



RAPPORT DU COMITE DE MISSION

Evaluation 2022

21/10/2022

Comité de mission :

Jacky Allonville

Philippe Fourquet

Souâd Taïbi

Titre du document

SOMMAIRE

| | |
|---------------------------------------------------------|----|
| Présentation du cabinet..... | 2 |
| Le comité de mission..... | 3 |
| Validation du modèle de la mission..... | 3 |
| Recommandations du comité de mission | 4 |
| Recommandations générales | 4 |
| Analyse et recommandations relatives aux objectifs..... | 5 |
| Conclusion..... | 11 |

Présentation du cabinet

AKCELI est un cabinet de conseil en stratégie et pilotage d'entreprise fondé par Fabien Sallé en 2012. Son projet est l'accompagnement à la transformation des business models par la RSE, avec un fort ancrage historique et éthique dans l'accompagnement des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire.

L'offre se construit au travers des compétences et expériences de consultants prestataires du cabinet, pour certains associés et qui portent au travers de leurs interventions la vision de l'entreprise :

« Construire une société épanouissante et soutenable pour tous, répondant aux besoins et aspirations des générations actuelles sans entraver la capacité des générations futures à répondre aux leurs. »

L'expérience professionnelle antérieure du fondateur dans le secteur coopératif et de l'agriculture biologique met naturellement ces enjeux au cœur de l'accompagnement, et le cabinet développe à partir de 2016 une prestation de révision coopérative.

Les valeurs portées par les intervenants du cabinet sont :



Ces valeurs et priorités entrent en résonance avec les aspirations de Pierre Berneur, consultant associé depuis 2020.

Afin de renforcer l'expression de ces valeurs communes et mieux les faire connaître aux parties prenantes de l'organisation, le cabinet décide en octobre 2021 de changer de statut et de devenir entreprise à mission.

Le comité de mission

Le comité de mission est alors créé en rassemblant trois représentants des parties prenantes du cabinet :

Jacky Allonville - artiste et entrepreneur, ancien membre du comité éthique Biocoop et du CJD de Saint Nazaire

Philippe Fourquet - réviseur coopératif, président d'associations et ancien expert-comptable et commissaire au compte chez EY

Souad Taïbi - enseignante chercheuse et conseil du cabinet AKCELI- experte de la soutenabilité forte et triple comptabilité

Les membres du comité de mission se sont rassemblés cinq fois et se sont entretenus avec les partenaires du cabinet afin de mieux comprendre la mission que se donne AKCELI, les moyens qu'elle met en œuvre et le niveau d'atteinte de ses objectifs. Nous nous sommes également appuyés pour cela sur les documents internes du cabinet.

Validation du modèle de la mission

La mission du cabinet s'exprime officiellement ainsi :



Cette version courte est le reflet d'une réflexion plus approfondie qui articule état environnemental et social, objectif de soutenabilité des sociétés et moyens d'action du cabinet : prise de conscience des acteurs, transformation des pratiques des organisations par l'innovation, l'accompagnement et la co-

construction :

« Forte de son expérience et convaincue que la culture de la soutenabilité du système socio-environnemental doit prendre une part prépondérante dans les entreprises, tant au niveau de leur création que de leur évolution, AKCELI a pour raison d'être d'accélérer l'émergence de sociétés bâties sur des modèles viables et durables. Cette raison d'être s'articule autour de l'accompagnement et la transformation des organisations et des individus qui les composent par le conseil, l'audit, la formation et la mise à disposition de ressources. AKCELI mise sur la prise de conscience, la recherche et l'innovation au côtés des acteurs des territoires dans lesquels nous sommes présents »

Cette mission a été déclinée par le cabinet en cinq objectifs, chacun explicités par une série d'actions que le cabinet souhaite mettre en œuvre dans le court et moyen terme ;

1. Permettre aux organisations d'aller vers la soutenabilité ;
2. Rapprocher le monde de l'entreprise et le monde de l'économie sociale et solidaire ;
3. Proposer du conseil soutenable (local...) ;
4. Agir par le biais de consultants faiseurs (Insider, entrepreneur, Probono...) ;
5. Expérimenter dans le cadre de la comptabilité triple capital.

Les objectifs, le positionnement du cabinet et la constitution des équipes sont en cohérence avec la mission qu'AKCELI s'est définie.

L'objet de ce premier rapport de comité de mission est de faire un état d'avancement sur la mise en œuvre de ces actions et de leur pertinence vis-à-vis de l'objectif auxquelles elles s'associent. Nous accompagnons ces premiers éléments de recommandations et de pistes de réflexion pour l'avenir.

Recommandations du comité de mission

Recommandations générales

INTEGRER LES MISSIONS A TOUTES LES ETAPES DE REALISATION DE PRESTATION DU CABINET

- *Les contrats des prestataires doivent intégrer les principes de la raison d'être et formaliser l'adhésion du prestataire à ces principes et son engagement à les mettre en œuvre dans la réalisation de la prestation.*
- *Mettre en exergue les éléments alignés à la mission dans l'offre, la proposition / contrat de mission*
- *Mettre en place une grille d'acceptation du client (Avant de répondre à une offre de service, le consultant dispose d'une grille de critères que le client doit respecter afin d'assurer un alignement des valeurs et activités du client potentiel aux valeurs du cabinet : nature de la mission, secteur d'activité compatible, éloignement géographique (faisabilité d'une intervention à distance) ...)*
- *Mettre en place une grille d'évaluation de la contribution de la prestation à l'atteinte des objectifs des missions (en lien avec la raison d'être et les valeurs). Celle-ci peut-être interne et aussi utilisée dans le questionnaire de satisfaction des clients.*

Analyse et recommandations relatives aux objectifs

| Objectif 1 : Permettre aux organisations d'aller vers la soutenabilité | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Former les dirigeants et sensibiliser les équipes à la question de la soutenabilité • Faire prendre conscience des modèles non soutenables • Influencer les choix en allant dans les réseaux les plus éloignés • Produire une offre de A à Z permettant de prendre en main son modèle économique • Se former et développer notre expertise • Embauche de nouveaux consultants, test de formation à la soutenabilité • Réaliser un plan d'actions pour favoriser les actions probono et sensibilisation | |
| Niveau d'atteinte des actions de la feuille de route | Les points forts |
| <ul style="list-style-type: none"> • Former les dirigeants et sensibiliser les équipes à la question de la soutenabilité (1) ;  • Faire prendre conscience des modèles non soutenables (2) ;  • Influencer les choix en allant dans les réseaux les plus éloignés (3) ;  • Produire une offre de A à Z permettant de prendre en main son modèle économique (4) ;  • Se former et développer notre expertise (5) ;  • Embauche de nouveaux consultants, test de formation à la soutenabilité (6) ;  | <ul style="list-style-type: none"> • Membre de l'association Dirigeants Responsables de l'Ouest (DRO) et du comité 21 Grand Ouest (1,2 et 3). • Organisation d'une réunion annuelle de formation aux enjeux de soutenabilité des consultants prestataires d'AKCELI (5). • Utilisation du BMC avec les clients, dès lors que le modèle intègre les conditions de soutenabilité (Sustainable Business Canvas) (2). • Animation de conférences (Angers Technopole entre autres) (1,2 et 3). • Signature d'un contrat d'engagement pour les consultants, à ce jour plutôt un contrat commercial qu'un contrat scellant des valeurs et objectifs de mission communs (6). • Mise en place d'un test de personnalité orienté culture et fondamentaux AKCELI pour les nouveaux consultants (Evalys) (6). • Partage systématique de la vision, des valeurs et de la raison d'être avec le consultant pressenti (6). |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Réaliser un plan d'actions pour favoriser les actions probono et sensibilisation (7) ;  | <ul style="list-style-type: none"> Réunions internes systématiques sur la coordination des missions (5 et 6). |
| | <p>Nos préconisations</p> <ul style="list-style-type: none"> Poursuivre les actions à destination des réseaux les plus éloignés (3) Formaliser la construction de l'offre afin de souligner l'objectif de prise en main de son modèle économique par le client (4). Intégrer les éléments de la mission d'AKCELI dans le contrat d'engagement des intervenants (6). Mettre en place une grille de vérification d'atteinte des objectifs des missions (1,2 et 4). Organiser systématiquement des entretiens pour s'assurer de la bonne intégration des nouveaux consultants (6) Mettre en place des réunions ponctuelles plus stratégiques 2 ou 3 fois par an (7). Prendre de la hauteur sur les événements des derniers mois : pérennité des solutions mises en place auprès des clients et retombées des actions de communication (1 ,2 et 3). Mettre en place le tableau de bord de suivi du déploiement opérationnel de la stratégie conjuguant indicateurs d'action et indicateurs de résultat (7). Formaliser le suivi de l'évaluation continue des consultants et organiser le partage des connaissances (celui-ci peut être fait de manière formelle ou au travers de la collaboration sur des missions) (5 et 6). |
| <p>Appréciation générale sur l'objectif</p> | <p>En synthèse</p> |
|  | <p>Un objectif qui a commencé à être exécuté et pour lequel un certain nombre d'actions restent cependant à conduire. Le cabinet dispose des compétences et ressources nécessaires à leur mise en œuvre.</p> |

| Objectif 2 : Rapprocher le monde de l'ESS et le monde de l'économie classique | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Agir en prenant des responsabilités dans les 2 économies • Avoir des collaborateurs qui travaillent et / ou s'engagent dans les 2 • Permettre les projets communs provoquer des rencontres • Former les consultant.e.s à l'ESS • Influencer les projets et organisations en prenant des responsabilités –envisager ESUS pour le cabinet | |
| Niveau d'atteinte des actions de la feuille de route | Les points forts |
| <ul style="list-style-type: none"> • Agir en prenant des responsabilités dans les 2 économies ;  • Avoir des collaborateurs qui travaille et / ou s'engage dans les 2 ;  • Permettre les projets communs provoquer des rencontres ;  • Former les consultant.e.s à l'ESS ;  • Influencer les projets et organisations en prenant des responsabilités ;  • Envisager ESUS pour le cabinet ;  | <ul style="list-style-type: none"> • Pilotes de l'engagement expérimentés : Fabien – Christophe. Ils doivent coordonner le travail d'un groupe projet en support de 3 personnes, avec un temps de contribution individuel de 20h/an. • Associés et intervenants sont acteurs et réalisent des missions dans les deux économies. Exemple : Pierre BERNEUR est associé et co-fondateur et président Humo Sapiens • Fabien Sallé est l'un des co-fondateurs de DRO Anjou Maine |
| | Nos préconisations |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Clarifier la nature des projets communs et l'objectif des rencontres provoquées. • Planifier formaliser et piloter la formation des consultants à l'ESS. • Créer un indicateur de suivi du taux d'engagement (Nombres de jours-conseil, nombres d'organisations concernées) dans les deux économies. • Evaluer l'intérêt stratégique du statut ESUS et son niveau de priorité. |
| Appréciation générale sur l'objectif | En synthèse |
|  | De nombreuses actions réalisées avec succès et en lien avec l'activité du cabinet. Il reste à formaliser la mise en œuvre et le pilotage de certaines actions (notamment la formation). |

| Objectif 3 : Proposer du conseil soutenable (local...) | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un baromètre social et bilan carbone ; • Expérience consultant AKCELI - Bilan carbone internalisé • Plan d'actions de réduction d'empreinte carbone • Poursuivre le développement du télétravail • Favoriser le sport ou activités de détente en entreprise actions collectives • Formaliser un environnement de travail qualitatif et commun à tous (physique, process, outils, réduction des irritants...) • Mesurer le plan de charge et réfléchir à un plan d'actions d'amélioration • Sensibiliser au Numérique Responsable, enjeux du droit à la déconnexion • Refuser les projets qui ne sont pas soutenables | |
| Niveau d'atteinte des actions de la feuille de route | Les points forts |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Actions en adéquation avec l'objectif • Réalisation d'un premier bilan carbone • Choix d'un logiciel hébergé par ODOO mini ERP développé par la structure Bretonne Empreinte Digitale • Location d'ordinateurs réparables et en location longue durée (10 ans) • Financement de l'abonnement espace co-working des consultants le désirant • Des réunions de suivi de projet bimensuelles permettent d'identifier et corriger la surcharge éventuelle • Les conditions de réalisations des missions sont systématiquement exprimées dans les propositions afin de limiter leur empreinte carbone. |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Nos préconisations |
| | La structure actuelle des outils de pilotage ne permet pas d'évaluer la mise en œuvre des actions de cet objectif. Le tableau de bord devra flécher les indicateurs correspondant à chaque actions des objectifs de la mission. |
| Appréciation générale sur l'objectif | En synthèse |
|  | Cet objectif devra être réévalué grâce à des indicateurs formalisés. |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectif 5 : Expérimenter dans le cadre de la comptabilité triple capital | |
| <ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les équipes aux enjeux climatiques par des ateliers triple comptabilité ou fresque du climat Expérimentation de tableaux de bords temps réel d'impact Recherche partenariale pour une intégration SI | |
| Niveau d'atteinte des actions de la feuille de route | Les points forts |
| <ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les équipes aux enjeux climatiques par des ateliers Triple comptabilité <i>ou fresque du climat</i> ;  Expérimentation de tableaux de bords temps réel d'impact ;  Recherche partenariale pour une intégration SI ;  | <ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'un atelier triple comptabilité en 2021. Mise en place d'un groupe de travail de développement d'un tableau de bord multi-capitaux (économique, environnemental via l'empreinte carbone et social). Structuration du développement des tableaux de bord de suivi en temps réel et de l'offre correspondante Présence d'une experte multi-capitaux dans les équipes Consultante formée à l'animation de la Fresque du Climat. Fresque du climat faite en mai 22 |
| | Nos préconisations |
| | <ul style="list-style-type: none"> Planifier la mise en œuvre des actions de sensibilisation et d'expérimentation. |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Prioriser et planifier la recherche de partenaires SI. |
| Appréciation générale sur l'objectif | En synthèse |
|  | Un objectif qui a commencé à être exécuté et pour lequel un certain nombre d'actions restent cependant à conduire |

Conclusion

Le cabinet bénéficie d'un bel alignement entre la mission, les moyens et les Hommes. Les objectifs et les actions que le cabinet s'est fixé sont certes ambitieux mais devraient permettre de donner vie à cette mission.

L'enjeu majeur dans la période à venir réside dans la capacité du cabinet (en terme de ressources et de temps) à structurer la priorisation et le pilotage des actions identifiées.

Nous encourageons l'équipe à s'approprier les recommandations du comité de mission afin d'orienter la réflexion sur les actions prioritaires à mettre en œuvre.

Les membres du comité de mission