Rapport du comité de mission de Karos

Période inaugurale (juillet 2024 - décembre 2025)

Introduction **2**
Raison d'être et objectifs statutaires **2**
Présentation du comité de mission **3**
Muriel Barnéoud 3
Jean Moreau 4
Mathieu Chassignet 4
Flora Velle 4
Marie-Capucine Lemétais 5
Olivier Binet et Victor Andraud 5
Vie du comité 5
Travaux réalisés au cours de la période **5**
Appréciation générale **6**
Analyse par objectif statutaire **7**
Objectif statutaire 1 7
Inventer et déployer une solution de covoiturage efficace et désirable pour des trajets du quotidien plus humains et plus sobres 7
Appréciation générale : Atteint 7
Objectif statutaire 2 9
En partenaire de confiance des pouvoirs publics et de tous les acteurs clés dans les territoires, créer et engager un écosystème favorable au développement du covoiturage du quotidien 9
Appréciation générale : Atteint 9
Objectif statutaire 3 10
Construire une équipe ambitieuse, engagée et unie, qui poursuit la mission de manière sincère et responsable 10
Appréciation générale : Globalement atteint, avec des axes de structuration à poursuivre 10
Conclusion **12**

Introduction

Karos est une entreprise dont l'activité génère des externalités positives importantes sur les plans environnemental, social et territorial.

Depuis sa création en 2014, l'entreprise poursuit une ambition : faire du covoiturage du quotidien une nouvelle norme de mobilité, capable à la fois d'accélérer la transition écologique, d'améliorer le pouvoir d'achat et de réduire les fractures territoriales liées à la mobilité.

À l'occasion de ses 10 ans, Karos a souhaité franchir une nouvelle étape dans la structuration de cette ambition en devenant société à mission en juin 2024.

Cette démarche traduit la volonté de formaliser un cap de long terme, de renforcer l'exigence associée à la mission et d'inscrire durablement les engagements environnementaux et sociaux de l'entreprise dans ses statuts.

La mission constitue désormais un cadre structurant pour le développement de Karos, en articulation étroite avec sa stratégie d'entreprise.

Cette transformation s'est accompagnée :

- de la constitution d'un comité de mission composé de personnalités reconnues de l'écosystème de l'impact, de la transition écologique, des mobilités et de l'entrepreneuriat ;
- du recrutement d'un Chief Impact & Marketing Officer chargé de porter ces sujets au sein de l'entreprise et d'assurer une représentation permanente de la mission au sein du comité exécutif.

Le présent rapport vise à rendre compte des travaux réalisés par le comité de mission au cours de cette première période de mise en œuvre.

Raison d'être et objectifs statutaires

Karos est devenue société à mission en juin 2024.

La raison d'être de l'entreprise est la suivante :

> **« Nous créons une nouvelle façon de covoiturer, désirable et efficace, partout où cela est utile, afin d'améliorer le quotidien et d'accélérer la transition écologique.**
> **En partenaire de confiance des acteurs clés dans les territoires, nous nous battons pour faire du partage des trajets une nouvelle norme des transports du quotidien. »**

Dans le cadre de cette qualité de société à mission, Karos s'est dotée de trois objectifs statutaires :

1. **Inventer et déployer une solution de covoiturage efficace et désirable pour des trajets du quotidien plus humains et plus sobres.**
2. **En partenaire de confiance des pouvoirs publics et de tous les acteurs clés dans les territoires, créer et engager un écosystème favorable au développement du covoiturage du quotidien.**
3. **Construire une équipe ambitieuse, engagée et unie, qui poursuit la mission de manière sincère et responsable.**

Le présent rapport vise à rendre compte des travaux du comité de mission au regard de ces objectifs statutaires au cours de la période inaugurale (juillet 2024 - décembre 2025).

Présentation du comité de mission

Le comité de mission de Karos a été constitué afin d'apporter un regard externe, exigeant et indépendant sur la mise en œuvre de la mission de l'entreprise.

Le comité réunit des personnalités reconnues issues des univers de l'impact, de la transition écologique, des mobilités, de l'investissement et de l'entrepreneuriat.

Muriel Barnéoud

Directrice RSE et Qualité d'Emeis et ancienne Directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste, Muriel Barnéoud fait figure de référence en France sur les sujets de stratégie RSE et de société à mission.

Elle a notamment piloté la transformation du Groupe La Poste en société à mission et accompagne aujourd'hui plusieurs organisations sur ces enjeux de gouvernance et d'impact.

Sa présence au sein du comité apporte à Karos :

- une expertise reconnue sur les dispositifs de mission ;
- une expérience de gouvernance de grands groupes ;
- une vision particulièrement fine des enjeux liés à l'articulation entre impact, stratégie et pilotage opérationnel.

Jean Moreau

Entrepreneur engagé, Jean Moreau est cofondateur de Phenix et de NOUS anti-gaspi, deux entreprises devenues des références européennes de la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Ancien Président du Mouvement Impact France, il est aujourd'hui l'une des figures les plus reconnues de l'écosystème français de l'impact.

Son expérience apporte au comité :

- une compréhension des enjeux de passage à l'échelle des entreprises à impact ;
- une expertise sur les tensions entre croissance, financement et mission ;
- une connaissance approfondie des standards et pratiques de l'écosystème impact.

Mathieu Chassignet

Ingénieur mobilités durables à l'ADEME, Mathieu Chassignet a été pendant plusieurs années coordinateur national des sujets covoiturage.

Il est notamment co-auteur de l'enquête nationale ADEME sur le covoiturage publiée en 2025, qui constitue aujourd'hui l'une des principales références françaises sur les usages et impacts du covoiturage.

Son arrivée au comité en octobre 2025 permet notamment d'apporter :

- une expertise méthodologique sur la mesure de l'impact environnemental ;
- une vision des enjeux de report modal ;
- un regard sur le rôle des opérateurs de covoiturage dans l'écosystème des mobilités publiques.

Flora Velle

Directrice d'investissement chez Citizen Capital, fonds pionnier de l'investissement à impact en France et actionnaire de Karos, Flora Velle apporte une expertise sur les enjeux ESG, de gouvernance et de structuration de l'impact dans les entreprises en croissance.

Marie-Capucine Lemétais

Partner chez Ring Capital, fonds d'investissement à impact également actionnaire de Karos, Marie-Capucine Lemétais apporte au comité un regard exigeant sur les enjeux

d’exécution, de gouvernance et d’intégration de la mission dans les décisions stratégiques de l’entreprise.

Olivier Binet et Victor Andraud

Le comité comprend également :

- Olivier Binet, Président et cofondateur de Karos ;
- Victor Andraud, Directeur Impact & Marketing, chargé d’animer les travaux du comité de mission et d’assurer le suivi de la mission au sein de l’entreprise.

Vie du comité

Le comité de mission s’est réuni à trois reprises au cours de l’année 2025 :

- le 7 janvier 2025 ;
- le 29 avril 2025 ;
- le 22 octobre 2025.

L’ensemble des membres a participé activement aux travaux du comité au cours de cette première période.

Travaux réalisés au cours de la période

Cette première période a principalement été consacrée à la structuration et à la stabilisation du modèle de mission de Karos.

Les travaux du comité ont notamment porté sur :

- la définition et l’évolution du modèle de mission ;
- la déclinaison des objectifs statutaires en objectifs opérationnels ;
- la définition des indicateurs et des cibles de suivi ;
- l’intégration progressive des enjeux d’impact dans le pilotage de l’entreprise ;
- l’évolution du secteur du covoiturage et les enjeux de financement associés.

Les travaux du comité se sont déroulés dans un contexte particulièrement difficile pour le secteur du covoiturage, marqué notamment par la suppression de la fiche CEE covoiturage courte distance, une forte réduction des financements publics associés au covoiturage (Fonds Vert notamment) et un environnement économique plus tendu pour les opérateurs du secteur.

Dans ce contexte, le comité souligne la résilience de Karos et la capacité de l'entreprise à maintenir une trajectoire cohérente avec sa mission malgré les difficultés rencontrées.

Comme le résume Muriel Barnéoud :

> « Le modèle a tenu le choc face à une actualité très difficile, ce qui démontre sa solidité et une belle résilience. »

Le comité a également consacré une part de ses travaux aux sujets d'impact et de méthodologie, notamment au suivi du business plan impact de Karos et aux enseignements de l'enquête nationale ADEME sur le covoiturage présentée au comité par Mathieu Chassignet en octobre 2025 et qui serviront de base à un travail approfondi sur les méthodologies de calcul des émissions évitées.

Cette première période a enfin permis d'ouvrir plusieurs réflexions structurantes pour la suite, notamment sur :

- l'intégration de la mission dans les outils de gouvernance et de pilotage stratégique ;
- le rôle du comité de mission comme espace de débat stratégique ;
- l'articulation entre développement économique, impact environnemental et couverture territoriale.

Appréciation générale

Le comité de mission considère que cette première période de mise en œuvre de la qualité de société à mission chez Karos est globalement très positive.

Les membres du comité soulignent en particulier :

- la sincérité de la démarche engagée ;
- la qualité des échanges au sein du comité ;
- la disponibilité et la transparence des équipes dirigeantes ;
- la cohérence globale entre la stratégie de l'entreprise et les engagements associés à sa mission.

Le comité estime que cette première période a permis de poser des bases solides pour la suite, notamment à travers :

- la formalisation du modèle de mission ;
- la structuration des objectifs opérationnels ;
- l'identification d'indicateurs pertinents ;
- l'intégration progressive de la mission dans le fonctionnement de l'entreprise.

Comme l'indique Flora Velle :

> « Le fait que Karos ait maintenu le cap sur ses engagements de mission dans ce contexte témoigne d'une réelle sincérité dans la démarche. »

Jean Moreau souligne également :

> « La mission a été un véritable moteur d'alignement stratégique et opérationnel. »

Les membres du comité considèrent toutefois que cette première période a principalement été une phase de structuration et de construction du cadre. Plusieurs membres estiment désormais que la prochaine étape devra consister à faire évoluer les travaux du comité vers des échanges plus stratégiques et davantage centrés sur les arbitrages et tensions concrètes liés à la mission.

Le comité identifie notamment plusieurs enjeux pour les prochaines années :

- renforcer l'intégration de la mission dans les instances de gouvernance et de pilotage stratégique ;
- poursuivre la structuration des méthodologies de mesure de l'impact ;
- renforcer l'appropriation de la mission par les collaborateurs et les partenaires ;
- poursuivre le travail de pédagogie et de plaidoyer autour du covoiturage du quotidien.

Analyse par objectif statutaire

Objectif statutaire 1

Inventer et déployer une solution de covoiturage efficace et désirable pour des trajets du quotidien plus humains et plus sobres

Appréciation générale : Atteint

Le comité considère que les objectifs associés à cet objectif statutaire sont globalement atteints.

Malgré un contexte sectoriel difficile, Karos a poursuivi sa dynamique de croissance et dépassé les 4 millions de trajets de covoiturage réalisés sur l'année 2025, en progression par rapport à l'année précédente.

Le comité souligne également la forte structuration de la stratégie Produit autour des covoitureurs fréquents (“Weekly Active Power Carpoolers” – WAPCAs), désormais

devenus un indicateur central de pilotage de l'entreprise. La meilleure semaine observée en 2025 a enregistré plus de 28 800 WAPCAs.

Plusieurs membres considèrent que cette approche traduit une volonté de transformer durablement les habitudes de mobilité plutôt que de rechercher uniquement une logique de volume.

Comme le résume Mathieu Chassignet :

> « La stratégie de Karos est basée sur les utilisateurs fidèles et leur satisfaction plutôt que sur le seul volume. »

Jean Moreau souligne également :

> « Le fait d'avoir érigé les WAPCAs au rang d'indicateur North-star démontre un alignement parfait entre le succès business et l'impact de la mission. »

Le comité souligne également :

- les très bons niveaux de satisfaction observés sur les stores applicatifs (4,8/5 sur iOS et 4,7/5 sur Android pour Karos comme pour Covoit IDFM) ;
- les débuts très prometteurs et la progression du partenariat avec Île-de-France Mobilités ;
- les efforts engagés pour mieux suivre et piloter les principaux indicateurs d'impact environnemental et social.

Le comité note que les principaux indicateurs d'impact (émissions de CO2 évitées, pouvoir d'achat généré, couverture des zones à faible densité) sont bien identifiés et suivis dans le cadre du business plan impact de Karos.

Le comité souligne également positivement les efforts engagés pour valoriser davantage les témoignages utilisateurs, avec 10 témoignages déjà partagés depuis le passage en société à mission, contre un objectif initial de 3.

Les membres considèrent toutefois que les méthodologies associées aux indicateurs d'impact devront continuer à être consolidées et enrichies au cours des prochaines années, notamment concernant :

- les hypothèses de report modal ;
- les méthodologies de calcul des émissions évitées ;
- les enquêtes utilisateurs permettant d'affiner la compréhension des usages et motivations.

Le comité identifie également un point de vigilance concernant le maintien d'un haut niveau de qualité de service avec l'augmentation continue des volumes ainsi que la nécessité d'améliorer progressivement certains indicateurs de réputation externe (Trustpilot, Google Reviews).

Le comité recommande notamment :

- de poursuivre le développement d'une base d'utilisateurs fréquents ;
- de renforcer encore la communication autour des impacts sociaux et environnementaux du covoiturage ;
- de continuer à structurer le pilotage des indicateurs d'impact ;
- de poursuivre l'enrichissement des tableaux de bord d'impact environnemental.

Objectif statutaire 2

En partenaire de confiance des pouvoirs publics et de tous les acteurs clés dans les territoires, créer et engager un écosystème favorable au développement du covoiturage du quotidien

Appréciation générale : Atteint

Le comité considère que Karos a fortement progressé sur cet objectif statutaire au cours de la période.

L'entreprise a notamment :

- contractualisé avec 16 nouvelles collectivités et 70 nouveaux employeurs en 2025 ;
- porté le budget total alloué aux projets de covoiturage au-delà de l'objectif qu'elle s'était fixé, aussi bien en termes de chiffre d'affaires que de cofinancement des trajets ;
- renforcé son implication dans le débat public et le plaidoyer sectoriel.

Le comité souligne particulièrement les 11 contributions publiques réalisées sur l'année (livres blancs, interventions, tables rondes, événements) ainsi que les 18 jours-homme consacrés aux activités de représentation sectorielle et de plaidoyer.

À la date de rédaction du présent rapport, Karos assure également la présidence du groupe de travail Covoiturage de l'Alliance des Mobilités.

Jean Moreau souligne à ce titre :

> « Le déploiement territorial est une grande réussite. »

Le comité considère que Karos joue désormais un rôle important dans la structuration du secteur du covoiturage du quotidien et dans la sensibilisation des pouvoirs publics aux enjeux associés à cette pratique.

Plusieurs membres mettent également en avant le rôle exemplaire joué par Karos dans sa collaboration avec les pouvoirs publics, notamment à travers la décision de contribuer au financement des activités du Registre de Preuve de Covoiturage (incluant l'Observatoire National du Covoiturage), dans un contexte de forte baisse des financements publics associés à cette structure.

Le comité rappelle néanmoins que le secteur reste encore en phase de structuration et nécessite un important travail de pédagogie et de conviction auprès des acteurs publics et privés.

Comme le souligne Flora Velle, la prochaine période devra également permettre de veiller à maintenir un équilibre entre le développement des grands contrats métropolitains et la couverture des territoires moins denses, qui constitue un élément important de la mission de Karos.

Le comité identifie également un point de vigilance concernant la dépendance persistante du secteur au cadre et aux cofinancements publics et souligne la nécessité de maintenir un plaidoyer sectoriel fort et structuré.

Le comité recommande notamment :

- de poursuivre l'investissement dans les actions de représentation sectorielle ;
- de maintenir un haut niveau d'engagement auprès des pouvoirs publics ;
- de continuer à démontrer les bénéfices sociaux, environnementaux et économiques du covoiturage du quotidien ;
- de poursuivre le déploiement de cette stratégie d'influence institutionnelle dans les autres marchés européens matures.

Objectif statutaire 3

Construire une équipe ambitieuse, engagée et unie, qui poursuit la mission de manière sincère et responsable

Appréciation générale : Globalement atteint, avec des axes de structuration à poursuivre

Le comité considère que Karos a maintenu une forte cohésion d'équipe et une bonne appropriation de la mission dans un contexte économique pourtant difficile.

L'année 2025 a été marquée par une forte dégradation des conditions de marché du secteur, un plan de réduction de coûts ainsi qu'une phase de restructuration des équipes.

Dans ce contexte, plusieurs membres soulignent positivement la capacité de l'entreprise à rester fédérée autour de sa mission et de sa stratégie.

Le comité considère notamment comme des avancées importantes :

- la poursuite du chantier d'unification des marques européennes autour de la marque Karos ;
- l'intégration progressive des éléments du modèle de mission dans les OKRs de l'entreprise ;
- la diffusion du modèle de mission dans les différents pays ;
- les premiers travaux engagés autour de la structuration d'une culture commune de l'impact.

Comme l'indique Flora Velle :

> « Le fait que l'entreprise ait traversé cette période difficile en conservant une unité d'équipe et une clarté sur sa raison d'être est en soi un signal fort de maturité dans la démarche mission. »

Jean Moreau souligne également :

> « Les fondamentaux d'une culture commune ont été posés. »

Le comité considère toutefois que des progrès restent à accomplir sur les sujets RH et organisationnels, notamment dans un contexte où l'entreprise ne disposait pas encore d'une direction RH stabilisée sur la période.

Plusieurs membres soulignent également que l'hypercroissance future et l'expansion internationale mettront à l'épreuve l'homogénéité de la culture d'entreprise et que les méthodologies d'impact devront être parfaitement appropriées par les nouvelles recrues, notamment à l'international.

Le comité recommande notamment :

- de poursuivre les efforts d'appropriation de la mission par les équipes ;
- de renforcer l'intégration de la mission dans les processus de gouvernance et de pilotage ;
- de poursuivre les travaux méthodologiques autour des indicateurs d'impact ;
- de préparer la validation de ces méthodologies par le comité de mission ;
- de veiller à maintenir ce niveau d'engagement y compris dans des contextes économiques plus difficiles.

Conclusion

Le comité de mission considère que cette première période a permis de poser des bases solides pour la mise en œuvre de la qualité de société à mission chez Karos.

Les membres du comité soulignent la sincérité de la démarche engagée, la qualité des échanges menés au sein du comité, ainsi que la cohérence globale entre la stratégie de l'entreprise et les engagements associés à sa mission.

Cette première période a principalement permis :

- de structurer et stabiliser le modèle de mission ;
- de définir des objectifs opérationnels et des indicateurs de suivi ;
- d'installer une première culture commune autour de l'impact ;
- d'intégrer progressivement la mission dans les outils de pilotage de l'entreprise.

Le comité estime que la prochaine période devra désormais permettre :

- d'approfondir les échanges stratégiques liés à la mission ;
- de renforcer l'intégration de la mission dans les outils de gouvernance et de pilotage ;
- de poursuivre la structuration des méthodologies d'impact ;
- de continuer à embarquer l'ensemble des parties prenantes internes et externes autour des bénéfices sociaux et environnementaux du covoiturage du quotidien ;
- de renforcer la visibilité du comité de mission et de ses travaux.

Comme le résume Marie-Capucine Lemétais :

> « Le vrai chantier pour la suite, c'est le lien entre mission et gouvernance. »

Dans un contexte sectoriel et économique exigeant, le comité considère que Karos a démontré au cours de cette première période sa volonté de faire de sa mission un véritable cadre structurant pour le développement de l'entreprise.