



RAPPORT DU
Comité de Mission

2020 - 2021

Kéa



INTRODUCTION

La Loi PACTE, en créant la qualité de Société à Mission, a permis à Kea & Partners de réaffirmer son ambition originelle et d'exprimer formellement sa Raison d'Être : « *entreprendre les transformations pour une économie souhaitable* ». Ainsi, le cabinet qui avançait déjà sur cette voie, a saisi l'opportunité de cette nouvelle qualité pour accélérer sa transformation.

Au-delà des dispositions réglementaires, Kea & Partners a fait le choix de donner plus d'importance au Comité de Mission, en ajoutant un rôle de miroir stratégique à la responsabilité régaliennne de suivi de la mission. Cet organe de gouvernance d'un genre nouveau devient ainsi une extension directe de la gouvernance de l'entreprise, renforçant sa légitimité.

Ce nouveau statut et cette nouvelle gouvernance constituent des catalyseurs de la transformation de Kea & Partners (via l'articulation d'engagements exigeants, la mise en place d'indicateurs de suivi et la structuration interne autour de la Raison d'Être, notamment).

Ils ont permis de générer, sur ces deux premières années, une vraie dynamique d'engagement interne et externe... et opèrent une convergence progressive de l'ensemble des activités de l'entreprise (R&D, publications,

recrutement, rémunérations...) vers la Raison d'Être. Cette vocation collective permet de fédérer des initiatives à tous les niveaux et à chacun de pouvoir agir pour faire émerger l'économie souhaitable.

Ce rapport expose les réalisations du cabinet et montre le chemin parcouru depuis l'adoption de la qualité de Société à Mission en mars 2020. Il expose aussi la vision du Comité de Mission qui constitue un miroir exigeant pour Kea & Partners, en poussant l'entreprise à rechercher l'authenticité, à assumer ses forces mais aussi ses zones de vulnérabilité, à souligner l'importance du cheminement qui se définit par des étapes atteignables et qui oblige en tout point à ne pas surjouer.

Les enseignements du Comité de Mission, que nous remercions chaleureusement, guident notre action et nous engagent pour les prochaines années à avoir un impact grandissant, en embarquant et en impliquant toujours plus de parties prenantes à nos côtés sur le chemin de l'économie souhaitable.



Arnaud Gangloff
Président
Kea & Partners



Cécile Bassot
Présidente du Comité
de Mission





SOMMAIRE

1

NOTRE MISSION ET NOS ENGAGEMENTS

Pourquoi avoir adopté la qualité d'entreprise à mission ?
Quelle mission pour Kea et pourquoi ?
Nos engagements et nos objectifs
L'impact visé à travers la mission
L'avis du Comité de Mission sur le modèle de mission

NOTRE GOUVERNANCE

Le Comité de Mission
Composition du Comité de Mission
Le double rôle du Comité de Mission
Articulation Comité de Mission et gouvernance de Kea
L'avis du Comité de Mission sur la gouvernance

2

3

NOS RÉALISATIONS

Engagement #1
Engagement #2
Engagement #3

ENJEUX 2022

Comité de Mission
Engagements #1, #2 et #3

4

5

ANNEXES

1. NOTRE MISSION

ET NOS ENGAGEMENTS

Pourquoi avoir adopté la qualité d'Entreprise à Mission ?

Comme 86% des Français, nous croyons chez Kea que les entreprises porteuses d'avenir sont celles qui assument de manière cohérente et positive leurs responsabilités...

En l'espace de seulement quelques décennies, les entreprises ont pris une place centrale dans les grandes mutations du monde.

Elles créent les modes, déterminent les relations, transforment les conditions de vie, influencent les comportements et les imaginaires. Ce nouveau pouvoir d'agir est porteur d'autant de progrès en matière de prospérité que de dangers en termes écologiques, sociaux et culturels.

Réaliser les premiers en limitant les seconds implique de transformer la gouvernance des entreprises et de dépasser le paradigme de la rivalité qui a prédominé jusqu'alors dans le monde des affaires.

... c'est-à-dire : qui savent "rendre compte" de leur pouvoir. Responsabilité vis-à-vis des actions passées et vis-à-vis des actions à venir. Responsabilité en termes réglementaires, mais aussi éthiques et écologiques.

Responsabilité envers l'ensemble des parties prenantes – qu'il s'agisse des salariés et collaborateurs, des actionnaires, des consommateurs, des écosystèmes naturels, des territoires où l'entreprise est implantée, des générations futures. Voilà les fondements d'un nouveau système économique que nous souhaitons aider à faire advenir. Mais par où commencer ? Nous avons conscience que les défis auxquels nous faisons face sont de taille à bouleverser non seulement la stratégie et les opérations des entreprises, mais les comportements, la culture, les modes de pensée et d'interactions dans le monde du travail. Face à une telle complexité, la tentation la plus naturelle est d'opter pour le déni ou les faux-semblants.

Si nous avons fait le choix de **devenir Entreprise à Mission**, c'est justement pour éviter ces deux travers. Nous voyons l'adoption de cette qualité comme un formidable outil pour se mettre en marche.



Notre raison d'être contributive

nous permet de penser collectivement la finalité de notre entreprise, de nous projeter en dehors de ses frontières et d'inscrire nos actions dans une perspective sociétale. Elle donne du sens et du souffle à notre travail au quotidien. Elle nous fait passer de consultants à conseillers, de techniciens à influenceurs.



Nos trois engagements

nous poussent à identifier les champs principaux sur lesquels nous souhaitons et pouvons légitimement agir. Ces engagements touchent toutes nos activités et mobilisent toutes nos équipes. Leur suivi régulier est par ailleurs un gage d'exemplarité : nous ne pouvons pas préconiser des transformations stratégiques chez nos clients sans être capables d'en appliquer à nous-mêmes les principes directeurs.



Notre Comité de Mission

questionne nos engagements, nous force à en expliciter les attendus, le réalisme, les résultats, la cohérence d'ensemble. Il replace le sujet de la mission au bon niveau stratégique, en accord avec nos ambitions et nos actifs clés.



Quelle mission pour Kea et pourquoi ?

Dès sa création en 2001, Kea a souhaité se développer autour de trois ambitions qui animent encore aujourd'hui la pratique de ses consultants.

Le projet d'origine

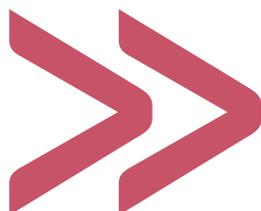
D'abord, créer un nouvel acteur du conseil, spécialiste de l'art de la transformation. Les associés fondateurs avaient fait le constat d'un trop grand écart entre la stratégie d'une part et l'exécution de l'autre. Ils ont consacré les premières années de développement à inventer une nouvelle approche de la transformation prenant le meilleur de la théorie et de la pratique, et mobilisant les énergies des hommes et des femmes de l'entreprise pour ancrer durablement le changement.

Ensuite, rassembler des entrepreneurs des métiers du conseil.

Au sein du groupe Kea, nous avons toujours veillé à regrouper plusieurs expertises, plusieurs secteurs et plusieurs métiers du conseil (de la gouvernance au management, en passant par les modèles opérationnels, la prospective, le coaching), tout en étant capables d'accompagner les projets de développement des consultants (filiales à l'étranger, engagements sociétaux, partenariats scientifiques).

Enfin, une aspiration à ne pas œuvrer pour n'importe quel type de transformation.

L'idée n'était pas tant de porter un jugement de valeur sur telle ou telle mission que de consacrer notre énergie à des projets que nous considérons favorables au plus grand nombre.



A l'époque, nous parlions de "capitalisme à visage humain".

Un monde en transformation

Aujourd'hui, loin de contester ces ambitions, nous souhaitons les redéfinir à l'aune des défis de notre époque. Le monde des affaires est en effet dépendant de l'évolution de la société, or celle-ci est actuellement soumise à des pressions exogènes extrêmement fortes.

Ces pressions exigent de la part des entreprises et des dirigeants de revoir leurs modes d'action.

PRESSIONS ENVIRONNEMENTALES

Le réchauffement climatique et l'érosion de la biodiversité ont des effets durables, diffus, globaux et multifactoriels. Pour les comprendre et les limiter, les entreprises doivent passer d'une logique utilitariste, où la somme des intérêts particuliers déboucherait sur un intérêt collectif, à une logique coopérative, fondée sur la conscience des interdépendances et la construction de stratégies de coalition.



PRESSIONS SOCIÉTALES

Réveil écologique, Black Lives Matter, LGBTQ, Great Resignation : les codes socio-culturels de l'Occident d'après-guerre sont déconstruits depuis longtemps dans les milieux universitaires. La tendance s'étend maintenant aux entreprises. Derrière la série de ces manifestations d'échelle internationale, ce n'est rien moins que les mentalités du monde du travail qui sont remises en cause. Les dirigeants ont la responsabilité de comprendre les tenants et aboutissants de cette mutation pour redonner du sens au travail et aligner autant que possible activité économique et aspirations personnelles via de nouveaux modes de gouvernance et de management.

PROGRÈS TECHNOLOGIQUES

Données personnelles, algorithmique, robotisation, objets connectés : l'ébullition technologique qui s'empare des sociétés développées peut être source de promesses (transition écologique, réduction de la pénibilité au travail, optimisation des processus productifs) ou de menaces (chômage, désinformation, cyber-attaques...). Comme les États et les citoyens, les entreprises ont à charge de discerner ce qui est bon pour l'homme et ce qui peut au contraire l'aliéner. Choisir les technologies utiles, préserver les actifs existants, investir dans la formation et les nouvelles compétences sont des impératifs économiques et éthiques fondamentaux.

PRESSIONS GÉOPOLITIQUES

Les conflits armés et les tensions entre grandes puissances rebattent les cartes de l'ordre mondial et interrogent la logique libre-échangiste qui domine depuis la création du FMI et de l'OMC. Dans le sillage de la politique d'autonomie stratégique de l'Union européenne, les entreprises sont invitées à construire le bon mix entre internationalisation et relocalisation, qu'il s'agisse de leurs systèmes productifs ou de leurs territoires stratégiques.

PRESSIONS SOCIALES

L'accroissement des inégalités et le développement d'emplois précaires via l'économie hyper-compétitive des "disrupteurs" mettent sous tension les vieilles démocraties occidentales. Salariés et consommateurs sont de plus en plus nombreux à privilégier les entreprises engagées pour le partage du pouvoir et de la valeur.

Une mission au cœur de notre métier

La mission de Kea s'inscrit dans ce contexte de mouvement et de transformation. Aux côtés des dirigeants et de leurs entreprises, nous avons l'ambition de :

“ ENTREPRENDRE LES TRANSFORMATIONS POUR UNE *économie souhaitable*”

*Cette mission vise essentiellement
à activer deux leviers :*

Aider les entreprises à répondre
efficacement aux pressions
décrites précédemment

Logique d'analyse et de réaction
par la contrainte



Aller au-delà en se transformant via la
création de modèles d'affaires performants,
au service de l'intérêt collectif

Logique d'anticipation et de création de
valeur "contributive"



Entreprendre...

Au cœur de notre mission, se trouve la notion d'entrepreneuriat. Nous la prenons dans son acception globale. "Entreprendre", c'est à la fois *prendre la résolution de* (notion de promesse, d'engagement et de compte à rendre), *s'engager à* (notion de mise en mouvement, d'impulsion, d'action) et *être maître d'ouvrage* (réalisation, travail, artisanat). Nous prenons la résolution d'inscrire nos offres et nos démarches auprès de nos clients dans une perspective plus vaste d'impact sur la société (Objectifs de Développement Durable, neutralité 2050, France 2030...). Nous nous engageons à accompagner nos clients sur le terrain et à les connecter à des réseaux actifs pour décupler leur performance et leur impact (filiales agroalimentaires, textiles, banques...). Nous revendiquons un savoir de "maître d'ouvrage", avec des offres "sur-mesure" et une capacité d'influence sur les transitions écologiques et sociales.



... les transformations...

La transformation est la signature de Kea depuis sa fondation. Elle en représente le cœur de métier. Nous pensons que les défis de la société ne nécessitent pas de simples ajustements de la part des entreprises, mais une refonte globale des modes de pensée et des modes d'action qui régissent le monde des affaires. Nos offres doivent être conçues et réalisées à l'aune de l'ensemble des parties prenantes de nos clients (salariés, dirigeants, actionnaires, fournisseurs), consommateurs, territoires, générations futures. De plus, elles doivent contribuer à redessiner en cohérence toutes les composantes clés des organisations - gouvernance, modèles économiques, opérations, évaluation, management, modes de leadership.



... *pour une économie...*

Notre impact est supérieur à la somme de nos interventions. En agissant dans tous les secteurs, sur toutes les thématiques stratégiques et à tous les niveaux au sein des organisations, nous n'avons pas un simple impact auprès des entreprises. Nous prenons une part active dans l'économie en général : la nature et le niveau de sa performance, la personnalité de ses forces vives, la pertinence de ses discours, la richesse de ses innovations. Par ailleurs, le développement économique de l'entreprise est une condition essentielle pour en assurer sa résilience, lui permettre d'investir dans le futur et dans le développement de l'ensemble de ses ressources (humaines, environnementales, technologiques...).



... *souhaitable*

La performance économique n'est pas une fin en soi. Elle doit avoir un rôle, une utilité pour la société et la nature. Avec le terme "souhaitable", nous souhaitons revendiquer une certaine vision de l'économie qui soit suffisamment audacieuse et exigeante pour aider à relever les grands défis de notre temps et suffisamment ouverte pour rester en permanence à l'état de chantier et d'amélioration.

Pour nous, une entreprise contribue à une économie "souhaitable" si :

- > Ses parties prenantes ont conscience des mutations du monde et de leur propre impact sur la société

- > Le pouvoir et la valeur y sont équitablement partagés entre les parties prenantes
- > Les activités de court-terme sont au service d'une raison d'être de long-terme évolutive, redéfinie et approuvée par les personnes concernées
- > Ces activités sont conçues par et pour l'intérêt collectif.

Une fois ces 4 conditions réunies, plusieurs chemins sont possibles pour les entreprises, en fonction de leur singularité et de leur point de départ.

Nous revendiquons sur ce plan un "conseil de conviction" forgé par l'expérience du terrain, la rigueur scientifique, la foi dans le progrès humain et le développement de l'esprit critique.

Par "souhaitable", nous entendons une économie qui réaffirme sans cesse ces valeurs et veille à se réinventer en permanence.

Nos engagements & objectifs

Un des bénéfices du dispositif de Société à Mission est de traduire la raison d'être en objectifs concrets et mesurables.

Nous avons fait le choix chez Kea d'avoir deux niveaux de définition de notre cible :

- > Des engagements qualitatifs inscrits dans nos statuts ;
- > Des objectifs mesurables (quantitatifs et qualitatifs) dont le niveau progresse chaque année avec le développement de notre maturité.

Par ailleurs, en tant que cabinet de conseil en stratégie, nos trois actifs sont nos clients, notre capital intellectuel et nos collaborateurs. Nous avons donc choisi nos engagements en cohérence avec ceux-ci.

Engagement #1

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

Engagement #2

Promouvoir l'innovation en matière de transformation responsable

Engagement #3

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



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

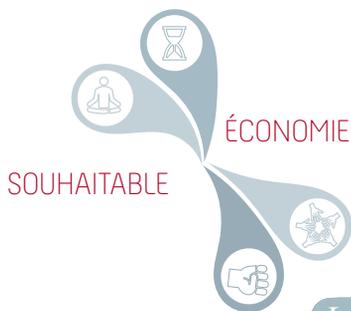
En tant que consultant, notre rôle est de conseiller les dirigeants sur leurs orientations et de nous engager à leurs côtés pour réussir la transformation de leur entreprise. Nous souhaitons placer l'économie souhaitable au cœur de cet exercice en s'appuyant sur 4 dimensions :

La conscience

développer une montée en conscience de la responsabilité du dirigeant, de sa capacité d'influence et de son impact

Le temps

articuler création de valeur présente et création de valeur à venir, en préservant les actifs communs (naturels, sociaux et sociétaux) sur le long terme



Le collectif

créer une valeur pour l'entreprise mais aussi pour ses parties prenantes.

Le pouvoir

impliquer l'ensemble des parties prenantes impactées dans les décisions.

Nous nous engageons à :

Promouvoir sur nos projets des solutions garantissant le bon équilibre entre performance et contribution au commun.

Notre finalité est de développer des projets à impact, à savoir des projets qui permettent aux entreprises de développer leur création de valeur responsable en activant notamment les neuf leviers de la Positive Business Map® (cf. annexe p. 48).

Pour réussir, cela nécessite d'agir à plusieurs niveaux :

- > Nos consultants : faire de nos consultants des agents du changement pour éclairer la transformation responsable des entreprises
- > Nos solutions : développer des solutions pour aider les dirigeants à transformer leur modèle d'entreprise ;
- > Notre mesure d'impact : se doter d'outils d'analyse d'impact pour identifier les enjeux de responsabilité des entreprises que nous accompagnons et, ainsi, faire nos meilleurs efforts pour que 100% de nos projets soient au service de l'économie souhaitable.

Promouvoir l'innovation en matière
de transformation responsable

Avec la société et la puissance publique, l'entreprise est au cœur des grands enjeux de notre époque. C'est elle qu'on invoque pour accélérer la transition écologique et sociale. C'est vers elle qu'on se tourne pour résorber les crises. C'est elle encore qu'on appelle pour infléchir les relations internationales et mener les "guerres économiques" propres à notre temps. En un mot, l'entreprise est l'un des principaux acteurs de la société. Elle peut donc être, aussi, le principal architecte d'une "économie souhaitable".

Nous souhaitons aider les dirigeants à appréhender cette nouvelle réalité en leur offrant les bonnes clés de lecture du monde et les stratégies de transformation adéquates. Cette ambition ne peut se réaliser sans un renforcement du lien entre le monde des affaires, caractérisé par l'action et l'engagement de terrain, et le monde académique, où prédominent l'analyse des tendances et l'innovation scientifique.

Nous nous engageons à :

Investir du temps en recherche et développement auprès des réseaux académiques les plus innovants. Nous sommes convaincus que ce sont des idées d'avant-garde qui donnent naissance aux meilleures stratégies. Nous voulons davantage connecter le monde des affaires à celui de la recherche. C'est d'autant plus important à une époque de "déconstruction" du système économique, social et politique dans son ensemble. Ce lien peut prendre différentes formes : veille académique, participations à des groupes de travail, partenariats avec des chaires de grandes écoles et universités, conventions de recherche, etc.

Créer les clés de lecture et les outils qui traduisent les idées en propositions de valeur

pour nos clients. Notre but n'est pas seulement de faire valoir les grandes avancées en sciences de gestion, mais aussi de construire les bons outils pour organiser et mettre en œuvre les transformations. Derrière les progrès "génériques" de la science, nous sommes donc soucieux de produire un contenu concret, sur-mesure et facilement maîtrisable par nos clients. Là encore, différents formats sont possibles : essais, éléments de langage, études, notes de position, propositions de démarche, référentiels, interviews... L'objectif est de "mailler" la carte stratégique des dirigeants afin qu'ils aient, à chaque étape des transformations qu'ils mènent au sein de leur organisation, le meilleur outil pour saisir l'enjeu, construire une solution et la mettre en œuvre.

Nourrir un point de vue sur l'économie souhaitable et le promouvoir auprès de nos parties prenantes. Au-delà de l'accompagnement de nos clients sur leurs problématiques, nous souhaitons contribuer activement à l'évolution de l'économie, en particulier en France et en Europe. Nous défendons un "capitalisme européen" - ni tout étatique, ni tout libéral - tirant sa richesse de ses villes et de ses territoires, de la culture de ses peuples, de leurs initiatives locales, de leur excellence artisanale, industrielle et scientifique, de leur recherche de la "vie bonne". Pour Kea, cet engagement touche aussi bien les consultants (formations sur les nouveaux enjeux de société, implications pour le métier de conseil, initiatives citoyennes, nouveaux systèmes d'évaluation, nouvelles modalités de management...) que les clients et les réseaux dans leur ensemble (fondations, associations, instituts "responsables", cercles de dirigeants engagés, etc.). La prise de parole des consultants dans les médias (à l'écrit et à l'oral) est à considérer dans cette optique, avec les inflexions métier adéquates.

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

La notion d'"entrepreneur" est une des valeurs de l'entreprise depuis sa création. Ainsi, il nous semble nécessaire que ce concept central pour ceux qui ont fait naître Kea & Partners continue à parler et à animer les collaborateurs qui nous ont rejoints ces 20 dernières années, autant que ceux qui nous rejoindront dans les années à venir.

Pendant, si nous souhaitons renforcer la transmission de cette notion d'entrepreneur, nous souhaitons avant tout le faire au service de ce que nous appelons l'« économie souhaitable ». Les entrepreneurs de demain ne pouvant plus se contenter d'être des entrepreneurs économiques, nous devons créer les conditions pour permettre à nos équipes d'agir et entreprendre dans ce monde en mutation.

Au cœur de cet engagement extrêmement large et ambitieux, nous avons identifié 3 façons d'être entrepreneur pour nos collaborateurs :

- > Pour soi : être entrepreneur dans le développement de son métier en tenant compte des évolutions induites par notre passage Entreprise à Mission ;
- > Pour Kea : être entrepreneur dans le développement du cabinet au service de sa raison d'être ;
- > Pour la société : être entrepreneur pour nos clients et notre marché pour les guider vers une réussite durable.

Pour favoriser cette évolution, nous nous engageons à :

Élever la conscience de chacun sur les mutations en cours

- > Il nous paraît essentiel d'aider chacun à monter en conscience sur les évolutions du monde qui nous entoure au travers de partages inspirants, de rites managériaux et d'événements
- > Cet aspect a été travaillé en 2021 car nous nous sommes rendu compte que nous avons un enjeu préalable de prise de conscience de chacun et de compréhension des évolutions du monde comme de nos métiers, essentiel à la réussite de nos efforts de transformation.

Garantir l'intégration de la responsabilité dans nos pratiques métier

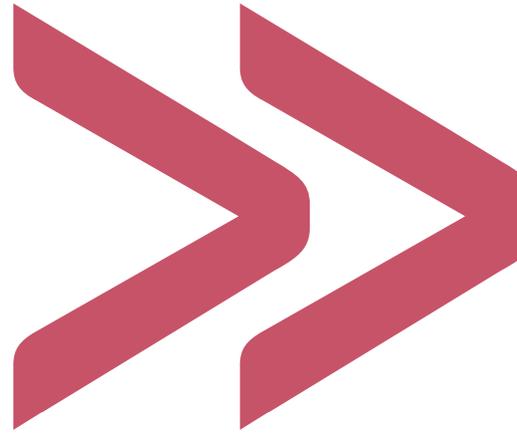
- > Il s'agit d'intégrer la responsabilité au cœur de notre modèle de compétences, lui-même à la base de notre système RH et managérial (marque employeur, recrutement, gestion de performance, formation, développement des talents et rémunérations), tout en passant par la création de rituels sur projet comme en réunion d'équipe, en lien avec notre premier engagement.

Créer les conditions pour que chacun puisse agir/entreprendre au sein de Kea et en externe, au service de la raison d'être

- > Nous avons orienté notre action et repensé nos pratiques managériales pour que nos consultants puissent, de manière proactive, utiliser le temps hors-projet au service de notre raison d'être. Il s'agit également de créer les conditions pour que tous nos collaborateurs puissent, au travers d'initiatives tant institutionnalisées qu'informelles, agir en faveur d'une économie souhaitable.



*L'impact visé
à travers la mission*



*Nos engagements se nourrissent
réciproquement...*

#1

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



Nos travaux de R&D apportent des
solutions pour la transformation
souhaitable de nos clients et nos
plaidoyers favorisent la prise de
conscience des dirigeants

Nos consultants sont des
agents de changement
éclairés chez nos clients

Les projets sont des cas concrets
et retours d'expérience qui
viennent nourrir nos recherches

Les projets sont des cas concrets qui
permettent aux équipes d'agir en
faveur de la transformation responsable



Promouvoir l'innovation en matière
de transformation responsable

#2

#3

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



Nos consultants participent aux efforts de R&D, ce qui contribue à l'éveil de leur
conscience et à leur montée en compétences

Nous visons trois natures d'impact

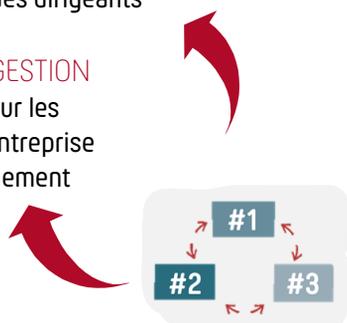
Notre ambition est que nos parties prenantes clés – les entreprises, les dirigeants et nos collaborateurs – développent leur capacité à peser sur les enjeux économiques, environnementaux et sociétaux. Cela passe par le renforcement des sciences de gestion, au service du développement de "l'économie souhaitable".

ENTREPRISES & DIRIGEANTS

- > Transformation du modèle de performance durable
- > Montée en conscience des dirigeants

SCIENCES DE GESTION

- > Innovation sur les modèles d'entreprise et de management



COLLABORATEURS

- > Sens
- > Épanouissement
- > Impact sur la transformation du métier



L'avis du Comité de Mission sur le modèle de mission

La responsabilité et l'engagement pris par Kea pour relever les défis d'un nouveau type de capitalisme sont la suite logique et ambitieuse de son ADN et de sa mission depuis sa création.

Kea articule au travers de trois engagements une mission à la fois interne (auprès des collaborateurs) et externe (auprès des clients), en s'appuyant sur des travaux de recherche et un capital intellectuel de plus en plus riche et bénéficiant à tout son écosystème.

Le modèle de la mission de Kea est très précurseur car il embarque avec lui les entreprises et les dirigeants qui s'interrogent sur leur impact et leur mission. Kea les accompagne pour répondre avec efficacité et performance à cet enjeu collectif. L'effet est donc démultiplié.

A court terme, un des défis pour le cabinet est que cette mission ambitieuse soit portée par tous en interne.

2. NOTRE GOUVERNANCE



Le Comité de Mission

Son double rôle

Nous avons souhaité confier un double rôle au Comité de Mission : un rôle de suivi de l'exécution de notre mission, conformément aux dispositions de la loi PACTE, mais aussi un rôle de miroir stratégique, afin de questionner et d'enrichir notre parcours 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'OTI (Organisme Tiers Indépendant) 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 notre mission (par exemple, champs

d'extension ou angles morts à étudier, congruence avec notre projet stratégique et nos acquisitions...)] ;

- > Fait miroir sur la transformation en cours ;
- > Questionne et réinterprète régulièrement nos engagements pour renforcer notre impact.

Composition du Comité de Mission

Nous avons sélectionné les membres de notre Comité de Mission selon les critères suivants :

- > Connaissance fine de l'histoire et de l'ADN de Kea & Partners
- > Capacité à challenger avec rigueur et esprit critique
- > Incarnation de divers profils de parties prenantes
- > Maîtrise d'un ou plusieurs champs de la transformation responsable des entreprises en lien avec nos 3 objectifs statutaires.

Notre Comité de Mission est composé d'un mix de membres externes et internes à Kea.



Les 6 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 traité les questions d'engagement des équipes à grande échelle autour des enjeux de prospective et 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.



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.



Eric 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.



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.



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.



Les 3 membres internes :

Margot Auvrère,

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 Kea & Partners de la réalité du métier du consultant au quotidien. En 2022, elle a remplacé Solène Croguennec, Consultante Senior et membre du Comité de Mission jusqu'à mi-2021.



Benoît Gajdos,

Directeur Général de CO-Conseil (participation du Groupe Kea) et associé historique de Kea, 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 Kea et du pôle Impact et Transformation Responsable du cabinet, inspire Kea et œuvre au développement des méthodologies pour transformer les modèles d'entreprise au service de l'économie souhaitable.



En complément, et pour faire le lien avec la gouvernance du cabinet, 2 invités permanents :

Arnaud Gangloff

Président Directeur Général de Kea & Partners, 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 et s'intéresse à la transformation des entreprises par leur mission.





Articulation Comité de Mission & gouvernance Kea

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

Elle s'articule à quatre niveaux :

1/ Une gouvernance opérationnelle composée de :

- > Un Comité de Pilotage interne de la mission qui pilote les réalisations sur chaque engagement et fait le lien avec les instances de Kea (RH, comité de direction...). Il regroupe le président, les associés en charge des fonctions clés : CODIR, RH, comité business, R&D ;
- > Trois associés, chacun porteur de l'un des trois engagements ;
- > Une cheffe de projet Entreprise à mission.

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 sera 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'engagement" et des binômes du Comité de Mission pour que ce dernier comprenne dans le détail les réalisations de Kea & Partners sur l'année ;
- > La cheffe de projet Entreprise à Mission coordonne les travaux du COPIL interne et du Comité de Mission ;
- > Le Crédit Mutuel Equity est invité à participer aux sessions de travail du Comité de Mission.



L'avis du Comité de Mission sur la gouvernance



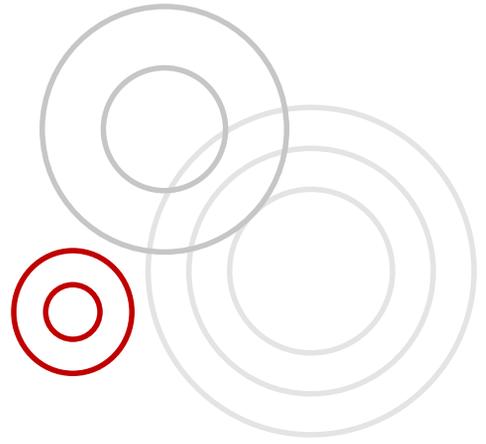
Je suis ravie de poursuivre le chemin avec Kea et de soutenir l'ambition d'un groupe engagé à plus d'un titre. Mon attention se porte en particulier sur l'intégration des enjeux environnementaux et l'embarquement de toutes les équipes dans la transformation responsable.

Marine d'Allancé



La mission est d'ores et déjà bien incarnée dans toutes les instances de l'entreprise : managériales, opérationnelles, financières. L'enjeu pour tous est de construire ensemble de façon cohérente et rythmée le chemin à parcourir. La dimension humaine du projet est pour moi le point d'attention.

Cécile Bassot



Ce Comité de Mission est concertatif et très synergétique avec le projet de Kea & Partners mais aussi suffisamment antagoniste pour dire quand le cabinet ne va pas dans le bon chemin. Je considère mon rôle comme un miroir stratégique pour Kea & Partners, un challenger. Il reste un enjeu à pousser la dimension d'influence du Comité de Mission et à lui donner plus de poids en interne chez Kea.

Martin Serralta

3. NOS

RÉALISATIONS

Réalisations / Engagement #1

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

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

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

Les indicateurs 2020-2021

Nous avons mis l'accent sur les prérequis à installer pour atteindre notre engagement, à savoir :

- > Préciser notre **mesure d'impact** afin d'orienter les choix sur projet. Ainsi, nous avons développé un outil d'analyse de l'impact de nos projets basé sur la **Positive Business Map**® (cf. annexe page 48) pour que nos consultants puissent, dès le démarrage de la mission, identifier les leviers de transformation responsable à activer. A terme, l'ambition est que 100% des projets fassent l'objet de ce questionnement. Cet objectif se mesure via le pourcentage de projets faisant l'objet d'une analyse d'impact.
- > **Développer le business à impact**. Cet objectif est une finalité clé de cet engagement et se

mesure via le pourcentage de business à impact. Pour Kea, les projets à impact sont ceux qui permettent à une entreprise de franchir un cap sur au moins l'un des neuf leviers de la PBM® et ainsi d'enclencher une transformation vers l'économie souhaitable. Il est à noter que notre objectif n'est pas de viser 100% de business centré sur l'impact. En revanche, notre défi est d'intégrer les enjeux de la responsabilité de façon systématique au cœur de nos approches pour élever le niveau de conscience des dirigeants et tenter d'œuvrer en faveur de la transformation responsable.

- > Développer l'engagement des Senior Partners. Ils doivent dresser un bilan annuel de leurs actions contributives à la mission avec le Président de Kea ; cela fait partie intégrante de leur bilan de performance permettant d'établir leur rémunération. Cet objectif se mesure via le pourcentage d'associés réalisant leur bilan de responsabilité.

Ainsi, les indicateurs choisis pour évaluer nos actions sur 2020 et 2021 sont les suivants :

Cible 2020 Cible 2021

% projets faisant l'objet d'une analyse d'impact	50% 	70%
% honoraires business impact	10% 	12,5%
% Senior Partners dressant un bilan de responsabilité		100%

Les réalisations 2021 en un coup d'œil

	Cible 2021	Résultats
% projets faisant l'objet d'une analyse d'impact	70% 	74% 
% honoraires business impact	12,5% 	16,3% 
% Senior Partners dressant un bilan de responsabilité	100% 	100% 

1. Renforcement de la méthodologie d'analyse d'impact en démarrage de projet :

- > Renforcement de la formation sur l'outil d'analyse d'impact
- > Mise en place d'une équipe de Coachs Impact pour sécuriser la qualité de l'analyse
- > Mise en place d'un tableau de bord mensuel partagé régulièrement aux Partners

74% des projets ont fait l'objet d'une analyse d'impact (+35% vs 2020)

2. Développement du nombre et de l'ambition des projets à impact :

- > Développement de points de vue et d'approches sectoriels (alimentaire, textile, construction...)
- > Développement de projets et de méthodes sur plusieurs leviers de la PBM® (économie circulaire, territoires, modèles opérationnels à impact positif, autonomie et épanouissement des collaborateurs...)

16,3% d'honoraires réalisés sur la transformation responsable (+6% vs 2020)

3. Progression de la maturité des Senior Partners et des équipes :

- > Progression de la capacité des Senior Partners à porter le sujet de la transformation responsable auprès des dirigeants
- > Premiers diagnostics d'impact réalisés chez les clients

100% des Senior Partners ont fait un bilan de leur contribution à la mission en 2021

L'avis du Comité de Mission

Cohérence du modèle de mission

Engagement au juste niveau d'ambition et cohérent avec l'ADN et la mission de l'entreprise



Atteinte des objectifs

Objectifs 2021 atteints, ressenti d'une évolution des pratiques du cabinet



Les réalisations en détail

1. Renforcement de la méthodologie d'analyse d'impact en démarrage de projet

Pour évaluer l'impact de nos projets, nous avons développé dès 2020 la Fiche Impact : un outil d'analyse de la contribution du projet à la progression du client sur un ou plusieurs leviers de notre **Positive Business Map**®.



L'utilisation de cet outil, en interne dans un premier temps, fait prendre conscience aux équipes des enjeux de responsabilité des projets, de monter en compétence dans les questionnements liés à ces enjeux et nous permet de poser les premiers jalons garantissant la capacité de chacun à aborder ces sujets en externe.

En 2020, nous avons fixé une cible à 50% de projets au-dessus de 30k€ faisant l'objet d'une analyse d'Impact. Nous avons sous-estimé l'ampleur de la transformation représentée par la mise en place d'un tel outil et la difficulté de ritualisation de l'exercice. Ainsi, à la fin de l'année seuls 39% des projets éligibles avaient fait l'objet d'une analyse d'impact.

En 2021, nous avons donc mis en place deux nouveautés pour atteindre nos objectifs :

- > Un dispositif de Coachs Impact pour aider l'appropriation de l'outil par les équipes et garantir la qualité du questionnement. Ces coachs (11 à fin 2021) bénéficient d'une formation supplémentaire sur l'utilisation de la Fiche Impact et ont pour rôle de rappeler le but de l'exercice, son lien avec notre mission, de questionner le projet au regard de la PBM® mais aussi d'encourager l'équipe à aller plus loin dans son analyse et à maintenir un niveau d'exigence élevé
- > Un tableau de bord mensuel envoyé à tous les associés présentant leur progression individuelle dans la réalisation des Fiches Impact de leurs projets et la progression globale du cabinet vers la cible fixée.

Ainsi, nous avons pu atteindre notre cible 2021 avec 74% des projets ayant fait l'objet d'une analyse d'impact et renforcer tant notre méthodologie d'analyse que la capacité des équipes à s'approprier les référentiels de questionnement des enjeux de responsabilité sur projet.



Être Coach Impact est une grande opportunité. D'emblée, cela permet d'avoir une vue d'ensemble sur l'activité

de Kea, en comprenant les enjeux et l'action du cabinet sur des clients et des sujets très variés. Cela étant, le grand intérêt de ce rôle est qu'il permet non seulement de mesurer l'engagement de nos clients, mais également de tracer dans le temps et de manière continue la marche accomplie par chacun d'entre eux, ainsi que par le cabinet, en matière de responsabilité, et d'agir concrètement pour accélérer cette transition en poussant toujours la réflexion un cran plus loin.

Miguel Cano, Consultant

2. Développement du nombre et de l'ambition des projets à impact

L'une des finalités de notre engagement est de développer des projets et solutions garantissant le bon équilibre entre performance et contribution au bien commun. Dès 2020, nous avons donc mis en place une catégorisation de projet afin de suivre le volume de « projets à impact ». Au démarrage, cette classification regroupait deux types de projets :

- > Catégorie 1 : des projets permettant à une entreprise de franchir un cap sur l'un des neuf leviers de la PBM® ;
- > Catégorie 2 : des projets de transformation classique permettant de rendre plus performant un acteur dit « à impact », à savoir une entreprise engagée dans la transition de son secteur.

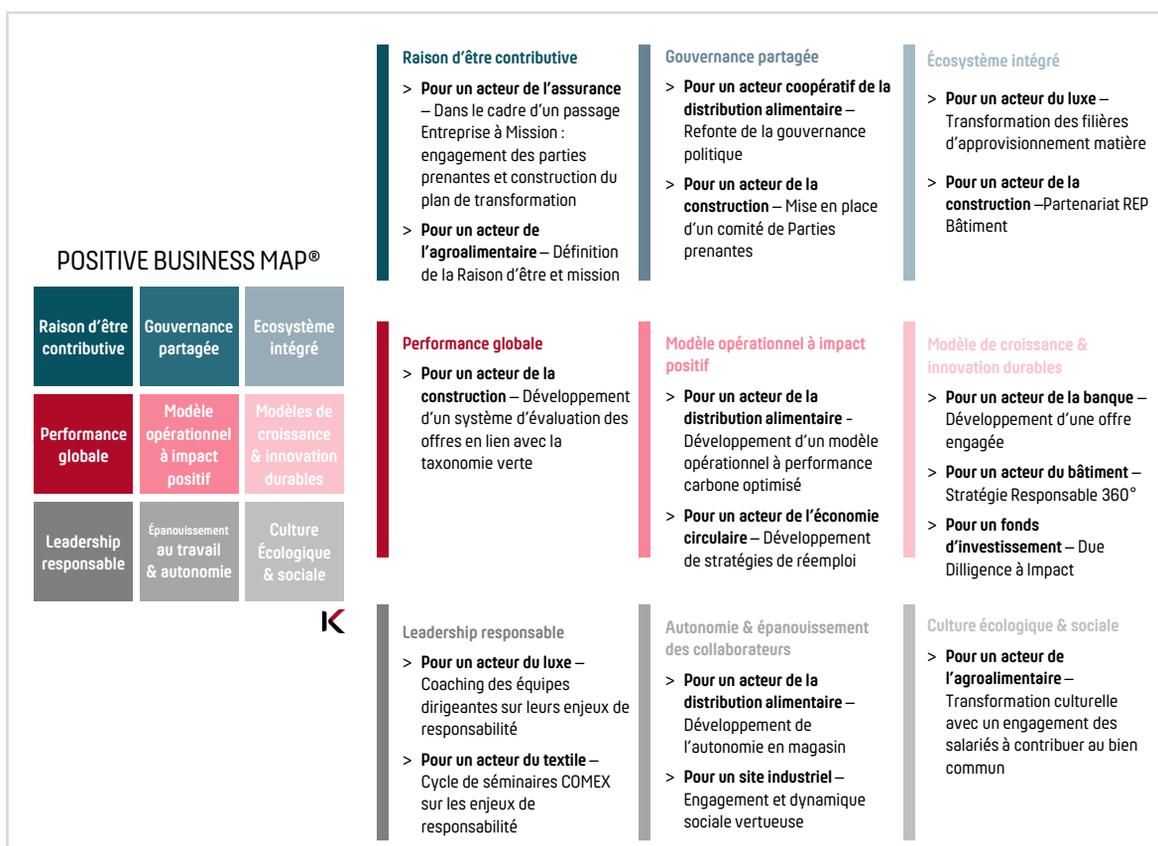
Le Comité de Mission nous a challengés sur la définition de la seconde catégorie, en soulignant le caractère subjectif de la définition du niveau

d'engagement d'une entreprise dans la transition de son secteur. Nous avons choisi, en 2021, de supprimer cette catégorie 2 pour nous centrer sur le suivi des projets de catégorie 1.

Ces projets ont majoritairement été réalisés dans les secteurs suivants : agroalimentaire, construction, textile, luxe. Voici des illustrations de sujets adressés (cf. encadré ci-dessous).

Ces expériences ont étayé nos points de vue sectoriels et ont renforcé nos méthodes sur plusieurs leviers de la PBM® : économie circulaire, territoires, modèle opérationnels à impact positif, autonomie et épanouissement des collaborateurs...

Le nombre croissant de projets à impact que nous réalisons témoigne autant de l'intérêt grandissant de nos clients pour la transformation responsable que de la reconnaissance externe de notre expertise sur le sujet. **En 2021, nous avons ainsi réalisé 16,3% de nos honoraires sur des projets à impact.**



3. Progression de la maturité des Senior Partners et des équipes

Parce que notre engagement doit être porté par tous et en particulier par les Partners du cabinet, garants du développement stratégique de l'entreprise, nous avons fait le choix de responsabiliser ces derniers quant à leur contribution à notre mission.

Ainsi, au moment de notre passage Entreprise à Mission, tous les Senior Partners ont signé la charte de délégation de responsabilité du Président vers les associés, qui intègre dans leur mandat la responsabilité de l'atteinte des objectifs de la mission. Pour appuyer cette première inflexion, nous avons fait le choix, en 2021, d'ajouter au bilan de performance de chaque associé une partie sur leur contribution aux trois engagements de la mission. L'objectif fixé et atteint était de 100% des associés réalisant ce bilan.

Ce bilan permet :

- > De mesurer le niveau de maturité de chacun sur la transformation responsable et ainsi ses capacités à engager les transformations sur le sujet ;
- > D'évaluer précisément le niveau de contribution de chacun à la mission. Ainsi, à l'issue de l'échange avec le Président, une évaluation de l'associé est faite selon trois degrés :
 - 0 : Contribution insuffisante
 - 1 : Contribution aux attentes
 - 2 : Contribution exceptionnelle

- > De connecter mission et rémunération. En effet, cette évaluation impacte le calcul de la rémunération variable de chaque associé.

Pour accompagner leur montée en compétence sur les sujets de responsabilité, nous avons également mis en place une animation régulière au sein des comités de Senior Partners à travers l'organisation de sessions collectives : de formation, d'analyse d'impact, de partage de projets inspirants ou encore de bonnes pratiques et conseils pour aborder la question de l'économie souhaitable auprès de leurs clients.



Ces bilans de responsabilité des Senior Partners ont confirmé une contribution aux objectifs de la mission de 100% des associés de

Kea & Partners. Pour 30% d'entre eux, cela s'est traduit par une évolution de la nature de leurs projets et des interactions avec leurs clients. 20% des associés ont par ailleurs fait preuve d'un engagement volontariste dans la promotion de nos engagements et des notions de responsabilité avec une inflexion notable dans leurs pratiques.

Arnaud Gangloff, Président Kea & Partners





L'avis du Comité de Mission sur la gouvernance

Cet engagement est pleinement cohérent avec l'ADN et les valeurs de Kea & Partners. Les dispositifs mis en place (analyse d'impact, coach impact...) amènent une inflexion forte dans l'approche de conseil du cabinet.

« Bravo, un travail remarquable est effectué sur cet axe avec une grande clarté de structuration qui a permis l'atteinte des objectifs fixés »

Le Comité de Mission a par ailleurs souligné plusieurs points forts :

- > La trajectoire de progression des objectifs quantitatifs est régulière et au juste niveau d'ambition.
- > Une évolution des pratiques de conseil de l'entreprise est ressentie : *« En tant que client, je constate l'attention mise par les équipes (du Senior Partner jusqu'au consultant) sur ces sujets de transformation responsable » (Eric Dupont)*
- > L'analyse d'impact réalisée au début des projets est qualitative avec un rôle indispensable joué par les coaches impact.
- > La Positive Business MAP® est un outil d'interpellation puissant
- > L'expertise sur les transitions de certains secteurs se développe (grande consommation, construction, mode, industrie...)
- > La prise de recul importante de chaque Senior Partner sur son impact et sa maturité en fin d'année dans son échange avec le Président contribue à la cohérence du système.

Les enjeux majeurs mis en avant par le Comité Mission pour les prochaines années sont :

- > Renforcer l'interpellation des dirigeants au-delà des projets/clients pour être en cohérence avec la formulation de ce premier engagement
« En interpellant les dirigeants, Kea & Partners peut faire jouer son rôle d'influenceur bien au-delà de ses clients et des projets. » (Cécile Bassot)
- > Continuer à développer et faire progresser le rôle du coach impact et préciser les critères de mesure d'impact des projets
- > Renforcer l'appropriation et l'autonomisation des Senior Partners dans la démarche.

Rappel de l'appréciation du Comité de Mission sur l'engagement #1 :

Cohérence du modèle de mission



Atteinte des objectifs





Réalisations / 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 2020-2021

Pour mesurer et rendre compte des progrès réalisés sur chacun de ces trois objectifs, nous nous sommes focalisés sur les indicateurs suivants :

- > **Nombre de jours/homme consacrés à des travaux de R&D sur les sujets de transformation responsable.** Cet indicateur rend compte non seulement du temps passé, au global, sur des sujets d'engagement stratégique pour Kea, mais plus encore de notre capacité à mobiliser les consultants en interne sur un travail de recherche. Ce deuxième élément est un levier fondamental pour accélérer la montée en conscience, faire évoluer nos pratiques métier en y intégrant une phase académique et créative, et garantir une meilleure appropriation des outils et solutions créés.
- > **Nombre d'expérimentations sur projet des travaux de R&D.** Cet indicateur est à la fois une incitation à mobiliser les consultants

dans l'évolution de leurs pratiques métier, auprès des clients, et un garde-fou pour garantir que nos travaux de recherche ne sont pas déconnectés de la réalité. Tout l'enjeu étant de nourrir l'activité de conseil avec des méthodes et des outils éprouvés scientifiquement et, réciproquement, d'orienter systématiquement nos travaux d'innovation dans une optique d'impact et de transformation des modèles d'affaires.

- > **Nombre de "plaidoyers" anglés "économie souhaitable".** Nous entendons par "plaidoyers" des prises de parole (orale ou écrite) des consultants Kea en lien avec le positionnement stratégique du cabinet. Nous retenons exclusivement les prises de parole "institutionnelles", exprimant la position officielle de Kea. Cela signifie que chacune de ces prises de parole fait l'objet d'un processus de validation interne impliquant a minima une instance de gouvernance du Groupe (comité de direction, comité business, comité stratégique, direction marketing, comité de lecture ad hoc). Les formes sont variables entre l'écrit (livre, note de position, étude, article presse) et l'oral (conférence publique, table ronde, interview dans les médias).

A noter : l'idée n'est pas de faire croître à l'infini ces indicateurs, mais d'atteindre rapidement un seuil important, seuil que nous jugeons faisable, ambitieux et bon pour l'organisation, et qui pourra évoluer ensuite, au rythme de la vie de Kea.

Cible 2021

# jours/homme R&D consacrés à la transformation responsable	>360
# d'expérimentations sur projet des travaux R&D	>10
# plaidoyers anglés économie souhaitable	>5

Les réalisations 2021 en un coup d'œil

Cible 2021 *Résultats*
(vs. 2020)

# jours/homme R&D consacrés à la transformation responsable	>360	430 (+15%)
# d'expérimentations sur projet des travaux R&D	>10	15 (+40%)
# plaidoyers anglés économie souhaitable	>5	15 (+50%)

1. Exploration et participation à des groupes de travail sur la transformation responsable des modèles d'affaires

- > Veille académique, état de l'art et bibliographie, incertitudes restant à approfondir sur la transformation responsable des modèles d'affaires (note CIR)
- > Participation aux groupes de travail de la chaire FIT2 de Mines ParisTech, avec des publications et création d'outils à la clé

2. Création d'outils, clés de lecture et "solutions conseil" pour nos clients

- > Lancement de 8 squads de R&D sur 15, axées sur des sujets de transformation responsable : transition alimentaire, économie circulaire, procurement responsable...
- > Approfondissement / mise à jour de notre référentiel applicatif (Positive Business Map) à l'aune des travaux de 2021
- > Parution de deux positions papers ("Modèles de croissance durable" et "Écosystèmes intégrés") et d'un article sur la "Performance globale".

- > Finalisation du livre "L'entreprise face à sa responsabilité" paru début 2022 (environ 200 références sourcées).

3. Diffusion et influence auprès des parties prenantes de Kea

- > Création du pôle de développement Impact et Transformation Responsable.
- > Formation de 100% des consultants sur la prise en main de notre référentiel applicatif.
- > Structuration du Kea Impact Network avec des projets de collaboration : Quantis, MySezame, Prophil...
- > Prises de parole médias / presse : le Monde, Les Échos, la Tribune, BFM Business.
- > Enrichissement du site Kea Economie Souhaitable : 12 articles/points de vue ; des événements relayés (Kea et réseau).

L'avis du Comité de Mission

Cohérence du modèle de mission

Enjeu stratégique à s'appuyer sur cet engagement pour garder un temps d'avance sur la transformation responsable



Atteinte des objectifs

Démarche structurée, travail de fond de qualité



Les réalisations en détail

Pour atteindre nos objectifs et contribuer à promouvoir l'innovation en matière de transformation responsable, nous avons mené de nombreuses actions au cours des deux premières années de la mission :

1. Exploration et participation à des groupes de travail sur la transformation responsable des modèles d'affaires

En tant que cabinet de conseil auprès des dirigeants, il est primordial pour nous de rester à jour des dernières avancées, concepts, outils ou méthodes qui impactent les modèles d'affaires. Nous avons donc à cœur de maintenir une veille académique rigoureuse tout en participant nous-mêmes à l'effort de recherche et d'anticipation des tendances en publiant chaque année une note CIR sur nos dernières avancées en matière de transformation responsable.

Nous avons également conscience de l'importance de ne pas évoluer en vase clos. Ainsi pour enrichir nos travaux et bénéficier de l'expertise d'acteurs engagés dans une dynamique similaire à la nôtre, nous avons fait le choix de nous investir dans des cercles et réseaux agissant en faveur de la transformation responsable :

D'une part, au sein même de la Communauté des Entreprises à Mission pour coconstruire avec nos pairs ce nouveau modèle d'entreprise. Outre la présence de notre président au conseil d'administration de la CEAM, nous avons ainsi participé ou participons activement à plusieurs groupes de travail tels que "les 100 jours de l'Entreprise à Mission" ou "Entreprise à Mission Cotée".

D'autre part, en étant présent dans des cercles comme le C3D, Entreprise & Progrès, le Campus de la Transition, l'Institut de la Sociodynamique, la Chaire FIT2 de Mines ParisTech... Avec cette

dernière, nous avons notamment participé à la publication de 3 ouvrages sur le futur du management et à la création de 2 outils utilisables sur projet, l'un sur le diagnostic de l'autonomie, l'autre sur le déploiement du travail hybride.

2. Création d'outils, clés de lecture et "solutions conseil" pour nos clients

Grace à notre effort en R&D, nous avons pu mettre au point et déposer à l'INPI en 2020 notre modèle propriétaire de questionnement et de mesure de maturité d'une entreprise sur la transformation responsable : la Positive Business Map®. Cet outil permet l'analyse de 9 champs d'action impactant la quasi-totalité du modèle opérationnel de l'entreprise.

Nous avons également publié une partie de nos recherches sur cet outil, via deux position papers : "Modèles de croissance durable" (case B3 de la PBM®) et "Écosystèmes intégrés" (A3) et un article : "Performance globale" (B1). Cela nous a permis d'une part de mettre à jour et approfondir la Positive Business Map®, d'autre part d'écrire un ouvrage "L'entreprise face à sa responsabilité" qui offre des clés de lecture pour interpréter les bouleversements actuels et appréhender les véritables enjeux de l'esprit de responsabilité qui gagne actuellement nos sociétés.

Plus globalement, Kea a renforcé son positionnement stratégique autour de la transformation responsable. Dans cette optique, pour contribuer à l'innovation de l'équipe R&D et pousser un cran plus loin l'opérationnalisation de nos travaux auprès de nos clients, nous avons listé en 2021 les 15 sujets d'innovation selon nous prioritaires pour la transformation de nos clients et des entreprises de manière générale. Sur ces 15 projets d'innovation, 8 sont en lien direct avec notre raison d'être :

Transition alimentaire ; Transition agricole ; Territoires ; Économie circulaire ; Positive Business Map® ; Transformation & Leadership ; Positive Operating Model Secteur ; Procurement responsable.

Ces groupes de travail vont notamment nous permettre de garder un temps d'avance et de proposer à nos clients des offres pertinentes, tenant compte des dernières évolutions de leur secteur ou des modes de fonctionnement de l'entreprise, en lien avec la transition écologique et sociale.

3. Diffusion et influence auprès des parties prenantes de Kea

Dès 2020, face à l'ampleur des défis liés à la transition écologique et sociale, Kea a fait le choix de créer un pôle à part entière dédié à ce sujet : le pôle ITR pour Impact et Transformation Responsable. Celui-ci regroupe des associés, directeurs, managers et membres de l'équipe R&D de Kea qui œuvrent collectivement à la création et la diffusion de solutions pour rendre plus durables et plus inclusifs les modèles d'affaires.

Ce pôle ITR a notamment eu la charge d'organiser la prise en main interne de notre référentiel applicatif en mettant au point une formation Positive Business Map®, d'abord à destination des directeurs et Senior Partner en 2020 puis mise à jour et déclinée à l'ensemble des populations de l'entreprise en 2021.

Outre la volonté de diffusion du savoir en interne, Kea se tourne aussi vers l'extérieur car le cabinet est loin d'être le seul acteur du conseil soucieux d'éveiller les consciences et de modifier les comportements et les systèmes productifs pour les rendre compatibles avec les grands défis de la société. De nombreux acteurs contribuent à leur échelle à cette transformation. Il nous a donc semblé intéressant non seulement de se rapprocher de ces cabinets pour créer des synergies mais d'orchestrer la bonne articulation entre toutes ces initiatives via notre Kea Impact Network.

Quatre cabinets en particulier ont fait l'objet de partenariat pour couvrir les pratiques et les expertises complémentaires avec le cœur de métier de Kea :

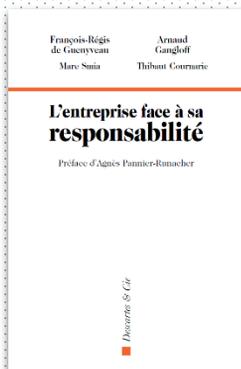
- > **MySezame** pour accélérer la prise de conscience et le passage à l'action des dirigeants et des équipes sur les enjeux de l'économie souhaitable ;
- > **Quantis** pour évaluer la performance environnementale des offres ;
- > **Prophil** pour dresser l'inventaire des modèles de performance globale et construire des modèles économiques de "post-croissance" ;
- > **Whooz** pour développer des organisations plus agiles libérant l'autonomie des collaborateurs.

Notre objectif d'influence sur ces sujets passe également par une activité de médiatisation. Nous avons naturellement privilégié les médias nationaux, à audience large, spécialisés sur les sujets d'économie et d'entreprises. En 2020 et 2021, nous avons renforcé nos liens avec le monde de la presse et le monde audiovisuel, pour amplifier notre notoriété de cabinet engagé, à travers :

- > Un article dans Le Monde sur les systèmes de notation et leurs limites ;
- > Un article dans les Echos sur les nouveaux modèles de gouvernance des entreprises ;
- > Un article dans La Tribune sur le développement des territoires ;
- > Des interventions sur BFM Business à propos de la raison d'être, de la qualité de Société à Mission et des nouveaux modèles économiques en particulier dans le secteur de la mode.

Face à l'ébullition scientifique et à la diversité des initiatives d'entreprises sur la responsabilité, nous avons jugé opportun de créer une plateforme d'information : notre site Kea Economie Souhaitable. Centralisation de points de vue, inventaire des ouvrages de référence, valorisation des conférences d'intellectuels ou de dirigeants engagés, témoignages de clients de Kea : le but étant

d'offrir, sans aucune logique commerciale, un état des lieux de l'avant-garde (académique ou expérimentale) en matière de transition.



La Société à Mission : réussir les 100 jours et au-delà

Mettre la mission au cœur de l'activité et concrétiser la transformation de l'entreprise par la mission



[Dossier Economie Souhaitable] Transition : une réponse radicale des...

1er cabinet de conseil européen devenu « société à mission », Kea soutient la diffusion de recherches et d'innovation...





L'avis du Comité de Mission

La démarche de Kea & Partners est structurée, les publications et le travail de fond sont de qualité et en cohérence avec la raison d'être.

Il y a un enjeu stratégique à s'appuyer sur une R&D forte pour garder un temps d'avance sur les questions de transformation responsable. Les membres du Comité de Mission conseillent de mettre systématiquement en avant le lien avec la transformation responsable dans toutes les publications pour garantir une congruence générale avec la raison d'être de Kea & Partners. Plus généralement, le Comité recommande à Kea de prioriser dans ses recherches les travaux en lien avec la raison d'être.

En effet, ce second engagement est un élément de différenciation fondamental pour le cabinet. Les polémiques sur la valeur ajoutée des cabinets de conseil challengent de plus en plus leur rôle et la confusion avec des approches de lobbying peut être forte. Si Kea continue et enrichit sa démarche de recherche et de publication, cet écueil peut être évité et profiter aussi bien au développement d'affaires de l'entreprise qu'à sa contribution générale à la transformation des clients et du secteur du conseil.

Le Comité de Mission recommande sur le moyen terme de faire converger les sites institutionnels de Kea et le site Kea économie souhaitable pour renforcer la congruence.

La dynamique grandissante du travail d'influence et de partenariat est aussi valorisée par le Comité de Mission comme étant très cohérent avec la raison d'être. Il est évident que Kea a un rôle à jouer dans cette dynamique de transformation sociétale. C'est une invitation à prendre encore plus position avec des approches différenciantes comme cela avait été fait avec le baromètre des valeurs des Français.

Les enjeux majeurs mis en avant par le Comité de Mission pour les prochaines années sont :

- > L'appropriation et l'incarnation en interne des travaux réalisés en contribution à cet engagement. Le marqueur fondamental de congruence est évidemment l'incarnation au quotidien sur le terrain par les héistes.
- > L'ouverture externe à des réseaux en avance de phase. Le Comité de Mission recommande d'éviter l'effet d'entre-soi avec des réseaux pour l'instant principalement constitués de praticiens du conseil. C'est une première étape qui pourrait se voir enrichie d'une approche plus rupturiste avec des réseaux militants, associatifs et challengeant pour les entreprises. Cela favoriserait un dialogue contradictoire et des analyses ou recommandations transformatives plus riches.
- > Le renforcement de la signature de recherche Kea sur la transformation responsable avec un prisme de recherche plus marqué, capitalisant sur une revisite sociodynamique de cette question.
- > Enjeu à mesurer l'impact des publications [notoriété, taux d'ouverture...].

Rappel de l'appréciation du Comité de Mission sur l'engagement #2 :

Cohérence du modèle de mission



Atteinte des objectifs





Réalisations / Engagement #3

« *Permettre à chaque kéiste d'être acteur 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 Kea et en externe au service de la raison d'être.

Les indicateurs 2020-2021

Cet engagement a subi deux inflexions majeures, tant à l'épreuve de l'action qu'à la suite d'échanges avec notre Comité de Mission :

- > **Refocalisation** : l'entrepreneuriat et l'esprit d'initiative font partie de l'ADN du cabinet depuis toujours. Le troisième engagement reflétait notre histoire et la multitude d'initiatives. Nous avons toutefois, avec l'aide de notre Comité de Mission, challengé les intentions derrière chacune de ces différentes initiatives pour ne garder que celles résultant de notre transformation par la mission. En conséquence, certains éléments emblématiques tels que notre modèle de partenariat ou la certification B Corp, obtenue en 2021, ne sont plus considérés comme constitutifs de ce troisième engagement, même si très valorisé en interne. Notre engagement et le message qu'il véhicule s'en trouvent dès lors renforcés et clarifiés.
- > **Approfondissement** : nous avons sous-estimé le besoin de montée en conscience de nos collaborateurs, prérequis essentiel à leur

compréhension des mutations du monde et ainsi des mutations de leurs métiers. Nous avons donc fait le choix de nous donner comme objectif préalable la montée en conscience de chacun et ainsi favoriser l'engagement fort de tous à notre projet en tant qu'Entreprise à Mission.

Nous avons revu nos indicateurs à l'aune de cette restructuration :

- > Pour mesurer l'impact de nos efforts de montée en conscience de nos collaborateurs, nous avons décidé de suivre le pourcentage de kéistes formés sur les questions de responsabilité afin de nous assurer que la majeure partie de nos effectifs est apte à comprendre les mutations du monde et leurs impacts
- > Nous avons choisi de suivre le nombre de collaborateurs impliqués dans les initiatives en lien avec notre raison d'être comme indicateur marqueur de notre transformation sur cet engagement.

Cible 2020 Cible 2021

	Cible 2020	Cible 2021
% de kéistes formés sur les questions de responsabilité	>75% 	>75% 
# de kéistes impliqués dans des initiatives en lien avec la raison d'être	*	*

() Cet indicateur a été défini en cours d'année 2021, une cible lui sera affectée pour 2022*

Pour rappel, en 2020 et 2021, d'autres objectifs complémentaires avaient été fixés et ont été atteints (passage B Corp notamment, cf. annexe 5). Suite à la restructuration de cet engagement, ils ne seront plus suivis à partir de 2022.

Les réalisations 2021 en un coup d'œil

Cible 2021 Résultats

% de kéistes formés sur les questions de responsabilité	>75% 	78%
# de kéistes impliqués dans des initiatives en lien avec la raison d'être		61 (41%)

1. Mise en place d'actions de montée en conscience des salariés sur les mutations en cours

- > Atelier Fresque du Climat proposé à tout Kea
- > Lancement d'un partenariat avec Philonomist
- > Animation de Commun Good Lunchs pour partager en interne les enjeux sociaux ou environnementaux (émissions carbone, économie circulaire, mode durable...).

2. Accompagnement de l'évolution du métier et intégration de la responsabilité dans nos pratiques

- > Refonte des process RH avec définition des compétences attendues par grade en matière de transformation responsable et intégration de cette dimension dans 100% des bilans semestriels et des évaluations de projets des consultants
- > Poursuite du développement de l'offre de formation : formations d'appropriation du modèle PBM® dispensées à tout Kea, ajout d'une formation "Kea – Entreprise à Mission" au parcours d'intégration des nouveaux arrivants

- > Mise en place de cas "conseil & responsabilité" organisés dans les écoles cibles et "Kea - Entreprise à mission" présentés à tous les forums et soirées étudiants

3. Soutien aux initiatives en lien avec la raison d'être et progression de l'engagement des kéistes

- > Lancement de squads en soutien de la raison d'être (28 personnes impliquées).
- > Encouragement d'initiatives individuelles à impact positif : lancement de Faire!Mieux.
- > Poursuite du mécénat de compétences : 308,5 jours de mécénat effectués par des consultants chez Co Conseil (+169% vs 2020).

L'avis du Comité de Mission

Cohérence du modèle de mission

Engagement très ambitieux et crucial pour la transformation interne de l'entreprise



Atteinte des objectifs

Actions et outils mis en place adéquats avec une approche profonde et solide



Les réalisations en détail

1. Mise en place d'actions de montée en conscience des salariés sur les mutations en cours

Si l'importance d'élever la conscience de nos collaborateurs sur les mutations du monde n'était pas dès 2020 identifiée comme un objectif majeur de cet engagement, de premières actions allant dans ce sens ont été mises en place très tôt.

Nous avons favorisé la montée en conscience individuelle sur les enjeux sociaux et sociétaux.

Notamment via les **Common Good Lunchs**, déjeuners d'échanges autour d'une thématique en lien avec les enjeux sociaux ou environnementaux. Proposés à l'initiative des salariés, ils sont animés par des intervenants internes comme externes. En 2020, ils ont par exemple eu pour thème la mode durable ou l'économie circulaire.

La **Semaine Colibri**, dédiée à la responsabilité et au développement durable en est une autre illustration. Selon les années, cette semaine de sensibilisation prend la forme de newsletters journalières et thématiques, de propositions de défis personnels, de Common Good Lunchs, de partages de bonnes pratiques ou de collectes solidaires. Fin 2020, une première Semaine Colibri 100% digitale a ainsi été organisée.

En 2021, nous avons poursuivi notre effort de montée en conscience en proposant par exemple à tous les salariés l'atelier **Fresque du Climat**, pour un total de 10 sessions organisées (physiques et virtuelles) et 70 participants. Nous avons également lancé un partenariat avec **Philonomist**, une plateforme adossée à Philosophie Magazine, pour accompagner la prise de hauteur et aider les héistes à porter un autre regard sur le monde.

Nous avons par ailleurs déployé un dispositif de formation sur la transformation responsable

pour faciliter l'appropriation de la transformation induite par notre mission et repensé dès 2020 notre dynamique en intégrant aux parcours de formation plusieurs éléments :

- > Pour tous, nous avons mis en place des modules centrés sur la transformation responsable
- > Pour les Directeurs et Senior Partners, nous avons organisé les premières sessions de formation sur notre modèle **Positive Business Map®**
- > Pour les nouveaux arrivants, nous avons élaboré une formation "Kea & Partners – Entreprise à Mission".

En 2021, nous avons poursuivi nos efforts avec une seconde version de notre formation sur notre modèle Positive Business Map® déployée cette fois auprès de tous les collaborateurs, une formation dédiée aux Coachs Impact pour soutenir le dispositif créé dans le cadre de l'engagement 1 de notre mission ou encore lancé les travaux de conception d'une MAP (expérience de formation mise au point par notre filiale Arkos) dédiée à notre parcours Entreprise à Mission.

2. Accompagnement de l'évolution du métier et intégration de la responsabilité dans nos pratiques

Pour permettre à chacun d'intégrer les évolutions du métier et développer les compétences nécessaires pour faire face aux enjeux de responsabilité au sein de l'entreprise, nous avons agi sur deux dimensions :

- > **En amont du recrutement** avec un cas "conseil & responsabilité" organisé dans les écoles cibles avec 173 participants en 2020-2021 et "Kea & Partners – Entreprise à Mission" présentée à tous les forums et soirées étudiants, soit ~20 événements par an.



Nous avons refondu en 2020 l'étude de cas Stratégie que nous réalisons auprès des écoles sur plusieurs

formats (de 3h à 1,5 jours). Notre passage en Société à Mission nous a poussés à choisir un cas sur un distributeur alimentaire confronté à la déstabilisation par le COVID de ses clients restaurateurs pour illustrer comment la responsabilité peut s'intégrer à l'exercice stratégique. Cette étude de cas est saluée par les étudiants, tant par l'intérêt de cette réflexion conjointe que par l'outillage que nous leur proposons (PBM®).

Etienne Denis, Directeur Kea & Partners

> **En interne**, avec un diagnostic de transformation de nos processus RH la première année pour une mise en place progressive au cours de l'année 2021. Nous avons ainsi défini les attentes en termes de responsabilité à chaque grade et avons fait évoluer nos supports d'évaluation, nos pratiques de gestion des performances comme les bilans semestriels des consultants afin d'identifier les compétences en matière de transformation responsable.

3. Soutien aux initiatives en lien avec la raison d'être et progression de l'engagement des hélistes

Depuis la création de Kea & Partners, le cabinet a toujours soutenu les initiatives et volontés d'entreprendre de ses collaborateurs. La création de CO (avec Algoé, Columbus Consulting et Weave) en 2014, premier cabinet de conseil non-profit dédié à l'accompagnement de projets d'intérêt général, en témoigne. Nous offrons ainsi la possibilité à nos consultants

d'être détachés chez CO, via le mécénat de compétences, et de s'investir auprès d'acteurs de l'ESS (Économie Sociale et Solidaire). En 2020, le mécénat de compétences représentait l'équivalent de 190 jours/homme, chiffre qui a presque doublé en 2021 pour atteindre 320 jours/homme, preuve selon nous de la volonté de nos consultants d'œuvrer pour le bien commun.



Être détachée chez Co Conseil m'a fait pratiquer une autre approche du conseil en stratégie. Cela m'a confortée sur le fait

que notre métier peut apporter beaucoup de valeur à nos clients et, plus largement, avoir un impact positif sur la société. Tout dépend de la manière dont on conçoit et déploie notre accompagnement, de son objectif final et du public auquel il s'adresse. Cette expérience a été un formidable levier pour m'engager sur des causes qui sont importantes à mes yeux tout en continuant à monter en compétence et à m'épanouir dans mon métier de consultante.

Diane Michenot,
Consultante Senior, Kea & Partners

Pour aller plus loin et que chacun puisse entreprendre au service d'un monde en mutation, nous devons en premier lieu nous assurer que les conditions sont réunies en interne pour que chacun se sente à même d'entreprendre voire en premier lieu d'agir au service de notre Raison d'Être. Il s'agit donc d'impulser un changement dans nos manières de fonctionner. En 2021, nous avons donc mis en place un système de « **squads** » pour fonctionner en mode agile sur le développement de nos offres et compétences. Sur les 15 thèmes retenus, **8 sont en lien avec notre raison d'être**. Au cours du dernier trimestre de l'année, quatre

ont été lancées, avec 28 consultants impliqués. En plus de ces squads et du mécénat de compétences, les collaborateurs du cabinet peuvent s'impliquer dans des projets qui contribuent à notre mission au travers de :

- > La communauté KeActeurs, une communauté en charge d'organiser des événements non institutionnels en lien avec les sujets de responsabilité (Common Good Lunchs, semaine Colibri, newsletter RSE...);
- > La communauté des Coachs Impact, en soutien au premier engagement de notre mission;
- > L'équipe en charge du développement "Impact et Transformation Responsable";
- > La participation aux projets d'amélioration de nos pratiques internes (B Corp, bilan carbone...);
- > La conception et l'animation des modules de formation des héistes aux questions d'impact et de responsabilité.

L'avis du Comité de Mission

Cet objectif est crucial pour le cabinet, il parle d'exemplarité et montre comment Kea & Partners opère en interne cette transformation qu'elle souhaite voir chez ses clients.

Ce troisième engagement est très ambitieux mais jugé trop fourni et insuffisamment focalisé pour avoir suffisamment d'impact. A ce titre, le Comité de Mission a proposé de recentrer les objectifs.

La restructuration proposée par Kea autour de deux enjeux, la montée en conscience/compétence des héistes d'une part et leur implication active dans des initiatives contributives à la raison d'être d'autre part, est pertinente et renforce la profondeur et la cohérence de l'objectif. Les actions et outils mis en place en contribution à cet engagement sont adéquats, l'approche est profonde

et solide. Le Comité de Mission a souligné plusieurs points forts :

- > Les rituels pertinents favorisant la montée en conscience des salariés
- > L'engagement de Kea significatif pour que chacun puisse s'appropriier les évolutions du métier et l'impact du passage Entreprise à Mission
« J'ai assisté au déploiement de la MAP, j'ai pu constater la volonté d'appropriation, la puissance du travail collectif, le sens que la mission donne à chaque collaborateur, et la légitimité pour interpellier les clients »
(Cécile Bassot)
- > Les points de repère/attentes ajoutés au processus RH sont pertinents pour chaque grade en matière de transformation responsable
- > L'intégration de la responsabilité au cœur du développement de Kea.

Les enjeux majeurs mis en avant par le comité mission pour les prochaines années sont :

- > Elaborer un indicateur emblématique de cet engagement, rendant compte de la montée en conscience et en compétence des collaborateurs
- > S'interroger sur l'impact du passage Entreprise à Mission sur le turnover, le sentiment d'appartenance et l'implication des salariés.

Rappel de l'appréciation du Comité de Mission sur l'engagement #3 :

Cohérence du modèle de mission



Atteinte des objectifs



4. ENJEUX 2022

Suite aux bilans de l'année réalisés en interne et aux échanges avec notre Comité de Mission, les enjeux suivants ont été identifiés pour l'année 2022 :

Comité de Mission

- > Continuer à préciser le fonctionnement de notre Comité de Mission notamment via la formalisation d'un règlement intérieur et l'explicitation du rôle de Président du Comité
- > Développer les rencontres entre notre Comité de Mission et nos équipes sur le terrain pour mieux ressentir le vécu des collaborateurs du passage Entreprise à Mission et de nos efforts de transformation

Engagement #1

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

- > Développer l'interpellation de nos clients à l'aide de la Positive Business Map® (PBM) ;

- > Etoffer nos champs d'intervention autour des 9 enjeux de la PBM® ;
- > Progresser dans la mesure quantitative de notre impact.

Engagement #2

Promouvoir l'innovation en matière de transformation responsable

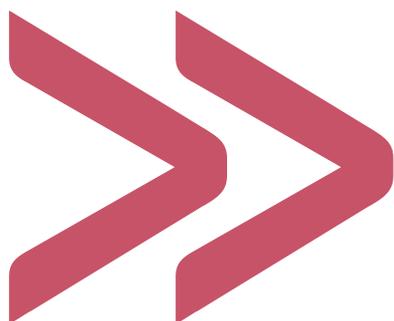
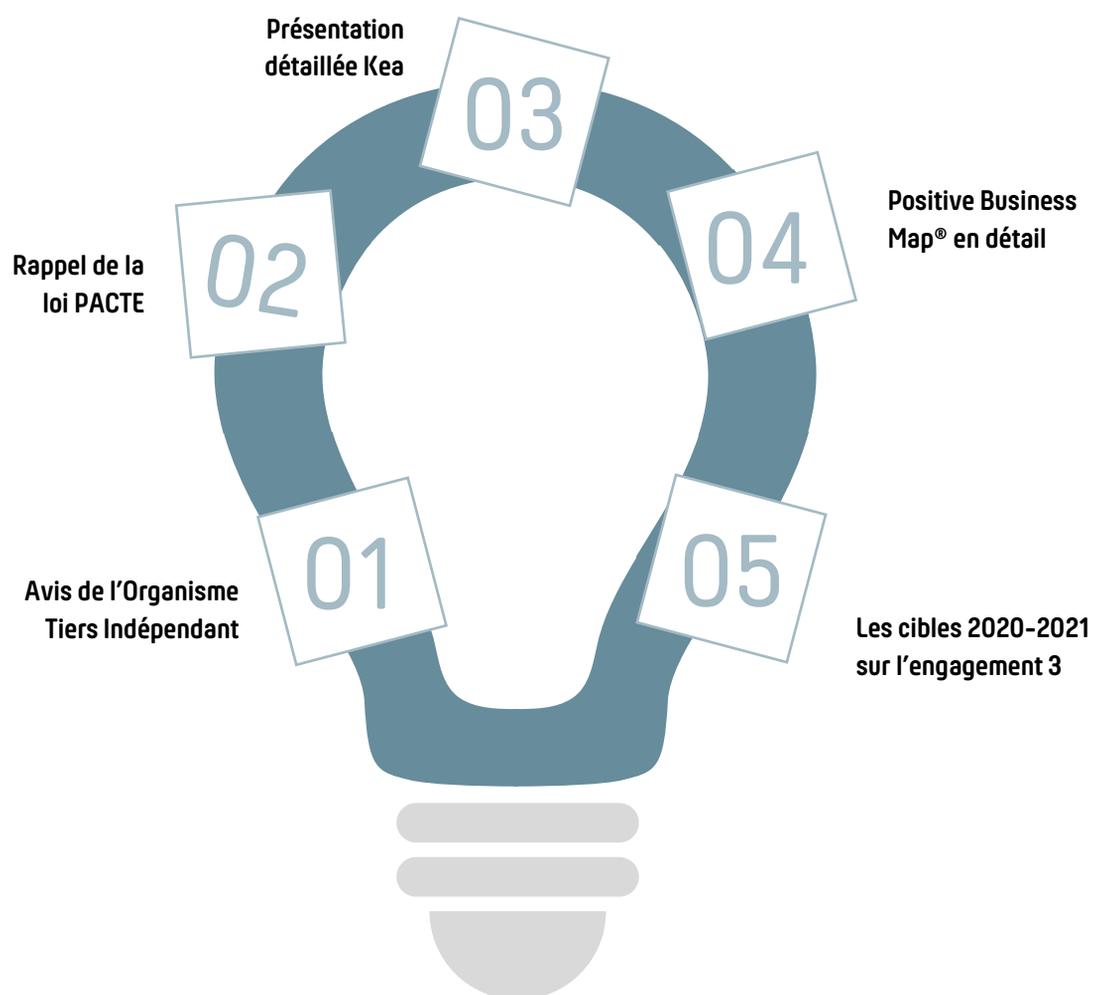
- > Institutionnaliser notre connexion au monde académique à travers la création de l'Institut Kea
- > Développer les partenariats avec des entreprises ayant une dynamique commune et s'ouvrir à des réseaux en avance de phase
- > Construire des modules de formation pour s'assurer de l'appropriation en interne de l'avancée des travaux de R&D de Kea et du réseau académique et pour faire de nos consultants des conseillers éclairés, avant-gardistes de la transformation responsable

Engagement #3

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

- > Aller plus loin dans l'effort de formation et de montée en conscience des collaborateurs en augmentant le temps alloué à la formation sur la transformation responsable
- > Accélérer la montée en conscience des salariés sur les mutations en cours par la mise en place de nouveaux dispositifs
- > Identifier un indicateur de mesure de l'engagement des collaborateurs.

5. SOMMAIRE DES ANNEXES





Annexe 1

Avis de l'Organisme Tiers

Indépendant

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

Kea & Partners – 3 rue Danton, 92240 Malakoff

Exercice clos le 31 décembre 2021

Aux associés,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (tierce partie), dont la recevabilité opérationnelle a été validée pour la vérification de la qualité de société à mission le 29 juillet 2021, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que votre entité s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission telle que présentée dans le rapport du Comité de Mission et relative à la période allant du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2021, joint au rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce et de notre programme disponible sur demande.

Conclusion

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

- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif social ou environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,

- le fait que l'entité ait atteint les résultats qu'elle a définis pour chacun de ses objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, à l'exception de l'objectif "Permettre à chaque héiste d'être entrepreneur d'un monde en mutation", du fait de l'existence de circonstances extérieures à la société, et que,

- Par conséquent, la société Kea & Partners respecte les objectifs sociaux et environnementaux "Guider les dirigeants et les entreprises vers une réussite durable en alliant performance et contribution au commun" et "Promouvoir l'innovation en matière de transformation responsable" qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Concernant l'objectif "Permettre à chaque héiste d'être entrepreneur d'un monde en mutation", nous n'avons pas été en mesure d'émettre une conclusion. Cet objectif statutaire est décliné en deux objectifs opérationnels, pour un objectif opérationnel, le résultat est atteint. L'atteinte du résultat pour l'objectif opérationnel : "nombre de héistes impliqués dans des initiatives en lien avec la raison d'être" n'a pas pu être évalué du fait de l'absence d'objectif pour l'exercice 2021.

Commentaires

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

- Nous renvoyons le lecteur au rapport de mission qui précise que l'objectif opérationnel : "Nombre de héistes impliqués dans des initiatives en lien avec la raison d'être" a été rajouté en fin d'année au modèle de mission à la demande du Comité de Mission.

Préparation de l'information liée à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

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

Par conséquent, les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux doivent être lues et comprises en se référant au rapport de mission.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à l'entité de désigner un comité de mission chargé d'établir annuellement un rapport en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce. Ce rapport est joint au rapport de gestion.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

En application des dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce, il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

N'ayant pas été impliqués dans la préparation de l'information liée à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous sommes en mesure de formuler une conclusion indépendante d'assurance modérée sur ladite information.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce et de la norme ISO 17029.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables. Nous appliquons un programme disponible sur demande.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 2 personnes et se sont déroulés entre septembre 2021 et mai 2022 sur une durée totale d'intervention de 8 mois. Nous avons mené 8 entretiens.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives.

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

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

Nos travaux ont porté sur :

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

Concernant la cohérence des objectifs, de la raison d'être et de l'activité de l'entité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux :

- Nous avons conduit des entretiens destinés à apprécier l'engagement de la direction et des membres de la gouvernance au regard des attentes des principales parties prenantes internes ou externes concernées par l'activité de la société.

- Nous avons apprécié les processus mis en place pour structurer et formaliser cette démarche en nous appuyant sur :

- l'ensemble des informations disponibles dans l'entité (par exemple, procès-verbaux des réunions du conseil, échanges avec le comité social et économique, comptes rendus ou support des réunions avec des parties prenantes internes ou externes, analyses des risques) ;
- la feuille de route de société à mission et le dernier rapport de mission établi depuis la dernière vérification ;
- le cas échéant, ses publications (par exemple, plaquette commerciale, rapport de gestion, rapport intégré, DPEF, sur le site internet).

- Nous avons ainsi apprécié, compte tenu de l'activité de la société au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux, la cohérence entre :

- les informations collectées ;
- la raison d'être
- les objectifs sociaux et environnementaux formulés dans les statuts.

Concernant l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous nous sommes enquis de l'existence de moyens, d'actions, de la mesure de résultats (données historiques qualitatives ou quantitatives sous forme d'objectifs opérationnels ou d'indicateurs clés de suivi) atteints par la société à la fin de la période couverte par la vérification pour chaque objectif social et environnemental au regard des trajectoires établies par la société.

Pour ce faire, nous avons réalisé les diligences suivantes :

- nous avons pris connaissance des documents

établis par l'entité pour rendre compte de l'exercice de sa mission, notamment les dispositions précisant les résultats et les modalités de suivi qui y sont associées, ainsi que le rapport de mission ;

- nous nous sommes enquis de l'appréciation de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux auprès du Comité de Mission et avons corroboré l'information collectée avec la perception qu'ont les parties prenantes des effets et impacts de l'entité. Par ailleurs, nous nous sommes enquis de l'analyse dans le rapport de mission, des résultats atteints par la société à la fin de la période couverte par la vérification au regard de leurs trajectoires attendues, de la réalisation des actions prévues pour permettre d'apprécier le niveau d'avancement des objectifs sociaux et environnementaux ;

- nous nous sommes enquis auprès de la direction générale de l'entité des actions menées, des moyens financiers et non financiers affectés pour le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;

- nous avons vérifié la présence de résultats aptes à démontrer le positionnement sur les trajectoires définies ;

- nous avons apprécié l'adéquation des moyens mis en œuvre visant au respect des résultats, par rapport à leurs trajectoires, au respect des actions prévues, au regard de l'évolution des affaires sur la période ;

- nous avons vérifié la sincérité d'une sélection d'indicateurs et, notamment nous avons :

- vérifié que les indicateurs couvrent l'ensemble du périmètre concerné par la qualité de société à mission ;
- mis en œuvre des contrôles consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives ;
- apprécié la cohérence d'ensemble du rapport de mission au regard de notre connaissance

de l'entité et du périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Toulouse, le 02 juin 2022
L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT
SAS CABINET DE SAINT FRONT

Pauline de Saint Front,
Présidente



66

Annexe 2

Les principaux apports de la Loi PACTE

Comme rappelé par la Communauté des Entreprises à Mission, la loi PACTE relative à la croissance et la transformation des entreprises a permis de poser un nouveau cadre juridique pour l'entreprise¹.

Son élaboration s'est appuyée sur de nombreux travaux de recherche qui recommandaient de redéfinir l'entreprise et de restaurer son rôle créateur pour la construction du progrès collectif et du bien commun.

La définition de la société est ainsi modifiée dans le Code Civil et le Code du Commerce en dépassant le seul intérêt des associés et en imposant « *une gestion qui considère les enjeux sociaux et environnementaux* » de l'entreprise (article 1835 du Code Civil).

Les rapporteurs de la Loi PACTE présentent ces textes comme une « *fusée à trois étages* ».

Pour toutes les sociétés : prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux

La loi PACTE affirme que les sociétés ne sont pas gérées dans l'intérêt de personnes particulières, mais dans leur intérêt autonome et dans la poursuite des fins qui leur sont propres. Par ailleurs, elle indique que tout dirigeant devrait s'interroger et considérer avec attention les enjeux sociaux et environnementaux de son activité, dans l'intérêt de la Société, à l'occasion de ses décisions de gestion².

L'article 169 de la loi PACTE ajoute à l'article 1833 du Code Civil que « *La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* ».

Pour les sociétés volontaires : inscrire leur raison d'être dans leurs statuts

Cette notion de raison d'être vise à rapprocher les chefs d'entreprise et les entreprises avec leur environnement de long terme. Cet article incite les sociétés à ne plus être guidées par une seule « *raison d'avoir* », mais également par une raison d'être, forme de doute existentiel fécond permettant de s'orienter vers une recherche du long terme³.

L'article 169 ajoute à l'article 1835 du Code Civil que « *Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité* ».

Pour les sociétés volontaires : devenir une société à mission

La loi PACTE propose une « *qualité* » de société à mission que toute société peut choisir d'adopter, et qui vient entériner un engagement volontaire via une inscription dans les statuts et pour lequel la notion de résultat est plus présente.

Cette innovation juridique, qui valorise l'engagement sans enfreindre la liberté d'entreprendre et sans renoncer au profit, peut être adoptée par tout type d'entreprise (secteur, taille, statut)⁴.

L'article 176 introduit donc la qualité de société à mission en ajoutant 3 articles L210-10, L210-11 et L210-12 au Code du Commerce.

Dispositions relatives à la qualité de société à mission en droit français

La qualité de société à mission peut être obtenue par une entreprise qui, parallèlement à la recherche du profit, souhaite œuvrer pour le bien commun en plaçant la résolution des défis sociaux et environnementaux au cœur de son modèle⁵.

Née de la Loi PACTE promulguée en 2019, la qualité de société à mission permet à une entreprise d'inscrire une mission dans ses statuts.

Comme rappelé par la Communauté des Entreprises à Mission, l'entreprise à mission se définit par quatre principaux actes⁶ :

1. **Une mission** composée d'une raison d'être et d'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société s'impose de poursuivre dans le cadre de son activité.
2. **Une gouvernance de la mission** : un comité de mission, distinct des organes existants et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement du suivi de la mission et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion à l'assemblée générale chargée de l'approbation des comptes de la société. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission.
3. **Une mission sous contrôle** : l'exécution des objectifs fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant selon des modalités et une publicité définies par décret en Conseil d'Etat. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport mentionné.
4. **Une qualité révocable** : lorsque l'une des conditions n'est pas respectée, ou lorsque l'avis de l'organisme tiers

indépendant conclut qu'un ou plusieurs objectifs que la société s'est assignés ne sont pas respectés, le ministère public ou toute personne intéressée peut saisir le président du tribunal statuant en référé aux fins d'enjoindre au représentant légal de la société de supprimer la mention « société à mission » de tout document ou support émanant de la société.

.....

1. <https://www.entreprisesamission.com/la-loi-pacte/>

2. *Ibid*

3. *Ibid*

4. *Ibid*

5. <https://www.entreprisesamission.com/entreprise-a-mission/>

6. *Ibid*

Annexe 3

Kea & Partners – Présentation détaillée



KEA, CABINET DE CONSEIL

EN STRATÉGIE & TRANSFORMATION

Français & Européen
auprès des Directions Générales



Partenaire des dirigeants pour transformer leur entreprise, nous nous engageons à les **guider vers une réussite durable, alliant performance économique, sociale et environnementale.**

C'est en alliant nos savoir-faire distinctifs en matière de **stratégie** et de **transformation** que nous sommes en mesure de résoudre avec eux la complexité induite par les transitions à l'œuvre.

En 2001, nous avons fondé Kea avec l'ambition d'œuvrer à un

capitalisme à visage humain.

En 2020, nous avons réaffirmé notre positionnement d'acteur de conseil engagé autour de la transformation responsable en devenant "**Société à Mission**" et en exprimant notre raison d'être : "entreprendre les transformations pour une économie souhaitable".

Nous accompagnons nos clients avec la **croissance forte en l'entreprise et son rôle dans le développement d'une société durable.**

Nous avons l'ambition d'**agir au-delà des bornes des entreprises**, au bénéfice de leurs écosystèmes et de leurs territoires, afin de **réussir les transitions** essentielles aujourd'hui : responsabilité sociale, digitale et environnementale.

Nos expertises



Stratégie & Modèles économiques



Transformation responsable



Modèle opérationnel



Management & Leadership

Gouvernance & Structure



Digital & Technologies



Innovation & Prospective



Data intelligence



Depuis 2001, partenaire de la transformation des entreprises aux côtés des dirigeants



Nos secteurs de prédilection

PRIVATE EQUITY & PRINCIPAL INVESTORS

Nous accompagnons les investisseurs (private equity, corporate M&A, banques d'affaires) dans la réalisation de leurs transactions et dans la transformation de leur portefeuille d'actifs

ÉNERGIE, UTILITIES, TRANSPORT

Nous intervenons dans les secteurs économiques en dérégulation ou en disruption, pour l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur : grands groupes internationaux, entreprises et institutions publiques

INDUSTRIE

Nos consultants ont développé une forte expertise du secteur industriel, notamment auprès des entreprises à fort contenu technique (aéronautique, défense, construction, santé). Nous les aidons à se transformer sur les champs de la responsabilité, de l'innovation, de la performance et des nouvelles technologies

DISTRIBUTION

Sur ce secteur historique de Kea, nous accompagnons les enseignes - BtoB, BtoC et pure players - dans leurs transformations stratégiques et digitales, et intervenons pour tous les acteurs du secteur : enseignes alimentaires, distribution spécialisée, grands magasins et fonds d'investissement

GRANDE CONSOMMATION

Nous contribuons avec nos clients (groupes internationaux, ETI, coopératives et organisations professionnelles) à la reconfiguration de leur secteur, de l'alimentaire au non alimentaire et du luxe, face aux mutations de la consommation

SERVICES & FINANCE

Nos équipes interviennent dans les services y compris financiers (banque, assurance, services financiers spécialisés) pour répondre aux défis majeurs : essor des entreprises plateformes, data et intelligence artificielle, révolution de la relation client, économie circulaire

Notre conception du conseil

Exercer notre métier en toute indépendance, en co-construction avec nos clients, avec un nouveau regard sur la transformation des entreprises

Fédérer un collectif d'entrepreneurs du conseil au sein d'un groupe multi-spécialiste indépendant



... avec une culture de transmission forte incarnée par notre partnership ouvert

... partageant une manière spécifique de faire du conseil

Nous sommes un collectif guidé par le même désir de bâtir des modèles adaptés aux réalités du 21^{ème} siècle, en exerçant au sein d'un groupe multi-spécialiste capable d'adresser l'ensemble des enjeux des Directions Générales, **à partir d'une raison d'être forte et partagée** : « Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable »

... avec un style, une « patte » singulière, fait d'optimisme, de convictions fortes, un engagement personnel de chaque consultant dans un souci de faire advenir les meilleures solutions sans imposition, assertivité excessive, convaincu que le facteur humain est tout aussi clé que le cap stratégique dans un chemin de transformation réussi

... avec une culture de la transmission que ce soit vers **nos clients** (de nos méthodologies et outils pour ancrer des résultats dans la durée) ou vers **nos consultants** (de nos valeurs et compétences aux nouvelles générations à travers un partnership ouvert donnant accès au capital)

Nous combinons stratégie, culture & technologie pour générer des résultats ambitieux et durables

Stratégie et culture sont indissociables...

C'est la conjugaison d'une stratégie conçue intelligemment et d'une culture forte qui rend l'entreprise performante, résiliente, apprenante et durable.

C'est dans l'ADN même de Kea & Partners que de définir et mettre en œuvre une transformation intégrée, combinant stratégie et culture. Et pour cause : que nous nous en préoccupions ou non, la culture de notre entreprise influence nos décisions les plus stratégiques, oriente nos actes, est un vecteur fort d'identité et d'unité, souvent un facteur de fierté et d'engagement

... mais pas que !

Parce que le digital questionne l'essence même des entreprises, il transforme tout sur son passage, provoquant même une mutation de leur ADN : aux deux brins de la stratégie et de la culture, s'ajoute désormais celui de la technologie.

Mais celle-ci ne remplace pas les hommes, bien au contraire. La transformation digitale repose sur eux, tout en questionnant leur rôle, leur valeur ajoutée, en ouvrant de nouveaux champs de réflexion sur les structures, les organisations, les architectures techniques

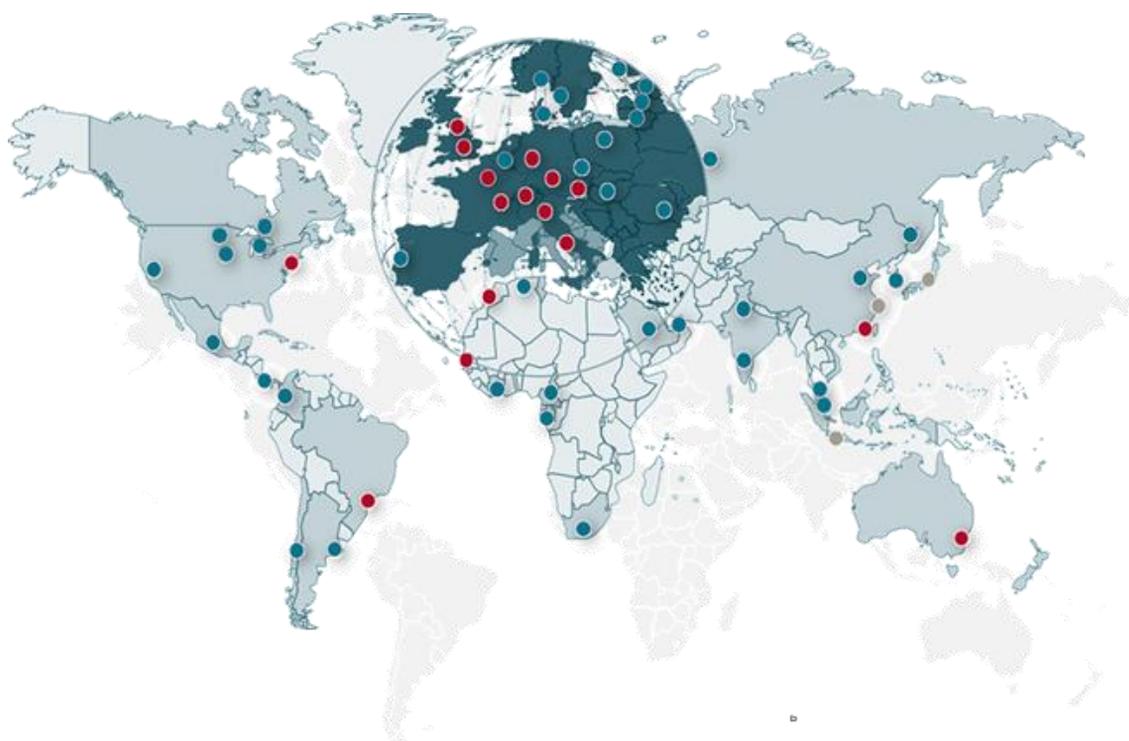


The Transformation Alliance

Kea est co-fondateur et membre d'une alliance d'envergure mondiale avec un ancrage local

Notre développement à l'international est atypique dans le monde du conseil : nous avons bâti une alliance de cabinets indépendants, capables d'intervenir partout dans le monde, avec une même pratique de la transformation comme discipline stratégique

- **900 collaborateurs, 16 bureaux**
Casablanca | Dakar | Düsseldorf | Hong Kong | London | Lyon | Milano | Munich | New York | Paris | Rome | São Paulo | Stockholm | Sydney | Vienne | Zurich
- Des projets dans **30+ pays** sur les **5 continents**
- Des **partenaires stratégiques** pour un réseau mondial à l'image de **Fiducia pour la Chine et l'Asie du Sud-Est**



'One team'

Formation mutualisée

Equipes jointes

Partenaires communs

Valeurs communes

Practice groups

25 langues

27 nationalités



Annexe 4

La Positive Business Map®

Ensemble, construisons une économie souhaitable

Depuis la création de Kea & Partners 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 est 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 21ème 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 arrimée 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 :

POSITIVE BUSINESS MAP®

Raison d'être contributive	Gouvernance partagée	Ecosystème intégré
Performance globale	Modèle opérationnel à impact positif	Modèles de croissance & innovation durables
Leadership responsable	Épanouissement au travail & autonomie	Culture écologique & sociale



66

Annexe 5

Engagement 3 :

Anciennes cibles 2020-2021

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

2020			2021		
Indicateur	Cible 2020	Réel 30.12.20	Indicateur	Cible 2021	Réalisé T1 2021
Certification B Corp	Etude d'opportunité Go No Go	✓ Lancement : 1 recrutement CDD	Certification B Corp	Obtention de la certification	✓ Obtention de la Certification en mars 2021
Partnership emblématique de l'économie souhaitable	Garantie de l'indépendance et de la transmission	✓ Réalisé	Partnership emblématique de l'économie souhaitable	Garantie de l'indépendance et de la transmission	✓ Réalisé
Soutien aux initiatives entrepreneuriales	Tech Care 4 All Faire! Mieux Kea Maroc 2.0 KeaExecutives Mécénat Kea & Co	✓ Investissement ✓ Développement ✓ Reprise ✓ Lancement ✓ 190j. Kea	Soutien aux initiatives entrepreneuriales	Tech Care 4 All Faire! Mieux Kea Maroc 2.0 KeaExecutives Mécénat Kea & Co	✓ Investissement ✓ Développement ✓ Reprise ✓ Lancement ✓ Développement
Impact positif d'EAM sur les processus RH	Diagnostic de transformation	✓ Ambition pour plan de refonte à moyen terme	Impact positif d'EAM sur les processus RH	Construction du dispositif RH et impulsion	✓ Lancé (accélération sur les templates d'évaluation)
100% des consultants et supports formés à la transformation responsable	100% Module Transformation responsable by Kea #1	✓ 98%	100% des consultants et supports formés à la transformation responsable	100% (1 formation a minima) > Fresque du Climat > Synthèse Cambridge > Module Transformation responsable by Kea #2	✓ Intégré dans 100% des plans de formation individuels ✓ Test sur les SPs réalisé en février 2021 & généralisation (100 places) ✓ Formation par grade ✓ Développement par Pôle Impact (projets sur 9 cases de la Positive Business Map®)



EN SAVOIR PLUS SUR KEA

En 2001, nous avons fondé Kea 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, Kea 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.

Kea a été certifié B Corp en 2021.

Kea