

KÉA

CONSEIL EN STRATÉGIE
& TRANSFORMATION

Rapport du *comité* *de mission*

2022



« *Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable* »

Deux ans après que Kéa soit devenue Société à Mission, qu'en est-il de son cheminement et du respect de ses engagements ?

Réponses à travers le regard de Bruno Pavlosky, Président de Chanel Mode, et le dialogue entre Arnaud Gangloff, Président de Kéa, et Margot Auvrère, jeune consultante représentant les salariés de Kéa au sein du Comité de Mission.



Bruno Pavlosky, Président, Chanel Mode

Chaque mission est unique, avec ses défis et enjeux spécifiques (organisation, structure, innovation, circularité, alignement stratégique autour d'une même ambition CSR, gouvernance partagée globale/locale, réorganisation des opérations maroquinerie, nouvelle expérience client digitale...) mais la qualité de l'accompagnement reste la même. Alors que le quotidien des opérations nous accapare, les consultants nous apportent un recul précieux. Kéa nous permet de composer avec la complexité en confiance et nous pouvons compter

sur le cabinet pour décrypter les défis à venir – comme la circularité ou l'élévation en conscience de nos équipes face aux enjeux de

transition – et nous projeter dans le futur afin de prendre des décisions éclairées et mieux appréhender les points de tension. L'ac-

compagnement de Kéa va au-delà des conseils théoriques ; les consultants nous aident à mener des actions concrètes, à évaluer les ressources nécessaires et à établir des stratégies solides pour atteindre nos objectifs. Notre collaboration avec Kéa est un ping-pong permanent, une prise de hauteur et un questionnement stratégique qui nous amènent à nous développer et à relever des défis majeurs avec succès. Sa contribu-

tion en tant que partenaire stratégique est indéniable et nous savons que nous pouvons compter sur son expertise.

Avec Kéa,
c'est avant tout une
relation de confiance
et de compréhension
mutuelle bâtie
au fur et à mesure
des années.

Dialogue entre Arnaud GANGLOFF (Président de Kéa)
et Margot AUVRÈLE (consultante et membre du Comité
de mission)



A.G. 1 - Depuis deux ans et l'adoption de la qualité de société à mission, nous avons fait du chemin. Notre mission posée et structurée, puis appropriée par tous, nous avons mis en place des dispositifs de gouvernance et passé une première étape dans le changement de nos façons d'exercer notre métier, afin d'allier performance et contribution au commun. 2022 a été une année de transformation en profondeur de nos pratiques avec des questions majeures, par exemple : comment faire bouger les lignes dans les sphères dirigeantes et actionnariales sur les enjeux de l'économie souhaitable? Ou encore : comment renforcer la capacité de nos consultants à devenir des agents du changement en contribution à ces nouveaux équilibres?

M.A. 1 - L'intégration des enjeux de notre mission dans nos pratiques métiers s'est révélée être l'un des grands défis de cette seconde année. La jeune génération de consultants exprime une vraie volonté de contribuer à nos engagements et pousse notre cabinet à rechercher un impact encore plus important. En tant que consultante et membre du comité de mission, j'ai pu observer de près cette dynamique, constater comment notre mission se concrétise dans mon travail et voir l'évolution des échanges et du mode de fonctionnement du comité de mission.

A.G. 2 - Cette deuxième année a en effet marqué un tournant dans le fonctionnement de notre comité de mission. Son rôle est passé du suivi de la mission à une véritable collaboration, soutenue par une approche bienveillante mais exigeante. La maturité acquise par le comité se reflète dans sa capacité à nous challenger pour nous permettre de prendre des décisions stratégiques alignées avec nos engagements. Nous apprécions la capacité des membres du comité à nous guider dans la bonne direction tout en respectant nos valeurs fondamentales.

M.A. 2 - Le comité grâce à la diversité de ses membres (internes/externes, académiques, dirigeants, prospectivistes...) apporte une variété de perspectives et de compétences qui offre à Kéa un miroir riche tout en ayant une compréhension approfondie de nos enjeux. Cette collaboration nous permet de maintenir un niveau d'ambition élevé et réaliste et ainsi de cheminer dans notre transformation

Nous tenons à remercier chaleureusement les membres du comité de mission qui s'investissent à nos côtés sur cette voie inspirante qu'est l'entreprise à mission.

Ce second rapport du comité de mission est centré sur nos réalisations 2022 et l'avis du comité de mission. Pour en savoir plus sur notre cheminement vers l'entreprise à mission et les convictions qui nous ont amenés sur cette voie, vous pouvez consulter notre Rapport du Comité de Mission 2020-2021 :



Sommaire

Kéa, entreprise à *mission*

- 10 Qui sommes-nous ?
- 12 Notre modèle de mission
- 14 Deux ans en tant qu'Entreprise à Mission

La gouvernance de la *mission*

- 18 La composition du comité de mission
- 20 Le double rôle du comité de mission
- 22 L'articulation entre le comité de mission et la gouvernance interne

Le suivi de *l'exécution*

- 26 L'atteinte des objectifs 2022
- 28 Engagement #1 : *Guider les dirigeants et les entreprises vers une réussite durable en alliant performance et contribution au commun*
- 32 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*
- 42 Projection 2023

Annexe

- 46 La Positive Business Map® en détail

01
—

Kéa, entreprise à *mission*

Qui sommes-nous ?

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

Cabinet à rayonnement international et multi-spécialiste, il couvre 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.

CHIFFRES CLÉS

10
SECTEURS
de référence

220
CONSULTANTS
en France

10
EXPERTISES
métiers

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

16
BUREAUX
sur 5 continents

900
CONSULTANTS
dans le monde

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 86 % 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 Tilt Ideas et Qualiquantum juillet 2021.

Notre modèle *de mission*

Notre ambition est de développer notre impact auprès de nos parties prenantes clés, les entreprises, les dirigeants et nos collaborateurs dans leur capacité à peser sur les enjeux économiques, environnementaux et sociétaux. Cela passe par le renforcement des sciences de gestion, au service du développement de l'économie souhaitable.

NOTRE MISSION

Entreprendre les *transformations* pour une économie souhaitable.

ENGAGEMENT #1

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

AMBITIONS À LONG TERME

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

Impact positif sur :

DIRIGEANTS & ENTREPRISES

Transformation du modèle de performance durable

Montée en conscience des dirigeants

ENGAGEMENT #2

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

AMBITIONS À LONG TERME

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

Impact positif sur :

SCIENCES DE GESTION

Innovation sur les modèles d'entreprise et de management

ENGAGEMENT #3

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

AMBITIONS À LONG TERME

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

Impact positif sur :

COLLABORATEURS

Sens et épanouissement

Impact sur la transformation du métier

Capacité d'influence

Deux ans en tant qu'entreprise à mission

Notre cheminement en tant qu'entreprise à mission

Préparation

Installation & 1^{ères} actions

- Formalisation des indicateurs
- Installation du pilotage

Engagement & accélération

- Formalisation des feuilles de route
- Appropriation et passage à l'action
- Renforcement du dispositif de pilotage

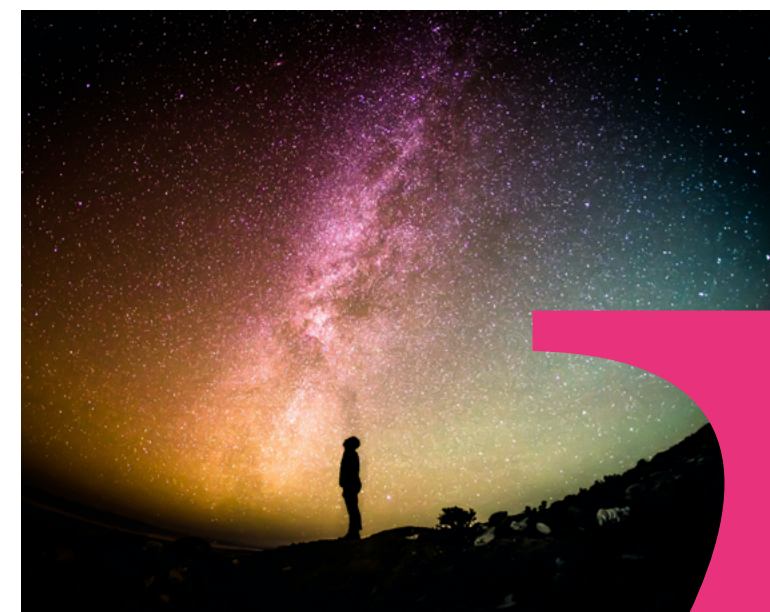
Transformation



Notre cheminement vu par *nos collaborateurs*

“ Le passage Entreprise à Mission (EAM) de Kéa a amplifié ma prise de conscience personnelle sur les sujets liés la responsabilité, j'y suis davantage sensible ; cela a impacté ma façon de me questionner au quotidien sur mon métier et sur notre promesse aux candidats. J'ai à présent le réflexe de me dire « est-ce qu'une EAM réagirait ainsi ? Est-ce que cette décision est en accord avec nos engagements ? En tant qu' EAM devrions-nous pousser telle ou telle chose... » Sur le sujet du recrutement, le passage EAM a augmenté l'attractivité de Kéa : pour certains profils sensibles à ces enjeux, cela a été un critère de décision déterminant au moment de choisir le cabinet qu'ils allaient rejoindre. L'enjeu ensuite est de ne pas créer de déceptif. ”

Julie Pellerin, Responsable Recrutement, Marque Employeur et Performance



02
—

La gouvernance de la *mission*



La composition du *comité de mission*

Les membres du comité de mission ont été sélectionnés selon les critères suivants :

- **Connaissance fine** de l'histoire et de l'ADN de Kéa
- **Capacité à challenger** avec rigueur et esprit critique
- **Incarnation de divers profils** de parties prenantes
- **Maîtrise d'un/plusieurs champs de la transformation responsable** des entreprises en lien avec les trois objectifs statutaires

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 D'ALLANCÉ

Membre d'une O.N.G. environnementale, développe des projets d'engagement des entreprises dans leur transition environnementale, en considérant leur empreinte sur le climat et la biodiversité et leur potentiel de restauration d'écosystèmes.



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 coeur 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

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 coeur de rapprocher l'ambition de Kéa de la réalité du métier de consultant au quotidien. Elle remplace Solène Croguennec, Consultante Senior et membre du comité de mission jusqu'à mi 2021.



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 oeuvre au développement des méthodologies pour transformer les modèles d'entreprise au service de l'économie souhaitable.

Les *invités permanents* :



Arnaud GANGLOFF

Président Directeur Général de Kéa, 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.



Aliénor RÉBUFFIE

Cheffe de projet Entreprise à Mission, a d'abord accompagné le cabinet dans l'obtention de la certification B Corp avant de contribuer au pilotage de la transformation du cabinet par sa mission. Elle accompagne également des clients sur le chemin de la société à mission.

Le double rôle *du comité de mission*

Kéa a souhaité confier un double rôle à son comité de mission : un rôle de suivi de l'exécution de la mission, conformément aux dispositions de la loi PACTE, mais aussi un rôle de miroir stratégique, afin de questionner et d'enrichir le parcours du cabinet en tant qu'Entreprise à Mission.

Dans son rôle de suivi, le comité de mission :

- Analyse et évalue la progression sur les indicateurs cibles des 3 objectifs
- Donne son avis sur les objectifs annuels que nous nous fixons chaque année, afin d'assurer un bon niveau d'ambition
- Publie un rapport annuel sur l'année N-1 présenté à l'Assemblée Générale en juin de l'année N. L'organisme tiers indépendant (OTI) rend un avis a minima tous les deux ans, sur la base de ce rapport de mission

Dans son rôle de miroir stratégique, le comité de mission :

- Livre sa vision du champ des possibles pour réaliser la mission (ex. champs d'extension ou angles morts à étudier, congruence avec le projet stratégique et les acquisitions du cabinet...)
- Fait miroir sur la transformation en cours
- Questionne et réinterprète régulièrement les engagements pour renforcer l'impact de l'entreprise

LES RENCONTRES EN 2022 DU COMITÉ DE MISSION

Afin de mener à bien les deux rôles qui lui ont été confiés, le comité de mission s'est réuni à plusieurs reprises.

JANVIER 2022

Le premier comité de mission de l'année, avec pour buts principaux de :

- Valider les messages du 1er rapport du comité de mission ;
- Présenter les conclusions de l'audit à blanc de l'OTI sur les réalisations 2020 ;
- Présenter les objectifs et les feuilles de route 2022.

JUIN 2022

Un échange plus court en distanciel, comme point de mi-parcours pour :

- Donner des nouvelles rapides de l'actualité du cabinet ;
- Faire le point sur les avancées de la mission sur l'année en cours ;
- Partager les conclusions du 1er audit réglementaire de la mission.

OCTOBRE 2022

Le second comité de mission de l'année dont le but était de :

- Faire miroir sur la trajectoire mission globale en lien avec la stratégie du cabinet ;
- Présenter au comité de mission les principaux questionnements sur chaque engagement pour s'assurer de maintenir un impact et une ambition au juste niveau.

AU 1^{ER} TRIMESTRE 2023

Des échanges entre des binômes du comité de mission et les responsables internes de chaque engagement afin de :

- Partager le détail des réalisations 2022 de chaque engagement mais aussi faire un retour d'expérience des progrès et des challenges de l'année ;
- Permettre aux membres du Comité d'échanger avec des salariés sur leur expérience de la transformation de Kéa par sa mission ;
- Recueillir les avis de chaque membre pour nourrir le second rapport du comité de mission.



L'articulation entre *le comité de mission* et la gouvernance interne

Une gouvernance interne de la mission a été mise en place pour articuler la gouvernance stratégique et opérationnelle de Kéa avec les enjeux de notre mission.

Elle s'articule à quatre niveaux :

1. Une gouvernance opérationnelle :

- Composition : trois associés, chacun porteur d'un des trois engagements, une cheffe de projet Entreprise à mission et le Président.
- Objectifs : piloter les réalisations sur chaque engagement et faire le lien avec les instances de Kéa (RH, comité de direction...).

2. Une délégation de responsabilité vers le management du cabinet

- Une charte de délégation de responsabilité du Président vers les associés qui intègre dans le mandat de chacun la responsabilité de l'atteinte des objectifs de la mission.

3. Un modèle de financement lié à la mission

- En 2021, le cabinet a contractualisé un Green Bond avec le Crédit Mutuel Equity, dont le taux d'intérêt est indexé chaque année sur l'atteinte des objectifs de la mission, en se basant sur l'avis rendu par le comité de mission.

4. Une animation régulière du comité de mission

Ainsi, pour favoriser dialogue et transparence entre les instances de gouvernance de notre mission :

- Des sessions d'approfondissement sont organisées entre les « porteurs d'axe » et des binômes du comité de mission pour que ce dernier comprenne dans le détail les réalisations de Kéa sur l'année;
- La cheffe de projet Entreprise à Mission coordonne les travaux entre le comité de pilotage interne et le comité de mission;
- Le Crédit Mutuel Equity est invité à participer aux sessions de travail du comité de mission.





03

—
Le suivi de
l'exécution

L'atteinte des *objectifs*

ENGAGEMENT #1

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

	CIBLES 2022	RÉSULTATS
% projets faisant l'objet d'une fiche d'impact	85%	88%
% honoraires business à impact	15%	19%
% Senior Partners dressant un bilan de responsabilité	100%	100%

ENGAGEMENT #2

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

	CIBLES 2022	RÉSULTATS
jours/homme R&D consacrés à la transformation responsable	450	450
plaidoyers sur l'économie souhaitable	>10	~50

ENGAGEMENT #3

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

	CIBLES 2022	RÉSULTATS
heures de formation sur les sujets de responsabilité	750	766
Kéistes impliqués dans des initiatives en contribution à la Raison d'Être	70+	73

L'avis du *Comité de mission*

Le comité de mission estime que Kéa a atteint les objectifs fixés pour l'année 2022.

La dynamique dans laquelle s'est engagé le cabinet vis-à-vis de son écosystème, tant interne qu'externe, est cohérente avec son ADN et au juste niveau : ambitieuse tout en restant raisonnable.

Les pratiques évoluent et les équipes s'impliquent en contribution à la mission. Nous saluons quelques inflexions fortes sur 2022 :

- Des projets à impact de plus grande ampleur ;
- Un impact score qui permet d'objectiver la contribution de chaque associé à la mission ;

- Une qualité des prises de parole/ plaidoyers externes dont la quantité a été démultipliée ;
- Un effort significatif sur la montée en conscience des collaborateurs.

Ces réalisations permettent à Kéa de garder le quart d'heure d'avance qui fait sa force sur son marché. Il faut désormais s'assurer de maintenir cette avance, d'affirmer et démontrer la spécificité du cabinet face à ses concurrents et embarquer au mieux ceux en interne qui peuvent être plus sceptiques quant à cette démarche.







DÉTAILS - ENGAGEMENT #1

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

Pour atteindre cet objectif, deux ambitions long terme ont été définies :

- 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.

LES INDICATEURS 2022

	CIBLES 2022	RÉSULTATS
% projets faisant l'objet d'une fiche d'impact	 85%	 88%
% honoraires business à impact	 15%	 19%
% Senior Partners dressant un bilan de responsabilité	 100%	 100%

LE BILAN DE L'ANNÉE

1. LE RITUEL D'ÉTUDE D'IMPACT S'ANCRE DANS LES PRATIQUES (analyse d'impact réalisée en cours de projet sur les 9 champs de la Positive Business Map® permettant de nourrir les recommandations).

Un rituel de fiche impact qui se fluidifie via :

- Des équipes impliquées qui ritualisent le passage en revue des objectifs de mission dans leurs réunions bimensuelles ;
- Des partners de plus en plus autonomes ;
- Des jeunes qui demandent à s'impliquer dans le dispositif.

Un outil d'analyse d'impact qui se précise avec une évolution de la notation et des critères plus précis sur chaque case de la Positive Business Map® (PBM® cf. détail en annexe).

Une appropriation croissante de la PBM®

- Des coaches impact, qui gagnent ainsi en maturité dans l'intégration de l'impact dans leur pratique de conseil ;
- Des typologies de projet qui utilisent systématiquement la PBM®.

Mais le dispositif ne fonctionne pas encore de façon autonome et les équipes projet doivent se responsabiliser sur la réalisation de l'analyse d'impact dans le bon timing.

2. LE BUSINESS À IMPACT EN CROISSANCE

Le développement de projets emblématiques :

- Des projets à plus grande échelle (+15 % taille moyenne) ;
- Des sujets qui gagnent en maturité (audit de type « due diligence » à impact, économie circulaire...) ;
- Le renforcement de nos points de vue sur certaines filières (luxe, construction, textile...).

Une maturité croissante des Partners avec plus de 40 % d'entre eux qui ont vendu des projets à impact par rapport à 2021.

Mais une capacité à porter ces sujets auprès des clients à renforcer.

3. LA MISE EN PLACE DU « SCORE DE CONTRIBUTION À LA MISSION » DES SENIOR PARTNERS

En 2022, deux nouvelles pratiques sont venues s'ajouter au bilan annuel de responsabilité fait par les Senior Partners :

- Pour approfondir le questionnement : une enquête d'appropriation à mi-année ayant pour but de recueillir tant les bonnes pratiques que les besoins pour s'emparer au mieux de la mission du cabinet ;
- Pour obtenir une mesure plus objective : la création d'un « score de contribution » qui actualise les réalisations de chacun et évalue la contribution aux trois engagements de la mission.

DÉTAILS - ENGAGEMENT #1

Exemples de projets à impact selon la Positive Business Map[®] (cf. p.47)

■ RAISON D'ÊTRE CONTRIBUTIVE

Pour un laboratoire de compléments alimentaires

Challenge de sa Raison d'Être et de ses engagements et constitution de son comité de mission avant d'adopter la qualité EAM.

Pour une caisse régionale d'une banque

Construction d'un projet d'entreprise contributif qui promeut les projets à impact et définition d'engagements qualitatifs en faveur des territoires.

■ GOUVERNANCE PARTAGÉE

Pour un acteur du luxe

Mise en place d'un dispositif de pilotage de portefeuille de projets de transformation responsable pour développer une vision collective.

■ ÉCOSYSTÈME INTÉGRÉ

Pour une confédération agro-industrielle

Réflexion sur la pérennisation de la filière lin en France.

Pour un acteur du luxe

Réflexion sur un modèle opérationnel pour structurer une filière d'approvisionnement textile écoresponsable.

■ PERFORMANCE GLOBALE

Pour un acteur du luxe

Définition des modes de fonctionnement du reporting CSR et alignement finance & CSR sur la manière de mettre en œuvre et d'analyser le reporting.

Pour un acteur du BTP

Construction d'une méthodologie de calcul d'émissions carbone évitées qui amène à une nouvelle lecture de la performance des ouvrages.

■ MODÈLE OPÉRATIONNEL À IMPACT POSITIF

Pour un acteur du secteur de l'énergie

Elaboration d'une roadmap digitale pour activer le plan de transition énergétique et développer des offres de transition.

Pour un industriel de l'aérotechnique

Stratégie RSE incluant un volet modèle opérationnel bas carbone et circulaire.

■ MODÈLE DE CROISSANCE & INNOVATION DURABLES

Pour un acteur de l'industrie alimentaire

Cadrer les opportunités stratégiques (services, produits...) de la fermentation.

Pour une marque de lingerie

Repositionnement de l'offre et de la marque sur des sujets d'inclusion, de respect de la santé et de l'environnement.

■ LEADERSHIP RESPONSABLE

Pour un acteur du tourisme

Définition d'une stratégie RSE avec une démarche de cheminement du comité de direction.

■ AUTONOMIE & ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS

Pour un acteur de la grande distribution

Vers l'autonomie et la responsabilisation des managers et leurs collaborateurs via un travail sur les rôles de chacun.

■ CULTURE ÉCOLOGIQUE & SOCIALE

Pour une caisse régionale d'une banque

Approfondissement d'un axe « culture éthique » au cœur d'un plan stratégique via la définition des attentes, la sensibilisation des collaborateurs et l'ancrage de comportements éthiques et responsables.

L'avis du Comité de mission

Sur ce premier engagement, les objectifs fixés pour l'année étaient raisonnablement ambitieux et leur atteinte montre que Kéa est toujours sur la bonne voie. Être Entreprise à Mission c'est s'inscrire dans un cheminement. Cette année, on perçoit que les pratiques évoluent, que les « courroies » commencent à fonctionner. Le comité de mission encourage donc le cabinet à continuer et donne l'avis détaillé suivant :

1. L'ANALYSE D'IMPACT DES PROJETS

Nous constatons une bonne évolution du dispositif vers plus de responsabilisation des équipes sur projet et l'encouragement à la participation de toute la ligne hiérarchique dans l'analyse. Selon la nature des projets, il nous semble pertinent d'ajuster le moment de ce rendez-vous :

- Pour ceux dont l'impact est au cœur du sujet, nous suggérons une première analyse au plus tôt et une seconde en fin de projet, ce qui permettrait d'évaluer la réussite du projet et d'en extraire, si applicable, des pépites à partager en interne.
- Pour les projets dont l'impact est plus éloigné du sujet, nous maintenons la recommandation actuelle de réaliser l'analyse 6 semaines après le démarrage, afin d'opérer un rebond dans le projet ou de l'utiliser à titre d'apprentissage pour le même client plus tard ou pour un projet similaire.

Le comité de mission salue également l'effort d'approfondissement du questionnement avec la création (en cours) d'une grille d'analyse détaillée sur chaque case de la Positive Business Map[®]. Cette standardisation « douce » de l'analyse est nécessaire pour comparer et exploiter au mieux les données.

Pour l'année à venir, nous conseillons au cabinet de se doter d'une plateforme digitale centralisée permettant à la fois de renseigner les fiches et d'en analyser les données. Cela constituerait un élément fort et tangible de différenciation du cabinet et un objet de sens et de fierté en interne.

2. LE BUSINESS À IMPACT

L'objectif du cabinet sur cet indicateur est atteint. Il serait maintenant intéressant d'aller plus loin dans l'analyse en suivant l'évolution dans le temps du « Business à Impact » en utilisant la PBM[®] comme grille : combien de projets et quel chiffre d'affaires sur chacune des cases.

Pour suivre l'évolution de la capacité des Partners à porter ces projets auprès des clients, nous conseillons également de ritualiser le sondage d'appropriation. Enfin, nous souhaiterions que le cabinet explicite les liens entre la maturité des différents sujets de la PBM[®] et la stratégie de développement de l'entreprise : croissance externe, partenariats, offres prioritaires de transformation responsable pour 2023. Un défi pour Kéa sera d'exploiter ces réalisations pour affirmer de manière singulière son positionnement et sa crédibilité sur le marché de l'impact.

3. LA MESURE DE L'ENGAGEMENT DES PARTNERS

La création du score de contribution à la mission est une bonne initiative. Il montre l'implication, bien qu'à différents niveaux, de tous les Partners dans leur contribution à la mission du cabinet. Nous y voyons un engrenage vertueux qui se met en place progressivement, tant entre pairs (Partners) que de façon plus verticale (au sein des équipes projet) et qui doit être cultivé. Il s'agira par la suite d'en maximiser l'effet d'entraînement. Le comité de mission attend de Kéa qu'un objectif d'évolution de ce score, assorti à un plan d'action dédié, soit déterminé. Il peut également être intéressant d'explicitier les liens, s'ils existent, entre performance business et score de contribution.

DÉTAILS ENGAGEMENT #2

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

Pour réaliser cet engagement, nous avons défini trois objectifs de long terme :

- 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

LES INDICATEURS 2022

	CIBLES 2022	RÉSULTATS (VS. 2021)
jours/homme R&D consacrés à la transformation responsable	450	450 (+4,65%)
plaidoyers sur l'économie souhaitable	>10	~50 (+240%)

LES PRINCIPAUX CHANTIERS DE L'ANNÉE

1. UNE DYNAMIQUE DE PLAIDOYER PARTICULIÈREMENT SOUTENUE

En 2022, la cible du nombre de plaidoyers anglés économie souhaitable a été très largement dépassée. Deux inflexions sont à l'origine de cet écart entre la cible et le résultat :

- Une innovation majeure dans le format des plaidoyers avec le lancement du Bulletin économie souhaitable. Ce nouveau format est plus adapté à notre audience, comme en témoigne un taux de lecture important tout au long de l'année (~3 500 à 4 000 lecteurs par semaine). Les conséquences ont été immédiates, tant quantitativement (taux d'ouverture) que qualitativement (réponses aux bulletins, interpellation de dirigeants qui souhaitent rencontrer Kéa)
- Une mobilisation large du collectif interne, via notamment notre participation au salon Pro durable avec un stand Groupe Kéa et le cycle de webinaires à l'occasion de la Cop27, portés par 11 équipes différentes.

Cependant, à la suite du départ du responsable R&D, l'institut Kéa a été mis en pause et nous avons accordé moins de temps à la recherche. Ces deux sujets seront relancés en 2023.

2. L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE TRANSFORMATION RESPONSABLE DE KÉA GRÂCE AU TRAVAIL DES SQUADS

Parmi les 15 sujets de développement clés identifiés, 8 sont en lien direct avec la transformation responsable. En 2022, ces squads ont toutes progressé dans la création d'outils, clés de lecture et « solutions conseil » pour nos clients avec notamment :

- La structuration d'offres conseil avec cas d'usage et tests auprès de premiers clients ;
- Des présentations en interne des convictions et notions clés liées aux différents sujets ;
- La création de webinaires à l'occasion de l'événement KéaxCop27.

3. LA DIFFUSION LARGE DE L'ÉCONOMIE SOUHAITABLE

Au-delà de nos plaidoyers qui portent notre vision de l'économie souhaitable, nous essayons de promouvoir plus largement nos convictions sur le sujet via :

- La participation au salon Pro durable avec un stand commun groupe Kéa ;
- L'économie souhaitable comme thème central des Entretiens de Valpré qui rassemblent 680 dirigeants et, plus généralement, la présence de Kéa dans divers cercles d'influence (C3D¹, CEM², ISD³...);
- Le développement de partenariats académiques, notamment avec la chaire FIT2⁴ des Mines et la chaire Entreprise et Bien Commun de l'ICP⁵-ESSEC.

(1) C3D : Collège des Directeurs du Développement Durable
 (2) CEM : Communauté des Entreprises à Mission
 (3) ISD : Institut de la sociodynamique
 (4) FIT2 : Futurs de l'industrie et du Travail
 (5) ICP : Institut Catholique de Paris

ILLUSTRATIONS - ENGAGEMENT #2

KÉA X COP27

À l'occasion de la COP27 en Egypte, Kéa a souhaité partager ses réflexions sur les enjeux, modes d'action et pistes concrètes pour faire de l'entreprise un levier clé de la transition climatique, à travers un cycle de 11 webinars et un livre blanc :

- 1 À l'heure des choix, les 9 clés pour faire pivoter son modèle d'entreprise vers une économie souhaitable
- 2 Transition climatique et gouvernance : gouverner la complexité et embarquer ses parties prenantes (par Ylios du Groupe Kéa)
- 3 Concilier performance & durabilité : les enjeux d'une stratégie de filière en grande consommation/distribution
- 4 Quel modèle opérationnel bas carbone pour le secteur de la construction ?
- 5 Accélérer sa transition bas carbone plus efficacement et à moindre coût grâce à la data science et la cartographie (par Veltys, partenaire Kéa)
- 6 L'ancrage territorial comme accélérateur d'une production industrielle durable
- 7 Un monde en pleine mutation : un devoir d'action pour les Achats
- 8 Économie circulaire : comment travailler ensemble pour des modèles économiquement et environnementalement soutenables ?
- 9 Bascule écologique : engager tous ses collaborateurs, clé de voûte d'une stratégie bas carbone réussie (par MySezame et Arkos du Groupe Kéa)
- 10 L'agriculture au service du défi climatique : fermes de la transition, nouvelles missions des coopératives...
- 11 La Raison d'être, en quoi est-elle un accélérateur pour intégrer les nécessaires transitions ? (par Nuova Vista du Groupe Kéa)

Accès au livre blanc :



LE BULLETIN KÉA ÉCONOMIE SOUHAITABLE

Le Bulletin a été lancé à l'occasion des élections présidentielles, en partenariat avec les Échos & Radio Classique, pour mettre en lumière les intentions de vote des Français et le rôle qu'ils souhaitent voir jouer par les entreprises dans la société. Une fois les élections passées, Kéa a fait le choix de maintenir ce rendez-vous hebdomadaire pour décrypter et apporter son regard sur l'actualité.

Extrait du bulletin du 09 décembre 2022

« Pour ceux qui se demandent toujours pourquoi nous écrivons ce bulletin. La question de la valeur est au centre de notre mobilisation pour une économie souhaitable. En quoi considérons-nous avoir réussi ou régressé ? Que désirons-nous et que fuyons-nous ? À chaque fois qu'une société a modifié ses réponses à ces questions, elle a transformé son système socio-économique – au XIXème siècle pour passer d'une société traditionnelle à une société industrielle, après la seconde Guerre Mondiale pour entrer dans la consommation de masse. À l'origine de ces changements de représentation, on trouve l'action de ceux que Joël Mokyr appelle des entrepreneurs culturels (par exemple les penseurs des Lumières) dont les discours convergent pour faire émerger des idéaux de réussite que les individus vont désirer poursuivre. Comme l'affirmait Gabriel Tarde, notre économie est l'expression de nos passions et de nos désirs, pas de notre rationalité. Les entreprises à mission font partie de ce mouvement d'entrepreneuriat culturel qui œuvre à l'invention de nouveaux modèles de réussite. Parce qu'elles abordent notre avenir économique sous l'angle du désirable et non de celui de la contrainte, le débat sur ces entreprises à mission (voir l'article Friedman contre Freeman) ne devrait pas tant porter sur leur légitimité et leur authenticité que sur leur capacité de remise en cause des modes de pensée établis et leur attractivité vis-à-vis des jeunes générations pour susciter de nouvelles passions. Voilà donc ici, une de nos modestes contributions à ce dessein. »

L'avis du Comité de mission

Bravo pour le travail effectué cette année. On a le sentiment que Kéa a un « quart d'heure d'avance » sur un certain nombre de sujets et que la dynamique dans laquelle vous êtes engagés a du sens tant par rapport à vos collaborateurs que vis-à-vis de cette économie souhaitable que vous promouvez. Tout l'enjeu est de continuer à garder cette avance et continuer à transformer vos modes de fonctionnement en ce sens ! Notre avis détaillé :

1. LES PLAIDOYERS QUI PORTENT LA VISION DU CABINET DE L'ÉCONOMIE SOUHAITABLE

Le comité de mission note une réelle inflexion en 2022 dans la quantité et le format des prises de parole de Kéa en faveur de l'économie souhaitable. Ces nouveaux formats (bulletin hebdomadaire, webinaires...) sont plus efficaces tant en termes d'impact auprès des cibles du cabinet – nous félicitons notamment Kéa pour le taux d'ouverture de son bulletin – que de mobilisation et sensibilisation du collectif interne.

Le comité de mission soumet donc l'idée d'aller un cran plus loin encore et d'envisager d'autres formats complémentaires : podcasts, vidéos... En termes de fond, nous tenons notamment à saluer la qualité du contenu et du ton du bulletin hebdomadaire et nous encourageons Kéa à le diffuser de manière plus large. Ce bulletin ayant le potentiel de servir de clé d'entrée pour de nouveaux clients.

Par ailleurs, pour s'assurer de répondre aux mieux aux besoins de son audience cible, Kéa pourrait envisager de sonder les lecteurs de son bulletin quant à leurs attentes, sur le fond comme sur la forme.

Le comité de mission tient aussi à proposer une modification de la terminologie pour refléter l'évolution des formats : il serait plus judicieux d'employer à l'avenir le terme de « prises de parole » et non plus de « plaidoyers ».

2. LES SUJETS DE DÉVELOPPEMENT LIÉS À LA TRANSFORMATION RESPONSABLE

L'approche par « squads » visant à identifier les sujets clés de développement du cabinet dans les années à venir est intéressante. Elle permet au cabinet de développer son offre et de faire émerger de nouvelles solutions pour accompagner ses clients. Le comité de mission se propose de passer en revue ces sujets et de les étudier dans une approche prospective pour apporter son éclairage sur les principaux enjeux de chacune des thématiques identifiées et s'assurer qu'aucun axe de développement critique n'ait été oublié. Par ailleurs, Kéa pourrait envisager de s'appuyer sur ses clients ou réseaux de clients pour approfondir certains sujets précis et co-concevoir de nouvelles approches.

3. LES PARTENARIATS

Le comité de mission estime que la logique de partenariat dans laquelle s'est engagé le cabinet est cohérente au vu de sa mission. Cependant, nous trouverions pertinent d'explicitier plus encore le lien entre les partenariats noués et la promotion de la vision de l'économie souhaitable portée par le cabinet. Nous conseillons également à Kéa de continuer à rechercher d'autres partenariats qui auraient du sens pour le cabinet. Enfin, nous soulignons le fait que ces partenariats pourraient être également mis en avant dans les prises de parole du cabinet, une façon d'offrir aux lecteurs différents points de vue complémentaires sur l'économie souhaitable et ses enjeux.

DÉTAILS ENGAGEMENT #3

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

Pour atteindre cet objectif, nous avons défini trois ambitions de long terme :

- 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

LES INDICATEURS 2022

	CIBLE 2022	RÉSULTATS
heures de formation sur les sujets de responsabilité	750	766
Kéistes impliqués dans des initiatives en contribution à la Raison d'Être	70+	73 (+46%)

LE BILAN DE L'ANNÉE

1. UN RÉEL EFFORT DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION DE NOS COLLABORATEURS

En 2022, les formations ont été centrées d'une part, sur les mutations en cours avec un focus sur les enjeux climatiques et, d'autre part, sur les possibilités d'action des consultants via notre mission.

- Un nombre d'heures de formation triplé et des formations globalement appréciées
- Un déploiement à grande échelle avec 89% des effectifs ayant reçu au moins une formation sur le sujet

Mais une hétérogénéité des sensibilités et des consciences sur les sujets liés à la transformation responsable et un programme de formation en deçà de l'ambition initiale.

2. LE RAYONNEMENT EXTERNE ET LA TRANSFORMATION PROGRESSIVE DE NOS PRATIQUES MÉTIERS

La responsabilité dans nos pratiques : intégration d'une discussion sur le sujet pour 100% des consultants lors de leurs bilans semestriels ou annuels.

La responsabilité dans notre discours :

- Une ritualisation de la communication interne autour de la mission ;
- Au près de notre écosystème : partage en 2022 de nos indicateurs à la *Transformation*

Alliance et participation de toutes les sociétés du groupe Kéa à nos formations avec des moments d'échange sur la transformation responsable ;

- Via la communication marque employeur auprès de nos écoles cibles, comme les années précédentes.

3. L'IMPLICATION CROISSANTE DE NOS COLLABORATEURS EN CONTRIBUTION À LA MISSION

- Les initiatives en cours ont été poursuivies et de nouvelles ont été lancées (mise en place d'un groupe de travail sur la trajectoire carbone du cabinet par exemple).
- La nouvelle génération de Kéistes est désireuse de s'impliquer.
- Les résultats du baromètre d'engagement interne lancé en 2022 expriment fierté et engagement autour de notre mission : 93% des répondants affirment que Kéa leur permet d'agir et de contribuer au moins « un peu » à la mission (44% ont même le sentiment de contribuer « beaucoup » et « énormément »).

ILLUSTRATIONS - ENGAGEMENT #3

Témoignage de *nos collaborateurs*

“ **MON IMPLICATION EN CONTRIBUTION À LA MISSION : DEVENIR COACH IMPACT**
 Au départ, j'étais circonspect sur notre emploi de la PBM® : sommes-nous sur le bon niveau d'interrogation ? Sommes-nous assez radicaux ? J'avais une dissonance cognitive entre mes vues en tant que citoyen préoccupé par l'ampleur des changements nécessaires pour réellement intégrer la RSE dans toutes les dimensions de nos vies (économiques, sociales, politiques, esthétiques, morales...) et mon métier de consultant, aux côtés d'entrepreneurs et de dirigeants devant nécessairement concilier durabilité et performance. Finalement, après quelques sollicitations, je me suis lancé en tant que « coach Impact ». Un an plus tard, mon bilan est extrêmement positif pour quatre raisons :

1. En premier lieu, le passage à l'action et au dialogue dans le cadre de la PBM® avec les autres Kéistes m'a permis de réduire cette dissonance cognitive.

En effet, se mettre en chemin et débattre est largement plus productif que de rester sur le bas-côté de la route et de commenter. J'ai aussi été étonné de la diversité des regards et globalement du niveau de maturité avancé de mes camarades sur le thème de la responsabilité au sens large.

2. Ensuite, la pratique m'a permis de me muscler sur les enjeux RSE, en particulier dans mon secteur, celui de la grande consommation et du retail. Aller plus loin dans la technicité et l'ingéniosité des réponses à apporter m'enrichit aujourd'hui dans mon travail de consultant avec mes clients.

3. Troisièmement, le rôle de coach impact ancre des réflexes. Comme dans la pratique sportive ou musicale, la répétition de certains motifs et *frameworks* donne ensuite la capacité d'improviser plus librement. Je me souviens d'une session de coaching Fiche Impact un matin qui, l'après-midi même, une fois en réunion client, m'a fait « connecter les points » et apporter dans le débat des angles RSE que je n'avais pas imaginés avec un regard « classique ».

4. Enfin la PBM et la communauté des coachs impact permet de travailler l'amélioration continue pour que Kéa soit toujours à la pointe et ouvre les possibles : aller plus loin dans l'interpellation des dirigeants, des organismes interprofessionnels, des producteurs de règles et de normes... On avance et on accélère ! ”

Armand Chevalier,
 Directeur, Kéa


**BAROMÈTRE D'ENGAGEMENT INTERNE : DES RÉPONSES
 QUI TÉMOIGNENT DE LA MONTÉE EN CONSCIENCE**
*En quoi avez-vous le sentiment
 de contribuer à la mission ?*
Verbatims des réponses des collaborateurs :

Je montre l'exemple quand je le peux. Et, par mon travail, je souhaite valoriser la contribution des Entreprises à Mission au bien commun.

Je mène des projets en résonance avec la mission (ex. économie circulaire) et je m'implique dans le développement du groupe.

Je contribue à la publication de points de vue, à la sensibilisation des équipes et constate la résonance de la mission dans le discours du management...

Je prends conscience des enjeux d'une entreprise à mission et du chemin à parcourir pour être au rendez-vous des engagements.

En captant la matière que Kéa nous donne, je peux interpellier mes clients sur les sujets de responsabilité.

L'avis du *Comité de mission*

Les travaux de l'année nous montrent un engagement plus concret, plus fluide et mieux pris en main par les équipes. Le comité de mission note un réel effort sur l'appropriation et l'intégration de tous dans la mission. Nous pouvons également voir que la contribution à la mission prend de multiples formes, via une diversité d'initiatives ouvertes et non normées.

Si nous constatons que les plus volontaristes accélèrent la transformation du cabinet, nous souhaiterions que Kéa garde en tête le cas de ceux plus « perplexes », qui y croient moins ou qui sont moins à l'aise sur le sujet pour les embarquer au mieux dans cette transformation.

Notre avis détaillé :

1. LA MONTÉE EN CONSCIENCE ET LA FORMATION INTERNE

Les formations 2022 ont respecté un équilibre entre formation individuelle et formation collective et nous soulignons la nécessité de maintenir cet équilibre à l'avenir. Nous conseillons à Kéa d'utiliser la formation collective pour travailler un nouveau récit commun, faire cheminer l'interne et fédérer autour d'un projet qui a du sens. Le comité de mission insiste par ailleurs sur l'importance d'assurer un niveau de connaissance minimal de ses collaborateurs sur les notions clés, enjeux et ordres de grandeur de la transition (notamment sur les questions de biodiversité) et suggère même d'évaluer ces connaissances. Une piste pour la suite serait de s'appuyer sur les collaborateurs du cabinet pour être à l'écoute de leurs besoins en matière de formation, notamment pour identifier les compétences nécessaires à développer pour garder un coup d'avance par rapport au marché. Enfin, il est essentiel de s'assurer que les Kéistes puissent exploiter et mobiliser le contenu des formations sur projet et réussir à « craquer » le sujet de la capitalisation en interne pour accélérer la transformation du cabinet.

2. LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES MÉTIERS

Ce sujet est à traiter en parallèle avec celui de la formation pour mettre en application le contenu dans les projets et ainsi s'assurer de cette transformation des pratiques. Par ailleurs, le comité de mission estime que cette transformation peut s'avérer nécessaire pour éviter les manquements : des appels d'offres que Kéa n'aurait pas remportés car la dimension responsable n'a pas été prise en compte, des projets qui auraient pu/dû intégrer et qui ne l'ont pas fait. Même si ces cas de figure ne se sont pas présentés, l'enjeu est de s'en prémunir.

3. L'IMPLICATION DES COLLABORATEURS AU SERVICE DE LA MISSION

En encourageant l'appropriation par le faire, le développement de convictions en interne avant d'aller les porter auprès des clients, ces initiatives témoignent bien de l'approche de Kéa dans son apprentissage en matière de transformation responsable. La façon dont le cabinet se saisit de ces sujets correspond bien aux engagements pris. Le comité de mission note également la volonté d'interpellation des plus jeunes générations au sein de leurs équipes projet. Cela devrait pousser Kéa à créer les bons processus pour favoriser cette implication de tous dans la transformation. Enfin, nous tenons à souligner encore une fois le rôle essentiel joué par les Coachs Impact car exercer ce rôle s'avère un réel accélérateur de transformation des pratiques sur projet. Nous proposons à Kéa de réfléchir également à l'évolution de ce rôle pour ceux qui sont coachs depuis longtemps : pourraient-ils devenir coachs auprès des clients ? Se spécialiser sur l'analyse d'impact d'un secteur donné ?



Projection 2023

ENGAGEMENT #1

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

	CIBLES 2022	RÉSULTATS	CIBLES 2023
% projets faisant l'objet d'une fiche d'impact	85%	88%	85%
% honoraires business à impact	15%	19%	18%
% Senior Partners dressant un bilan de responsabilité	100%	100%	100%

ENGAGEMENT #2

« Promouvoir l'innovation en matière de transformation responsable »

	CIBLES 2022	RÉSULTATS	CIBLES 2023
jours/homme R&D consacrés à la transformation responsable	450	450	450
plaidoyers sur l'économie souhaitable	>10	~50	30

ENGAGEMENT #3

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

	CIBLES 2022	RÉSULTATS	CIBLES 2023
heures de formation sur les sujets de responsabilité	750	766	Création d'un cursus de formation transformation responsable
Kéistes impliqués dans des initiatives en contribution à la Raison d'Être	70+	73	70+

L'avis du Comité de mission

Pour le comité de mission, les maîtres mots de l'année à venir sont prioriser et simplifier pour ancrer en profondeur.

Nous conseillons à Kéa de ne pas ouvrir de nouveau sujet mais de se concentrer sur l'appropriation par tous de la mission et de renforcer la « bascule » du cabinet pour accroître la transformation en profondeur du métier. Le comité de mission considère que les indicateurs proposés ci-dessus s'inscrivent bien dans la continuité de ce qui a été fait précédemment.

Nous avons également mis en lumière, tout au long de ce rapport, des recommandations pour la suite :

- construire une vision commune de l'économie souhaitable pour fédérer autour de la mission ;
- développer l'implication de l'ensemble des équipes en contribution à la mission et s'assurer de l'appropriation par tous des enjeux et des contenus de l'économie souhaitable ;
- diversifier les points de vue pour promouvoir l'économie souhaitable auprès d'un public élargi ;
- mettre en valeur les éléments de différenciation de Kéa sur son marché.

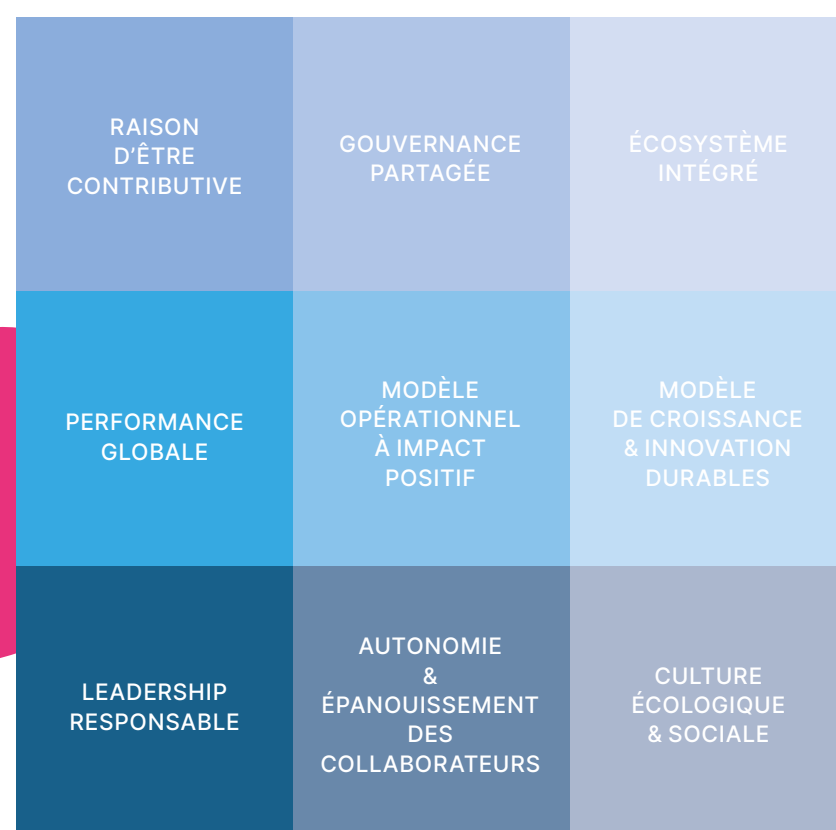


04

Annexe

ANNEXE #1

La positive *Business Map*®



Ensemble, construisons une économie souhaitable

Depuis la création de Kéa en 2001, nous entreprenons les transformations au service d'un capitalisme à visage humain, plaçant l'Homme au cœur de la création de valeur. Depuis toujours, nous avançons sur la voie de la responsabilité. En mars 2020, la loi Pacte nous a permis d'aller un cran plus loin : nous avons adopté la qualité de Société à Mission, en inscrivant des engagements forts dans nos statuts et en affirmant notre raison d'être : « Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable ».

En écho à nos engagements, nous avons développé un outil de cheminement sur les 9 champs de la transformation responsable pour éclairer les chemins de responsabilité possibles
2020 a été une année décisive pour la transformation de nos sociétés en responsabilité. Elle nous a fait changer de regard sur l'économie : il nous faut désormais en penser la soutenabilité, il n'y a plus d'alternative, il faut se mettre en chemin.

C'est bien tout l'objet de notre outil autour des 9 champs de la transformation responsable que d'ouvrir une nouvelle voie aux dirigeants pour inventer les modèles

économiques du 21^{ème} siècle. Fruit de notre travail de recherche et d'innovation, c'est une boussole qui leur permet de choisir leurs combats et de concrétiser la responsabilité et la raison d'être de leur entreprise. Ainsi, au travers des projets que nous menons et des échanges que nous avons avec nos clients, nous les interpellons sur la responsabilité des initiatives engagées : la refonte de leurs modèles d'affaires est-elle arrivée à des objectifs responsables ? S'opère-t-elle de manière responsable ?

9 champs d'action pour transformer votre entreprise « en et vers » la responsabilité
Il ne s'agit pas de s'imposer ces 9 champs comme des cibles à atteindre mais de s'en servir comme d'une carte d'état major pour cheminer selon les priorités stratégiques de l'entreprise, avec authenticité.

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