

abenexx



RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION

2025

Sommaire



01

Ouverture



02

Abenex en bref



03

Notre mission



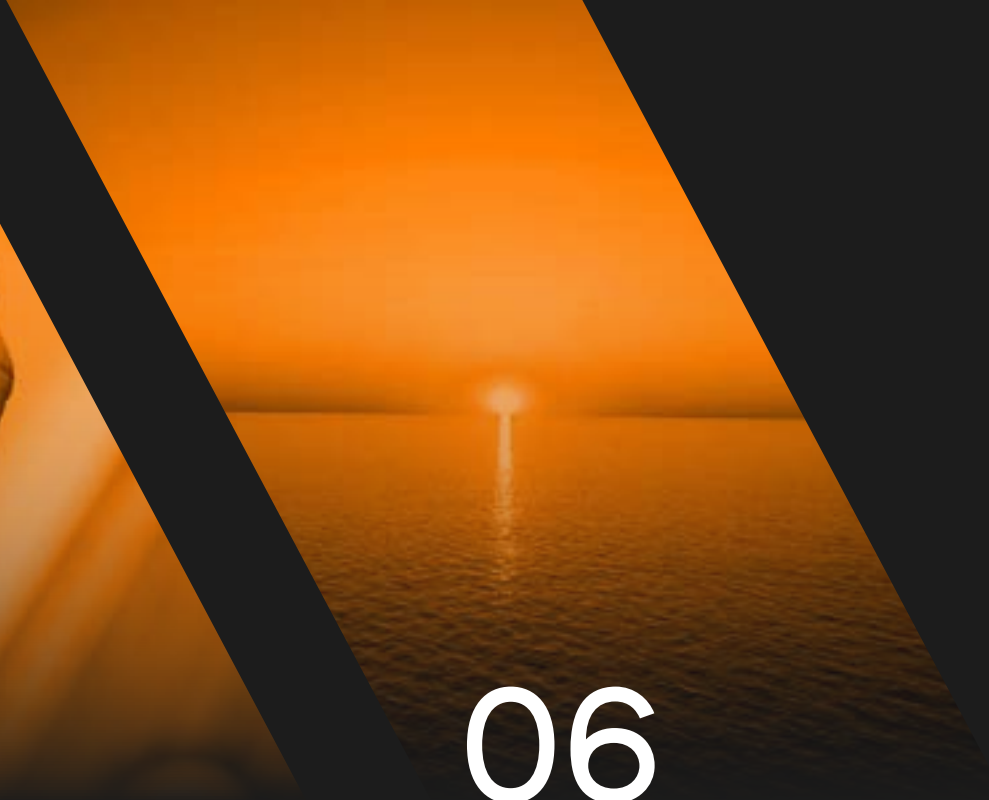
04

La gouvernance de
la mission



05

La feuille de route
de la mission:
résultats 2025



06

Perspectives

01

OUVERTURE

Ouverture

Éditorial du Comité de Mission

Un an après la publication du premier rapport de mission, nous observons qu'Abenex franchit une nouvelle étape dans sa trajectoire de société à mission.

L'exercice 2024 avait permis de poser des fondations essentielles : clarifier la raison d'être, structurer les objectifs statutaires, mettre en place une gouvernance dédiée. L'année 2025 marque un changement de nature. Elle ouvre une phase plus opérationnelle, celle de la mise en œuvre et de la mise à l'épreuve.

Ce rapport reflète cette évolution : il s'agit désormais d'examiner la traduction concrète de la mission, d'en mesurer les premiers effets et d'en apprécier la cohérence dans la durée.

Au fil de nos travaux, nous avons constaté une évolution tangible. La mission ne constitue plus uniquement un cadre de référence : elle commence à s'inscrire dans les processus d'investissement, dans les outils de pilotage et dans les discussions stratégiques. Cette dynamique demeure en construction, mais elle témoigne d'une appropriation réelle par les équipes.

Cette phase est, par essence, plus exigeante. Il ne s'agit plus d'intégrer la mission, mais de démontrer qu'elle transforme : les décisions d'investissement, les pratiques opérationnelles, et progressivement, les entreprises accompagnées.

Dans ce contexte, la crédibilité de la démarche repose sur sa capacité à instaurer une tension constructive dans la décision — à rendre explicites les arbitrages entre performance économique et contribution sociétale, et à structurer ces arbitrages dans le temps long.

Notre rôle, en tant que Comité de Mission, demeure inchangé dans ses principes : accompagner, questionner, challenger. Après une année 2024 consacrée à la co-construction du modèle, nous avons, en 2025, renforcé notre ancrage opérationnel, portant une attention accrue à la transformation effective et à la création d'impact.

C'est dans cette dynamique que s'inscrit ce deuxième rapport de mission.

Par les membres du Comité de Mission:
Rodolphe Durand, Président du Comité de Mission,
Céline Barral, Sophie Fernex, Laurence Grandcolas,
Olivier Servant, Marie-Raphaëlle de Wissocq



Rodolphe Durand
PROFESSEUR, TITULAIRE DE LA
CHAIRE « JOLY FAMILY CHAIR
IN PURPOSEFUL LEADERSHIP »,
HEC PARIS



Céline Barral
DIRECTRICE STRATÉGIE,
MARQUES ET IMPACT,
MEMBRE DU COMITÉ
EXÉCUTIF, BONDUELLE



Sophie Fernex
ASSOCIÉE SQUARE
MANAGEMENT



Laurence Grandcolas
COFONDATRICE ET
PRÉSIDENTE DE LA
CONCORDE



Olivier Servant
DIRECTEUR SMALL CAP



Marie-Raphaëlle De Wissocq
DIRECTRICE MID CAP

Faire vivre la mission dans les décisions

Lorsque nous sommes devenus société à mission, nous savions que cela nous engagerait au-delà d'un simple cadre de gouvernance ou d'un exercice de reporting supplémentaire.

Nous savions surtout que cela viendrait progressivement questionner notre métier lui-même : notre manière d'investir, d'accompagner les dirigeants, de créer de la valeur et, parfois, de prendre certaines décisions.

L'année 2024 avait été celle de la structuration. Il fallait poser des bases solides : clarifier notre raison d'être, construire un modèle cohérent, définir des objectifs, installer une gouvernance capable de challenger la démarche dans la durée.

L'année 2025 est différente. La mission n'est plus seulement un cadre. Elle commence à devenir un réflexe opérationnel.

Concrètement, cela change la nature de certaines discussions en comité d'investissement. Cela nous pousse à regarder différemment certains projets, à questionner plus profondément notre capacité réelle à transformer une entreprise, à rendre plus explicites des arbitrages qui, auparavant, restaient parfois implicites.

La mise en place de la Matrix illustre bien cette évolution. C'est un outil. Mais au fond, l'enjeu est ailleurs : il est dans les conversations qu'elle provoque, dans les questions qu'elle oblige à poser, dans le niveau d'exigence collective qu'elle introduit progressivement dans nos décisions.

Cette dynamique se traduit également au niveau de notre stratégie d'investissement. Le lancement d'Abenex Industries 9.0 — premier fonds Article 9 dédié à la décarbonation des PME industrielles françaises et européennes — en est l'illustration la plus directe. Ce fonds n'est pas une ligne de plus dans notre offre : il est l'expression d'une conviction que la transition industrielle représente à la fois un défi sociétal majeur et une opportunité d'investissement structurante. C'est la mission qui descend dans la stratégie.

Car une mission n'a de valeur que si elle crée une forme de tension utile. Une tension qui oblige à sortir des automatismes, à confronter nos convictions à la réalité opérationnelle, à accepter aussi que certaines décisions soient plus complexes qu'avant.

Cette démarche ne rend pas notre métier plus simple. Elle le rend plus exigeant.

Notre responsabilité est de démontrer que performance financière et transformation durable ne s'opposent pas — sans posture, sans naïveté, mais avec lucidité et engagement.

Tout n'est pas abouti. Beaucoup de sujets restent en construction. Certains outils devront encore évoluer. Nous aurons aussi, collectivement, à éviter un écueil majeur : celui d'une mission qui deviendrait progressivement un simple cadre de communication ou un exercice de conformité.

C'est pourquoi nous voulons garder une approche très concrète : faire en sorte que la mission reste vivante dans les décisions quotidiennes, dans les discussions avec les dirigeants, dans la manière dont nous accompagnons nos participations — et qu'elle contribue progressivement à transformer le métier de l'intérieur.

C'est cette dynamique que nous cherchons à construire chez Abenex.

Johann Dupont
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ABENEX



02

ABENEX EN BREF

Abenex en bref

1992

Début de l'activité

18 ans

Indépendance

1,5 Md€

Actifs sous gestion

45+

Professionnels

4

Bureaux

Acteur européen historique du capital-investissement, entreprise à mission et certifié B Corp



Buyout à impact positif

SMALL CAP MID CAP

- » Améliorer la qualité de vie
- » Assurer la sécurité des personnes et des biens
- » Développer les connaissances et les ressources



Impact

DÉCARBONATION DE L'INDUSTRIE

- » Industrie durable



Investissements immobiliers responsables

VALUE-ADD

- » Stratégie ciblant les actifs obsolètes à fort potentiel de création de valeur

Certifications et engagements



03

NOTRE
MISSION

Notre mission

Faire franchir un cap majeur à des projets vertueux pour la société par notre approche unique d'investisseur engagé et opérationnel



Abenex, entreprise à mission : une démarche structurante

Devenir société à mission ne relève pas d'un positionnement déclaratif. C'est un choix structurant, qui engage l'entreprise dans une trajectoire de transformation durable, au cœur même de son modèle d'affaires.

En inscrivant sa raison d'être dans ses statuts en 2023, Abenex a formalisé une conviction de long terme : celle que l'investissement peut constituer un levier de transformation économique, sociale et environnementale. Le cadre de la société à mission repose sur un principe simple mais exigeant : définir des objectifs, s'organiser pour les atteindre, et rendre compte des résultats.

Pour Abenex, cette démarche s'inscrit dans la continuité d'un positionnement d'investisseur engagé et opérationnel. Elle en renforce la cohérence, en structurant les pratiques, en outillant les équipes et en instaurant un cadre formalisé de suivi et d'évaluation.



Notre raison d'être, boussole stratégique

La raison d'être d'Abenex – « faire franchir un cap majeur à des projets vertueux pour la société par notre approche unique d'investisseur engagé et opérationnel » – structure l'ensemble de la démarche.

Cette raison d'être exprime une vision exigeante de l'investissement : il ne s'agit pas simplement d'accompagner, mais de transformer. La notion de « cap majeur » traduit l'ambition d'un changement significatif, mesurable, durable. La notion de « projets vertueux » renvoie à des entreprises créant de la valeur économique tout en contribuant positivement à la société. Enfin, l'approche « engagée et opérationnelle » se traduit par un accompagnement actif des participations, mobilisant les expertises internes pour structurer et accélérer leur transformation.

Cette raison d'être ne constitue pas une déclaration d'intention. Elle structure les choix d'investissement, oriente les priorités et guide l'action au quotidien.



Nos objectifs statutaires

Notre raison d'être se décline en quatre objectifs statutaires, piliers de notre démarche :

- » **Concentrer notre intervention vers des projets utiles ;**
- » **S'assurer d'une gestion responsable des ressources et des talents ;**
- » **Contribuer activement à la création de valeur dans nos participations et à son partage ;**
- » **Promouvoir l'investissement responsable auprès de nos parties prenantes à travers notre démarche pionnière.**

Ces objectifs sont conçus pour être à la fois exigeants et opérationnels, et se déclinent en indicateurs de suivi concrets.

L'année 2024 avait permis d'en préciser la formulation et d'en renforcer la cohérence. L'année 2025 constitue la première année de déploiement effectif.

A large white number '04' is positioned on the left side of the slide. Behind it, a silhouette of a person is running against a bright orange sunset background. A large white arrow graphic points from the number '04' towards the right side of the slide.

04

LA GOUVERNANCE DE LA MISSION

Le comité stratégique :

Un pilier de la cohérence stratégique et de l'impact

Le Comité Stratégique constitue une instance centrale de la gouvernance d'Abenex. Il assure le pilotage stratégique de l'entreprise et veille à la cohérence entre ses orientations, ses activités d'investissement et sa trajectoire de développement.

Le Comité éclaire les décisions structurantes, questionne les choix stratégiques et contribue à inscrire l'action d'Abenex dans une logique de création de valeur durable. Ses travaux s'appuient sur des échanges réguliers avec les équipes d'investissement, l'équipe Opérationnelle et les parties prenantes, permettant d'articuler vision de long terme, exigence opérationnelle et capacité d'exécution.

Dans un environnement en transformation rapide, le Comité joue un rôle clé d'anticipation et d'orientation, en veillant à la robustesse des décisions prises et à leur cohérence avec les ambitions d'Abenex en matière d'impact, de développement et de responsabilité.

Le comité de mission :

Un rôle de garant et de catalyseur

Le Comité de Mission occupe lui aussi une place centrale dans ce dispositif. Organe indépendant, il veille à la bonne exécution de la mission, en apportant un regard externe, critique et constructif. Sa richesse tient à la diversité de ses membres, issus d’horizons complémentaires – académique, entrepreneurial, stratégique. Cette pluralité de points de vue permet d’éclairer les décisions, de questionner les choix et d’enrichir la réflexion.

Au-delà de son rôle de suivi, le Comité agit comme un véritable catalyseur. Il contribue à faire évoluer la démarche, à en renforcer l’ambition et à en améliorer la mise en œuvre.

L’année 2025 a été marquée par une montée en maturité de ce fonctionnement :

- » Approfondissement des analyses ;
- » Renforcement de l’opérationnalité des recommandations ;
- » Dialogue plus structuré avec les équipes.

PRÉSIDENT DU COMITÉ DE MISSION



Rodolphe Durand
PROFESSEUR, TITULAIRE DE LA CHAIRE « JOLY FAMILY CHAIR IN PURPOSEFUL LEADERSHIP », HEC PARIS



Céline Barral
DIRECTRICE STRATÉGIE, MARQUES ET IMPACT, MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF, BONDUELLE



Sophie Fernex
ASSOCIÉE SQUARE MANAGEMENT



Laurence Grandcolas
COFONDATRICE ET PRÉSIDENTE DE LA CONCORDE



Marie-Raphaëlle De Wissocq
DIRECTRICE MID CAP



Olivier Servant
DIRECTEUR SMALL CAP



Johann Dupont
DIRECTEUR GÉNÉRAL ET ASSOCIÉ ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE



Julie Petithomme
DIRECTRICE SUSTAINABILITY ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE



Lana Szymoniak
ANALYSTE SUSTAINABILITY ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE



Bilan d'activité

2025

Le Comité de Mission a renforcé son rôle en 2025, en combinant instances formelles, travaux de suivi et contribution opérationnelle directe.

Deux réunions plénières se sont tenues en présentiel au cours de l'année. Elles ont permis d'examiner l'avancement des objectifs statutaires, d'analyser les indicateurs de suivi et de formuler des recommandations structurantes sur l'évolution de la démarche.

Trois réunions de travail thématiques sont venues compléter ce dispositif. Ces sessions ont notamment porté sur :

- » L'évolution des indicateurs clés (Matrix, accompagnement à impact, climat) et notamment la redéfinition d'un objectif opérationnel afin d'en renforcer la pertinence et la lisibilité ;
- » Les modalités concrètes d'incarnation de la mission au quotidien ;
- » Le rôle d'Abenex dans la création d'impact au sein de ses participations via notamment une revue du portefeuille participation par participation, permettant au Comité d'identifier des sujets prioritaires d'impact et de mieux appréhender les réalités de chaque entreprise. Cette session a débouché sur des actions concrètes : mise en contact immédiate entre une participation, un membre du Comité et un expert externe sur un sujet matériel pour l'entreprise, et identification de pistes d'activation à court et moyen terme pour d'autres participations.

Ces formats plus resserrés ont permis des échanges plus opérationnels et ont nourri plusieurs évolutions structurantes, notamment la mise en place de la Matrix et l'adoption d'un nouvel indicateur climat fondé sur la PMDR (voir détails en page 17).

L'année 2025 marque ainsi une étape dans la consolidation du fonctionnement du Comité, caractérisée par une montée en exigence, en profondeur et en opérationnalité des travaux.



Le Comité a désormais vocation à intervenir davantage sur des cas concrets et à porter un regard plus opérationnel sur le portefeuille.

Laurence Grandcolas
COFONDATRICE ET PRÉSIDENTE DE LA CONCORDE

Cette dynamique constitue un levier clé pour renforcer, dans la durée, l'exigence et la crédibilité de la démarche de société à mission.



A hand holding a compass, with a large white number 05 overlaid on the image.

05

LA FEUILLE DE ROUTE DE LA MISSION : RÉSULTATS 2025

La feuille de route de la mission :

Résultats 2025

L'année 2025 marque le passage d'une phase de structuration à une phase de déploiement. Les outils sont en place, les équipes sont mobilisées, les premiers résultats sont visibles.

C'est dans ce contexte que prend tout son sens l'exigence au cœur de la démarche : celle de la cohérence entre la raison d'être et les activités, entre les ambitions affichées et les résultats obtenus, entre les objectifs statutaires et les actions mises en œuvre. Cette exigence se traduit par un travail constant d'alignement. Elle implique de questionner régulièrement les pratiques, d'identifier les écarts et d'y apporter des réponses concrètes.

Une mission ne produit de valeur que si elle est pleinement intégrée dans les décisions — et si elle est capable de produire des effets mesurables dans la durée.

Ce rapport s'inscrit dans cette trajectoire.

« Faire franchir un cap majeur à des projets vertueux pour la société par notre approche unique d'investisseur engagé et opérationnel »



OBJECTIF #1 Concentrer notre intervention vers des projets utiles	OBJECTIF #2 S'assurer d'une gestion responsable des ressources et des talents	OBJECTIF #3 Contribuer activement à la création de valeur dans nos participations et son partage	OBJECTIF #4 Promouvoir l'investissement responsable auprès de nos parties prenantes à travers notre démarche pionnière
---	---	--	--

Les sections suivantes présentent, pour chacun des objectifs statutaires, l'état d'avancement observé en 2025, les principales évolutions intervenues, ainsi que l'analyse portée par le Comité de Mission. Cette lecture croisée vise à rendre compte à la fois des résultats obtenus et des enjeux restant à approfondir.

Objectif statutaire 1 : Concentrer notre intervention vers des projets utiles

		2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2027
Respecter systématiquement la Matrix / la grille ISR	Part des investissements respectant la Matrix Abenex	Mise en place de la Matrix	100% 	100%	100%
	Part des investissements / actifs respectant la grille ISR	100%	100% 	100%	100%

Le maintien à 100% reflète la pleine application de ces filtres sur l’ensemble des dossiers présentés en comité d’investissement. L’enjeu de progression est désormais qualitatif : richesse des analyses produites, capacité à challenger les dossiers sur leurs externalités, et montée en exigence des critères dans le temps.

L’année 2025 marque une étape déterminante dans l’opérationnalisation de cet objectif. Là où 2024 avait été consacrée à la conception de la Matrix, 2025 en a acté le déploiement complet : l’ensemble des dossiers présentés en comité d’investissement intègrent désormais systématiquement cette grille d’analyse.

Ce résultat, conforme à l’objectif fixé, traduit une transformation tangible des pratiques. La Matrix constitue un passage obligé, structurant l’analyse des opportunités d’investissement autour de critères d’utilité sociétale, d’impact et de capacité de transformation. Elle introduit ainsi un cadre commun, permettant de rendre explicites des arbitrages qui relevaient auparavant davantage de l’intuition ou de l’expérience.

Au-delà de son intégration formelle, l’année a été marquée par un travail d’appropriation progressif. Les équipes ont été formées, à plusieurs reprises, accompagnées, challengées, et les premiers retours d’expérience ont permis d’identifier des zones de complexité — en particulier autour de la notion d’externalités — conduisant à affiner certains éléments méthodologiques.

La mise en place d’un échange systématique, sur chaque dossier, en amont de la formalisation de la Matrix entre les équipes d’investissement et l’équipe Sustainability constitue, à cet égard, une évolution structurante, renforçant la qualité des analyses et leur cohérence.

Perspectives

Dans la continuité des travaux engagés en 2025, Abenex entend poursuivre le développement de la Matrix en veillant à préserver un équilibre entre consolidation et évolution.

À court terme, l’enjeu principal réside dans l’ancrage durable de son utilisation au sein des équipes. Il s’agira de poursuivre les efforts d’appropriation, d’en homogénéiser les pratiques et d’en renforcer la qualité d’usage, sa fonction de véritable outil d’aide à la décision.

Parallèlement, plusieurs pistes d’amélioration ont été identifiées :

- » Enrichissement progressif des critères constitutifs de la Matrix ;
- » Meilleure articulation avec les autres outils d’évaluation existants ;
- » Évolution graduelle du niveau d’exigence ;
- » Amélioration continue fondée sur les retours des équipes, notamment via des dispositifs de collecte de feedback.

Cette approche vise à faire évoluer la Matrix dans le temps, en la confrontant aux réalités opérationnelles, afin de renforcer sa pertinence sans en altérer la portée.

L’avis du Comité de Mission

Le Comité de Mission considère que cette dynamique constitue une avancée majeure dans la concrétisation de la mission d’Abenex. La Matrix marque un véritable changement de paradigme : elle rend visibles et discutables des dimensions qui, jusque-là, pouvaient rester implicites. Elle transforme la manière dont les décisions sont prises.

Le Comité souligne en particulier la rapidité d’appropriation de cet outil par les équipes. Il insiste toutefois sur le fait que l’enjeu est désormais moins quantitatif que qualitatif. L’utilisation systématique de la Matrix constitue une première étape ; sa capacité à éclairer réellement les décisions en constitue une seconde, plus exigeante.



Il est encore nécessaire de consolider son appropriation avant d’envisager une évolution plus ambitieuse.

Rodolphe Durand
PROFESSEUR, TITULAIRE DE LA CHAIRE « JOLY FAMILY
CHAIR IN PURPOSEFUL LEADERSHIP », HEC PARIS

Dans cette perspective, le Comité encourage Abenex à poursuivre son travail d’amélioration continue, en veillant à faire évoluer la Matrix dans le temps. Cette évolution devra permettre à la fois d’intégrer des enjeux émergents et de renforcer progressivement le niveau d’exigence, sans compromettre la lisibilité de l’outil.



Il faut maintenant continuer de faire vivre la Matrix, l’éprouver, la challenger. C’est dans la durée qu’elle deviendra un véritable levier de transformation.

Sophie Fernex
ASSOCIÉE SQUARE MANAGEMENT

Objectif statutaire 2 : S’assurer d’une gestion responsable des ressources et des talents

Une évolution structurante du pilotage climat

Nouvel objectif opérationnel - nouveau KPI		État des lieux 2025	Objectif 2026	Objectif 2027
Engager nos investissements dans une trajectoire de décarbonation, alignée avec l’Accord de Paris	Part des participations ayant atteint au minimum le niveau “Preparing to Decarbonise” du PMDR	23%	≥ 28%	≥ 33%

L’année 2025 a été marquée par une évolution du pilotage des enjeux climatiques. Constatant les limites de l’indicateur initial — fondé sur la part des participations engagées dans une démarche SBTi ou équivalente — Abenex a fait le choix de faire évoluer son approche dans le cadre de la mission (la couverture SBTi reste un KPI suivi par ailleurs).

Cet indicateur présentait en effet plusieurs limites structurelles. D’une part, il reposait sur une lecture binaire — entreprises engagées ou non engagées — qui ne permettait pas de refléter la diversité des situations ni le niveau réel de maturité des participations. D’autre part, il ne rendait pas compte de la progression dans le temps, ni de l’effort d’accompagnement réalisé par Abenex en tant qu’actionnaire actif. Dans un contexte où les trajectoires de décarbonation s’inscrivent nécessairement dans la durée, cette approche apparaissait insuffisante pour piloter efficacement la transformation du portefeuille.

Afin de dépasser ces limites, Abenex a adopté un nouvel indicateur fondé sur la Private Markets Decarbonization Roadmap (PMDR)¹. La PMDR ne constitue pas un standard réglementaire, mais un outil de pilotage stratégique. Elle vise à instaurer un langage commun permettant d’évaluer la maturité climat des entreprises et à suivre leur progression dans le temps, selon une logique de trajectoire plutôt que d’état figé.

Concrètement, chaque participation est positionnée sur une échelle de maturité en cinq niveaux :

- » *Not Started* : absence de structuration des enjeux climat ;
- » *Capturing Data* : collecte des données d’émissions (au minimum sur les scopes 1 et 2) ;
- » *Preparing to Decarbonise* : formalisation d’un plan de réduction ;
- » *Aligning* : trajectoire compatible avec un scénario 1,5°C ;
- » *Aligned* : exécution démontrée et alignement crédible avec une trajectoire Net Zero.

Cette approche permet de mieux refléter la réalité des transformations en cours. Elle donne à voir non seulement le niveau d’avancement des entreprises, mais aussi leur dynamique de progression. Elle permet également de mesurer plus finement le rôle d’Abenex dans la mise en mouvement du portefeuille, en pilotant à la fois la montée en maturité des participations, la réduction de la part des entreprises les moins avancées et, à terme, l’augmentation de celles engagées dans des trajectoires alignées.

L’année 2025 constitue, à cet égard, une année de référence. À ce stade, 23 % des participations ont atteint un niveau de maturité supérieur à la simple collecte des données (*capturing data*), ce qui signifie qu’elles ont engagé une démarche structurée de décarbonation, avec a minima la définition d’objectifs de réduction des émissions.

Ce niveau constitue une première base encourageante, tout en mettant en évidence un enjeu central pour les années à venir : généraliser la collecte de données carbone à l’ensemble du portefeuille afin de permettre, progressivement, l’engagement de toutes les participations dans des trajectoires de réduction.

Pour les participations les moins avancées, la priorité est la réalisation ou mise à jour de bilans carbone couvrant a minima les scopes 1 et 2. C’est une étape fondatrice : sans données fiables, aucune trajectoire de réduction crédible ne peut être construite. Abenex s’engage à accompagner activement ces entreprises dans cette démarche afin qu’aucune participation ne reste durablement au stade *Not Started*.

Ce changement d’indicateur traduit ainsi une évolution de fond : passer d’une logique déclarative à une logique de transformation progressive, mesurable et pilotée dans la durée.

L’avis du Comité de Mission

Le Comité de Mission a pleinement soutenu cette évolution. Il considère que ce changement d’indicateur constitue un progrès notable dans la capacité à piloter la transformation du portefeuille.



Ce nouvel indicateur permet de sortir d’une logique déclarative pour entrer dans une logique de progression réelle. Il rend visible le chemin, pas seulement le point d’arrivée.

Céline Barral
DIRECTRICE STRATÉGIE, MARQUES ET IMPACT,
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF, BONDUELLE

Le Comité insiste néanmoins sur un point d’attention majeur : la nécessité d’accompagner l’ensemble du portefeuille, y compris les entreprises les moins avancées.



L’enjeu n’est pas seulement de suivre les entreprises les plus avancées, mais bien de mettre en mouvement l’ensemble du portefeuille.

Laurence Grandcolas
COFONDATRICE ET PRÉSIDENTE DE LA CONCORDE

Le Comité de Mission souligne que l’évolution progressive du portefeuille liée aux entrées et aux sorties avec l’impact de la Matrix devrait permettre au cours du temps d’améliorer l’atteinte de cet objectif.

¹ Développée en 2022-2023 dans le cadre de la Sustainable Markets Initiative, en partenariat avec Bain & Company, des fonds de private equity internationaux et des investisseurs institutionnels, la PMDR a été conçue pour répondre aux spécificités du private equity : logique de contrôle, détention active et accompagnement opérationnel des participations.

Une appropriation progressive de la double matérialité

		2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2027
Adresser la double matérialité de nos investissements	Part de participations disposant d’une analyse de double matérialité préliminaire	23%	38%	35%	55%

Sur le volet de la double matérialité, l’année 2025 se traduit par un dépassement de l’objectif fixé, avec 38 % des participations disposant d’une analyse, contre un objectif initial de 35 %.

Ce résultat reflète une dynamique d’appropriation progressive, portée par plusieurs facteurs complémentaires. Il s’inscrit d’abord dans un contexte de mise en conformité avec les exigences réglementaires, notamment liées à la CSRD, qui ont contribué à structurer les démarches. Il traduit également la poursuite volontaire d’initiatives engagées, y compris dans un contexte marqué par la suspension de certaines obligations, ainsi que l’implication croissante de plusieurs participations ayant choisi d’avancer de manière proactive sur ces sujets.

Au-delà de ces dynamiques, Abenex a déployé un ensemble de moyens visant à accompagner cette montée en maturité. Deux sessions de formation ont ainsi été organisées en 2025 afin de renforcer l’acculturation des équipes d’investissement et de favoriser une compréhension partagée des enjeux. Par ailleurs, l’intégration progressive des analyses de double matérialité dans les revues ESG annuelles menées avec un tiers de confiance a permis d’en structurer le déploiement, en les inscrivant dans un cadre méthodologique robuste et récurrent.

Une attention particulière a également été portée à l’appropriation de ces analyses par les instances dirigeantes des participations. L’organisation systématique de restitutions en conseil de surveillance doit permettre d’ancrer ces sujets au niveau stratégique, condition essentielle pour qu’ils dépassent le cadre d’un exercice analytique et se traduisent en décisions opérationnelles.

Perspectives

Abenex poursuivra le déploiement des analyses de double matérialité au sein du portefeuille, avec pour priorité leur traduction en plans d’action et de transition alignés sur les enjeux identifiés.

L’avis du Comité de Mission

Le Comité de Mission salue cette progression, tout en rappelant que l’analyse de double matérialité ne constitue qu’une étape.



L’enjeu n’est pas seulement d’identifier les enjeux matériels, mais de les traduire en plans d’action. Sans cela, la matérialité reste un exercice théorique.

Laurence Grandcolas
CO-FONDATRICE ET PRÉSIDENTE DE LA CONCORDE

Dans cette optique, le Comité insiste sur la nécessité d’articuler systématiquement ces analyses avec des plans de transition, afin d’en assurer la traduction opérationnelle.



Une structuration progressive des enjeux RH

		2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2027
S'assurer que chaque participation porte une attention particulière au développement de ses talents	Part des participations disposant d'un reporting RH et d'objectifs associés	15%	30% 	30%	75%

L'année 2025 marque également une avancée dans la structuration du pilotage des enjeux liés aux ressources humaines, avec 30 % des participations disposant désormais d'un reporting RH assorti d'objectifs, en ligne avec la trajectoire fixée.

Ce résultat s'inscrit dans une démarche progressive visant à faire émerger un pilotage plus structuré et plus homogène de ces enjeux au sein du portefeuille. Il repose notamment sur un travail méthodique de sensibilisation des équipes d'investissement, afin d'intégrer plus systématiquement les sujets RH dans le dialogue avec les directions des participations et d'en faire un levier à part entière de création de valeur.

Parallèlement, Abenex a engagé un effort de structuration des pratiques, à travers la formalisation d'un template de reporting RH – contenant une vingtaine d'indicateurs proposés – à partager avec les participations. Cet outil vise à accompagner les entreprises dans la sélection d'indicateurs pertinents, adaptés à leur contexte, et à faciliter la mise en place d'un suivi régulier assorti d'objectifs. Il contribue ainsi à poser les bases d'un cadre commun, tout en laissant la flexibilité nécessaire à la diversité des situations.

L'avis du Comité de Mission

Le Comité de Mission salue la trajectoire ambitieuse pour 2027 et ces initiatives, qui contribuent à faire émerger une culture plus structurée du pilotage des enjeux humains. Il souligne toutefois que la véritable transformation réside dans l'intégration de ces sujets au niveau stratégique des entreprises.

La poursuite des efforts engagés apparaît essentielle, en particulier pour assurer une diffusion homogène de ces pratiques au sein du portefeuille.



Le reporting est un point de départ. L'enjeu est de faire en sorte que ces sujets soient discutés en conseil d'administration, au même titre que les sujets financiers.

Rodolphe Durand
PROFESSEUR, TITULAIRE DE LA CHAIRE « JOLY FAMILY
CHAIR IN PURPOSEFUL LEADERSHIP », HEC PARIS

Dans cette perspective, Abenex entend poursuivre ses efforts afin de renforcer l'ancrage de ces sujets au niveau du top management et des conseils de surveillance. L'enjeu réside désormais dans la capacité à faire évoluer ces dispositifs vers un pilotage réellement stratégique, intégré aux décisions et suivi dans la durée.



Objectif statutaire 3 : Contribuer activement à la création de valeur dans nos participations et à son partage

Un accompagnement à impact de plus en plus structuré

		2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2027
Réaliser un accompagnement à impact sur-mesure	Part du portefeuille accompagnée / an	91%	92%	93%	100%

Avec 92 % des participations accompagnées sur l’année, Abenex atteint un niveau de couverture élevé, proche de l’objectif fixé. Ce résultat témoigne d’une mobilisation soutenue des équipes et confirme le positionnement d’Abenex en tant qu’investisseur opérationnel.

Au-delà du niveau de couverture, l’année 2025 a été marquée par un travail structurant de clarification de la notion d’« accompagnement à impact ». Menée en lien étroit avec le Comité de Mission, cette évolution a conduit à redéfinir le périmètre du KPI et à partager avec les équipes une lecture plus exigeante des accompagnements entrant dans son champ. Ce travail de revue collective a permis de mieux distinguer les initiatives réellement transformatrices des actions plus ponctuelles, contribuant ainsi à renforcer la lisibilité et la crédibilité de l’indicateur.

Cette dynamique s’appuie sur une mobilisation conjointe des équipes d’investissement et de l’équipe opérationnelle, dont la complémentarité constitue un levier clé. Elle se traduit concrètement par la mise en œuvre de projets de transformation variés, adaptés aux enjeux propres à chaque participation : structuration de stratégies climat, déploiement de systèmes IT / ERP, évolution des modèles de gouvernance, formalisation de stratégies de marque ou encore accompagnement de certaines entreprises dans leur transformation en société à mission.

L’avis du Comité de Mission

Le Comité de Mission souligne l’importance du travail de clarification mené en 2025 sur la notion d’« accompagnement à impact », qui contribue à renforcer la cohérence entre les ambitions affichées et la réalité des actions menées.

Il considère que cet objectif incarne de manière particulièrement concrète l’approche d’investisseur engagé et opérationnel d’Abenex. Il rappelle toutefois que l’enjeu ne réside pas uniquement dans le nombre d’entreprises accompagnées, mais dans la capacité à démontrer les transformations effectivement générées.



L’enjeu n’est pas seulement de savoir combien d’entreprises sont accompagnées, mais de comprendre ce que ces accompagnements changent réellement pour elles.

Rodolphe Durand
PROFESSEUR, TITULAIRE DE LA CHAIRE « JOLY FAMILY
CHAIR IN PURPOSEFUL LEADERSHIP », HEC PARIS

Dans cette perspective, Abenex entend poursuivre la réflexion engagée sur l’évolution de ce KPI. L’enjeu sera de continuer à affiner sa capacité à rendre compte non seulement du niveau d’activité, mais surtout de la profondeur et de l’impact réel des transformations accompagnées, afin d’inscrire cet objectif dans une logique de création de valeur durable.



Une progression continue du partage de la valeur

		2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2027
S'assurer qu'un système de partage de la valeur soit mis en place dans les participations	Part de participations avec un système de partage de la valeur	58%	62%	59%	68%

Sur le volet du partage de la valeur, l'année 2025 se traduit par une progression significative, avec 62 % des participations disposant de mécanismes en place, contre 58 % en 2024. Ce résultat, supérieur à l'objectif fixé, témoigne des efforts engagés pour structurer et diffuser ces dispositifs au sein du portefeuille.

Cette progression s'appuie notamment sur un travail de sensibilisation des équipes d'investissement, visant à intégrer plus systématiquement ces enjeux dans le dialogue avec les dirigeants. Elle s'inscrit également dans une démarche de déploiement de long terme, qui dépasse la simple mise en place technique de dispositifs et repose sur plusieurs leviers complémentaires : un travail de conviction auprès des équipes dirigeantes, un accompagnement juridique et opérationnel adapté aux spécificités de chaque entreprise, ainsi qu'une appropriation progressive par les équipes.

Dans ce cadre, la diffusion des mécanismes de partage de la valeur ne relève pas d'une logique immédiate, mais d'un processus graduel, inscrit dans le temps et dépendant du niveau de maturité des participations.

L'atteinte de cet objectif doit par ailleurs être analysée à la lumière de l'évolution du portefeuille. Certaines participations déjà équipées de mécanismes ont été cédées ou sont en cours de sortie, tandis que certaines acquisitions récentes n'en disposent pas encore. Cette dynamique de renouvellement a un impact mécanique sur le niveau global du KPI et souligne le caractère intrinsèquement évolutif de cet objectif.

Elle implique, en contrepartie, un travail continu de diffusion de ces dispositifs auprès des nouvelles participations, afin d'en assurer la montée en puissance dans la durée.

L'avis du Comité de Mission

Le Comité de Mission salue cette dynamique, tout en rappelant la nature intrinsèquement progressive de ces démarches.

Il encourage Abenex à poursuivre ses efforts, en veillant notamment à intégrer ces enjeux dès les phases d'acquisition, afin d'en faciliter la mise en place.



Le partage de la valeur ne se décrète pas. Il se construit dans le temps, au fil des échanges avec les dirigeants et des contraintes propres à chaque entreprise.

Marie-Raphaëlle De Wissocq
DIRECTRICE MID CAP

Dans cette perspective, Abenex entend poursuivre ses efforts en renforçant l'intégration de ces dispositifs dès les phases amont d'investissement et en accompagnant leur déploiement progressif au sein de l'ensemble du portefeuille.



Objectif statutaire 4 : Promouvoir l’investissement responsable auprès de nos parties prenantes

		2024	2025	Objectif 2025	Objectif 2027
Promouvoir l’investissement responsable auprès des parties prenantes clés externes (sociétés en portefeuille, pairs et clients)	Nombre d’actions d’engagement collaboratif	3	> = 4	4	> = 6
Promouvoir l’investissement responsable auprès des parties prenantes clés internes	Part des collaborateurs formés annuellement à l’investissement responsable	95%	98%	95%	100%

L’année 2025 confirme la volonté d’Abenex de diffuser les principes de l’investissement responsable au-delà de son seul périmètre d’activité. Cette ambition s’adresse à l’ensemble de ses parties prenantes, qu’il s’agisse de son écosystème externe — participations, investisseurs et acteurs de place — ou de ses équipes internes.

Cette démarche repose sur une conviction simple : la transformation durable ne peut être portée par un acteur isolé. Elle suppose le partage de pratiques, l’acculturation progressive des parties prenantes et la diffusion de référentiels communs permettant de faire évoluer les comportements et les décisions dans la durée.

Diffuser les pratiques d’investissement responsable au sein de l’écosystème

L’année 2025 a été marquée par la poursuite des actions de sensibilisation et de diffusion menées par Abenex auprès de ses parties prenantes externes — qu’il s’agisse des échanges avec les dirigeants des participations, du dialogue avec les investisseurs ou de l’implication dans les initiatives de place.

Abenex a notamment organisé, lors de son séminaire annuel réunissant les dirigeants de ses participations, une session plénière dédiée à la mission et à l’impact, avec l’intervention du Président du Comité de Mission. Ce moment a permis de réaffirmer les opportunités et priorités de la démarche. Par ailleurs, ce séminaire a été également l’occasion de sensibiliser les équipes dirigeantes à des enjeux clés, tels que la directive sur la transparence des salaires.

Parallèlement, les sujets d’investissement responsable ont été systématiquement mis en avant dans les échanges avec les investisseurs, notamment lors d’événements de place (assemblées générales, IPEM), contribuant à renforcer le dialogue et la transparence sur ces enjeux.

Abenex a également poursuivi son engagement actif dans les initiatives de place, en particulier au sein de France Invest. Cette implication se traduit par une participation à plusieurs instances structurantes — conseil d’administration des moins de 35 ans, comité de pilotage de la commission Sustainability — ainsi que par une contribution opérationnelle aux travaux sectoriels, notamment à travers l’animation du groupe de travail Climat et la participation aux réflexions menées dans le cadre de la commission Digitale. Ces engagements contribuent à la diffusion de standards et de bonnes pratiques à l’échelle du secteur.

L’année 2025 a également été marquée par plusieurs reconnaissances externes de la démarche d’investissement responsable d’Abenex. Abenex Industrie 9.0 a reçu le Gold Award de l’IPEM dans la catégorie “Best Impact / Sustainable Product”, tandis qu’Abenex a été shortlisté aux Real Deals Private Equity Awards dans la catégorie “ESG Champion of the Year – Mid-Market”. Ces distinctions contribuent à renforcer la visibilité des pratiques d’investissement responsable portées par Abenex et participent à l’atteinte de l’objectif statutaire consistant à promouvoir ces approches auprès de l’ensemble de ses parties prenantes.



Étude de cas

Di Marco - Diffuser les pratiques d'entreprise responsable par l'exemple

L'un des leviers de promotion de l'investissement responsable consiste à partager des pratiques, des retours d'expérience et des cadres de réflexion permettant aux entreprises d'enrichir leurs propres trajectoires de transformation.

Dans cet esprit, Abenex a eu l'occasion d'échanger avec Di Marco, leader mondial de la Pinsa Romana, sur différentes approches visant à structurer dans la durée les enjeux de durabilité au sein de l'entreprise. Les discussions ont notamment porté sur la double matérialité, les différentes formes de formalisation d'engagements extra-financiers (société à mission, certification B Corp, statut de Società Benefit) ainsi que sur les modalités d'intégration de ces enjeux dans la gouvernance.

Au travers de ces échanges, Abenex a partagé son propre retour d'expérience en tant que société à mission, avec la conviction que le partage de pratiques et l'exemplarité constituent des leviers utiles pour faire émerger de nouvelles réflexions.

Fin 2025, Di Marco a choisi de devenir Società Benefit. Cette évolution traduit la volonté de l'entreprise d'inscrire formellement dans ses statuts des objectifs de bénéfice commun en lien avec les personnes, le territoire, la filière et l'environnement.

Comme l'a souligné Alberto Di Marco, CEO de l'entreprise :

« S'engager dans la démarche qui nous a conduits à devenir une Società Benefit, c'est formaliser une orientation qui fait déjà partie de notre identité : développer l'entreprise de manière responsable, en plaçant les personnes, le territoire et l'environnement au cœur de nos priorités. C'est un engagement qui renforce notre vision de long terme et notre volonté de créer une valeur partagée. »

Pour Abenex, cette évolution illustre le rôle qu'un investisseur peut jouer au sein de son écosystème : non pas en conduisant directement les transformations, mais en partageant des références, en ouvrant des perspectives et en nourrissant la réflexion stratégique des dirigeants.

Les effets de cette évolution étant encore récents, il est prématuré d'en mesurer les résultats concrets. Le Comité de Mission suivra avec intérêt la manière dont ces engagements se traduiront progressivement dans la stratégie, la gouvernance et les pratiques de l'entreprise.



L'influence est souvent difficile à mesurer, mais elle constitue l'un des leviers les plus puissants de transformation. Lorsqu'une entreprise choisit d'explorer de nouveaux modèles ou de formaliser davantage ses engagements, l'investisseur a parfois contribué à ouvrir le champ des possibles.

Céline Barral

DIRECTRICE STRATÉGIE, MARQUES ET IMPACT,
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF, BONDUELLE

ÉTUDE DE CAS

FINE ITALIAN BAKERS
DI MARCO

C'est un engagement qui renforce notre vision de long terme et notre volonté de créer une valeur partagée.

Alberto Di Marco
PDG, DI MARCO

Renforcer l'appropriation de la mission et de l'investissement responsable par les équipes

La diffusion de l'investissement responsable repose également sur la capacité des équipes à comprendre, partager et incarner la mission au quotidien.

En 2025, Abenex a poursuivi ses actions d'acculturation afin de renforcer l'appropriation de la mission par l'ensemble des collaborateurs et de favoriser son intégration dans les pratiques quotidiennes. Ces initiatives ont contribué à développer une culture commune autour des enjeux de durabilité et à ancrer davantage la mission dans les réflexions et les décisions des équipes.

Une session dédiée organisée lors du séminaire annuel des équipes est venue compléter ce dispositif. Au total, le taux de participation aux formations a atteint 98 %, traduisant une forte mobilisation autour de la démarche.

Cette dynamique constitue un levier essentiel pour garantir la cohérence entre les ambitions de la mission et leur mise en œuvre opérationnelle.

L'avis du Comité de Mission

Le Comité de Mission salue les progrès réalisés en matière de diffusion de l'investissement responsable, tant auprès des parties prenantes externes qu'au sein des équipes d'Abenex.

Il considère que cette dimension constitue un élément central de la mission. L'impact d'un investisseur ne repose pas uniquement sur les transformations qu'il accompagne directement dans ses participations, mais également sur sa capacité à diffuser des pratiques, à partager des retours d'expérience et à contribuer à faire évoluer les référentiels de son écosystème.

Le Comité souligne également l'importance de la formation et de l'acculturation des équipes, conditions indispensables à la pérennité de la démarche.



Faire évoluer les pratiques suppose à la fois d'embarquer son écosystème et de faire grandir ses propres équipes. Ces deux dimensions sont indissociables.

Sophie Fernex
ASSOCIÉE SQUARE MANAGEMENT



La mission ne peut vivre durablement que si elle est comprise, appropriée et incarnée par celles et ceux qui la mettent en œuvre au quotidien. La formation est un investissement structurant.

Olivier Servant
DIRECTEUR SMALL CAP

Le Comité considère que l'enjeu pour les prochaines années sera moins d'élargir le nombre d'initiatives que d'en renforcer l'impact réel, en veillant à ce que la diffusion des bonnes pratiques auprès des parties prenantes et l'appropriation de la mission par les équipes se traduisent progressivement en évolutions concrètes des comportements et des décisions.

Dans la continuité des actions engagées, Abenex entend poursuivre ses efforts de diffusion de l'investissement responsable auprès de ses participations et de ses investisseurs, tout en renforçant sa contribution aux initiatives de place. Une attention particulière sera portée au renforcement de la formation des équipes, notamment sur les enjeux climatiques — incluant les risques physiques et de transition — ainsi qu'au déploiement de nouveaux formats pédagogiques, tels que la Fresque du Climat pour les nouveaux arrivants.



06



PERSPECTIVES

Perspectives

L'année 2025 a permis de franchir une étape importante dans l'opérationnalisation de la mission. Elle ouvre désormais une phase plus exigeante : celle de la consolidation et de la démonstration dans la durée. La crédibilité de la démarche reposera désormais sur sa capacité à produire des transformations mesurables, à éclairer des arbitrages parfois complexes, et à maintenir un haut niveau d'exigence dans un environnement en évolution rapide. Trois priorités structurantes se dégagent pour les années à venir :



Approfondir l'intégration opérationnelle de la mission

Il s'agira de poursuivre l'ancrage de la mission dans les processus clés – investissement, suivi des participations, gouvernance – en renforçant la qualité des analyses et leur impact réel sur la décision.



Faire évoluer les outils et indicateurs, ajuster l'ambition

La Matrix, la PMDR ou encore les indicateurs d'accompagnement à impact ont vocation à évoluer. L'enjeu sera de trouver un équilibre entre stabilité – pour permettre l'appropriation – et exigence croissante – pour renforcer la pertinence. Cela implique également de savoir ajuster, si nécessaire, le niveau d'ambition des objectifs : non pas pour en diminuer l'exigence, mais pour s'assurer qu'ils restent ancrés dans la réalité opérationnelle et qu'ils continuent à produire des effets de transformation concrets.



Renforcer le rôle du Comité de Mission

Dans la continuité des réflexions engagées en 2025, et tout veillant à ce que la mission demeure un véritable levier de transformation, au service d'une performance à la fois économique et sociétale, le Comité poursuivra son évolution vers un rôle plus opérationnel, notamment à travers l'analyse de cas concrets, une interaction accrue avec les équipes d'investissements et le portefeuille, ou encore le recours à des expertises externes.

Plus largement, un défi transversal demeure : faire vivre la mission dans la durée.

La mission ne s'installe pas durablement sans effort. Elle doit être régulièrement réinterrogée, réincarnée et adaptée pour éviter tout risque d'essoufflement ou de dilution.

Cela implique :

- » de maintenir un haut niveau d'exigence,
- » de renouveler les modes d'appropriation par les équipes,
- » et de continuer à créer une forme de tension constructive dans les décisions.

Dans cette perspective, la mission doit rester un cadre vivant : un outil de transformation, et non un simple référentiel.

La mission doit se traduire au niveau individuel : chacun doit pouvoir se demander concrètement ce qu'il a fait pour la mission.

Céline Barral
DIRECTRICE STRATÉGIE, MARQUES ET IMPACT, MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF, BONDUELLE

Il faut trouver le bon équilibre entre visibilité et impact, pour éviter que la mission ne devienne un simple élément de décor.

Rodolphe Durand
PROFESSEUR, TITULAIRE DE LA CHAIRE « JOLY FAMILY CHAIR IN PURPOSEFUL LEADERSHIP », HEC PARIS

abenex

Paris
9 avenue Percier
75008 PARIS

Lyon
50 rue de la République
69002 LYON

Amsterdam
A.J.Ernststraat 595G
1082 LD AMSTERDAM

Milan
Via Dante, 16
20121 MILAN

Éditorial
Antoine Mellon,
Directeur des Relations Investisseurs
www.abenex.com

Conception Graphique
Alexis Valory
www.alexisvalory.com

Crédits photos
Pexels: Aamir, Alain Margreve, Arina Dmitrieva, Arnaud Vigne, Chanwit Modsompong, Cottonbro Studio, Felipe Queiroz, Hugo Sykes, Jean Soumet-Dutertre, Kelly, Mattia Sacco, Mingyang Liu, Nino Souza, Ollie Craig, Petar Krstevski, Red Zeppelin, SlimMars 13, Mihai Vlasceanu
Unsplash: William Sinclair, Venti Views, Francesco Califano, Ana Frantz

