le partage entre pairs. Ce socle solide donne aujourd'hui au cabinet l'assise nécessaire pour construire et détailler les contours d'une économie souhaitable, une priorité pour l'année qui vient.

Sur la mise en mouvement de l'organisation

Le Comité de Mission salue le fonctionnement des squads, en un mode entrepreneurial et volontaire. Elles semblent notamment particulièrement bénéfiques pour favoriser l'horizontalité en mélangeant les grades, ce qui ne peut que faciliter la diffusion de la Mission et sa compréhension partagée au sein de Kéa. D'autres initiatives de même nature pourraient-elles émerger ? C'est en continuant à solliciter le collectif que de nouvelles modalités d'action pourront se dessiner. Il conviendra de leur donner tous les moyens de s'exprimer et d'entrer en résonance avec la marche de l'entreprise.



Avec la Squad Positive Business Map®, nous avons structuré un outil de diagnostic qui permet d'homogénéiser les évaluations dans le cadre de nos projets.

En formant nos consultants et en testant cet outil auprès de nos clients, nous constatons qu'il permet d'interpeller au bon niveau et aide certains de nos clients à enclencher des plans d'actions et de transformation vers la Responsabilité. Aujourd'hui, c'est au travers de mes projets que j'ai le sentiment d'avoir le plus d'impact et d'œuvrer pour une économie souhaitable.

Claire de Colombel, Directrice, Kéa



En participant à la squad dédiée à l'économie circulaire, j'ai tout de suite eu le sentiment de pouvoir impulser des travaux utiles et contributifs aux objectifs de Kéa : créer de la valeur pour demain.

Le fonctionnement de la squad, valorisant l'initiative en responsabilisant pleinement chaque participant, est la définition même de l'intrapreneuriat : on sent une véritable portance autour de chaque mini-projet, peu importe de qui il émane !

Arnaud Léonard, Consultant Senior, Kéa

Projection 2024

La trajectoire de Kéa en 2024 s'inscrit tout d'abord dans la continuité de ses réalisations de 2023. Dans un contexte de croissance forte, le maintien à 24 % des honoraires réalisés sur des projets à impact est un défi important. Il repose sur un ancrage toujours plus fort des pratiques permettant d'identifier ces projets et d'en générer davantage grâce aux questionnements fructueux amenés par l'exercice des Fiches Impact.

Les activités de R&D porteront en 2024 sur une plus grande explicitation des termes de l'économie souhaitable, en s'appuyant notamment sur le cadre conceptuel du Donut Economy et en s'imposant comme objectif l'exploration de la notion de

valeur : valeur économique, valeur environnementale, valeur humaine. Ces travaux pourraient déboucher sur de nouvelles manières, complémentaires à celles développées au travers de la PBM® et de la Fiche Impact, d'évaluer un impact de type ESG. En matière de formation, le cursus défini en 2023 devra se généraliser à tous les nouveaux entrants, se déployer de manière exhaustive et se rééquilibrer en direction d'un volet social/sociétal, au-delà du socle environnemental déjà largement acquis. Une cartographie des compétences disponibles et attendues permettra également de définir des cursus plus segmentés et des profils d'ambassadeurs encourageant à entreprendre dans un monde en mutation.

ENGAGEMENT

1

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

	CIBLES 2023	RÉSULTATS	CIBLES 2024
% Fiches Impact réalisées	85 %	93 %	85 %
% honoraires sur projets à impact	18 %	25 %	24 %

ENGAGEMENT

2

Promouvoir *l'innovation* en matière de transformation responsable

	CIBLES 2023	RÉSULTATS	CIBLES 2024
Jours/homme R&D consacrés à la Transformation responsable	450	410	450
Prises de parole sur des sujets liés à l'économie souhaitable	30	74	60

ENGAGEMENT

3

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


	CIBLES 2023	RÉSULTATS	CIBLES 2024
% de Kéistes engagés dans le cursus de formation « Transformation responsable »	70 %	91 %	80 %
Kéistes impliqués dans des actions liées à la responsabilité	70	83	80

2024 devrait également être l'occasion d'une mise en perspective du modèle de Mission de Kéa, au terme de quatre années en tant qu'Entreprise à Mission.

La participation de Kéa au cycle Consulting de la Convention des Entreprises pour le Climat en 2023 inspire le renouveau. Sur quels éléments de notre modèle d'affaires pourrait-on agir pour orienter encore davantage notre modèle vers un modèle contributif, voire régénératif ? Comment la Mission de Kéa pose-t-elle le cadre d'un Groupe

en plein développement, intégrant des Entreprises à Mission telles Nuova Vista et MySezame et d'autres expertises autour des enjeux du numérique, des activités de fusion-acquisition ou de nouvelles formes d'apprentissage ?

Le sillon amorcé depuis 2020 doit être creusé plus avant. Mais il est temps également de redonner à la Mission de Kéa son quart d'heure d'avance et de renouveler une vision présente dès la fondation du cabinet : celle de montrer au plus grand nombre la voie vers une économie souhaitable.

A silhouette of a woman with her hair in a ponytail, looking down. The background is a warm sunset with tall grasses in the foreground. A large white graphic element, resembling a stylized 'X' or a large bracket, is overlaid on the image.

04

Annexes

ANNEXE :

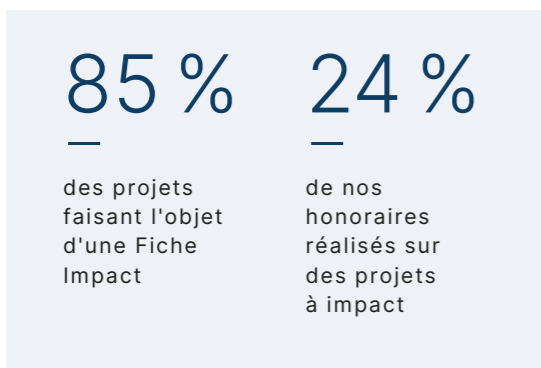
La Fiche Impact

Ensemble, construisons une économie souhaitable

Afin d'objectiver les résultats de notre 1^{er} engagement - guider les dirigeants et les entreprises vers une réussite durable en alliant performance et contribution au commun - nous avons établi une « Fiche Impact ».

Cette Fiche Impact fait écho à notre Positive Business Map®, un outil de cheminement sur les 9 champs de la transformation responsable pour éclairer les chemins de responsabilité possibles, issus de notre travail de recherche et d'innovation. Chaque équipe est invitée à remplir une grille pour évaluer l'impact positif de notre travail sur chaque projet.

Nous nous sommes engagés à accroître de manière continue la part des projets contribuant à une économie souhaitable pour atteindre les objectifs suivants en 2024 :



Projet à Impact : projet amenant une transformation vers une économie souhaitable

À l'exception de certaines missions, les projets peuvent :

- être intrinsèquement à impact (problématique contribuant explicitement à un ou plusieurs champs PBM®) ;
- permettre de faire un saut significatif (au moins 1 niveau) sur une ou plusieurs des 9 cases de la PBM® sans être intrinsèquement à impact... que la demande vienne du client ou qu'elle soit impulsée par Kéa dans son approche ;
- être porteur d'une tentative d'impact, auquel cas, nous avons recommandé d'activer des leviers d'impact, sans avoir fait franchir un saut significatif au client sur une ou plusieurs des 9 cases de la PBM®.

La Fiche Impact permet de dresser un état des lieux de la maturité de l'entreprise cliente vis-à-vis des enjeux de responsabilité et de mesurer les progrès accomplis via le projet conduit par Kéa sur les 9 dimensions de la Positive Business Map® :

Kéa Positive Business Map® :

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

- Actifs à date
- En cours de développement dans le projet
- Pistes pour la suite

?	1	2	3	4	5	6	N/A
---	---	---	---	---	---	---	-----

?	Pas d'information
1	Très insuffisant : des éléments à risque du point de vue réglementaire.
2	Lancement : un niveau réglementaire et des premières actions menées, à ancrer.
3	Premières actions à renforcer : au niveau des standards du marché, des premières preuves, un plan d'actions défini.
4	Belles réalisations : des preuves emblématiques, engagées et visibles des parties prenantes, un plan d'action ambitieux en cours.
5	Dynamique solide : des choix stratégiques et des preuves qui montrent une dynamique irréversible vers plus de responsabilité.
6	Leadership reconnu : une position de « rôle modèle » sur le sujet, reconnue par les parties prenantes, une capacité à faire école et à embarquer d'autres dans la dynamique.
N/A	Non applicable

L'exercice consiste à évaluer sur une échelle comportant 8 niveaux, et sur chacune des dimensions pertinentes de la PBM®, la situation initiale de l'entreprise cliente, l'ambition de changement portée par le projet ainsi que l'impact réel du projet.

Apparaissent également dans cette réflexion autour de la PBM® des « pistes pour la suite », autant d'inspirations pour porter l'entreprise plus avant dans sa transformation vers une économie souhaitable.

ANNEXE :

Future Up !

Les raisons d'espérer pour agir

Loin des discours catastrophistes, Kéa se mobilise pour porter une déclaration de foi en l'avenir : « Future Up ! ». Nous en sommes convaincus : il existe des raisons tangibles d'espérer et de solides moyens d'agir pour un futur souhaitable. À condition de faire le pas de côté pour développer une vision portée par l'**espoir** et animée par l'**action**.

Nous faisons le pari de démontrer que *l'optimisme n'est jamais une naïveté*, mais le moteur puissant d'une trajectoire vers un avenir souhaitable. Avec une croyance forte : *l'entreprise est un agent clé de cette transition*.

S'il y a urgence à ne pas sous-estimer les limites planétaires, il existe toutefois des *ferments et pépites* qui germent pour des futurs désirables. Nous vous proposons de décrypter certaines de ces pépites : à nous, collectivement, de les révéler et de faire surgir l'énergie de notre engagement collectif.

À l'occasion de la COP 28, nous avons invité des dirigeants, ainsi qu'un économiste et un historien à débattre avec nous des raisons d'espérer pour agir. *Un grand merci à ces témoins externes* pour leurs multiples points de vue qui convergent vers un même objectif : *transformer l'entreprise pour transformer le monde !*

Les 10 webinars de la série « Future Up ! Les raisons d'espérer pour agir » organisés en décembre 2023 :

1. Conférence introductive : les raisons d'espérer pour agir
2. La circularité du futur : un chemin vers l'économie souhaitable
3. Stratégie et Gouvernance en 2040 : comment la prise en compte des limites planétaires va redéfinir les conditions de réussite des entreprises
4. Les nouveaux indicateurs d'une économie souhaitable
5. Face aux bascules de (dé)consommation, les nouvelles formes de commerce
6. La positive prospective pour réenchanter la vision stratégique de l'entreprise et imaginer demain
7. Innover pour l'économie souhaitable : quelles redirections des business models d'ici 2040 ?
8. Habitabilité des territoires : les entreprises au cœur des enjeux
9. Reconstruire l'avenir industriel : complexité, opportunités & stratégies pour les entreprises
10. Quelle finance pour une économie souhaitable ?

Accès aux replays
des webinars :



Témoins externes :

Benjamin Abittan - Directeur Général Chateauform'

Philippe Aghion - Économiste, collège de France, Le Cercle des économistes

Mathieu Baudin - Institut des futurs souhaitables

Stéphane Belot - Directeur de la Transition Écologique & Sociétale d'Electro Dépôt

Céline Bouvier - Photographe plasticienne engagée pour l'écologie

Philippe Dénécé - Président et Directeur Général du Groupe Intuis

Laurent Hyver - Directeur en charge des missions ESG, Crédit Mutuel Equity

Yann Kergourlay - Directeur des projets stratégiques du Groupe ACOME

Marguerite Laborde - Directrice marketing globale pour la marque Mustela

Philippe Llewellyn - Uptowns, cabinet d'ethnographie digitale - détection et exploration de micro-cultures

Sophie Nguyen Buu Cuong - Directrice Réemploi et vrac, Citeo

Valère Pelletier - Directeur Général RATP Solutions Ville

Baptiste Perrissin Fabert - Directeur Général Délégué de l'ADEME

Valérie Raoul-Desprez - EVP, Sustainable Finance & Procurement, Dassault Systèmes

Pierre-Emmanuel Saint Esprit - Directeur Économie Circulaire, Groupe Manutan

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 220 consultants en France, 900 consultants et 16 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