

# 2021

# RAPPORT DE MISSION

CO

CONSEIL & STRATÉGIES POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL



# SOMMAIRE

## **01**

CO, un cabinet de conseil « non for-profit »  
au service de l'intérêt général

## **02**

Devenir entreprise à mission, une évidence

## **03**

Des objectifs au service de l'intérêt général

## **04**

Une Gouvernance dédiée

## **05**

Retour sur l'année 2020, année 1 de CO  
comme entreprise à mission

## **06**

Une année 2021 riche de réalisations et  
d'enseignements

## **07**

Une feuille de route claire pour l'année 2022

## Le regard de Muriel Barnéoud, référente mission de CO, sur l'année 2021



**Muriel BARNEOUD**

*Directrice de l'Engagement Sociétal  
du Groupe La Poste  
Référente mission de CO*

En devenant entreprise à mission en avril 2020, CO a été un des pionniers du monde du conseil à se lancer dans cette aventure, une démarche audacieuse pour un cabinet dont la mission sociétale est au cœur de la raison d'être depuis sa création.

A l'issue d'une démarche participative et structurée, CO a formulé une mission cohérente avec son ADN et s'est doté d'objectifs ambitieux et concrets permettant d'en mesurer l'atteinte.

L'année 2021, première année complète de CO en tant qu'entreprise à mission, aura permis de démontrer la dynamique enclenchée, les premières réalisations concrètes permettant à la mission de s'incarner réellement dans le quotidien de l'équipe, et le chemin restant à parcourir, notamment sur les objectifs plus éloignés du cœur de métier de CO.

Tout au long de l'année, j'ai apprécié le sérieux avec lequel CO s'est attaché à me rendre compte de l'avancée de l'exécution de la mission, faisant preuve d'une très grande qualité d'écoute et d'ouverture d'esprit, au cours de vraies séances de travail et de réflexion conjointe.

Enfin, concernant l'avancement de l'exécution de la mission à proprement parler, je suis sincèrement impressionnée par le chemin d'ores et déjà parcouru, avec des résultats déjà extrêmement tangibles et des pistes concrètes pour l'année 2022.



# CO, un cabinet de conseil non for-profit au service de l'intérêt général

**Le modèle de CO** a été conçu sur le modèle de **l'entrepreneuriat social** :

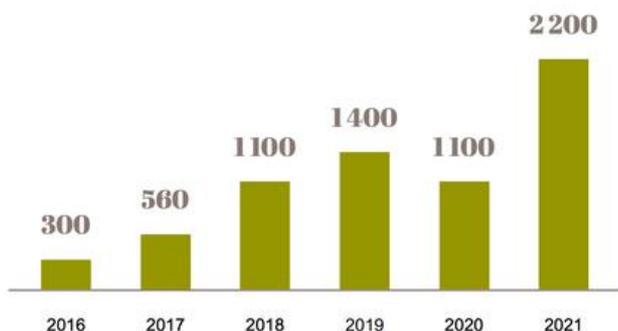
- En apportant une **offre adaptée** à ce secteur
- En proposant un **modèle économique accessible et à lucrativité limitée** : la détention des actions de la coopérative ne donne lieu ni à valorisation du capital, ni à distribution du résultat à ses actionnaires. Celui-ci est utilisé pour consolider les fonds propres de la structure et engager des investissements à même de garantir sa pérennité.

## Une activité 2021 en forte croissance sur l'ensemble des champs de fragilité de l'intérêt général

UNE CROISSANCE EXCEPTIONNELLE EN 2021

**2200** jours-hommes  
**44** projets d'intérêt général

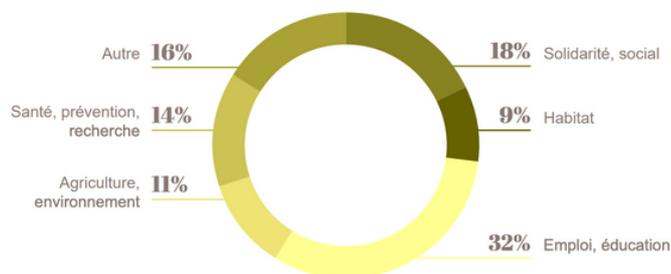
ÉVOLUTION DE L'ACTIVITE DE CO  
(EN NOMBRE DE JOURS-HOMMES PAR AN)



PART DES MISSIONS PAR TYPE D'ACCOMPAGNEMENT



PART DES MISSIONS PAR CHAMP DE FRAGILITÉ



## Une équipe permanente...



**BENOIT GAJDOS**  
Directeur général et associé



**INGRID BARAKAT**  
Manager



**ALEXANDRA MOUSQUES**  
Consultante senior



**PIERRE-DOMINIQUE VITOUX**  
Directeur général et associé



**EGLANTINE CHOLLET**  
Manager



**MARGAUX DRENCOURT**  
Consultante senior

... renforcée par 36 consultants détachés de nos cabinets partenaires.

## Cette contribution à l'intérêt général a été rendue possible grâce à une coopération inédite entre cabinets concurrents

Dès 2007, **Syntec Conseil en Management**, l'association professionnelle des acteurs du conseil en management, avec le soutien du Laboratoire **Le Rameau**, met en place un groupe de travail qui s'est attaché au **développement de l'engagement sociétal** de ses adhérents. Ses travaux prennent leur pleine mesure grâce à la stratégie d'investissement sociétal d'**AG2R LA MONDIALE** au travers de son Fonds d'innovation.

Forts de cette expérimentation réussie, quatre cabinets de conseil concurrents décident de s'engager durablement dans l'accroissement de leur impact social en co-créant une structure de conseil en stratégie, exclusivement dédiée à l'accompagnement de projets d'intérêt général. Début 2021, Mawenzi Partners a fait le choix de rejoindre cette initiative entrepreneuriale, de même que Bartle, tout récemment, en décembre 2021.



Initialement constitué en Société par Actions Simplifiée, CO est devenu en 2014 une **Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)** permettant d'inscrire pleinement le cabinet dans le paysage de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et d'impliquer l'ensemble de ses parties prenantes (cabinets de conseil fondateurs, bénéficiaires des accompagnements, investisseurs sociétaux qui soutiennent cette initiative).

## Devenir société à mission, une évidence...

Dès 2013, Benoit Gajdos et Pierre-Dominique Vitoux, futurs Directeurs Généraux de CO, s'engagent dans une réflexion pour placer l'engagement au cœur d'un modèle économique innovant.

- Au titre du groupe de travail Syntec Conseil en management visant au développement de l'engagement sociétal des cabinets de conseil, Benoît Gajdos et Pierre-Dominique Vitoux rencontrent Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, Kevin Levillain et Stéphane Vernac, chercheurs en théorie de l'entreprise à MINES Paris Tech, avec pour objectifs de :
  - **Contribuer aux réflexions sur la SOSE** (Société à Objet Social Etendu) avec, pour cas d'application concret, le projet de création d'une coopérative de conseil, CO, fondée ultérieurement en avril 2014
  - **Rédiger l'objet social de CO**, ainsi que ses engagements vis-à-vis de ses parties prenantes (bénéficiaires, cabinets, financeurs, consultants)

L'ensemble de ces éléments sera repris dans l'ouvrage *La Société à Objet Social Etendu - Un nouveau statut pour l'entreprise*, publié aux Presses des Mines en 2015

**En 2014, CO se crée, d'abord sous forme de SAS puis de SCIC - Société Coopérative d'Intérêt Collectif**

En 2019, CO est invité aux Colloques de CERISY pour apporter son témoignage aux côtés d'autres pionniers sur le chemin parcouru

**En 2019, CO rejoint la Communauté des Entreprises à Mission (CEM)**. Cette association loi 1901, créée fin 2018, rassemble des dirigeants et entrepreneurs qui souhaitent :

- **Partager leurs expériences pour développer leur entreprise à mission**
- **Produire, documenter et qualifier l'entreprise à mission**
- **Faire connaître l'entreprise à mission auprès d'un public varié**

D'après la Loi Pacte (adoptée le 11/4/2019), « **toute société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité** » (article 1833 code civil).

« **Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité** » (article 1835 code civil).

Au-delà de la loi, une société à mission se définit par « **4 singularités indissociables : la mission, les engagements, l'évaluation, la gouvernance de la mission** ».

**Sur décision du Comité de surveillance, l'équipe CO a mis en place une démarche pour transformer formellement CO en Entreprise à Mission**

# ... devenue réalité au terme d'une démarche participative et structurée

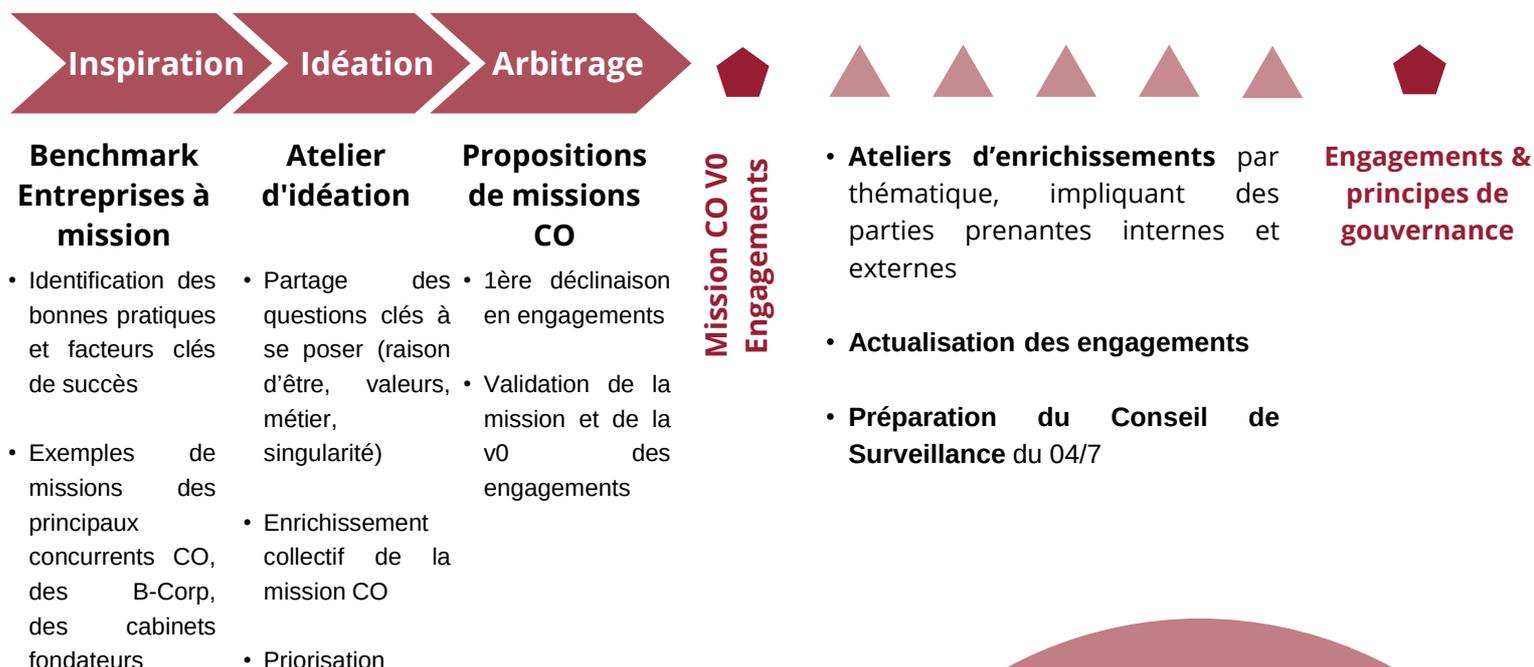
Dès la promulgation de la loi PACTE, CO a entrepris des travaux pour devenir Entreprise à Mission, avec deux grandes phases :



## OBJECTIFS POURSUIVIS



## METHODE DE TRAVAIL



# La mise en œuvre de cette méthodologie a permis à CO de formuler sa raison d'être, déclinée en objectifs statutaires...

## Une raison d'être...

Fédérer des acteurs du conseil en stratégie et mobiliser les écosystèmes (entreprises, financeurs, partenaires opérationnels) afin d'apporter aux porteurs de projets d'intérêt général une réponse adaptée et accessible pour accroître leur impact et leur pérennité.

« PERMETTRE AUX PROJETS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL D'ACCROÎTRE LEUR IMPACT ET LEUR PÉRENNITÉ GRÂCE AU CONSEIL EN STRATÉGIE »

## ... déclinée en trois objectifs statutaires :

1

« RENDRE LE CONSEIL EN STRATÉGIE ACCESSIBLE AUX PROJETS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL »

Pour que les porteurs de projets d'intérêt général puissent **bénéficier de l'impact positif du conseil en stratégie**, celui-ci doit être accessible financièrement et culturellement par une adaptation du modèle économique, des contenus et des discours.

2

« FAVORISER LES ENGAGEMENTS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS AU SEIN DE NOS CABINETS PARTENAIRES »

En intervenant régulièrement au sein de ses cabinets partenaires, CO a pour objectif de **susciter un effet d'entraînement** en renforçant l'engagement des consultants détachés et en faisant de la pédagogie auprès de l'ensemble des consultants des cabinets partenaires.

3

« AGIR TRANSVERSALEMENT POUR DÉVELOPPER LES MODÈLES RÉUNISSANT ÉCONOMIE ET INTÉRÊT GÉNÉRAL »

Au-delà des projets de conseil, CO s'est donné pour objectif de **faire progresser l'écosystème de l'ESS**, en y apportant son expertise développée au cours des 8 dernières années.

# ... eux-mêmes déclinés en 10 objectifs opérationnels pilotés régulièrement



## « RENDRE LE CONSEIL EN STRATÉGIE ACCESSIBLE AUX PROJETS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL »

Faire reconnaître le conseil en stratégie et ses apports auprès des acteurs d'intérêt général

Mettre à disposition des porteurs de projets les expertises des cabinets partenaires et de notre réseau

Concevoir des méthodes et des solutions sur mesure, innovantes et répliquables à d'autres projets d'intérêt général

Inventer des modèles économiques visant à rendre nos prestations accessibles financièrement aux acteurs d'intérêt général, tout en maintenant la qualité et la rentabilité



## « FAVORISER LES ENGAGEMENTS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS AU SEIN DE NOS CABINETS PARTENAIRES »

Accroître le niveau de conscience des cabinets partenaires pour qu'ils s'engagent davantage

Faire de l'expérience CO un élément de développement professionnel et humain

Eclairer les consultants sur les formes d'engagement citoyen possibles au-delà de CO



## « AGIR TRANSVERSALEMENT POUR DÉVELOPPER LES MODÈLES RÉUNISSANT ÉCONOMIE ET INTÉRÊT GÉNÉRAL »

Contribuer au développement du secteur en étant acteur de ses réflexions et initiatives stratégiques de sa valorisation et promotion

Rendre les solutions co-construites avec les bénéficiaires de CO accessibles à tout porteur de projet d'intérêt général

Œuvrer à l'augmentation du nombre d'acteurs du conseil en stratégie engagés au service de l'intérêt général

**Afin d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés et accroître son impact sociétal, CO a défini un (ou des) indicateur(s) sur chacun des objectifs opérationnels piloté(s) dans une démarche d'amélioration continue.**

## **Pour assurer le pilotage de la mission de CO,** Muriel Barnéoud a été nommée référente mission

Etant donné le modèle spécifique de CO (sans salarié), le Comité Stratégique joue le rôle du Comité de Mission, avec Muriel Barnéoud, l'une de ses membres, qui a accepté la responsabilité d'être référente de la mission de CO, afin de :

- **Piloter la bonne exécution de la mission** définie dans les statuts juridiques de l'entreprise
- **Evaluer l'atteinte des objectifs** définis

## ZOOM



### **Muriel BARNEOUD**

*Directrice de l'Engagement Sociétal du Groupe La Poste  
Référente mission de CO*

Depuis janvier 2017, Muriel Barnéoud est Directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste.

Elle est membre élue à la CCIR Ile de France, VP en charge du pôle éducation, et siège aux conseils de l'ESCP, HEC, ESSEC et ESIEE Paris (Présidente du Conseil). Muriel est par ailleurs VP de l'Acsel et de Cap Digital.

Entre 2010 et 2017, elle a été PDG de Docaposte, filiale du Groupe La Poste spécialiste de la transition numérique et mobile des entreprises et des institutions.

Muriel Barnéoud a occupé auparavant le poste de directrice générale adjointe du Courrier, en tant que directrice industrielle. Elle y a notamment porté la modernisation de l'appareil industriel de traitement du courrier Cap Qualité Courrier, un programme à forte composante informatique et numérique, le lancement du groupement d'achat français des voitures électriques en 2011 et celui de l'activité de logistique inversée au sein du Groupe (Recygo).

Muriel Barnéoud est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris ainsi que de l'ENSPTT et est titulaire d'un DESS de gestion financière et fiscalité. Elle est entrée dans Le Groupe La Poste en 1994, après une première expérience professionnelle au sein de l'organisation Arthur Andersen.

Elle est chevalier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur.

# En 2020, CO a réalisé son premier bilan d'entreprise à mission et a défini un plan d'action pour mettre en œuvre ses engagements

## Principales réalisations de CO comme entreprise à mission en 2020 :

1

« Rendre le conseil en stratégie accessible aux projets d'intérêt général »

- 45 projets réalisés
- 96 propositions commerciales émises
- 5 méthodes conçues
- 6 projets mobilisant des expertises des cabinets partenaires

2

« Favoriser les engagements individuels et collectifs au sein de nos cabinets partenaires »

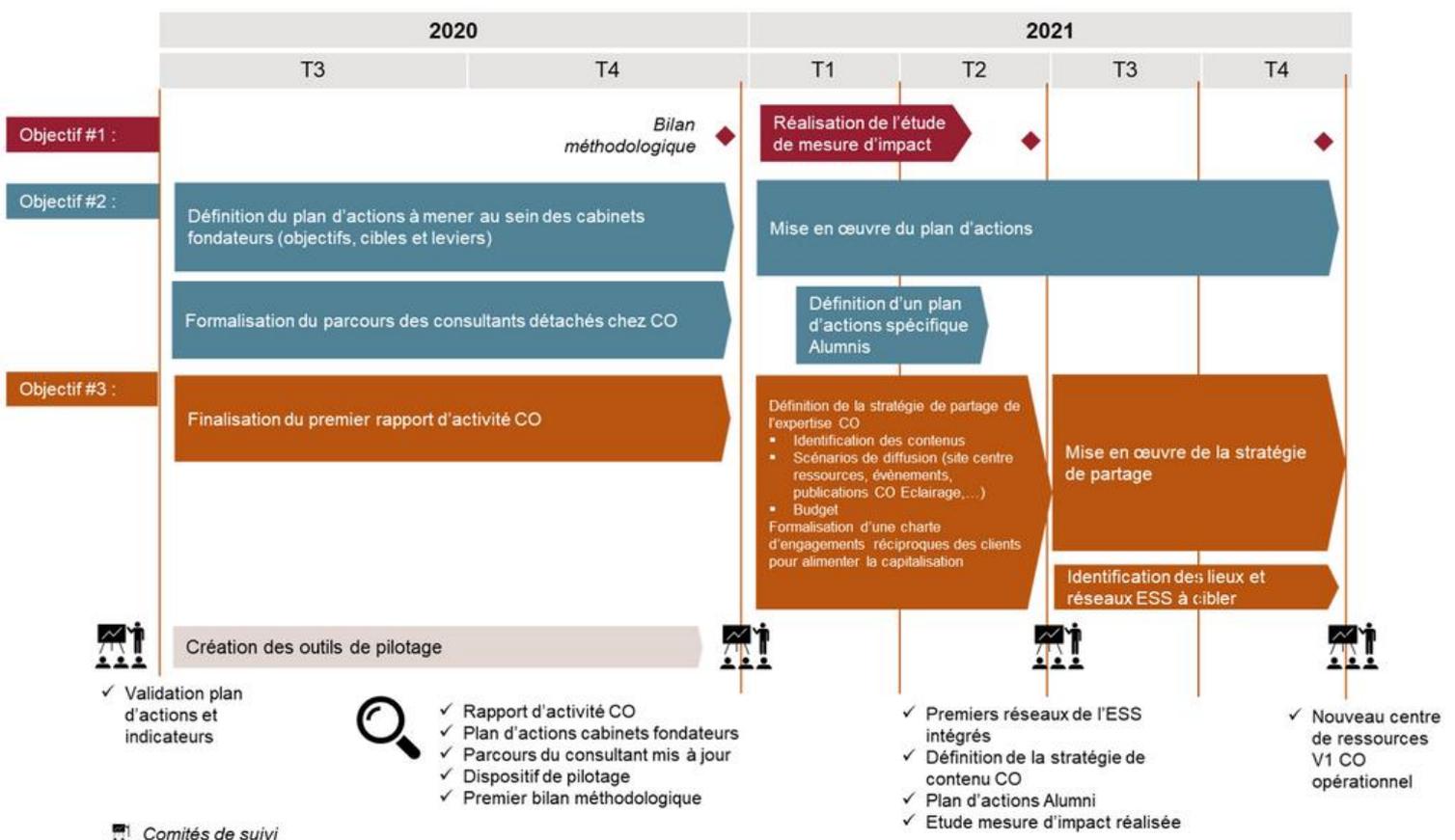
- 1 webinaire Onepoint réalisé
- 2 communications aux cabinets Kea et Onepoint
- 7 entretiens de développement réalisés auprès des consultants

3

« Agir transversalement pour développer les modèles réunissant économie et intérêt général »

- Rapport d'activité 2014-2020 : 7 années d'engagement au service de l'intérêt général
- 2 participations à des conférences ESS

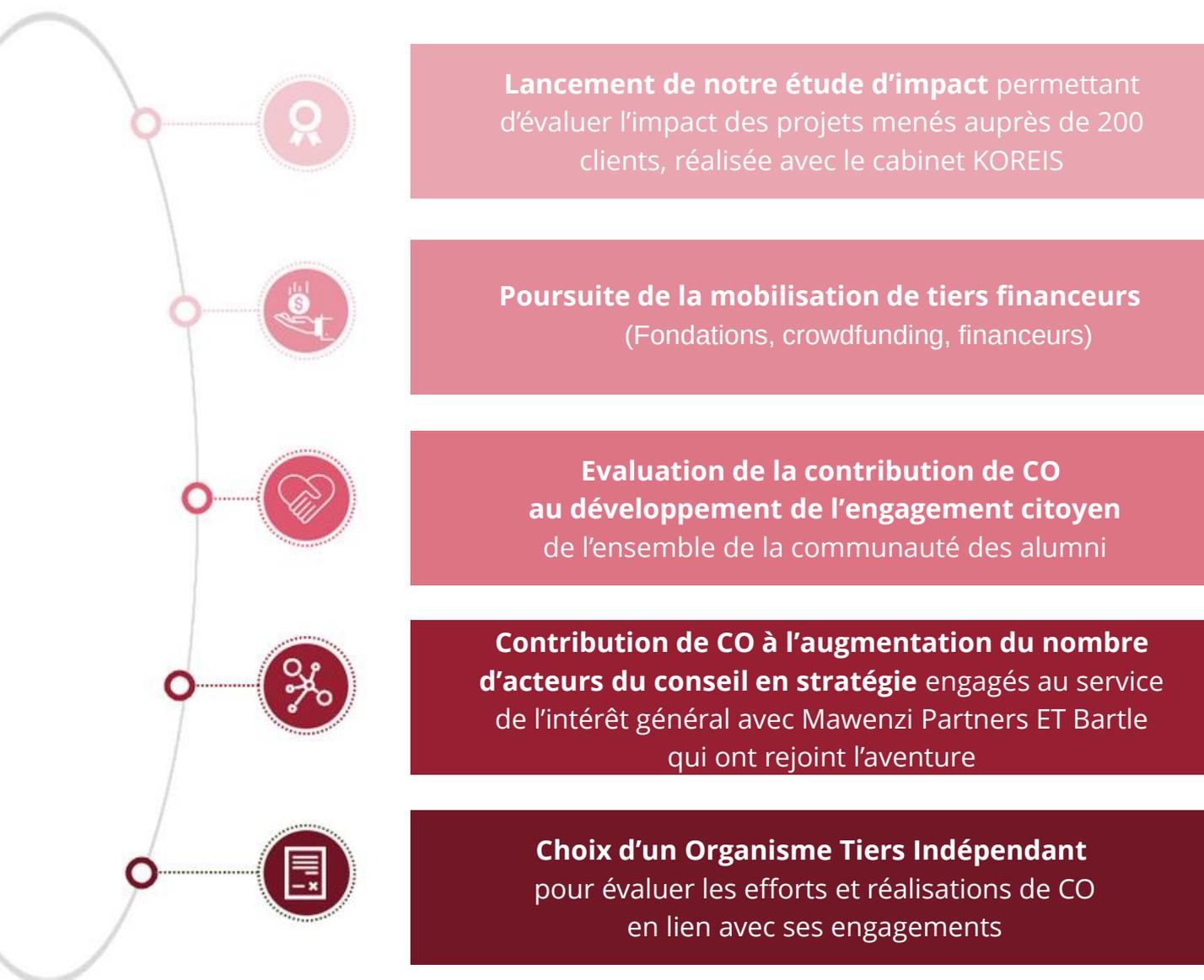
## Plan d'action 2020-2021 pour faire progresser CO comme entreprise à mission :



# Une année 2021 riche de réalisations et d'enseignements

L'année 2021 a été marquée par une activité en forte hausse avec, pour conséquence, un fort taux d'activité des consultants. Cela se traduit par de bons résultats sur les objectifs liés aux activités cœur de métier et un nombre d'initiatives plus modeste sur les objectifs liés à la contribution à l'écosystème.

**En 2021, CO a poursuivi ou initié des actions à fort impact, dans le but de « Permettre aux projets d'intérêt général d'accroître leur impact et leur pérennité grâce au conseil en stratégie », avec, à titre d'exemples :**



**LES OBJECTIFS, INDICATEURS ET ACTIONS MENÉES EN 2021 SONT DÉTAILLÉS DANS LES PAGES SUIVANTES**

# Une année 2021 riche de réalisations et d'enseignements

Engagement 1 – Résultats et principales actions 2021

1

## « RENDRE LE CONSEIL EN STRATÉGIE ACCESSIBLE AUX PROJETS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL »



Faire reconnaître le conseil en stratégie et ses apports auprès des acteurs d'intérêt général

- **44 structures** accompagnées
- Une contribution de CO à la réussite d'un projet évaluée à **6,9/10** par nos clients (\*)



Mettre à disposition des porteurs de projets les expertises des cabinets partenaires et de notre réseau

- **9 projets** sur lesquels CO a mobilisé un expert / une structure issu(e) de son réseau



Concevoir des méthodes et des solutions sur mesure, innovantes et répliquables à d'autres projets d'intérêt général

- **5 démarches et/ou méthodes développées** spécifiquement pour un projet et répliquables à d'autres projets



Inventer des modèles économiques visant à rendre nos prestations accessibles financièrement aux acteurs d'intérêt général, tout en maintenant la qualité et la rentabilité

- **2 200 jours réalisés** sur projet
- **2 tiers financeurs mobilisés** par CO pour soutenir l'ingénierie ou la mise en œuvre d'un projet accompagné



### Zoom sur les principales réalisations 2021 (détail page suivante) :

- Publication d'une étude d'impact pour évaluer l'impact de CO auprès des acteurs de l'intérêt général et diffuser ses résultats pour faire reconnaître le conseil en stratégie auprès des acteurs de l'intérêt général
- Mise à disposition du réseau de CO dans le cadre d'une intervention pour La Banque des territoires, afin de faire bénéficier son client d'un apport d'expertises multiples
- Définition d'une grille d'analyse de la maturité des projets sur-mesure pour Livelihoods, répliquable à d'autres typologies de projets

(\*) Sur la base des réponses à l'étude d'impact réalisée en 2021 auprès de l'ensemble des clients de CO, nous avons calculé la moyenne des notes attribuées par les clients 2021 à la question "Comment évaluez-vous la contribution de CO à la réussite de ce projet ? ». Périmètre : 28 répondants sur 41 structures sondées (NB : 3 structures dont les projets sont encore en cours n'ont pas été sollicités)

# Une année 2021 riche de réalisations et d'enseignements

Engagement 1 – Zoom sur les principales actions 2021

## « Faire reconnaître le conseil en stratégie et ses apports auprès des acteurs d'intérêt général »

### Exemple de réalisation

Publication d'une **ÉTUDE D'IMPACT** pour évaluer l'impact de CO auprès des acteurs de l'intérêt général

### Quel était le besoin ?

Être en capacité d'évaluer l'impact de CO sur les porteurs de projet d'intérêt général qu'il accompagne et diffuser les résultats pour faire reconnaître l'apport du conseil en stratégie auprès de ces structures

### En quoi cet exemple illustre-t-il l'objectif cité poursuivi par CO ?

- Création d'un questionnaire d'étude d'impact avec un cabinet spécialisé, KOREIS, pour être en capacité d'évaluer l'impact des accompagnements de CO (création d'une grille d'une vingtaine de questions) ayant permis de collecter plus de 110 réponses
- Synthèse des résultats sous la forme d'une étude d'impact et diffusion sur les réseaux sociaux

## « Mettre à disposition des porteurs de projets les expertises des cabinets partenaires et de notre réseau »

### Exemple de réalisation

Mise à disposition du réseau de CO pour **LA BANQUE DES TERRITOIRES**

### Quel était le besoin ?

Identifier de nouveaux organismes de formation professionnelle à impact dans lesquels la Banque des Territoires pourrait investir avec d'autres partenaires financiers.

### En quoi cet exemple illustre-t-il l'objectif cité poursuivi par CO ?

- CO a mobilisé une quinzaine d'acteurs de son écosystème ayant eux-mêmes procédé à des analyses / sourcing d'organisations à impact au profit de la Banque des Territoires
- Cette mission devrait permettre en 2022-2023 à des acteurs de l'intérêt général d'accéder à des financements significatifs

## « Concevoir des méthodes et des solutions sur mesure, innovantes et répliquables à d'autres projets d'intérêt général »

### Exemple de réalisation

Constitution d'une **grille d'analyse de la maturité des projets pour LIVELIHOODS**

### Quel était le besoin ?

Evaluer les impacts des programmes d'investissement du Fond Climat de Livelihoods sur les organisations locales qui les mettent en œuvre sur un temps long (10 à 20 ans)

### En quoi cet exemple illustre-t-il l'objectif cité poursuivi par CO ?

- Création d'une grille d'analyse de la maturité organisationnelle d'une ONG au regard de 10 dimensions, conçue pour Livelihoods et répliquable à d'autres projets
- Déclinaison de la grille en un questionnaire d'auto-évaluation en 3 langues (français, anglais, espagnol)



# Une année 2021 riche de réalisations et d'enseignements

Engagement 2 – Résultats et principales actions 2021

2

## « FAVORISER LES ENGAGEMENTS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS AU SEIN DE NOS CABINETS PARTENAIRES »



Accroître le niveau de conscience des cabinets partenaires pour qu'ils s'engagent davantage

- **8 communications réalisées** au sein des cabinets partenaires



Faire de l'expérience CO un élément de développement professionnel et humain

- **21 entretiens professionnels réalisés** pour les consultants détachés
- **36 consultants** ayant participé à un projet CO



Eclairer les consultants sur les formes d'engagement citoyen possibles au-delà de CO

- **73% des alumni ont vu leur niveau d'engagement citoyen progresser** suite à leur expérience chez CO (\*)



### Zoom sur les principales réalisations 2021 (détail page suivante) :

- Conférence de Benoît GAJDOS, Directeur Général de CO, sur le thème de l'engagement au sein du cabinet partenaire Columbus Consulting pour partager les différentes formes d'engagement dans la société française
- Envoi d'un questionnaire pour mesurer l'impact d'une expérience chez CO sur l'engagement citoyen des consultants
- Présentations en interne réalisées sur le secteur de l'ESS ou sur l'engagement pour aider les consultants à s'approprier différentes formes d'engagement possibles

(\*) Sur la base des réponses à l'enquête réalisée en 2021 auprès de l'ensemble des alumni de CO (à partir de 2022, ne seront sondés que les consultants détachés sur l'année civile), nous avons calculé la part de répondants donnant une note supérieure ou égale à 6 sur 10 à la question "Comment décrirais-tu l'impact de ton passage chez CO sur ton niveau d'engagement personnel ? ». Périmètre : 11 répondants sur 15 (soit 73%) ont donné une note >=6/10 à cette question.

# Une année 2021 riche de réalisations et d'enseignements

Engagement 2 – Zoom sur les principales actions 2021

## « Accroître le niveau de conscience des cabinets partenaires pour qu'ils s'engagent davantage »

### Exemple de réalisation

Conférence de Benoît Gajdos sur le thème de l'engagement au sein du cabinet COLOMBUS

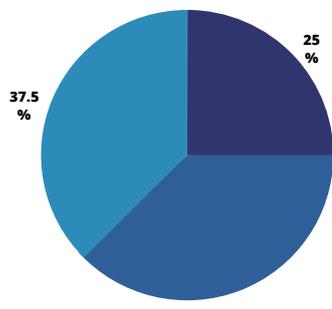
- Présentation des différentes formes d'engagement possibles (politique, associatif, etc.)
- Présentation détaillée de **4 formes d'engagement** :
  - **Le bénévolat et ses enjeux** (dont retours d'expériences sur des missions réalisées par CO)
  - **Le mécénat et ses enjeux** (dont retours d'expériences sur des missions réalisées par CO)
  - **Les dons des particuliers**
  - **Le volontariat**

## « Mettre à disposition des porteurs de projets les expertises des cabinets partenaires et de notre réseau »

### Exemple de réalisation

Mesure de l'impact d'une expérience chez CO sur le niveau d'engagement individuel

### Quel a été l'impact de CO sur ton engagement citoyen ?



- CO n'a pas eu d'impact sur mon engagement citoyen
- CO m'a permis de prendre conscience des différents types d'engagement
- CO m'a permis de m'approprier les différents types d'engagement
- CO a été décisif dans mon passage à l'acte
- CO m'a permis d'évaluer mon impact dans mon engagement citoyen

Source : enquête réalisée en février 2022 auprès des consultants détachés en 2021 (8 réponses)

## « Eclairer les consultants sur les formes d'engagement citoyen possibles au-delà de CO »

### Exemple de réalisation

Présentation auprès des consultants du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire

- La présentation a eu pour objectif de renforcer la connaissance des consultants sur l'ESS et leur permettre d'identifier des domaines sur lesquels s'engager
- Pour ce faire, ont été présentés lors d'une réunion d'équipe de CO :
  - Le périmètre de l'Economie Sociale et Solidaire (piliers, acteurs, chiffres clés, cadre légal)
  - Des zooms sur l'innovation sociale et l'utilité sociale

# Une année 2021 riche de réalisations et d'enseignements

Engagement 3 – Résultats et principales actions 2021

3

## « AGIR TRANSVERSALEMENT POUR DÉVELOPPER LES MODÈLES RÉUNISSANT ÉCONOMIE ET INTÉRÊT GÉNÉRAL »



Contribuer au développement du secteur en étant acteur de ses réflexions et initiatives stratégiques et de sa valorisation et promotion

- **1 contribution à des activités de promotion et de développement** de l'intérêt général (hors cabinets partenaires)



Rendre les solutions co-construites avec les bénéficiaires de CO accessibles à tout porteur de projet d'intérêt général

- **Indicateur(s) à définir** (réflexion en cours)



Œuvrer à l'augmentation du nombre d'acteurs du conseil en stratégie engagés au service de l'intérêt général

- **4 cabinets de Conseil en Stratégie rencontrés** pour les sensibiliser au conseil pour l'intérêt général et leur présenter le modèle de CO
- **1 nouveau cabinet intégré** au partenariat



### Zoom sur les principales réalisations 2021 (détail page suivante) :

- Co-animation par Pierre-Dominique Vitoux, Directeur général de CO, d'un groupe de travail au sein de la Communauté des Entreprises à mission sur l'impact de la mise en place d'une mission sur les pratiques managériales
- Contribution à l'émergence d'une initiative à impact en accompagnant le Fonds I dans l'identification de partenaires conseil et dans la finalisation du programme de formation
- Intégration de deux nouveaux cabinets de conseil dans CO : Mawenzi Partners et Bartle

# Une année 2021 riche de réalisations et d'enseignements

Engagement 3 – Zoom sur les principales actions 2021

## « Contribuer au développement du secteur en étant acteur de ses réflexions et initiatives stratégiques et de sa valorisation et promotion »

### Exemple de réalisation

Participation de Pierre-Dominique Vitoux à la Communauté des Entreprises à mission

#### Quel était le besoin ?

Co-animer le groupe de travail dédié à la question : « Société à mission et Management : en quoi la mise en place d'une mission interroge les pratiques managériales ? » organisé dans le cadre de la Communauté des Entreprises à Mission.

#### En quoi cet exemple illustre-t-il l'objectif cité poursuivi par CO ?

- Apport d'éclairages concrets pour aligner les pratiques managériales aux exigences de la mission (leadership, évaluation des collaborateurs, rémunération des collaborateurs, etc.)

### Exemple de réalisation

Contribution à la structuration du Fonds I (fonds d'ingénierie dédié aux projets d'intérêt général à vocation systémique)

#### Quel était le besoin ?

Elargir le panel de cabinets de conseil susceptibles d'accompagner des projets d'intérêt général.

#### En quoi cet exemple illustre-t-il l'objectif cité poursuivi par CO ?

- Mobilisation du cabinet de conseil Bartle, dont le champ d'action n'était pas directement lié aux problématiques d'intérêt général
- Création des conditions pour garantir un meilleur accompagnement des projets d'intérêt général

## « Œuvrer à l'augmentation du nombre d'acteurs du conseil en stratégie engagés au service de l'intérêt général »

### Exemple de réalisation

Intégration d'un nouveau cabinet de conseil dans le partenariat CO

#### Quel était le besoin ?

Mobiliser de nouveaux cabinets de conseil dans l'accompagnement de d'acteurs de l'intérêt général

#### En quoi cet exemple illustre-t-il l'objectif cité poursuivi par CO ?

- Participation active d'un associé de Mawenzi Partners aux instances de gouvernance de CO
- Mise à disposition d'un consultant détaché par Mawenzi Partners pour travailler sur des sujets d'intérêt général
- Diffusion des enjeux liés à l'intérêt général auprès des consultants du cabinet

# Pour chaque objectif opérationnel ont été définis un ou plusieurs indicateurs ainsi qu'une cible à horizon 5 ans

## Objectif n°1 :

« Rendre le conseil en stratégie accessible aux projets d'intérêt général »

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS	CIBLES À 5 ANS
Faire reconnaître le conseil en stratégie et ses apports auprès des acteurs d'intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de structures accompagnées</li> <li>• Contribution de CO à la réussite des projets de nos clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25-30 structures accompagnées par an</li> <li>• Une contribution de CO à la réussite d'un projet évaluée par nos clients à &gt;7/10</li> </ul>
Mettre à disposition des porteurs de projets les expertises des cabinets partenaires et de notre réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de projets sur lesquels CO mobilise des experts de son réseau, y compris issus des cabinets partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10-15% des projets faisant appel à des experts</li> </ul>
Concevoir des méthodes et des solutions sur mesure, innovantes et répliquables à d'autres projets d'intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de démarches et/ou méthodes développées spécifiquement pour un projet répliquables à d'autres projets d'intérêt général</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-2 projets par an pour lesquels CO expérimente une méthode innovante et duplicable</li> </ul>
Inventer des modèles économiques visant à rendre nos prestations accessibles financièrement aux acteurs d'intérêt général, tout en maintenant la qualité et la rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de jours projets facturés dans l'année</li> <li>• Nombre de tiers financeurs mobilisés par CO pour soutenir l'ingénierie ou la mise en œuvre d'un projet accompagné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 000 jours facturés par an</li> <li>• 1 nouveau financeur mobilisé par CO chaque année</li> </ul>



### A NOTER

Au cours de l'année 2021, les indicateurs associés à chaque objectif ont été précisés et des cibles ont été définies pour les 5 années à venir.

Etant donné la nature de l'activité de CO, certains indicateurs n'ont pas vocation à progresser, notamment ceux portant sur son cœur de métier

# Pour chaque objectif opérationnel ont été définis un ou plusieurs indicateurs ainsi qu'une cible à horizon 5 ans

## Objectif n°2 :

« Favoriser les engagements individuels et collectifs au sein de nos cabinets partenaires »

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS	CIBLES À 5 ANS
<p>Accroître le niveau de conscience des cabinets partenaires pour qu'ils s'engagent davantage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de communications réalisées au sein des cabinets partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2-3 communications institutionnelles (rapport d'activité, rapport d'impact, rapport de mission)</li> <li>• 1 intervention ad hoc sur place par an par cabinet</li> <li>• 1 newsletter mensuelle sur l'activité de CO</li> </ul>
<p>Faire de l'expérience CO un élément de développement professionnel et humain</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'entretiens professionnels réalisés chez CO, par les consultants détachés (&gt;=6 mois) et l'équipe permanente</li> <li>• Nombre de consultants ayant travaillé sur un projet CO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% des consultants détachés (&gt;= 6 mois) et de l'équipe permanente réalisent au moins un entretien professionnel au cours de l'année</li> <li>• 20-30 consultants contribuant à des projets CO sur l'année</li> </ul>
<p>Eclairer les consultants sur les formes d'engagement citoyen possibles au-delà de CO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'alumni déclarant que leur expérience chez CO a eu un impact positif fort (supérieur à 6/10) sur leur niveau d'engagement citoyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 enquête par an réalisée auprès de la dernière promotion d'alumni</li> <li>• +75% d'alumni ont vu leur niveau d'engagement citoyen progresser suite à leur expérience chez CO</li> </ul>

# Pour chaque objectif opérationnel ont été définis un ou plusieurs indicateurs ainsi qu'une cible à horizon 5 ans

## Objectif n°3 :

« Agir transversalement pour développer les modèles réunissant économie et intérêt général »

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS	CIBLES À 5 ANS
Contribuer au développement du secteur en étant acteur de ses réflexions et initiatives stratégiques, de sa valorisation et promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de contributions à des activités de promotion et de développement de l'intérêt général (hors projets et hors cabinets partenaires)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2-3 contributions par an</li> </ul>
Rendre les solutions co-construites avec les bénéficiaires de CO accessibles à tout porteur de projet d'intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur à définir (réflexion en cours)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier une solution pour mettre à disposition nos solutions/ réflexions en open source</li> <li>• Se fixer un indicateur permettant d'en mesurer la réussite</li> </ul>
Œuvrer à l'augmentation du nombre d'acteurs du conseil en stratégie engagés au service de l'intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'actions conduites auprès de cabinets de conseil en stratégie, pour leur proposer des engagements concrets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 à 2 actions par an</li> </ul>



### A NOTER

Sur l'objectif « Rendre les solutions co-construites avec les bénéficiaires de CO accessibles à tout porteur de projet d'intérêt général », plusieurs pistes ont été étudiées mais sont toujours en cours de réflexion. CO se fixe pour objectif de définir un plan d'action permettant d'identifier le bon indicateur d'ici fin 2022.

# Perspectives pour l'année 2022 : axes de développement et plan d'action associé (1/3)

## *Un audit à blanc réalisé par un OTI au début de l'année 2022...*

Au cours du premier trimestre 2022, CO a été audité par le **cabinet de Saint Front** Organisme Tiers Indépendant (OTI) afin d'évaluer les efforts et réalisations en lien avec ses engagements en 2021.

Le cabinet de Saint Front est un cabinet de conseil et audit RSE créé en 2007. En 2021, il devient OTI pour vérifier la qualité des sociétés à mission.

## *... autour de 4 grands sujets :*



### **Modèle de mission**

Revue de la cohérence entre la raison d'être, les objectifs statutaires et l'activité de l'entreprise et de sa bonne déclinaison



### **Bonne atteinte des objectifs**

Evaluation de l'atteinte des objectifs



### **Adéquation des moyens**

Revue de la manière dont la société exécute ses objectifs



### **Conclusions**

Rédaction des conclusions des travaux

# Perspectives pour l'année 2022 : axes de développement et plan d'action associé (2/3)



## « RENDRE LE CONSEIL EN STRATÉGIE ACCESSIBLE AUX PROJETS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL »

Envoyer le questionnaire d'impact annuel auprès des clients de l'année

Concevoir des méthodes innovantes ; les capitaliser ; les tester opérationnellement dont leur répliquabilité

Prospecter un nouveau tiers financeur chaque année pour soutenir les structures accompagnées / financer notre accompagnement



## « FAVORISER LES ENGAGEMENTS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS AU SEIN DE NOS CABINETS PARTENAIRES »

Mettre en place une newsletter mensuelle pour partager nos actualités et mieux nous faire connaître de nos cabinets partenaires

Organiser a minima une intervention au sein de chaque cabinet partenaire (par an)

Mettre en place un réseau de correspondants dans chaque cabinet

Mettre en place une enquête annuelle auprès de la dernière promotion de consultants détachés pour évaluer l'impact de leur expérience chez CO

Animer la communauté des Alumni pour continuer à susciter leur engagement : 1 à 2 réunions par an et envoi de la newsletter mensuelle



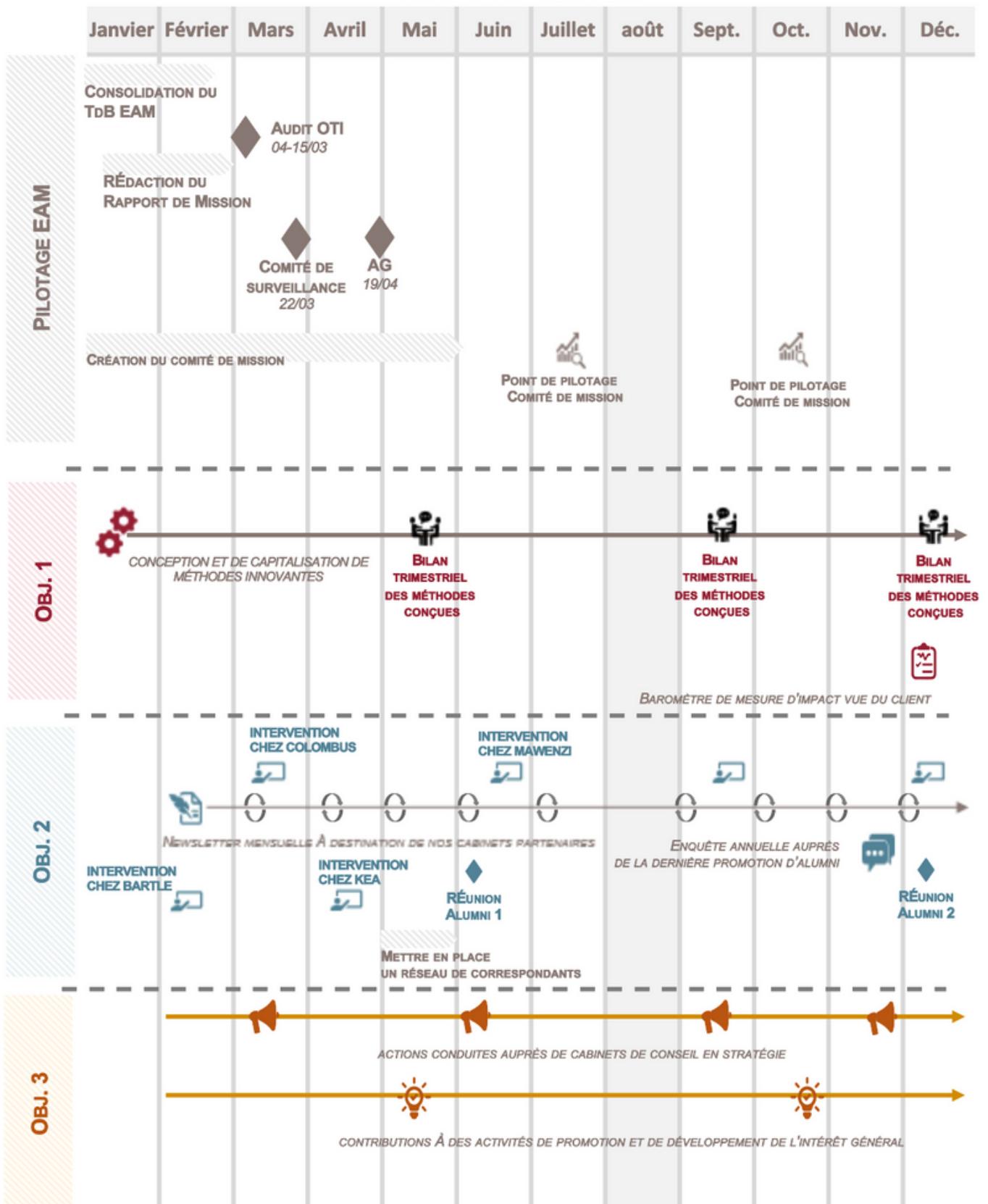
## « AGIR TRANSVERSALEMENT POUR DÉVELOPPER LES MODÈLES RÉUNISSANT ÉCONOMIE ET INTÉRÊT GÉNÉRAL »

Clarifier le positionnement de CO dans l'écosystème ESS et définir les actions de communication

Rechercher activement une solution de mise à disposition de contenu open source

# Perspectives pour l'année 2022 : axes de développement et plan d'action associé (3/3)

## PLAN D'ACTION 2022



# **ANNEXES**

# ANNEXES : sources utilisées pour mesurer l'atteinte des indicateurs adossés à nos objectifs opérationnels

## Objectif n°1 :

« Rendre le conseil en stratégie accessible aux projets d'intérêt général »

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS	SOURCES CO
Faire reconnaître le conseil en stratégie et ses apports auprès des acteurs d'intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de structures accompagnées</li> <li>• Contribution de CO à la réussite des projets de nos clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichier de gestion CO</li> <li>• Retours questionnaires client (février 2022)</li> </ul>
Mettre à disposition des porteurs de projets les expertises des cabinets partenaires et de notre réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de projets sur lesquels CO mobilise des experts de son réseau, y compris issus des cabinets partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichier de gestion CO</li> <li>• Propositions commerciales</li> </ul>
Concevoir des méthodes et des solutions sur mesure, innovantes et répliquables à d'autres projets d'intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de démarches et/ou méthodes développées spécifiquement pour un projet puis répliquables à d'autres projets d'intérêt général</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propositions commerciales concernées</li> <li>• Dossier de capitalisation des méthodes développées</li> </ul>
Inventer des modèles économiques visant à rendre nos prestations accessibles financièrement aux acteurs d'intérêt général, tout en maintenant la qualité et la rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de jours projets facturés dans l'année</li> <li>• Nombre de tiers financeurs mobilisés par CO pour soutenir l'ingénierie ou la mise en œuvre d'un projet accompagné</li> </ul>	



### A NOTER

Au cours de l'année 2021, les indicateurs associés à chaque objectif ont été précisés et des cibles ont été définies pour les 5 années à venir.

Etant donnée la nature de l'activité de CO, certains indicateurs n'ont pas vocation à progresser, notamment ceux portant sur son cœur de métier.

# ANNEXES : sources utilisées pour mesurer l'atteinte des indicateurs adossés à nos objectifs opérationnels

## Objectif n°2 : « Favoriser les engagements individuels et collectifs au sein de nos cabinets partenaires »

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS	SOURCES CO
Accroître le niveau de conscience des cabinets partenaires pour qu'ils s'engagent davantage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de communications réalisées au sein des cabinets partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support des interventions dans les cabinets partenaires : mails/newsletters, support de présentations (REX consultants détachés, conférences thématiques), publications partagées (rapport d'activité, rapport de mission, rapport d'impact)</li> </ul>
Faire de l'expérience CO un élément de développement professionnel et humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'entretiens professionnels réalisés chez CO, par les consultants détachés (&gt;=6 mois) et l'équipe permanente</li> <li>• Nombre de consultants ayant travaillé sur un projet CO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes-rendus des entretiens réalisés par les consultants détachés ou permanents + fichier de suivi de la réalisation des entretiens pour tous les consultants de l'année</li> <li>• Rapport d'activité ou Fichier de gestion permettant de suivre le nombre de consultants ayant contribué à un ou plusieurs projets CO sur l'année</li> </ul>
Eclairer les consultants sur les formes d'engagement citoyen possibles au-delà de CO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d' alumni déclarant que leur expérience chez CO a eu un impact positif fort (supérieur à 6/10) sur leur niveau d'engagement citoyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Première enquête réalisée en décembre 2021 sur toute la base des alumni (via le groupe LinkedIn CO Alumni)</li> <li>• Résultats du sondage réalisé auprès des alumni de la dernière promo annuelle</li> </ul>

# ANNEXES : sources utilisées pour mesurer l'atteinte des indicateurs adossés à nos objectifs opérationnels

## Objectif n°3 :

« Agir transversalement pour développer les modèles réunissant économie et intérêt général »

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS	SOURCES CO
<p><b>Contribuer au développement du secteur en étant acteur de ses réflexions et initiatives stratégiques, de sa valorisation et promotion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de contributions à des activités de promotion et de développement de l'intérêt général (hors projets et hors cabinets partenaires)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posts LinkedIn, articles site internet (co-éclairage), témoignages dans le Rapport d'activité, méthodologies diffusées (ex : celle du rapport d'impact)...</li> <li>• Support de l'atelier co-animé par Pierre-Dominique à la CEM</li> </ul>
<p><b>Rendre les solutions co-construites avec les bénéficiaires de CO accessibles à tout porteur de projet d'intérêt général</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• à définir (réflexion en cours)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes-rendus des entretiens réalisés par les consultants détachés ou permanents + fichier de suivi de la réalisation des entretiens pour tous les consultants de l'année</li> <li>• Rapport d'activité ou Fichier de gestion permettant de suivre le nombre de consultants ayant contribué à un ou plusieurs projets CO sur l'année</li> </ul>
<p><b>Œuvrer à l'augmentation du nombre d'acteurs du conseil en stratégie engagés au service de l'intérêt général</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'actions conduites auprès de cabinets de conseil en stratégie, pour leur proposer des engagements concrets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de RDV, mails, supports de présentation de CO, etc... dans le but de faire connaître le modèle de CO auprès de cabinets de conseils en stratégie</li> </ul>

**CO**

**3 rue DANTON**  
**92240 MALAKOFF**  
<https://co-conseil.fr/>

---

**BENOÎT GAJDOS**  
[benoit.gajdos@co-conseil.fr](mailto:benoit.gajdos@co-conseil.fr)  
+ 33 6 61 56 25 51

---

**PIERRE-DOMINIQUE VITOUX**  
[pierre-dominique.vitoux@co-conseil.fr](mailto:pierre-dominique.vitoux@co-conseil.fr)  
+ 33 6 84 98 17 78