KÉA

CONSEIL EN STRATÉGIE
& TRANSFORMATION

# Rapport du *Comité de Mission*

—

2024

# Édito

Kéa était et reste parmi les pionniers du statut de Société à Mission ; et cela ne tient pas seulement à l'opportunité qu'a présentée la loi PACTE en 2019 et son décret d'application en 2020. Kéa s'était donné dès ses origines un but : celui de contribuer à un capitalisme à visage humain.

De là à l'expression de son modèle de mission, il restait un pas, qui a été franchi le 9 mars 2020 avec l'inscription d'une raison d'être qui résonne toujours de façon pertinente : Entreprendre les Transformations pour une Economie Souhaitable.

Cinq ans plus tard, cette mission reste vivace. Plus que cela : elle se trouve à l'aube d'un élargissement au périmètre du groupe Kéa qui poursuit son développement et donc, son impact.

Plus que jamais, il convient de creuser ce sillon de la responsabilité en l'adaptant aux nouveaux enjeux de nos sociétés et nos économies, et en précisant plus avant l'intention de départ.

**Rodolphe Durand,**
Professeur de Stratégie d'Entreprise, et membre externe du Comité de Mission de Kéa.

En tant que fondateur du Sustainability & Organization Institute et Directeur du Centre Purpose à HEC Paris, il animait le 15 février 2025 le Purpose Day 2025 à l'Hôtel de l'Industrie, à Paris.

# *Sommaire*


## Kéa, Entreprise à *Mission*

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

## Le suivi de *l'exécution*

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

## *Annexes*

42 Notre socle de responsabilité
44 *Future-up!* Réinventer la valeur : de l'intention aux solutions

01

# Kéa, Entreprise à *Mission*

# Qui *sommes-nous ?*

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

**10**
SECTEURS
***de référence***

**300**
CONSULTANTS
***en France***

**10**
EXPERTISES
***métiers***

**16**
BUREAUX
***sur 5 continents***

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

**900**
CONSULTANTS
***dans le monde***

Cabinet à rayonnement international et multi-spécialiste, nous couvrons l'ensemble des enjeux de direction générale. Nous allions des savoir-faire distinctifs de stratégie et de transformation pour apporter aux dirigeants des modèles créateurs de valeur et construire ensemble l'économie de demain :

***Anticiper le futur***
et poser l'intention stratégique ;

***Concevoir et piloter***
le programme de transformation associé pour et avec toutes les parties prenantes (collaborateurs, écosystèmes, filières…) ;

***Créer les conditions structurelles et culturelles***
favorables à la mise en mouvement et à la réalisation tangible de cette transformation.

## NOTRE HISTOIRE

En 2001, cinq Senior Partners, issus du leader français du conseil de l'époque[1] et liés par le goût d'entreprendre, créent un cabinet de conseil européen avec l'ambition de rivaliser avec les plus grands acteurs du marché.

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

Une conviction fonde le développement de Kéa : la stratégie d'une entreprise se conçoit en même temps que le chemin de transformation et l'Homme est au cœur de la création de valeur. 20 ans plus tard, Kéa amplifie son impact en s'affirmant comme un groupe d'acteurs engagés formant le premier cabinet de conseil en stratégie « société à mission ». Convaincu que les entreprises sont au cœur des mutations du monde (réchauffement climatique, chute de la biodiversité, inclusion sociale, disruption technologique, nouveaux paradigmes économiques), le cabinet travaille aux côtés des dirigeants et de leurs équipes pour anticiper le futur de leur marché et transformer leurs business et leurs organisations.

Comme 88 % des Français[2], nous croyons chez Kéa que les entreprises porteuses d'avenir sont celles qui s'engagent pour une économie souhaitable. Avec les dirigeants d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, nous aspirons à inventer un capitalisme humaniste, alliant prospérité & responsabilité, performance & bien-être, actifs matériels & immatériels.

[1] Bossard Consultants, fondé en 1962 a été le leader français du conseil en stratégie et management (800 consultants en France) jusqu'à son intégration en 1998 dans le groupe Capgemini
[2] BrandGagement par KéaTilt et QualiQuanti édition 2024

# Un groupe de conseil tourné *vers l'impact*

Construction d'un groupe pluriel développant son impact, sa performance économique et sa contribution aux communs

**2001**
Création de Kéa, avec la vocation d'œuvrer pour un « capitalisme à visage humain »

**2007**
1e revue développement durable de Kéa

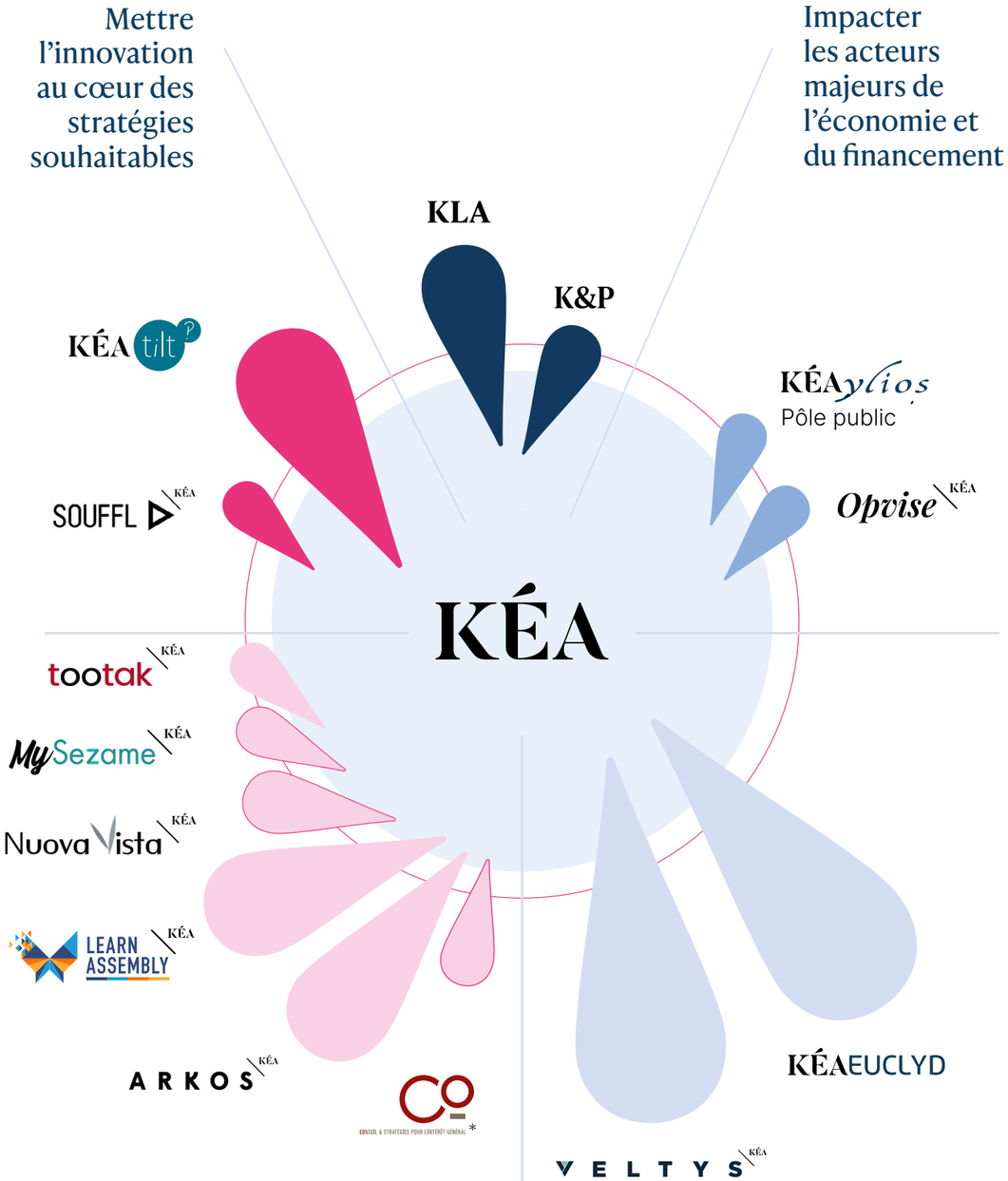
**2009**
Conférence Dirigeants et Développement durable, avec Franck Riboud et Michel-Édouard Leclerc

**2014**
Création de CO, cabinet de conseil pro bono (avec Algoé, Colombus Consulting et Weave), Entreprise de l'Economie Sociale et Solidaire

**2020**
Adoption par Kéa du statut d'Entreprise à Mission

**2021**
Kéa labellisée BCorp






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

# Un groupe de conseil tourné *vers l'impact*

L'année 2024 a été marquée par l'intégration de Learn Assembly et de Veltys qui viennent compléter la palette des expertises du groupe au service de la transformation des entreprises vers une économie souhaitable.

LEARN ASSEMBLY KÉA

Il y a 10 ans, Antoine Amiel lançait Learn Assembly, partant de deux constats : le premier étant que les enjeux de formation méritaient d'être positionnés à un niveau beaucoup plus stratégique qu'ils ne l'étaient alors. Et le second que l'accès équitable et réel aux compétences était un vecteur majeur d'égalité des chances, de mobilité sociale et de recherche de performance pour les entreprises.

En décembre 2024, Kéa annonçait l'acquisition de Learn Assembly, devenu un cabinet de référence des acteurs de l'emploi et de la formation, qu'il s'agisse de grands groupes internationaux, d'acteurs de l'enseignement supérieur et institutionnels. Plus que jamais, la montée en compétences constitue une charnière essentielle des transformations de nos sociétés et nos économies, de la transition écologique aux usages de l'IA.

> Rejoindre Kéa, Société à Mission, est une formidable opportunité pour Learn Assembly de démultiplier sa force d'action et contribuer aux transformations ambitieuses et durables qui s'imposent.
>
> **Antoine Amiel, fondateur et Directeur général de Learn Assembly, Partner Groupe Kéa**

VELTYS KÉA

En 2024, le groupe Kéa finalise l'intégration de Veltys, cabinet de conseil en stratégie, spécialisé dans l'intelligence des données et l'intelligence artificielle, fort d'une quarantaine de collaborateurs : économistes, ingénieurs et data experts issus des formations les plus exigeantes.

La collaboration entre Veltys et les autres entités du groupe Kéa avait déjà fait la preuve de sa pertinence, depuis 2018, à travers le développement de conseil en transformation technologique et data-driven, nourri par des approches statistiques, économétriques et économiques des plus poussées.

> La data et l'IA, prédictive comme générative, sont devenues centrales dans la conception et l'exécution des stratégies d'entreprise. Leur intégration en conscience des enjeux de sécurité, de gouvernance et d'éthique est le challenge commun qui nous est aujourd'hui posé. Avec le groupe Kéa, nous avons les moyens de relever ce formidable défi.
>
> **Philippe Février, fondateur et CEO de Veltys, Senior Partner Kéa**

# Notre modèle *de Mission*

NOTRE RAISON D'ÊTRE

## « *Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable* »

ENGAGEMENT 1

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

POUR LES ENTREPRISES, ACTEURS CLES DE L'ECONOMIE SOUHAITABLE

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

— Être un partenaire de confiance auprès des dirigeants dans la durée et faire de la responsabilité un sujet d'échange et un levier porteur

ENGAGEMENT 2

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

AVEC LE MONDE ACADEMIQUE ET POUR LA SOCIETE CIVILE

— Investir du temps en recherche et développement auprès des réseaux académiques les plus innovants en matière de transformation responsable

— Créer les clés de lecture et les outils qui traduisent les idées en propositions de valeur pour nos clients

— Nourrir un point de vue sur l'économie souhaitable et le promouvoir auprès de nos parties prenantes



ENGAGEMENT 3

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

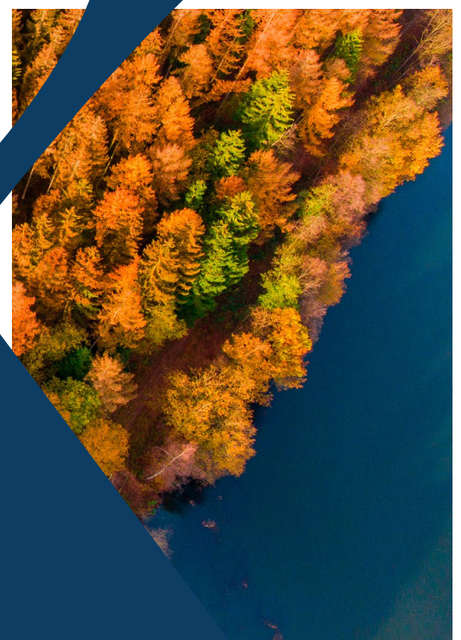
AU BÉNÉFICE DE NOS COLLABORATEURS

— Élever la conscience de chacun sur les mutations en cours

— Garantir l'intégration de la responsabilité dans nos pratiques métier

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

# Reprojection de la mission : horizon *2030 ?*



***Ce Rapport du Comité de Mission 2024 marque un quatrième jalon sur le cheminement entrepris par Kéa en 2020.***

La cible posée initialement garde toute sa pertinence ; Kéa creuse année après année son sillon, Entreprendre les Transformations pour une Economie Souhaitable.

Cependant, de nouveaux challenges à la fois exogènes et endogènes amènent à reprojeter et préciser cette ambition, à l'horizon des cinq prochaines années.

La place des enjeux environnementaux et sociétaux dans l'économie et au sein des entreprises s'est à la fois considérablement accrue et complexifiée.

Ces sujets suscitent également davantage de débat, ce qui amène :

— à préciser ce que Kéa nomme l'Economie Souhaitable,

— et à articuler son modèle de mission au sein d'un groupe pluriel dont l'ambition est de développer son impact, sa performance économique et sa contribution aux communs.

# Le rôle du *Comité de Mission*

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

## Les *membres externes :*

### Bertrand ABAUZIT

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

### Cécile BASSOT

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

### Martin SERRALTA

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

### Marine VANDEVENTER

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

### Rodolphe DURAND

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

### Éric DUPONT

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

### Laurence GRANDCOLAS

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



## Les *membres internes :*

### Margot AUVRÈLE

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

### Benoît GADJOS

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

### David-Emmanuel VIVOT

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

## Les *invités permanents :*

### Arnaud GANGLOFF

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

### Marie-Hélène MORVAN

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

03

# Le suivi de *l'exécution*

# Le suivi de *la mission*

## L'avis du *Comité de Mission*

5 ans après l'adoption du statut d'Entreprise à Mission, nous voyons la période écoulée depuis 2020 comme l'accomplissement d'un cycle.

La méthodologie de Kéa pour produire de l'impact au travers de ses missions de conseil est robuste et confirmée par l'expérience.

Au travers de son outil propriétaire, la Positive Business Map®, les consultants interpellent les dirigeants d'entreprises sur leur prise de conscience et la mise en mouvement de leurs organisations, afin de rendre ces dernières contributives à une Economie Souhaitable.

Les honoraires réalisés sur des projets qualifiés « à impact » au prisme de cette PBM ont été multipliés par 3 en pourcentage mais par 5 en valeur en 5 ans, représentant à présent 29 % du volume d'affaires de Kéa, lui-même en croissance : un résultat remarquable sur ce qui constitue l'indicateur majeur de la réalisation de la mission.

Il est temps à présent d'envisager la prochaine marche à franchir. Elle sera posée en 2025, avec un modèle de mission renouvelé qui, tout en restant dans la continuité de l'intention de départ, viendra élargir son champ d'application pour embarquer le Groupe Kéa et l'ensemble de ses parties prenantes, visant également à développer pour Kéa un modèle d'entreprise et de réussite exemplaire de ce que pourrait être l'Economie Souhaitable.

Pour 2024, tous les objectifs opérationnels sont au vert, certains avec de fortes progressions. En termes qualitatifs, des champs prometteurs de recherche se mettent en place : la notion de valeur plurielle est au cœur de l'intention d'entreprendre les transformations pour une économie souhaitable.

En dépit des soubresauts géopolitiques conjoncturels, l'ambition de Kéa dans le monde économique garde toute sa place : développer plus encore son intention d'impact, sa capacité à engager sans délai les transitions, avec ses clients et l'ensemble de leurs parties prenantes.

Et faire de chacun de ses consultants un ambassadeur de cette mission.

DÉTAILS - ENGAGEMENT #1

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

LES INDICATEURS 2024

| | OBJECTIF 2024 | RÉALISÉ 2024 |
|---|---|---|
| % projets faisant l'objet d'une Fiche Impact | 85 % | 85 % |
| % honoraires sur projets à impact | 24 % | 29 % |
| % Senior Partners dressant un bilan de responsabilité | 100 % | 100 % |



## Faire croître la part que représentent les projets à impact dans les revenus de Kéa

*Kéa porte la conviction que les entreprises sont au cœur des mutations du monde et constituent un puissant moteur de transformation vers une économie souhaitable.*

En analysant plus avant les facteurs d'activation des entreprises, Kéa confirme, au travers de ses activités de R&D conduites depuis plusieurs années, 9 domaines du modèle d'affaires de l'entreprise, sur lesquels tout progrès significatif constituera un progrès vers l'Economie Souhaitable.

C'est au prisme de ces domaines, repris dans l'outil PBM (Positive Business Map), que sera évalué l'impact d'un projet de conseil.

L'année 2024 marque un nouveau bond des honoraires réalisés sur des projets qui activent au moins l'un des champs de la PBM® :

*29 % du volume d'honoraires est réalisé sur des projets « Type 1 » qui ont produit un impact positif,* ce montant progressant en valeur de plus de *41 %* par rapport à 2023.

S'y ajoutent 33 % des honoraires totaux, réalisés sur des projets « type 2 » sur lesquels l'équipe de conseil a tenté *d'amener un impact*, sans pouvoir confirmer que celui-ci se réalise. Soit un total de *62 % des projets sur lesquels un pivot vers l'Economie Souhaitable a été au minimum tenté, au mieux réussi.* Ils étaient 50 % en 2023.

DÉTAILS - ENGAGEMENT #1

# Documenter l'impact produit sur une proportion suffisante des projets

*La qualification de l'impact d'un projet s'effectue au travers d'un exercice de « Fiche Impact »* réalisé après le démarrage du projet au moment où l'équipe perçoit le mieux la situation de l'entreprise au regard des 9 champs de la PBM et le potentiel de transformation du projet.

Cet exercice est accompagné par des Coachs Impact internes qui garantissent le bon étalonnage tout en permettant une amélioration continue des outils utilisés.

En 2024, le taux de complétion des Fiches Impact atteint la cible fixée (85 %), mais se trouve en retrait par rapport à l'année précédente.

EN RÉTROSPECTIVE :

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taux de réalisation des Fiches Impact [1] | 39 % | 74 % | 88 % | 93 % | 85 % |
| Honoraires de projets type 1 [2] | 10 % | 16 % | 19 % | 25 % | 29 % |
| Honoraires de projets type 2 [2] | | | | 25 % | 33 % |
| Nombre d'entreprises clientes différentes générant des projets de type 1 | | | | 24 | 59 |

[1] Détail du calcul du taux : l'assiette est constituée des projets nouveaux vendus au cours de l'année et des projets faisant l'objet de reventes. Elle exclut les projets d'un montant d'honoraires inférieur à 30 k€.
Le taux de réalisation est alors calculé ainsi : (# fiches faites + # projets en revente sur lesquels la Fiche est connue) / Assiette

[2] Les projets Type 1 ont apporté à l'entreprise client un progrès au sens de la PBM ; sur les projets Type 2, les consultants ont tenté d'amener un pivot sur l'une au moins des cases de la PBM, sans y être pleinement parvenus.

DÉTAILS - ENGAGEMENT #1

# L'avis du *Comité de Mission*

## Une croissance marquée et continue des projets à impact

En 2024, la croissance des projets à impact s'accentue encore, sur des bases déjà bien établies les années précédentes. Cette progression apparaît nettement à l'aune des **honoraires générés** par ces projets (ceux-ci constituant le principal objectif opérationnel de de l'Engagement #1), et aussi par **la croissance du nombre de clients différents** auprès desquels sont produits ces projets : 59 clients différents en 2024, si l'on inclut des reventes de projets à impact, 43 sur les nouvelles ventes. Cette indication témoigne clairement de l'élargissement de l'impact du cabinet.

## Un enjeu à tenir la fiabilité de la mesure

Les Fiches impact restent l'unique élément matériel de la mesure de l'impact des projets. En l'absence de dispositif alternatif, il est donc essentiel de maintenir une saine pression sur les équipes projets pour que cet exercice soit réalisé le plus systématiquement possible.

Le développement d'un exercice PBM avec le client contribuerait à mieux marquer l'intentionnalité d'impact ; il conviendrait pour cela de développer une modalité spécifique d'atelier, plus attractive que l'exercice actuel. Et de passer de la photographie au film de l'impact, par une interpellation du client en plusieurs temps au long de sa relation avec Kéa.

## Inclure plus fortement la contribution à la mission dans l'évaluation de la performance des associés

Le lien avec le système de rétribution des senior partners existe, et l'exercice a été réalisé en 2024 pour la 3e année consécutive. Cependant, le poids dans la rémunération variable reste trop ténu pour qu'il soit un motif de changement des comportements.

Pour les autres catégories de consultants, la contribution à la mission n'a quasiment aucun effet sur l'évaluation de leur performance. Ce sujet devra être inclus à la reprojection de la mission, en cours pour 2025



| | | |
|---|---|---|
| RAISON D'ÊTRE CONTRIBUTIVE<br>17 → 15 | GOUVERNANCE PARTAGÉE<br>14 → 17 | ÉCOSYSTÈME INTÉGRÉ<br>20 → 23 |
| PERFORMANCE GLOBALE<br>12 → 16 | MODÈLE OPÉRATIONNEL À IMPACT POSITIF<br>27 → 27 | MODÈLE DE CROISSANCE & INNOVATION DURABLES<br>23 → 24 |
| LEADERSHIP RESPONSABLE<br>13 → 18 | AUTONOMIE & ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS<br>12 → 10 | CULTURE ÉCOLOGIQUE & SOCIALE<br>10 → 13 |

les chiffres indiquent pour chaque case de la PBM le nombre de projets à impact l'ayant activée en 2023 puis en 2024. Un projet peut activer plusieurs cases.
Les cadres rouges marquent les cases majoritairement activées – stables en 2024 par rapport à 2023.

### *Quelle est la nature des projets à impact menés en 2024 ?*

Les données disponibles permettent d'analyser l'impact de chacun des projets selon deux dimensions. La première est liée à l'utilisation dans l'exercice Fiche Impact de la PBM.
Un projet à impact a permis à l'entreprise cliente de progresser significativement sur au moins une des dimensions du pivot vers l'économie souhaitable.

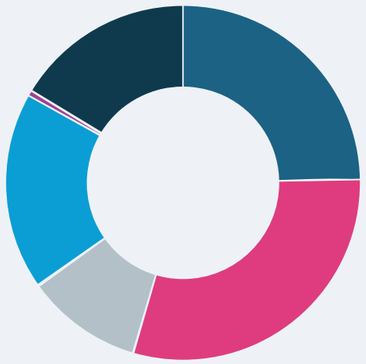
***La seconde dimension de l'analyse est celle des focales - thématiques clés - répondant à des enjeux matériels pour la transition vers une économie souhaitable, et sur lesquels Kéa investit en matière de R&D et développe des méthodologies applicables sur projet.***

**Elles sont en 2024 au nombre de 7 :**

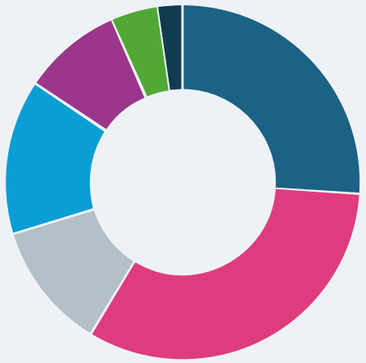
1. Reconnecter ***stratégie, mission et gouvernance,*** pour une performance globale
2. Bâtir des ***écosystèmes circulaires*** créateurs de valeur
3. Cultiver le ***capital humain*** comme un actif clé pour l'avenir
4. Eclairer et opérationnaliser des nouveaux ***business models*** souhaitables
5. Développer des ***filières*** résilientes et responsables
6. S'approprier la ***souveraineté*** comme nouveau champ de responsabilité
7. Fonder la résilience de l'entreprise sur ***l'habitabilité des territoires*** et la planification écologique

DÉTAILS - ENGAGEMENT #1

# Analyse quantitative des projets à impact (Type 1) en 2023 et 2024, affectés à l'une des 7 focales



Projets à impact, par focales - 2023



Projets à impact, par focales - 2024

| | | |
|---|---|---|
| 1 | **Stratégie, mission et gouvernance** | Expression d'une raison d'être contributive, plan stratégique incluant la durabilité, CSRD, performance globale |
| 2 | **Ecosystèmes circulaires** | Développement des REP en France, Afrique, Moyen-Orient, montée en puissance de la circularité dans les boissons, le bâtiment, le financement de la seconde vie |
| 3 | **Capital humain, actif pour l'avenir** | Préservation de l'emploi, relance d'activités industrielles, modèles d'organisation du travail, stratégie de développement du capital humain |
| 4 | **Nouveaux business models souhaitables** | Coalitions multi-acteurs, nouveaux modèles dans le bâtiment |
| 5 | **Filières résilientes et responsables** | Traçabilité des matières premières, filières agricoles, mise en place de la réglementation déforestation |
| 6 | **Souveraineté** | Maintien d'actifs industriels en France |
| 7 | Habitabilité des territoires & Planification écologique | Planification écologique à l'échelle régionale |

On observe en 2024 une croissance forte de toutes les focales. Elles seront revisitées en 2025 dans le cadre de la reprojection de la mission pour sélectionner celles qui répondent le mieux aux enjeux de transition et aux capacités distinctives de Kéa. C'est sur ces nouvelles focales que portera prioritairement l'investissement.  Dont l'investissement en R&D, porté par le 2e objectif statutaire du modèle de mission.

DÉTAILS - ENGAGEMENT #2

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

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

## LES INDICATEURS 2024

| | OBJECTIF 2024 | RÉALISÉ 2024 |
|---|---|---|
| Jours/homme R&D consacrés à la Transformation Responsable | 450 | 779 |
| Prises de parole sur des sujets liés à l'économie souhaitable | 60 | 82 |



## Produire des contenus et porter nos points de vue sur l'économie souhaitable

*L'année 2024 a vu s'accroître les prises de parole institutionnelles ou individuelles, en lien avec l'économie souhaitable.*

Le nouveau cycle de webinaires Future Up, organisé au moment de la COP, constitue un riche ensemble de sujets, concentrant près de 3000 vues en direct ou en replay.

Le Bulletin de l'économie souhaitable, publié chaque vendredi (39 numéros en 2024), s'est ancré dans le paysage médiatique, grâce au relai assuré par la newletter de Challenges chaque lundi matin. La liste de diffusion du Bulletin comprend 2800 destinataires, avec un excellent taux d'ouverture de 36 %.

Enfin, en 2024, l'alliance internationale de cabinets de conseil dont Kéa est une composante clé, **The Transformation Alliance,** s'est mobilisée autour de deux thématiques au cœur de l'économie souhaitable :

1. son séminaire annuel, en septembre 2024, auquel une vingtaine de Kéistes ont participé, était consacré à 50 % de son agenda à l'une des focales à impact : la Circularité ;
2. une étude **TTA « Sustainability Transformation »** et sa méthode SPRING sont désormais disponibles :
   - une étude de référence – première étude d'ampleur sur le sujet, avec 154 répondants à travers les pays d'opérations des 5 « sister firms » de l'Alliance.
   - une méthode en complémentarité avec la PBM – là où la PBM identifie les dimensions de transformation responsable, cette étude propose une méthode ;
   - du contenu fort et mobilisable – une méthodologie claire avec, pour chaque dimension, des données étayées et mesures concrètes en fonction de trois niveaux de mobilisation selon l'ambition de responsabilité du client.

Deux thématiques restent au cœur des efforts de R&D de Kéa : celui de la **valeur plurielle** et celui de **l'écologie de la transformation.**

## *Zoom* sur les publications, interventions, contenus et la presse

**14** contenus originaux

Publications, articles, podcasts

**18** interventions publiques

Evènements externes et internes

**82** prises de paroles par 35 Kéistes

**11** expositions presse majeures

Presse nationale, économique et spécialiste identifiée

**39** bulletins de l'économie souhaitable

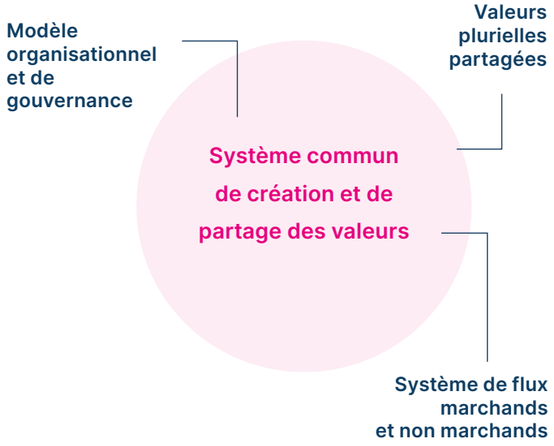
Publié sur base hebdomadaire 2800 contacts

DÉTAILS - ENGAGEMENT #2

# Développer un modèle de création et partage de valeur des organisations conciliant performance économique et contribution aux communs

Afin de pouvoir véhiculer plus largement les concepts clés autour de l'économie souhaitable, il y a nécessité d'ancrer un langage commun autour de la valeur qui permette à différentes parties prenantes aux intérêts divergents de trouver un terrain d'entente en optimum local.

Ce langage dépassera celui de la valeur financière pour préciser la notion de valeur plurielle : économique, sociétales ou humaine, environnementale ou naturelle.

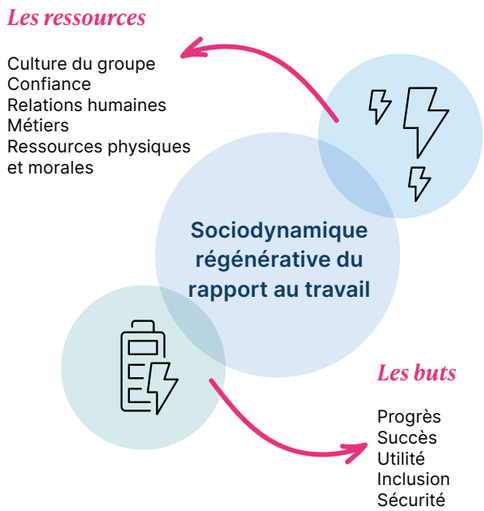



# Développer une écologie de la transformation

Au cœur de la pratique du métier du conseil,se pose la question de la méthode permettant de concilier :

- les attentes de développement professionnel et personnel des salariés ;
- les besoins institutionnels des entreprises de se transformer plus rapidement et plus souvent.

Cette méthode se construit sous le vocable d'écologie de la transformation et représente une part significative des efforts de R&D consentis en 2024.






EN RÉTROSPECTIVE :

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|
| Nombre de **publications** liées à l'économie souhaitable | 10 | 15 | >50 | 74 | 82 |
| Nombre de jours de **R&D** sur la transformation responsable | 375 | 430 | 450 | 410 | 779 |

# L'avis du *Comité de Mission*

La PBM® peut aujourd'hui être considérée comme mature et aboutie. Les hypothèses posées initialement par la R&D de Kéa sont largement consolidées par la pratique : les 9 cases de la PBM constituent bien un prisme pertinent de transformation des entreprises, améliorant leur capacité à s'adapter aux enjeux actuels.

Cette grille de lecture doit en permanence s'adapter, à la fois aux réalités changeantes, à la progression des entreprises les plus avancées sur le chemin de l'économie souhaitable, et à la nécessité de choisir des combats distinctifs pour Kéa - notamment une capacité à fédérer des parties prenantes en des coalitions défendant des communs.

Les travaux sur la Valeur plurielle devraient y conduire ; ils donnent une orientation plus spécifique à la notion d'économie souhaitable.

Les travaux sur l'écologie de la transformation consolideront quant à eux une méthode centrée sur les salariés permettant à l'entreprise de se transformer plus rapidement et plus souvent.

Nous observons aussi avec satisfaction un développement continu des publications et prises de parole, autour d'une axiologie plus précise, avec une mesure d'audience qui se met en place lorsque cela est possible.

Le Bulletin de l'économie souhaitable a trouvé sa cible, et soutient positivement la notoriété de Kéa sur des thématiques contributrices à sa mission.

DÉTAILS - ENGAGEMENT #3

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

LES INDICATEURS 2024

| | OBJECTIF 2024 | RÉALISÉ 2024 |
|---|---|---|
| % de Kéistes engagés dans le cursus de formation « Transformation responsable » | 80 % | 95 % |
| Kéistes impliqués dans des actions liées à la responsabilité | 80 | 83 |



## Inspirer

Le cursus de formation Transformation responsable existant est arrivé à maturité, et 2025 marquera le lancement d'un nouveau programme amenant l'ensemble des salariés plus loin dans leur prise de conscience et leur montée en compétence, les armant pour l'économie souhaitable.

L'année 2024 a donc permis de poursuivre la diffusion des principaux modules existants, notamment à destination des nouveaux entrants :

- une introduction au contexte de l'entreprise à mission et aux engagements de Kéa (MAP 1) ;
- la pratique de la PBM ;
- la Fresque du Climat.

Faisaient également partie du cursus en 2023, mais non réitérés en 2024 : la Fresque des Frontières Planétaires et un atelier spécifique Economie Souhaitable à destination des Managers, Directeurs et Senior Partners.

L'analyse du taux de progression des salariés dans le cursus fait apparaître une situation contrastée :

**78 %**

des Juniors, Seniors et Supports ont suivi 2 modules ou plus, sur les 4 proposés depuis 2023

**77 %**

des Managers, Senior Partners ont suivi au moins 2 modules, sur un programme de 5. Ils sont 40 % à avoir suivi 3 modules sur les 5 proposés

Au global cependant, le parcours n'a été suivi qu'à moitié, et seuls :

**15 %** des Juniors, Seniors et Support l'ont achevé,

**2 %** des Managers, Directeurs et Senior Partners.

Ceci s'explique notamment par la non-disponibilité de 2 des briques en 2024.

La MAP1 et la PBM restent proposées dans le cadre de l'accueil des nouveaux Kéistes et lors de séances de rattrapage organisées par grades.

DÉTAILS - ENGAGEMENT #3

# Une mini-Convention des Entreprises pour le Climat en interne

En parallèle de ce programme de formation, un programme de plénières, destinées à tout le groupe Kéa, a vu alterner tout au long de l'année 2024 entre Plénière News – au cours desquelles sont systématiquement partagées les actualités de la Mission – et Plénières Inspiration, dédiées pour 3 d'entre elles à des thématiques directement contributrices à la mission.

Ainsi, dans le sillon du parcours Consulting de la Convention des Entreprises pour le Climat qui a abouti au dépôt par Kéa de sa Feuille de route[1], une « CEC interne », mimant en accéléré le cheminement posé par la CEC, s'est déployée en interne suivant en cela les recommandations de l'association.

Elle a abouti lors d'un atelier largement suivi, invitant l'ensemble du collectif à poser les lignes directrices des travaux de reprojection de la mission – travaux qui occuperont une part significative de l'année et de multiples parties prenantes.

[1] https://feuillesderoute.cec-impact.org/fr/fdr/Consulting 2023/Kea & Partners/403/

## Contenus

### 11 DEC

**Temps 1**
***Limites planétaires***

**Arthur Keller :**
risques et limites planétaires
(50') extrait de la présentation à la CEC Consulting - juillet 2023

**Kate Raworth :**
donut economics
(26') ressource open source de la Donut Economics Action Lab

### 9 JAN

**Temps 2**
***Economie régénérative***

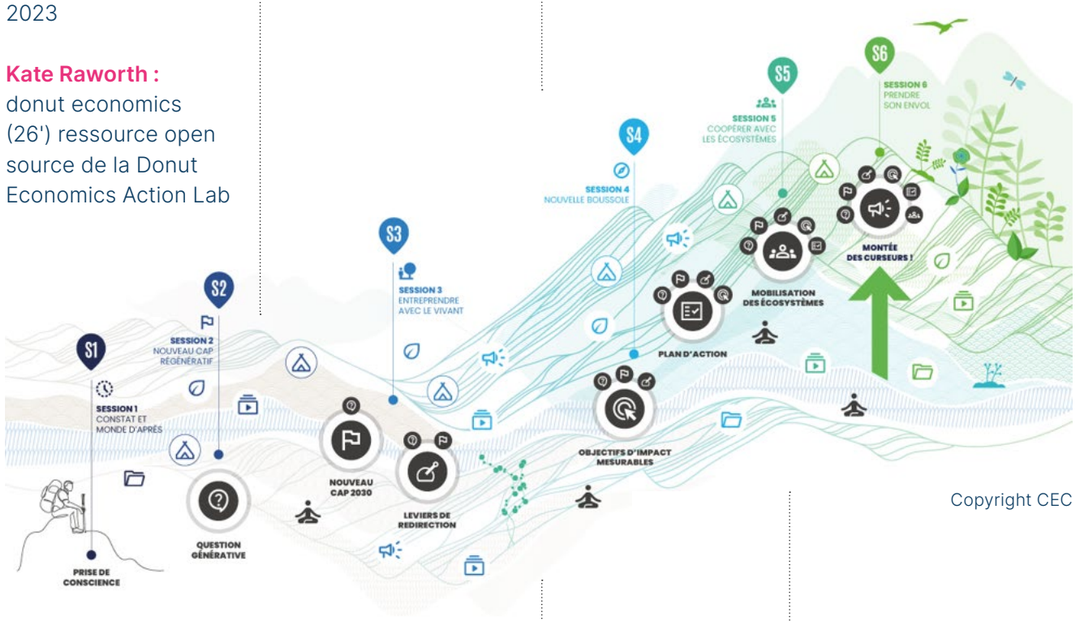
**Christophe Sempels**
Nouveaux modèles économiques / modèle régénératfs

### 18 JAN

**Temps 3**
***Nouvelle boussole***

### 9 FEV

**Temps 4**
***Embarquer le collectif***




Copyright CEC

## Objectifs

**Electrochoc**

**Un nouveau récit; Une question générative**

**Des leviers de redirection pour alimenter le renouvellement de la Mission Kéa**

**Comment partager cette dynamique avec tout Kéa ?**

DÉTAILS - ENGAGEMENT #3

# AGIR

Les opportunités pour s'engager dans des actions internes en lien avec la responsabilité sont de natures variées, et certains Kéistes s'engagent dans plusieurs d'entre elles :

– **15 Coachs** Impact constituent un maillon clé de la dynamique autour des Fiches Impact, et donc de la qualification de nos projets, au bénéfice de l'engagement #1

– **8 squads** rassemblant plus de 40 Kéistes traitent de sujets en lien avec l'économie souhaitable – modèles opérationnels à impact positif, économie circulaire, territoires, transition alimentaire, transformation culturelle, people, achats responsables, sans oublier la squad PBM - fonctionnent en mode agile et livrent régulièrement des résultats sur ces thématiques pour alimenter nos offres (et donc l'engagement #1)

– **10 Kéistes** contribuent régulièrement à la R&D et la production de contenus, alimentant directement l'engagement #2

– Une dizaine de Kéistes **délivrent des formations,** au bénéfice de l'engagement #3

– Plusieurs initiatives ESG – décrites également au début de ce rapport – complètent la palette des activités internes. **7 membres du Groupe Carbone,** en charge d'élaborer et de suivre la trajectoire de décarbonation du cabinet, le lancement d'un projet sur l'Ethique et des travaux préparatoires à la **CSRD** ont permis en 2024 des avancées significatives sur notre Socle de responsabilité.

– **8 Kéistes** participent à la gouvernance de la Mission



## L'avis du *Comité de Mission*

### Sur le socle de compétences

Si la quasi-totalité des salariés ont amorcé le cursus Responsabilité, la progression dans ce cursus est cependant inégale et elle est en retrait pour les managers, directeurs et senior partners. Il conviendra de veiller, dans le futur cursus, à l'engagement de tous et d'évaluer l'éventuel écart entre la mobilisation pour les formations liées à la responsabilité et la mobilisation pour d'autres types de formation. Avant tout : ces formations doivent susciter l'envie et il est important de savoir prendre en compte les retours qui sont faits pour adapter en continu cette offre aux besoins, mais aussi aux appétences des Kéistes.

Il conviendra également d'assurer la continuité de l'offre de formation à la responsabilité par un tuilage pertinent entre les briques du cursus actuel et le lancement d'un nouveau cursus en 2025.

Une mesure externe des compétences acquises pourrait s'envisager : elle permettrait aux salariés de visualiser et valoriser leur progression en matière de durabilité.

### Sur la mise en mouvement de l'organisation

Les modalités d'implication des Kéistes dans des actions en lien avec la responsabilité couvrent tout le spectre des activités : développement d'offres, projets internes, rayonnement externe, dans la continuité de ce que nous avons pu observer les années précédentes.

La présence de Kéistes dans des cercles externes constitue une modalité d'action complémentaire et importante au regard de l'ambition de Kéa ; elle pourrait à l'avenir être valorisée comme une contribution à l'engagement #3, tout en participant au rayonnementde Kéa sur les sujets en lien avec l'économie souhaitable, au cœur de l'engagement #2.

05

# *Annexes*

ANNEXES :

# Notre socle de responsabilité

Au-delà de ses engagements de Mission, Kéa entend, par ses pratiques au quotidien, contrôler et réduire ses externalités négatives et produire des effets positifs sur l'environnement et la société.

A la Mission contributive de ***Kéa*** objet de ce Rapport, ***répond donc un socle de responsabilité*** qui s'est structuré au courant de l'année 2024 et se matérialise notamment par :

- ***la validation*** d'une trajectoire de décarbonation de nos pratiques professionnelles, d'une politique voyage, d'actions en faveur d'une alimentation moins carnée ;
- ***la participation*** aux activités de CO Conseil à hauteur de 678 jours ;
- ***l'adhésion*** à un nouveau cadre de référence mondial : le réseau France du Pacte Mondial des Nations Unies ;
- ***la structuration*** d'une politique d'éthique des affaires représentative de notre culture d'entreprise et destinée à prendre en compte les intérêts de chacune des catégories de parties prenantes externes et internes.

## Politiques *RSE* 2024

### Une contribution à 6 ODD

### Des adhésions volontaires qui structurent l'action

COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

Certified B Corporation

Pacte Mondial Réseau France

Une médaille d'Or attribuée par Ecovadis pour notre politique RSE

Ce prisme ESG, autre manière de lire l'impact de Kéa, est pleinement alimenté par les engagements de Mission.

**Engagement #1 :** pour les clients
**Engagement #2 :** pour la société
**Engagement#3 :** pour les collaborateurs



## ENVIRONNEMENT

### Mission

**Engagement#1 :** en 2024 **26 projets** activant principalement la focale* **circularité**, **13 projets** faisant principalement progresser **la culture écologique et sociale** au sens de la PBM**

**Engagement#2 :** R&D sur la création de valeur environnementale

**Engagement #3 :** Déploiement des Fresques du climat, des frontières planétaires

### Socle de responsabilité

**Trajectoire carbone** 2019 - 2030 alignée sur la science (objectif de -43 % pour les émissions scopes 1, 2 et 3)

**Politique voyage :** priorité au train lorsque existe une alternative à l'avion en moins de 5h30

**Déplacements de proximité :** forfait mobilités douces, taxis électriques ou hybrides par défaut

**Energie :** électricité 100 % renouvelable en 2024, chauffage au gaz 100 % renouvelable en 2025

**Offre de restauration chaude sur place :** suppression de la viande de bœuf, repas végétariens 2 j/ 5

## SOCIETAL

### Mission

**Engagement #1 :** développement de la capacité de **fédération de parties prenantes** autour de **coalitions contributives à l'intérêt général**

**Engagement #2 :** Plaidoyer pour l'économie souhaitable ; R&D sur la création de valeur sociétale

### Socle de responsabilité

Kéa cofondateur de **CO Conseil,** 678 jours de contribution en 2024

**Ligne éthique :** kea-éthique@kea-partners.com accessible en externe comme en interne, pour accueillir les signalements de faits paraissant contrevenir aux engagements de Kéa.

Adhésion à la charte **Relations Fournisseurs et Achats Responsables**

## SOCIAL

### Mission

**Engagement #1 : 9 projets** activant principalement la focale* capital humain, actif clé pour l'avenir.
**10 projets** faisant principalement progresser l'autonomie et épanouissement des collaborateurs au sens de la PBM**

**Engagement #3 :** Reconnaissance de la participation des collaborateurs aux actions internes (ex. bilan carbone)

### Socle de responsabilité

**Prévention des risques psychosociaux :** baromètre Flash Mood hebdomadaire, dispositif d'aide Rehalto, formation bien-être Uside, bilans de santé offerts

**100 % d'éligibilité** au télétravail.

**Diversité, équité et inclusion :**
- index d'égalité Femmes/ Hommes à **99/100** en 2024
- objectif 50 % de femmes aux grades junior à directeur, fin 2029

**Formation obligatoire sur les sujets de durabilité :** 4 modules, passant à 6 modules dès T3 2025

## GOUVERNANCE

### Mission

**Engagement#1 : 29 projets** activant principalement la focale* stratégie, mission et gouvernance, incluant des stratégies RSE ou l'expression de missions contributrices. **17 projets** faisant principalement progresser la gouvernance partagée au sens de la PBM**

**Engagement #2 :** R&D sur la Contribution aux Communs

### Socle de responsabilité

**Partage de la valeur :** un partnership ouvert aux salariés dès le grade de senior consultant

**Comité de mission :** parties prenantes externes et internes clients, ONG, monde académique, salariés

**Sécurité de l'information** : protection des données client et de la propriété intellectuelle

*Les notions de focale* et de PBM** ainsi que les types de projets sont décrits dans le cadre du suivi de l'engagement #1.*

ANNEXES :

# Future-up!

## Réinventer la valeur : de l'intention aux solutions

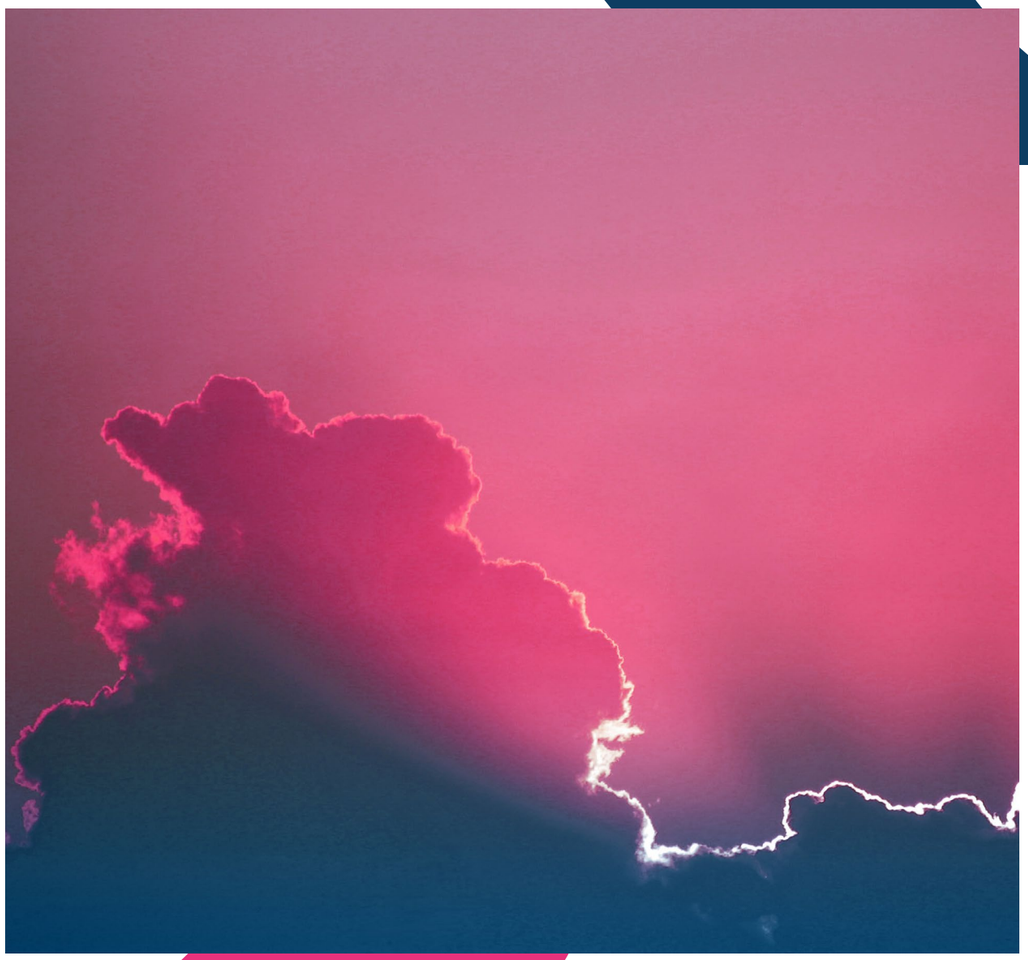
Depuis 3 ans, Kéa – 1er cabinet de conseil de Direction générale Entreprise à mission – interpelle ses clients à l'occasion de la COP sur les grands enjeux économiques, environnementaux et sociétaux.

Nous sommes arrivés à un moment de bascule des économies modernes. Le modèle économique actuel est fondé sur une série de fausses perceptions qui le rendent inopérant, en particulier une vision des ressources illimitées (environnementales, humaines).

Dans ce contexte, ne faut-il pas repenser ce qui constitue le succès d'une entreprise et plus largement d'une économie ?

Le seul repère de la performance financière suffit-il à appréhender ce qui constitue une réussite durable pour nos entreprises ?

Lors de ces webinaires, nous avons exploré les nouveaux modèles de création de valeurS en entreprise qui intègrent les dimensions matérielles, environnementales et sociales dans les modes de fonctionnement et de prise de décision et plus globalement, la vision de la performance d'une entreprise.



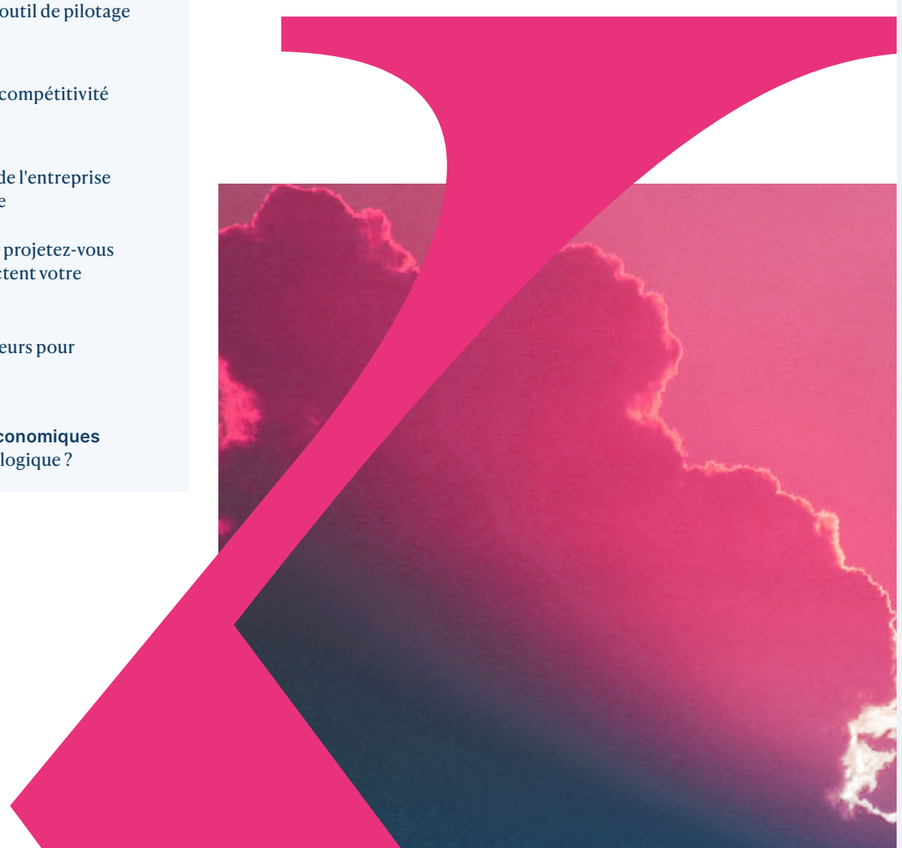
11
webinaires
pour :

- changer de regard sur la valeur créée ;
- réarticuler le court-terme et le temps long nécessaire à la transition environnementale, sociale et sociétale ;
- imaginer des modèles permettant d'organiser la création et le partage de ces valeurs au sein de l'écosystème et de contribuer ainsi aux communs.

ANNEXES : FUTURE-UP!

# Les webinaires de la série « Future-up! Les webinaires » organisés en novembre 2024 :

| | |
|---|---|
| 1 | **Conférence introductive** - Réinventer la valeur, l'économie et l'entreprise de demain |
| 2 | **Souveraineté,** un nouveau critère de performance globale des entreprises ? |
| 3 | **Entreprises et territoires :** comment faire face au changement climatique ? |
| 4 | **Projets de transformation :** passer de l'épuisement des ressources à leur régénération |
| 5 | **En quoi l'IA peut-elle être une solution** aux problématiques environnementales ? |
| 6 | **CSRD :** passer de la compliance à un outil de pilotage stratégique |
| 7 | **Choc démographique :** le défi de la compétitivité inclusive |
| 8 | **Actifs immatériels,** ressources clés de l'entreprise pour une transformation responsable |
| 9 | **Le Big-Bang des Biens Communs :** projetez-vous dans le futur des communs qui impactent votre entreprise ! |
| 10 | **Le digital et la data :** deux accélérateurs pour l'économie circulaire |
| 11 | **Comment identifier les modèles économiques** adaptés aux défis de la transition écologique ? |





## Témoins externes :

**Yann Algan**
Doyen associé des Programmes pré-expérience de HEC et membre du Cercle des économistes

**Gilles Babinet**
Entrepreneur, coprésident du Conseil national du numérique

**Bertrand Badré**
Fondateur et Directeur général de Blue like an Orange Sustainable Capital

**Patrick Blanc**
Directeur général adjoint en charge de l'organisation, de la performance et du contrôle général, CDC Habitat

**Fabrice Bonnifet**
Directeur Développement Durable & Qualité, Sécurité, Environnement, Bouygues

**Anne-Sophie Colin**
Directrice d'exploitation, TGW

**Olivia Conil Lacoste**
Directrice RSE, Bouygues Immobilier

**Benjamin Coriat**
Economiste, Professeur à l'Université de Paris 13 et co-fondateur de la Revue EnCommuns

**Esther Crauser-Delbourg**
Economiste de l'eau

**Denis Ferrand**
Directeur général, Rexecode

**Lionel Fournier**
Directeur impact et santé durable, groupe Harmonie Mutuelle

**Pia Hernandez**
Directrice des Ressources Humaines, Safran Landing Systems

**Pierre Jacquet**
Professeur d'économie à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et membre du Cercle des économistes

**Matthieu Jehl**
CEO, ArcelorMittal France

**Jean-Hervé Lorenzi**
Titulaire de la Chaire "Transitions démographiques transitions économiques" et Président des Rencontres Economiques d'Aix-en-Provence

**Brune Poirson**
Directrice Développement durable, Accor, ex Secrétaire d'état auprès du Ministre de la Transition écologique et solidaire

**Jean-Philippe Puig**
Directeur général, groupe Avril

**Nicolas Riedinger**
Directeur du département du développement durable et du numérique, France Stratégie

**Jean-Manuel Soussan**
Directeur général adjoint et DRH Groupe, Bouygues

**Jean-Christophe Terrier**
Directeur Environnement et Transformation, Eiffage Construction

**Vincent Voinot**
Directeur des Systèmes d'Information, Indra

# En savoir plus sur *Kéa*

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

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

Avec plus de 300 consultants en France, 900 consultants et 16 bureaux à travers le monde, Kéa intervient dans tous les secteurs d'activité, sur toutes les thématiques de direction générale : stratégie et croissance, modèle opérationnel, innovation, RSE, digital et technologie, management et leadership.

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

Kéa a été certifié B-Corp en 2021.

KÉA

CONSEIL EN STRATÉGIE
& TRANSFORMATION