

### Message de Francis Rousseau, Président d'Eurogroup Consulting

En octobre 2010, je concluais mon message d'introduction à notre COP annuel par ces mots : « *L'année qui commence sera ainsi l'ouverture d'une nouvelle ère de notre posture « RSE ».* En particulier, cette volonté est marquée dans notre communication, avec l'édition de notre premier Rapport RSE ».

Douze mois après, j'ai la satisfaction de constater la concrétisation de cette prévision, fondée à l'époque sur d'importantes restructurations – tant dans notre organisation opérationnelle qu'au sein même de notre structure de gouvernance – avec la création d'une practice transverse concernant le « Développement Responsable » et la nomination de son responsable comme membre de notre Comex, accompagnées du recrutement d'une spécialiste du sujet (ex-Directrice Fédérale de France Nature Environnement), qui a passé 12 mois au sein du cabinet et a profondément marqué ce dernier de son empreinte.

Nous avons ainsi au cours de ce dernier exercice vu se créer une dynamique à la fois formelle et encadrée, par le biais de cette practice orientée Conseil, mais aussi informelle par le jaillissement d'un mouvement spontané « *Bougeons !* », qui s'est manifesté par des actions de sensibilisation interne et des gestes au quotidien.

Cette cohérence dans une double dynamique business / interne est à l'image de notre façon d'être et de faire notre métier, utilement, en responsabilité, pour nos clients comme nos collaborateurs et nos parties-prenantes.

- En interne, nous avons préservé notre pacte social et maintenu tous les collaborateurs à bord, en faisant appel à la solidarité et à la responsabilité de chacun (donc bien sûr en commençant par le haut) : plutôt qu'un plan social contre nature, nous avons porté nos efforts sur les rémunérations, ainsi que sur certains frais généraux sans sacrifier la qualité de vie ni les moments de convivialité, et sans étrangler nos fournisseurs.
- En externe, une entreprise de 400 personnes a de faibles moyens d'actions directes, mais un cabinet de conseil de notre taille peut déployer des effets de levier considérables s'il en a la volonté : c'est ce que nous nous sommes employés à faire tant par le biais de nos missions auprès de nos clients, que par nos prises de position dans la presse et par des études et des notes de réflexion sur la crise, ses origines et notre refus de la pensée financière unique qui nous a conduits au désastre.

Ainsi, cette année a été pour nous, comme par le passé mais avec une acuité toute particulière, l'occasion de vivre notre « Responsabilité civique d'entreprise dans l'économie mondiale ». Notre COP 2011 illustrera ces efforts sur deux chapitres :

- Concernant le principe 2 relatif au respect des droits de l'homme dans notre propre entreprise, nous nous sommes attachés en particulier à l'article 23 sur le droit au travail.
- A propos des principes relatifs à l'Environnement, nous avons choisi de témoigner d'une somme d'actions diverses concernant le principe 8 sur la promotion d'une plus grande responsabilité environnementale.

L'exercice 2011-2012 a commencé sous des auspices incertains – voire menaçants – pour la France et l'Europe en particulier sur un plan financier et économique, et plus généralement pour la planète concernant l'aggravation des prévisions environnementales. La lucidité résolue et calme des changements de paradigme auxquels nous sommes confrontés, est le fondement de la valeur que nous apportons singulièrement à notre écosystème, comme nous l'avons toujours fait, et comme nous le continuerons.

## Communication sur le Progrès (COP) 2011

### **Soutien du Principe 2 : les entreprises sont invitées à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme**

---

#### ***Contexte***

En tant qu'entreprise française, respectueuse du droit (l'un des plus protecteurs au monde pour les salariés), et sur un périmètre de collaborateurs exclusivement national, nous sommes peu susceptibles de violation des droits de l'homme.

Pourtant, nous promouvons depuis toujours la place de l'humain au cœur des organisations humaines, et en ce sens nous présentons des spécificités originales.

Après une année historiquement « haute » en 2007-08, nous avons été violemment impactés par la crise financière majeure consécutive au crack des subprimes, puis par les crises économiques qui s'en sont ensuivies. Depuis septembre 2008, notre activité s'est ainsi continûment contractée, respectivement de 9%, puis 8% et 5% pour les exercices 2008-09, 2009-10 et 2010-11 (exercice qui vient de se clôturer). En cumul, nous constatons au terme de ces trois années une baisse de 20% de notre chiffre d'affaire.

Dès le premier exercice de cette période, nous avons anticipé la nature durable et systémique de ce que nous ne pouvons plus appeler « crise » au sens classique du terme, mais que nous analysons comme une rupture majeure, préfigurant des bouleversements absolument radicaux dans les modèles financiers, économiques, sociaux et environnementaux de nos sociétés développées. C'est à un changement structurel que nous sommes confrontés, et nous agissons comme tel.

#### ***Objectif***

Dans ce contexte, nous avons été fidèles à nos valeurs de solidarité et de respect humain, et avons continué, dans la durée et en l'adaptant au plus près des évolutions économiques, le dispositif évitant tout licenciement économique tout en préservant la pérennité de notre collectivité.

#### ***Contenu***

Dès l'automne 2008, nous avons cherché des leviers de baisse du point mort différents, solidaires et qui ne traitent pas l'humain comme une simple variable d'ajustement au service d'une rentabilité préservée pour l'intérêt exclusif des actionnaires.

Un effort de solidarité a été appliqué à tous, de façon différenciée, d'autant plus soutenu que les personnes étaient à un niveau élevé dans la structure, à commencer par les dirigeants qui en sont également les principaux actionnaires (le reste étant un actionnariat exclusivement salariés) en la personne des Associés.

Cet effort a été modulé pendant les 3 exercices suivants, avec la recherche permanente d'un difficile équilibre entre la solidarité, l'attractivité de notre cabinet, la protection des plus fragiles, et le maintien de notre pacte social à tous les niveaux de l'entreprise.

## Communication sur le Progrès (COP) 2011

### **Soutien du Principe 2 : les entreprises sont invitées à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme**

---

#### ***Mise en œuvre***

Dans un premier temps, concernant l'exercice clôturé en août 2008 :

- Réduction de 50% des dividendes 2007/08 (versement février 2009), malgré une année excellente, afin de renforcer encore les fonds propres de l'entreprise.

Dans un second temps, pour l'exercice de septembre 2008 à août 2009, les décisions suivantes ont été appliquées :

- Première réduction de 8% des rémunérations des Associés dès novembre 2008.
- Réduction de 25% des bonus annuels versés au titre de l'exercice, aux Managers de l'entreprise, en septembre 2009.
- Réduction de l'intéressement touché par tous (normalement de l'ordre de 15% depuis des années) à 2%, et participation réduite à zéro, le tout en novembre 2009.
- Dividendes prévus limités exclusivement à la survie des institutions, pour préserver l'avenir.

Dans un troisième temps, pour l'exercice de septembre 2009 à août 2010, nous avons continué cet effort avec un nouveau train de mesures :

- Nouvelle réduction de la rémunération des Associés, en moyenne de 20% (avec un impact progressif des plus « jeunes » aux plus « lourds », et la mise en place d'une fourchette de rémunération plus resserrée).
- Quasi gel des autres salaires (2% pour tous hors Associés) en septembre 2009.
- Maintien de la réduction des bonus, versés plus tardivement en novembre 2010.
- Intéressement de 15% à tous les collaborateurs en novembre 2010.
- Dividendes limités selon le même principe, avec un pilotage très maîtrisé d'une réduction des fonds propres qui avaient été surdimensionnés par précaution.
- Mise en place de congés sans solde partiellement indemnisés pour une trentaine de volontaires, de durées allant de 6 à 24 mois.

Pour l'exercice 2010-11 que nous venons de clôturer, nous sommes dans la continuité de cette solidarité réfléchie et dans la durée :

- Légère reprise de la rémunération des associés, qui passe de 80 à 85% de la normale.
- Allègement du gel des autres salaires, avec un taux d'augmentation moyen de 5%.
- Nouvelle réduction des bonus de 25 à 33% par rapport aux précédents.
- Maintien d'un intéressement de 15% à tous.
- Dividendes en suspens selon l'évolution économique et la politique de fonds propres.

#### ***Premiers résultats obtenus***

Ces actions sur la masse salariale, accompagnées d'efforts proportionnés sur les frais généraux, nous ont permis de diminuer vigoureusement notre point mort et de restaurer un résultat : de 4,6 M€ en 2007-08 (6,5% du CA), il avait chuté à 0,4 M€ l'année suivante. Nous avons retrouvé pour les deux exercices suivants des niveaux de 1,4 puis 1,5 M€

Après 3 années historiquement les plus difficiles depuis notre création en 1982, nous avons maintenu notre pacte social, sans mettre en péril la survie à court terme de l'entreprise, et sans obérer la préparation de son rebond à moyen terme.

## Communication sur le Progrès (COP) 2011

### **Soutien du Principe 8 : les entreprises sont invitées à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement**

---

#### ***Contexte***

De par son métier de prestations intellectuelles et par sa taille de l'ordre de 400 personnes, Eurogroup Consulting présente un impact direct relativement faible sur l'environnement. Toutefois, nous avons engagé depuis plusieurs années des actions diverses à notre échelle pour optimiser cet impact.

Notre déménagement, début mars 2007, d'une ancienne tour de la Défense à la Tour VISTA, immeuble – sinon HQE – tout au moins intégralement rénové, et bénéficiant de techniques de pointe tant en matériaux d'isolation que de gestion intelligente du bâtiment (extinction de la climatisation et de l'éclairage de 22h à 6h et les week-ends, descente automatique des stores à 5h du matin sur la façade Est en période estivale pour limiter le réchauffement naturel), a été l'occasion d'une amélioration significative des impacts immobiliers, prolongée l'année suivante par le complément du remplacement des ampoules traditionnelles par des ampoules basse-tension : déjà présentes dans les couloirs et les salles de réunion, ces dernières ont également été installées dans les sanitaires.

Outre ce volet immobilier, nous avons engagé depuis plusieurs années diverses actions concernant nos consommables de bureau.

Au-delà de notre impact environnemental propre, nous sommes en situation de par notre métier, de promouvoir les enjeux de la responsabilité sociétale de l'entreprise auprès de nos parties-prenantes et plus généralement des acteurs privés et publics.

#### ***Objectifs***

L'objectif de nos actions est double :

- Continuer nos efforts pour limiter notre impact direct sur l'environnement, tant dans notre fonctionnement interne que lors de la réalisation de nos missions.
- Utiliser notre liberté de parole et nos moyens d'étude pour porter des messages forts sur la RSE en général, et l'impact environnemental en particulier, tant auprès de nos clients que dans l'ensemble de la société.

#### ***Contenu***

Concernant les efforts directs sur nos impacts environnementaux, nous avons continué ou renforcé des actions déjà engagées, tant sur nos consommations que sur les incitations et la sensibilisation des collaborateurs au sujet.

Concernant nos leviers d'action sociétaux, nous avons réalisé un certain nombre de missions, ainsi que d'études et de conférences sur des sujets d'éthique, de responsabilité des entreprises, et plus particulièrement de sujets environnementaux.

La principale nouveauté de cette année, qui couvre ces deux volets, est la création d'une practice (dite « Accélérateur de Positionnement ») *Développement Responsable*, et l'émergence encouragée par le cabinet d'un mouvement spontané sous le nom de *Bougeons !*.

## Communication sur le Progrès (COP) 2011

### Soutien du Principe 8 : les entreprises sont invitées à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement

---

#### *Mise en œuvre*

1) Les efforts sur les impacts directs comportent une série d'actions de diverses natures :

- **Limitation des consommations en eau** : nous avons installé sur tous nos robinets des économiseurs d'eau, qui réduisent d'un tiers le débit, sans effet sur le confort et l'efficacité d'utilisation.
- **Limitation des consommations électriques** :
  - Notre parc de 400 ordinateurs portables vient d'être renouvelé, avec du matériel moins consommateur en matière (taille réduite). Outre des fonctionnalités de réduction de consommation électrique (mise en veille...), une nouvelle fonction permettant à individuellement à l'utilisateur de paramétrer un mode « basse consommation » est présentée par le service informatique lors de la remise du portable à chacun. L'évaluation globale des économies est difficile du fait du volontariat de la mise en œuvre de cette fonctionnalité, et du caractère nomade des utilisateurs.
  - Nous avons également remplacé 22 ordinateurs fixes par une nouvelle génération, également plus compacte et moins consommatrice en électricité (de 240 à 135W).
  - Nous avons rappelé par communication générale le réflexe d'éteindre les salles en fin d'utilisation. Cette « simple » opération de communication a nécessité au préalable une lourde opération de révision (recensement, récupération, tests, envoi en réparation, réapprovisionnement) et de fixation (commode et robuste) des 150 télécommandes d'éclairage dans tous les bureaux et salles de réunion.
- **Limitation des consommations de papier** : après l'opération imprimantes recto-verso sur l'ensemble du parc (2007-08 et 2008-09), et le passage intégral à de la papeterie FSC (2009-10), nous avons cette année réduit nos consommations internes par des actions ciblées sur la diminution drastique du nombre d'exemplaires de documents de communication :
  - Journal interne (4 numéros par an, format 16 pages en quadrichromie) : nous sommes passés de 1 000 à 500 exemplaires, soit l'économie de 32 000 pages.
  - Revue de presse mensuelle (environ 85 pages reliées) : 20 exemplaires au lieu de 70, soit l'économie de près de 47 000 pages.
  - Cartes de vœux : nous sommes passés de 10 000 à 4 000 cartes papier, en remplaçant une grosse partie des envois par des e-cartes.
- **Limitation des consommations d'emballages et contenants** : nous avons mené plusieurs actions en ce sens :
  - Remplacement des sucres emballés et des « touillettes plastiques » à la cafétéria principale, respectivement par du sucre en poudre vrac et des cuillères.
  - Incitation à la réduction de la consommation des gobelets plastiques aux fontaines d'eau (2 par étage) : nous avons proposé à tous des gourdes en inox en remplacement des gobelets, achetées par le cabinet 11€pièce, distribuées aux volontaires moyennant une participation symbolique de 2€(et au prix coûtant au-delà d'une par personne), l'intégralité des sommes recueillies étant reversée à une ONG, *La Voûte Nubienne*. A ce jour, près de 160 gourdes ont été distribuées.

## Communication sur le Progrès (COP) 2011

### Soutien du Principe 8 : les entreprises sont invitées à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement

---

- **Limitation des consommations d'encre et matière aux imprimantes** : nous avons commencé à remplacer les cartouches d'imprimantes par un modèle plus compact et plus économe, permettant à volume d'encre plus faible un doublement des feuilles imprimées (17 000 au lieu de 8 500).
  - **Augmentation du recyclage** : nous l'avons promu cette année, tant dans nos actions professionnelles que dans nos incitations dans les gestes personnels :
    - Mise en place de corbeilles à tous les étages pour récupérer le papier brouillon et les fournitures inutilisées. Les occupants de l'étage peuvent s'y approvisionner directement, et le contenu des corbeilles est régulièrement collecté et remis à disposition dans l'armoire générale à fournitures.
    - Troisième « clean up week », avec organisation forte pour la première fois du recyclage à cette occasion : mise à disposition de bacs différents à chaque étage pour le tri jetable / recyclage, communication incitative.
    - Installation dans les cafétérias de bacs de collecte de lampes à économie d'énergie et de tubes néon, en complément des bacs pour bouchons plastiques et pour piles.
  - **Elargissement des fournitures de bureaux « écologiques »** : après un test d'un an, nous avons mis à disposition dans les armoires à fourniture en libre-service des feutres rechargeables, stylos en matériaux recyclés, surligneurs écologiques, gommes idem... Nous ne nous approvisionnons plus qu'en matériel écologique pour les diverses fournitures, sauf celles pour lesquelles une offre satisfaisante n'existe pas encore (certaines couleurs de surligneur par exemple).
- 2) Ces opérations internes ont été – pour certaines d'entre elles, initiées – et pour toutes largement communiquées et relayées par le biais d'un « mouvement » informel qui a émergé cette année : *Bougeons !*



*Bougeons ! est une initiative d'Eurogroupiens pour promouvoir des gestes simples dans notre quotidien et réduire notre impact environnemental...*

*Bougeons !* est né de l'initiative de consultants et de divers autres collaborateurs intéressés par les sujets environnementaux, et a été dès son origine soutenu par la direction du cabinet. C'est sous son logo que sont communiquées diverses informations, incitations, sollicitations, qui mêlent l'informel et les actions plus institutionnelles du cabinet.

Ainsi, au fil de l'exercice, avons-nous ainsi vu se succéder la distribution d'un dépliant sur les écogestes, l'affichage d'un poster, l'affichage informatif sur les économies de papier auprès des imprimantes. Un pot a été organisé pour le lancement de l'opération gourde et des informations sur les diverses actions internes (corbeilles de récupération, nouveaux ordinateurs, économiseurs d'eau...).

**Soutien du Principe 8 : les entreprises sont invitées à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement**

7. Un moteur qui prend, est :

- ☐ une pompe (à cause du plus petit)
- ☐ une partie du 10ème étage par exemple
- ☐ la pompe C

8. Un bus qui repart :

- ☐ 4722 d'heure du dimanche 21ème arrondissement
- ☐ 5 d'heure d'heure
- ☐ 2 d'heure de température

9. Un bus qui va bas sur la température d'une pièce de 1°C, est :

- ☐ a. que la thermomètre du salon marche
- ☐ que l'on a froid
- ☐ c. entre 7 et 17% d'humidité d'humidité

10. À partir de ça, on dit que :

- ☐ la concentration d'humidité
- ☐ la température plus la partie du couloir
- ☐ un pont qui s'élève à la suite d'une température de la pièce

11. Les ampoules fluo compactes, est :

- ☐ a. petites 30 lumens
- ☐ b. les ampoules qui ?

12. Mettre sa lampe à l'ampoule, est :

- ☐ a. l'ampoule
- ☐ b. une très bonne idée, ça me donne 2 ou 3 heures par jour
- ☐ c. optimiser leur efficacité de 40%

13. L'appareil de leur activité humaine la plus grande est :

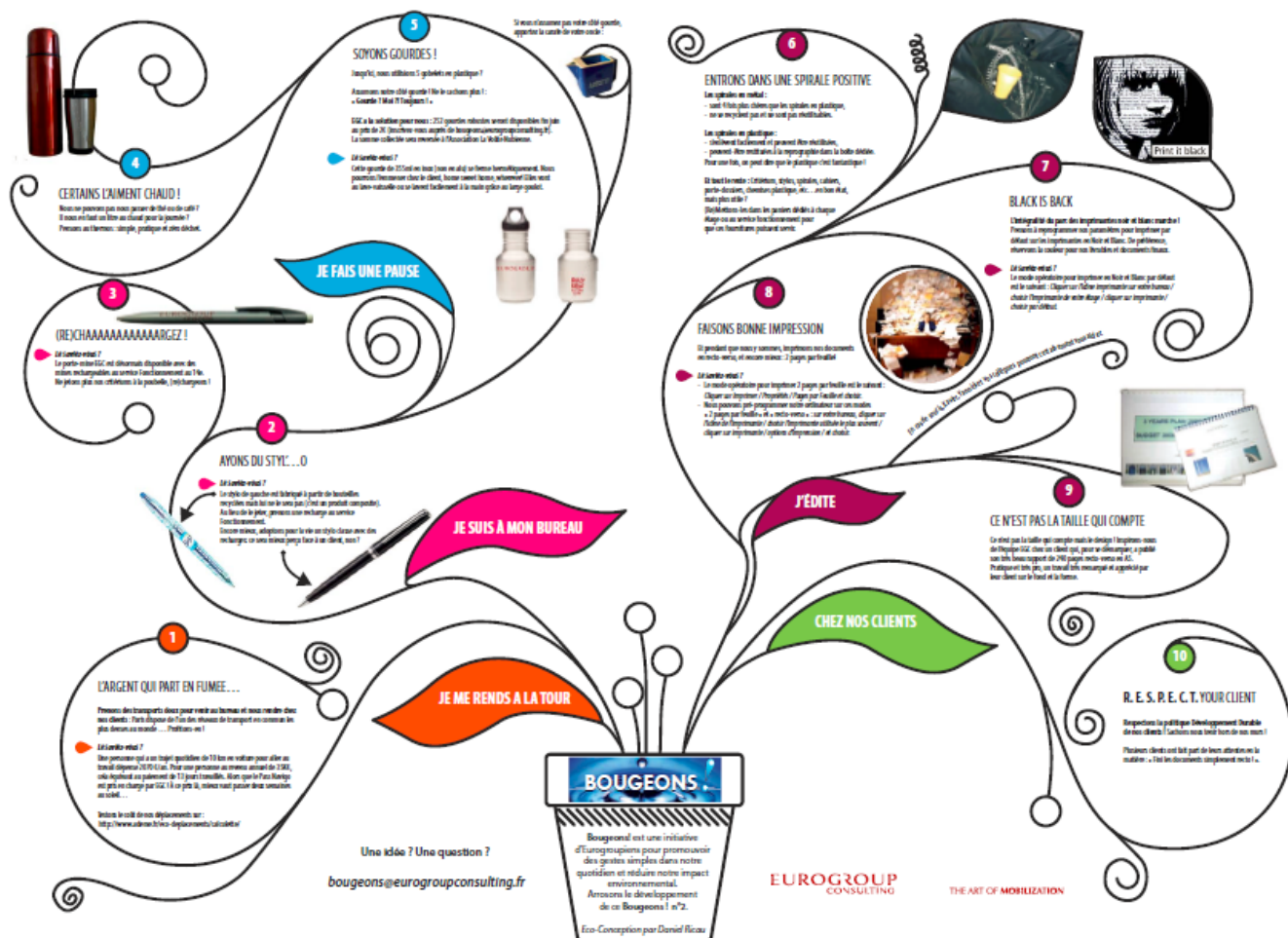
- ☐ a. l'activation du 10ème étage dans le secteur du conseil
- ☐ b. le développement des zones
- ☐ c. la détection du conseil

14. Un cycle de la lampe à 40°C :

- ☐ a. 1000 par exemple pour votre chaise
- ☐ b. consommation 2 fois moins qu'une lampe à 100°C
- ☐ c. la lampe est plus, pendant plus de 100 heures

15. Qui a été le plus important le changement pour vous, est :

- ☐ a. Raymond Domenech
- ☐ b. JAVO
- ☐ c. Mahatma Gandhi





## Communication sur le Progrès (COP) 2011

**Soutien du Principe 8 : les entreprises sont invitées à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement**

---





## Communication sur le Progrès (COP) 2011

### **Soutien du Principe 8 : les entreprises sont invitées à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement**

---

- 3) Nous avons multiplié les interventions, conférences, prises de position publiques. Les plus récentes sont indiquées dans notre rapport RSE en annexe.
- 4) Nous réalisons chaque année des missions intégrant des thématiques « Développement durable » auprès de nos clients. La liste en est donnée dans notre rapport RSE.

#### ***Premiers résultats obtenus***

- **Limitation des consommations en eau et en électricité** : nous connaissons la consommation globale en utilités, mais il est impossible d'identifier celles-ci poste par poste. Nous connaissons donc uniquement les économies unitaires indiquées au paragraphe précédent (1/3 d'eau en moins aux robinets, réduction de consommation des ordinateurs, sachant que les portables sont majoritairement utilisés hors tour, et extinction plus systématique des lumières dans les salles inutilisées).
- **Limitation des consommations de papiers, emballages et contenants** : pour les premiers, les chiffres sont indiqués au paragraphe précédent. L'évolution du volume global de ramettes de papier utilisées n'est pas significative, car étroitement corrélée à l'évolution d'activité. Le suivi des emballages et contenants n'est pas réalisé.
- **Limitation des consommations d'encre** : comme indiqué, on divise par 2 la consommation par cartouche unitaire. Le remplacement par ces nouvelles cartouches est en cours.
- **Les opérations de recyclage – papier et fourniture** – ne donnent pas lieu à mesure. La clean-up a été en particulier l'occasion de grosses récupérations, sans évaluation précise en poids ou volume.
- **Les fournitures de bureau « écologiques »** sont suivies en valeur, mais pas en volume. Elles sont généralement au même prix, ou légèrement plus coûteuses que les fournitures standard.

Les impacts de notre effet de levier sont difficiles à quantifier, ce qui ne nous empêchera bien sûr pas de continuer à prendre toute notre place.

## Communication sur le Progrès (COP) 2011

### Soutien des chapitres 2 (normes du travail) et 4 (lutte contre la corruption)

---

#### *Normes du travail*

Du fait de ses activités, de sa localisation géographique française et de son périmètre d'influence, notre entreprise n'est pas confrontée aux problématiques relatives aux principes 3 à 5 :

- La liberté d'association et la reconnaissance du droit à la négociation collective sont étroitement encadrés par le droit social français et est une obligation qui s'impose de fait.
- L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire est également une obligation dans le cadre juridique français. Notre périmètre d'action – en particulier nos fournisseurs – ne nous met pas en situation d'intervenir dans ce domaine.
- L'abolition du travail des enfants se situe dans le même cadre, tout à fait hors de notre périmètre d'activité et d'influence.

Seul le principe 6 est pertinent dans notre contexte, quoique lui aussi très encadré par le droit social français. Pour ce qui nous concerne, c'est un élément de base depuis la naissance du cabinet, sur lequel il est donc difficile de communiquer en termes de « progrès ».

#### *Lutte contre la corruption*

Le principe 10, afférent à l'action contre la corruption sous toutes ses formes y compris l'extorsion de fonds et de pots-de-vin, correspond également à des problématiques qui n'entrent pas dans notre périmètre : nous n'y sommes pas confrontés, ni directement, ni indirectement.



# **RAPPORT RSE**

**EUROGROUP CONSULTING FRANCE**

Octobre 2011

**EUROGROUP**  
CONSULTING

THE ART OF **MOBILIZATION**



# Message du Président

En octobre 2010, nous faisons paraître notre premier «rapport RSE».

J'avais à l'époque franchi le pas de la conviction que le «DD», que je préférais dénommer «développement responsable», était profondément en accord avec mes valeurs d'entrepreneur pour un projet pérenne, humain, donc indépendant.

Ma réticence à l'auto-proclamation de l'excellence économique, sociétale et environnementale s'était effacée devant la nécessité de partager – en interne comme en externe – les croyances, les efforts, les succès.

Et surtout, surtout, la vision. L'heure n'est certes pas au triomphalisme, mais le format d'un point annuel nous convient finalement assez bien, en ligne avec notre dénonciation opiniâtre de l'immédiateté, de l'agitation, de l'urgence, au profit de la réflexion de long terme et de l'action solide qui en découle.

Il nous a fallu ce temps pour faire nôtre, non pas les discours, mais l'école de pensée véhiculée par le mouvement de fond qu'est le «développement durable». Ou plutôt, pour nous approprier ses enjeux et prendre conscience que cette philosophie est beaucoup dans notre essence depuis nos origines. Et cette année 2010-2011 a été celle du passage à l'acte, dans notre organisation et dans nos actions internes, comme dans notre approche des missions au service de nos clients. Vous en trouverez l'expression dans le présent rapport : création de pratiques «Développement Responsable» et «Mobilisation RH», émergence d'un mouvement informel «Bougeons !», affirmation de notre singularité pour la première fois formalisée dans un «Manifeste»... L'année a été riche de novations sur les thématiques RSE.

De façon plus générale, aussi : les mois et semaines passées ont confirmé ce que nous ne cessons de dire depuis 3 ans. À savoir que nous ne sommes pas « en sortie », en « aggravation », en « je ne sais quoi » de crise. Nous ne sommes pas en crise, pas au sens classique du siècle et du millénaire passés. Nous sommes, pour une génération, dans une phase de transition.

Nous vivons les répliques du séisme de 2008 qui annonçait la fin d'un monde et l'avènement d'un autre. Nous sommes confrontés aux limites d'un système récent, qui a vu progressivement la folie des marchés prendre les manettes du monde, la finance être plus réelle que la matière, les sociétés développées courir indéfiniment après la croissance dans un monde fini, les sociétés pauvres s'appauvrir de plus en plus, nos impacts sur cette planète commune approcher dangereusement de niveaux insupportables.

Après que le concept de « progrès » ait laissé la place à celui de « croissance », combien de temps nous faudra-t-il pour qu'émerge un nouveau paradigme de « prospérité » ? Nous en serons en tout état de cause les acteurs résolus au côté des entreprises, des administrations, des collectivités, des banques, des associations, de tous les acteurs auprès de qui notre utilité peut s'exprimer.



**Francis Rousseau**

# Le futur porte conseil : un cabinet en développement durable

<b>Message du Président</b>	<b>1</b>
<b>■ Le conseil responsable :</b>	<b>3</b>
<b>EUROGROUP CONSULTING « est » RSE</b>	
Un ADN de développement responsable	4
Une gouvernance pérenne et renouvelée	6
Des prises de position publiques	7
Notre adhésion au Global Compact	8
<b>■ Le conseil utile :</b>	<b>9</b>
<b>EUROGROUP CONSULTING exerce un métier d'intérêt général</b>	
Une éthique des missions de conseil	10
Une nouvelle pratique « Développement Responsable »	11
Des missions de stratégie développement durable	12
Des missions d'intégration du DD aux processus et à la mobilisation	13
Des missions DD en veille et prospective	15
<b>■ Le conseil équitable :</b>	<b>16</b>
<b>EUROGROUP CONSULTING s'engage socialement</b>	
Notre éthique vis-à-vis des collaborateurs et des fournisseurs	17
Notre mécénat de compétences : Eurogroup Autrement	18
Nos mécénats culturels : l'Orchestre de Paris	22
Nos mécénats culturels : la Résidence d'Artistes	23
<b>■ Le conseil respectueux :</b>	<b>24</b>
<b>EUROGROUP CONSULTING limite ses impacts environnementaux</b>	
Notre éthique environnementale	25
Une sensibilisation en interne	26
L'émergence d'un mouvement : Bougeons !	27
Des actions logistiques diverses	28
Une volonté de co-contribution avec nos clients	29

Ce livret est conçu pour être lu sur écran.

Si vous souhaitez l'imprimer, idéalement choisissez les options d'impression suivantes :  
impression recto verso / 2 pages par feuille / mise en page livret : reliure bord gauche /  
mise à l'échelle : ajuster à la zone d'impression.

# Le conseil responsable



# Un ADN de développement responsable fondé sur l'indépendance et la singularité, depuis 1982

**Une indépendance effective, toujours confirmée par l'histoire, y compris lors des bouleversements de ces dernières années :**

**Indépendance capitalistique :** une structure originale de partnership qui garantit notre liberté d'action et la pérennité de notre philosophie entrepreneuriale.

**Indépendance d'esprit :** tant dans les missions que dans nos prises de position sociétales, nous faisons appel au bon sens adapté au contexte plutôt que de nous conformer aux théories en vogue, méthodologies, et autres benchmarks standardisés.

**Une singularité qui porte sens et utilité, hors des modes et des mouvements de pensée, auprès de nos parties-prenantes :**

Nos missions de conseil sont porteuses de sens pour nos clients, avec qui nous établissons des liens durables.

Nos collaborateurs sont traités avec respect, avant, pendant et après leur passage dans le cabinet.

Nos fournisseurs sont des partenaires, et nous travaillons ensemble dans un échange équitable et équilibré.

Nos prises de position publiques sont des engagements responsables et une expression de nos croyances au service du bien commun.

Nos mécénats, tant de compétences que culturels, signent une implication qui fait sens avec notre métier et nos responsabilités économiques et sociétales.

**Une culture originale d'essence européenne, alternative à l'école de pensée anglo-américaine :**

En janvier 2010, Eurogroup est devenu EUROGROUP CONSULTING France, lors de la création d'un groupe avec ses partenaires européens partageant cet ADN d'indépendance et de singularité, sous une marque et une bannière commune :

« The Art of Mobilization »

**Nouveautés  
2010 / 2011**

**Depuis sa création, notre groupe européen a été rejoint par 4 nouveaux cabinets, étendant ainsi sa couverture géographique : Allemagne, Suède, Espagne et Turquie.**

Cet élargissement porte le Groupe et son réseau de partenaires à une implantation dans 20 pays, avec 26 bureaux et 1200 consultants.

**Nous avons pour la première fois exprimé par écrit nos croyances dans un Manifeste, largement partagé en interne et externe.**

# manifeste

## D'ABORD, MOBILISER...

Mobiliser notre capacité d'écoute. Entendre ce que chaque dirigeant nous demande et décrypter son véritable besoin. Et donc accepter l'infinie diversité des attentes et des problématiques. Écouter avant de réfléchir, écouter avant de proposer des solutions, écouter avant de choisir la méthode... Écouter patiemment, parce que, quelle que soit l'expérience acquise, aucune entreprise ne ressemble jamais à une autre. Et puis, comprendre. Comprendre à fond pour éviter les à-peu-près. Rechercher et vérifier les objectifs. Refuser les solutions vite faites. Être aussi attentif à l'ADN de l'entreprise, qu'à la parole de son responsable.

Puis mobiliser notre créativité, adapter les méthodes, rechercher le bon tempo du projet, en souligner les enjeux. Choisir dans nos équipes celle qui sera la plus juste pour ce client et ce chantier. Convoquer d'autres talents. Faire se croiser données brutes et destins individuels. Et puis inventer. Puiser à la subtilité de nos propres sources européennes pour proposer sans réduire. S'amuser à surprendre. Surprendre pour réussir.

Alors mobiliser les hommes et les femmes de l'entreprise, ses décideurs comme ceux qui rendront possible la mise en œuvre et porteront le succès. Inviter l'écosystème. Chercher les résistances pour les laisser s'exprimer. Donner à voir le monde comme il va, trouver la couleur exacte de l'époque. Ciseler avec art les pratiques, les attitudes et les usages qui rendront demain accessible. Brasser le plaisir, la conquête, l'ambition. Et par-dessus tout, la curiosité. Surprendre pour amuser. Amuser pour construire.

Enfin, transmettre. Oser s'effacer et permettre l'appropriation. Laisser les méthodes, produire les preuves. Fuir la langue de bois et les qu'auriez-vous-fait-sans-nous. Toujours conjuguer humilité avec efficacité. Brasser résultats, satisfaction et empreinte durable.

Et alors rendre les clés, toutes les clés...

**EUROGROUP**  
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION

# Une gouvernance pour la pérennité, mais aussi le renouvellement

**EUROGROUP CONSULTING est gouverné par les associés, ses actionnaires principaux (le reste du capital étant détenu par les autres salariés), dans le cadre d'institutions assurant stabilité capitalistique et préparation du futur :**

La gouvernance d'EUROGROUP CONSULTING est assurée par un binôme de direction, **Francis Rousseau**, Président et fondateur, et **Alain Guyot**, Directeur Général.

Ils sont entourés d'un Comex, dans lequel sont représentées toutes les facettes de vie et de développement du cabinet, comportant trois générations d'associés qui président aux décisions stratégiques de façon participative.

L'ensemble des associés, la « partnership », a voté des institutions garantissant la pérennité de l'essence du cabinet : la fluidité du capital au sein de cette partnership, l'exclusivité de sa détention par des associés opérationnels, l'ouverture aux nouvelles générations par cooptation.

Les décisions stratégiques sont prises par vote de la partnership selon le principe « un homme – une voix ».

## Nouveautés 2010 / 2011

**Nous avons lancé quatre moteurs d'innovation : les « Accélérateurs de positionnement » (ADP), parmi lesquels l'ADP DR (Développement Responsable). À cette occasion, notre organisation autour de la RSE s'est clarifiée et professionnalisée :**

Francis Rousseau assure personnellement le pilotage du volet institutionnel.

Un nouveau membre du Codir et du Comex, en charge de « l'Accélérateur de positionnement » DR, anime la prospective et le développement au sein des missions.

Le Secrétariat Général coordonne les actions logistiques.

## Projections 2011 / 2012

**Nous passerons le cap des 30 ans du cabinet au cours de l'année. À cette occasion, de profondes mutations sont en préparation, en vue d'un « ré-entrepreneuriat » par les nouvelles générations d'associés.**

Nous nous situons dans une logique volontariste conforme à nos valeurs, notre projet et notre vision du futur :

- Démocratie au sein de la partnership dans les prises de décision,
- Transmission d'un projet entrepreneurial durable et non capitalistique,
- Conviction d'un conseil nouveau émergent dans un monde en mutation.

# Des prises de position publiques, responsables, libres, et parfois dérangeantes, pour un effet de levier

**Nous multiplions les études et rencontres sur des thèmes économiques et sociaux, permettant à des personnalités d'horizons divers d'enrichir mutuellement leurs réflexions. En particulier :**

*Légitimité des dirigeants et mobilisation des salariés : Le Printemps du Management (2ème édition), séminaire en partenariat avec l'EDHEC – juin 2010.*

*L'efficacité énergétique dans le bâtiment, une filière d'excellence pour la France - Étude et conférence à la chaire Développement Durable de Sciences Po Paris – juin 2010.*

**Nous avons lancé en 2008 la collection « Réflexions à partager », à laquelle participent des philosophes, économistes et sociologues. Chaque opus est envoyé à nos clients et contacts, ainsi qu'à tous nos collaborateurs :**

*Réflexions à partager - Recueil de notes d'Hervé Juvin (Président d'Eurogroup Institute), Pierre-Henri Tavoillot et Dominique Dron – septembre 2008.*

*La crise sous la crise ou la cruelle victoire du doux sur le dur - Pascal Jouxte – février 2009*

*La performance : quels critères dans un contexte de crise économique et financière ? - Hervé Juvin – avril 2009.*

*Bienvenue dans la crise du monde ! - Hervé Juvin – janvier 2010.*

**Francis Rousseau, Hervé Juvin, divers associés et managers du cabinet expriment des positions fortes dans la presse sur les ruptures en cours et à venir.**

**Nouveautés  
2010 / 2011**

## **Nouvelles études et manifestations :**

*Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse - Collège de la banque (2ème édition) - novembre 2010.*

*Les nouveaux territoires de l'énergie - Colloque annuel du think tank Energie Vista (2ème édition) à l'ENA - décembre 2010.*

*Les RH, parents pauvres des DSI - Présentation de l'étude de l'Observatoire des DSI - janvier 2011.*

*Quel avenir pour l'énergie solaire dans l'espace Méditerranée ? - Séminaire en partenariat avec le master Affaires Internationales de Sciences Po - juin 2011.*

*Les pratiques des banques en matière de Développement Durable - Livre blanc - septembre 2011.*

## **Nouvelles publications :**

*Le renversement du monde – Politique de la crise (Gallimard) - Essai d'Hervé Juvin - Automne 2010.*

*Stratégie... mais de quoi parlons-nous ? - Réflexions à partager : essai de Francis Rousseau et Hervé Juvin – juillet 2011.*

# Une adhésion au Global Compact depuis 2004



**L'année dernière, nous nous étions posé la question de continuer :**

Adhérer au Global Compact signifie promouvoir 10 principes. C'est le reflet d'une démarche initiée en 1999 par Kofi Annan, Secrétaire général de l'ONU, en vue de renforcer le sens des responsabilités et le civisme des entreprises pour que ces dernières contribuent à trouver des solutions aux problèmes que pose la mondialisation.

Un des engagements des adhérents est d'émettre chaque année une « Communication sur le Progrès » (COP) éditée sur le site du Global Compact, le but étant l'échange entre entreprises des meilleures pratiques. Ce COP doit illustrer les progrès annuels réalisés en soutien au moins de 2, puis 4 domaines promus par le Pacte Mondial.

Cette initiative est fort louable, mais par construction essentiellement pertinente pour des multinationales implantées dans diverses régions du monde, dans lesquelles elles sont effectivement confrontées aux problématiques exposées par les 10 principes. À notre taille, c'est essentiellement par notre effet de levier qu'elle prend un sens.

**Au vu de sa notoriété et des attentes de nos clients, nous avons maintenu notre adhésion. Nous respectons donc les engagements y afférant, le premier étant de promouvoir le Pacte Mondial dans notre communication.**

Les 10 principes  
de base du  
Pacte Mondial

## **Droits de l'homme**

**Principe 1 :** Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ; et

**Principe 2 :** à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violation des droits de l'homme.

## **Normes du travail**

**Principe 3 :** Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit à la négociation collective ;

**Principe 4 :** l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;

**Principe 5 :** l'abolition effective du travail des enfants ; et

**Principe 6 :** l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

## **Environnement**

**Principe 7 :** Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;

**Principe 8 :** à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;

**Principe 9 :** à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

## **Lutte contre la corruption**

**Principe 10 :** Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes y compris l'extorsion de fonds et de pots-de-vin.

Le conseil  
utile

# Un conseil utile et respectueux : c'est notre éthique professionnelle

**Nos missions de conseil apportent de la valeur par l'anticipation des ruptures et la préparation de nos clients à les affronter, en fonction de leurs enjeux propres.**

La prise en compte des spécificités de chaque client nous interdit les solutions toutes faites et les idées clé en main : notre approche est celle « d'artisans du conseil ».

Nous nous différencions par une culture d'originalité de pensée inculquée à tous les niveaux de nos consultants, en rupture avec les approches « anglo-américaines » standardisées.

« Organiser, ce n'est pas mettre de l'ordre, c'est mettre de la vie » : ce sont les hommes et les femmes de l'entreprise qui en font la valeur et les ressorts de transformation, c'est sur eux que s'appuient nos préconisations.

Les associés, principaux actionnaires du cabinet, sont les vendeurs puis les responsables des missions. Ils y participent opérationnellement et sont les garants de l'éthique du cabinet.

**Nous faisons appel à des partenaires, experts dans leur domaine pour certaines missions, en toute transparence et avec la même éthique du respect des engagements pris.**

Notre politique d'achat est de toujours respecter nos interlocuteurs en établissant des partenariats équitables et dans la durée : nous ne profitons pas en particulier de la crise économique pour les pressurer et négocier des prix outrageusement cassés.

**En particulier, dans le cadre de missions à thématique « développement durable », nous avons noué des partenariats avec des cabinets reconnus pour leur expertise dans le domaine.**



**Sustainway**, cabinet fondé par Olivier Dubigeon, nous apporte son expertise en ingénierie du développement soutenable, du leadership responsable, et dans la mise en place de démarches de responsabilité sociétale, sociale et environnementale dans les entreprises.

**La Lune Rousse**, agence d'événementiel, mène en partenariat avec nous des prestations de mobilisation par le théâtre et la mise en situation.

**Nouveautés  
2010 / 2011**

**Nous avons créé l'Accélérateur de Positionnement Développement Responsable, avec deux objectifs :**

- Faire monter la maturité de l'ensemble du cabinet sur les thèmes DR.
- Intégrer ces sujets dans l'exercice de notre métier.



## ... renforcée depuis cette année par une practice transverse : **l'ADP Développement Responsable**

**Piloté par un associé, nommé au Comex à cette occasion, l'ADP DR s'est lancé en septembre 2010.**

**Il a mobilisé une cinquantaine de volontaires lors d'un séminaire interne, en mars 2011.**

**Une série d'actions en relation avec notre métier de conseil, se sont mises en place dans le cadre de l'ADP DR, qui compte aujourd'hui une vingtaine de « permanents » :**

**Des « Rencontre avec ... » de collaborateurs intéressés (une trentaine à chaque fois) avec des responsables DD de grandes entreprises :**

Février 2011 : lancement des « rencontre avec... » par Hervé Juvin

Mars 2011 : Responsable DD de LA POSTE – COURRIER

Mars 2011 : Directeur de la Responsabilité Sociétale de GDF-SUEZ

Mai 2011 : Directeur DD de la SNCF

Juin 2011 : Directrice de la Communication et du DD d'AUCHAN

Septembre 2011 : Directeur DD de RHODIA

**De multiples supports d'information et d'échange sur le thème de la RSE, au service de nos missions :**

Revue de presse mensuelle

Blog

Petits déjeuners du vendredi matin

### Projections 2010 / 2011

**Les formations « Croissance verte », initiées il y a 2 ans (40 personnes formées), vont être refondues dans le cadre du renouvellement de notre plan de formation.**

**Les actions lancées par l'ADP DR vont être amplifiées.**

## Nous effectuons des missions à fort contenu RSE / DD : les nouvelles missions 2010 / 2011 vont de la stratégie...

**Élaborer et accompagner la mise en œuvre d'une politique immobilière tertiaire responsable auprès de la Direction de l'Immobilier Corporate d'un grand groupe dans les utilities.**

Assister l'élaboration de la politique, du plan de déploiement associé, et du plan de communication interne / externe à l'échelle du Groupe.

Concevoir et mettre en place le dispositif de pilotage des indicateurs de suivi, au sein du Groupe.

Animer des groupes de travail et de réflexion sur le périmètre Corporate.

---

**Réaliser une étude pour la création d'un pôle énergies renouvelables au niveau du Groupe d'un leader de l'énergie.**

Élaborer le projet industriel.

Définir le modèle d'organisation et de gouvernance associé.

---

**Soutenir la constitution d'un dossier de candidature de la plate-forme France Energies Marines, à l'appel à projets relatifs aux Instituts d'excellence pour les énergies décarbonées (IEED).**

Assister la constitution et le pilotage du consortium.

Rédiger le dossier sur l'état des lieux technologique, et les potentialités en termes de retombées économiques et de création d'emploi.

Élaborer le modèle économique de l'IEED.

Choisir la structure juridique et définir le modèle de gouvernance associé.

Définir la stratégie de communication du projet et la veille.

---

**Élaborer le plan stratégique sur 3 ans – en vue du développement européen et de la mobilisation des bénévoles – d'une association ayant pour objet la défense, la sauvegarde, la mise en valeur et la gestion durable de l'océan, du littoral, des vagues.**

Poser l'ambition de l'association pour les 3 ans à venir, et rendre lisible son action pour : faciliter l'engagement et l'implication, accroître la notoriété et la visibilité, entretenir et nourrir la dynamique de l'association.

---

### **Réaliser et partager l'état des lieux d'une filière agricole selon 7 axes d'analyse, dont le développement durable.**

Définir la stratégie de la filière à horizon 2030, d'un point de vue :

- Économique : stratégie marketing, stratégie de communication et commerciale, segmentation clients.
- Environnemental : empreinte environnementale de la filière sur l'ensemble du processus de production et de distribution.
- Social et sociétal : gestion moyen terme des compétences, gestion des emplois temporaires, intégration dans le territoire (impact sur la population, création d'emplois, génération de tourisme, économie circulaire), évolutions dans l'organisation de l'interprofession.

Construire un plan d'actions concrètes, à mener à court terme pour engager la filière vers ses objectifs.

---

### **Co-élaborer la première plateforme B2B de microfinance / finance responsable.**

Contribuer à créer une infrastructure de marché détenue, mise à disposition des professionnels de la gestion d'actifs de la place de Paris, à vocation européenne et mondiale.

## **... à l'intégration du développement durable aux processus et à la mobilisation dans l'entreprise ...**

### **Accompagner le lancement du projet de collaboration conjointe de deux groupes leader du secteur de l'automobile, et en assurer le succès dans un processus de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de leur gamme de petites voitures.**

Permettre aux équipes des deux groupes d'atteindre les objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, en facilitant l'émergence d'idées et de projets communs.

Concevoir un espace, pour optimiser la connaissance de la gestion des émissions de carburant au plan international.

---

### **Intégrer les démarches RSE et simplifier le reporting RSE (indicateurs et dispositifs de reporting associés) au sein d'un groupe leader dans le secteur des utilities.**

Recenser et analyser les indicateurs et les dispositifs de pilotage.

Identifier les pistes d'amélioration concernant les indicateurs quantitatifs (mise en cohérence des indicateurs publiés à l'externe, mise en place d'un processus de création d'indicateurs et de leur contrôle) et le reporting qualitatif (questionnaires).

Coordonner les calendriers de collectes et harmoniser les trames de reporting, par l'utilisation d'outils communs.

### **Intégrer le DD dans le management de projet d'un grand groupe.**

Sensibiliser les chefs de projet aux dimensions DD, par la proposition d'une méthodologie adaptée à leurs besoins, et par un appui éventuel de la Direction DD.

Ancrer le DD comme critère d'aide à la décision, par l'étude systématique des critères DD dans les projets du Groupe.

---

### **Optimiser le département Environnement de la Direction du DD d'un grand groupe des utilities.**

Formaliser un état des lieux des activités portées (en propre et en coopération) par l'équipe Environnement.

Formuler des recommandations d'optimisation du plan d'activités.

---

### **Harmoniser les cultures de gestion des Ressources Humaines dans les pays émergents pour un grand groupe bancaire.**

Élaborer un référentiel commun de méthodes de travail.

Partager et mettre à niveau les pratiques.

---

### **Promouvoir la santé au travail dans le secteur du transport.**

Réconcilier les visions managériale et médicale pour mieux préserver la santé des salariés face aux évolutions des organisations du travail : travail de nuit, 3 x 8, isolement, face-à-face client, ...

---

### **Démocratiser l'accès à la culture.**

Accompagner la création d'un Etablissement Public contribuant à cette mission.

---

## ... jusqu'aux problématiques de veille et prospective stratégique sur les thématiques DD ...

### **Réaliser une étude stratégique sur la mise en place des compteurs intelligents en Allemagne dans le secteur des utilities.**

Mener l'étude pour une mise en place dans les stadtwerk (équivalent d'une collectivité locale, mais sous la forme juridique d'une société privée), en charge de la distribution et de la commercialisation – voire de la production – du périmètre d'une entreprise de utilities.

---

### **Etudier le potentiel de développement d'un grand groupe bancaire français sur les 7 filières de Green Business (éolien, photovoltaïque, bois énergie, géothermie, maîtrise de l'énergie, méthanisation, hydraulique).**

Évaluer et chiffrer le potentiel business pour le groupe, et les facteurs clés de succès associés.

Pour chacune des 7 filières :

- Réaliser une étude de marché prospective sur la période 2011 - 2020.
- Constituer une boîte à outils, pour aider les entités du groupe dans l'instruction des dossiers de demande de financement (grille d'aide à l'analyse d'un dossier, fiches pratiques, guide commercial).

Présenter des éléments de benchmark sur l'approche des banques françaises du marché du green business.

---

## Le conseil équitable

# Un conseil qui respecte l'ensemble de ses parties-prenantes : c'est notre éthique sociétale

## **Nous respectons nos collaborateurs actuels et anciens : équité, relation durable, développement accompagné, évolution selon les performances.**

Notre recrutement est fondé exclusivement sur le critère de la compétence. Notre politique salariale pour les débutants est identique, quel que soit le « rang » de leur école. Nous laissons généralement un délai qui dépasse largement la période d'essai pour leur laisser le temps d'intégrer le cabinet, ses valeurs et ses exigences.

Notre politique de stages se fonde sur une optique de pré-embauche : immersion chez les clients et rémunération en conséquence, les stages sont l'occasion pour les uns et les autres de vérifier l'adéquation et la motivation pour le métier et le cabinet.

Notre formation est fondée sur le compagnonnage, sur le terrain. Elle s'appuie sur un plan de formation (3,2% de la masse salariale en 2010) constitué de modules de connaissances théoriques générales et thématiques, et de savoir-être. Un « language lab » procure en outre, tant des cours que des activités diversifiées en anglais.

La gestion des carrières des consultants est assurée par un groupe d'associés et de managers, qui s'appuient sur un réseau de « Référents carrière » suivant chacun 3 à 5 consultants dans la durée. Les consultants construisent leur trajectoire individuelle avec leur aide.

Après leur départ, une rencontre annuelle avec nos « Alumni » est l'occasion de retrouver nos anciens et de conserver un lien amical avec notre communauté élargie.

## **Nous respectons nos fournisseurs : le rapport de force ne doit pas être le prétexte à pressurer des partenaires qui nous apportent leur valeur, les échanges doivent être équitables.**

Nouveautés  
2010 / 2011

### **Nous continuons les dispositifs mis en place depuis 2009 pour passer solidairement le cap durable de la crise :**

Les 30 volontaires pour des congés sans solde partiellement indemnisés sont progressivement revenus après 6 à 24 mois d'absence.

Les salaires sont restés gelés (et réduits pour les associés de 20% après une baisse précédente de 37%), les bonus ont été réduits, l'intéressement est remonté à 15% après un exercice à 2%.

Les dividendes des associés ont été affectés à la fluidité de notre partnership.

### **Nos process RH pour les consultants ont été profondément revus :**

Le suivi et l'évaluation des acquisitions sont, à la fois, plus adaptés selon la strate et la maturité professionnelle, et plus personnalisés (évolution « à la carte »), en étroite collaboration avec le Planning et le service Formation.

Une refonte du plan de formation a été lancée, en contenu et en cible de populations (augmentation de plus de 18% du budget, en % masse salariale).

### **Nous avons mis en place une cellule de prévention de la souffrance au travail à l'automne 2010.**



# Cette éthique nous conduit également à la réalisation de mécénat de compétences : **Eurogroup Autrement**

**En 2001, Eurogroup Autrement est né de la volonté conjointe de la direction du cabinet et de consultants de s'engager dans une démarche d'ouverture et d'entraide.**

Eurogroup Autrement se concrétise par la mise à disposition de consultants volontaires, qui interviennent pendant leur temps de travail pour des missions de conseil non facturées, d'une durée de 4 à 6 mois, à mi-temps ou plein temps.

Les interventions se font au profit d'organismes d'intérêt général à but non lucratif, qui répondent aux critères suivants : ils œuvrent dans des domaines d'utilité collective forte en métropole ; ils rencontrent des difficultés à mener à bien leur projet ou à gérer leur mutation ; ils n'ont pas les moyens de financer une mission de conseil.

Pour servir cette vocation, Eurogroup Autrement fait appel à un jury composé – outre Francis Rousseau, Hervé Juvin et une équipe dédiée de collaborateurs – de représentants de la société civile : entreprises, banques, syndicats, institutions et associations. Le jury se réunit deux fois par an pour sélectionner un dossier parmi ceux qui sont présentés par des organismes, chaque dossier étant parrainé par un collaborateur du cabinet.

## Nouveautés 2010 / 2011

### Deux nouvelles missions :

**PARCOURS D'EXIL** : octobre 2010 à mai 2011. Association pour l'accompagnement thérapeutique de victimes de tortures, demandeurs d'asile ou réfugiés de divers pays étrangers.

**SIMON DE CYRÈNE** : juin 2011 à novembre 2011 (en cours). Association qui permet à la personne confrontée au handicap en cours de vie, notamment à la suite d'un accident, d'être créatrice de lien social, en créant des communautés de vie où se vivent la relation, la gratuité et la fraternité, et qui irriguent la vie du quartier et de la ville.

**Eurogroup Autrement a fêté ses 10 ans, lors d'une rencontre qui a réuni les collaborateurs, et toutes les associations bénéficiaires depuis sa création.**

Après nous être refusés pendant des années à toute communication externe, que nous jugeons indécente sur ce sujet, cet anniversaire nous est une occasion de retracer exceptionnellement le parcours de nos missions.

## Projections 2011 / 2012

**De nouvelles missions, non encore connues** : le prochain jury est prévu en décembre 2011.

# Eurogroup Autrement :

## 10 ans d'accompagnement de structures d'intérêt général



**France Euro Habitat : logement social d'insertion**  
février – juin 2002

**Besoin :** gérer la forte croissance de son activité, sans freiner son action de proximité.

**Mission :** définir un plan stratégique et proposer une organisation interne adaptée.



**Halte des Amis de la Rue : urgence sociale et insertion professionnelle**  
septembre 2002 – février 2003

**Besoin :** faire un point d'étape dans une phase de croissance forte et non maîtrisée.

**Mission :** réaliser un état des lieux du fonctionnement et des activités de l'association, et préparer un livret d'accueil.



Pour que frères et sœurs partagent la même enfance - [www.sosve.org](http://www.sosve.org)

**SOS Villages d'Enfants : aide sociale à l'enfance**  
mai – octobre 2003

**Besoin :** mettre en place une démarche qualité pour améliorer le service aux enfants.

**Mission :** définir un référentiel qualité et une charte d'organisation du projet pour un déploiement dans toutes les structures « villages ».



**En passant par la Montagne : aide à l'insertion des jeunes à travers la médiation éducative de la montagne**  
janvier – juin 2004

**Besoin :** faire un point d'étape dans une phase de croissance forte et non maîtrisée.

**Mission :** réaliser un état des lieux du fonctionnement et des activités de l'association, et préparer un livret d'accueil.



**Futur Composé : aide à l'intégration sociale de jeunes autistes grâce à des médiations culturelles**  
septembre 2004 – février 2005

**Besoin :** faire de son Festival un événement culturel à part entière, inscrit dans la durée.

**Mission :** aider Futur Composé à faire évoluer son organisation interne et à mettre en œuvre une véritable démarche marketing.



**A Bras Ouverts : rencontre entre jeunes et enfants touchés par le handicap, et jeunes bénévoles**  
février – juin 2005

**Besoin :** accompagner l'association dans une nouvelle étape de son développement.

**Mission :** redéfinir les rôles de l'équipe centrale ainsi que le contenu du site Internet.

# Eurogroup Autrement :

## 10 ans d'accompagnement de structures d'intérêt général



**CCAH : logement social d'insertion**  
septembre 2005 – avril 2006

**Besoin :** élaborer un projet d'avenir pour une association en phase critique d'évolution.  
**Mission :** définir un plan stratégique et un mode de financement pour les années à venir.



**Surfrider Foundation Europe : sensibilisation du grand public à la propreté et au respect de la mer**  
septembre 2006 – février 2007

**Besoin :** clarifier son cap et redéfinir sa trajectoire.  
**Mission :** définir un plan stratégique et renforcer les capacités managériales.



**Filigrana : accès facilité et « dédramatisé » au théâtre, notamment dans les quartiers défavorisés**  
février – juin 2007

**Besoin :** enrayer la crise de croissance de l'association.  
**Mission :** clarifier ses objectifs et son positionnement, améliorer sa notoriété, renforcer sa viabilité financière.



**Les Jardins de la Montagne Verte : réinsertion par l'emploi en activité de production et de distribution de légumes bio**  
septembre 2007 – janvier 2008

**Besoin :** inscrire l'association dans le long terme, et améliorer le retour sur investissement social.  
**Mission :** définir les orientations stratégiques, formaliser l'organisation interne, accroître l'autonomie financière, professionnaliser la réinsertion professionnelle.



**Promob : promotion de la mobilité pour favoriser l'accès à l'emploi**  
février – juin 2008

**Besoin :** créer une nouvelle activité : un garage social en Haute-Savoie.  
**Mission :** terminer l'opportunité du projet et ses modalités de réalisation.



**Club Quiéta : lutte contre l'isolement des personnes âgées**  
septembre 2008 – février 2009

**Besoin :** définir un business plan dans le cadre de l'ouverture d'un centre d'accueil.  
**Mission :** apporter un regard externe sur la viabilité du projet et accompagner sa mise en œuvre.

# Eurogroup Autrement :

## 10 ans d'accompagnement de structures d'intérêt général



**Envie 2E : retour à l'emploi durable par des activités de collecte et de démantèlement de DEEE (Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques)**

mars – novembre 2009

**Besoin :** adapter l'organisation de l'association pour répondre à une montée en charge de l'activité et pérenniser son développement, tout en assurant sa mission d'insertion et en s'adaptant à un contexte légal de plus en plus contraignant.

**Mission :** optimiser l'organisation, ajuster les efforts d'insertion au bassin d'emploi, adapter la structure juridique de l'activité.



**Ecodair : lutte contre l'exclusion sociale, contre la fracture numérique et pour le respect de l'environnement**

décembre 2009 – juillet 2010

**Besoin :** atteindre un équilibre financier pérenne afin de poursuivre le développement de ses activités.

**Mission :** optimiser le fonctionnement interne actuel d'Ecodair et identifier des relais de croissance en termes de développement des ventes.



**Parcours d'exil : accompagnement thérapeutique des victimes de torture**

octobre 2010 – mai 2011

**Besoin :** ouvrir le centre à un nouveau public que sont les mineurs isolés, qui ont pour la plupart d'entre eux, vécu des événements traumatiques majeurs dans leur pays d'origine.

**Mission :** redéfinir l'organisation et le modèle économique pour assurer la mise en œuvre de la nouvelle ambition thérapeutique, et redéfinir le mode managérial pour préparer l'avenir et mobiliser l'ensemble des acteurs de l'association autour d'un projet qui doit dépasser les hommes et les femmes qui l'ont vu naître.



**Simon de Cyrène : permettre à la personne confrontée à un handicap, notamment à la suite d'un accident, d'être créatrice de lien social, par le biais de communautés de vie**

juin – novembre 2011

**Besoin :** sécuriser l'ouverture de la Communauté de Vanves, prévue en novembre 2011, après une phase pilote (passage de 4 résidents à 35 et de 4 salariés à 40 en 2 mois), et professionnaliser l'association pour pérenniser son développement.

**Mission :** piloter le projet de déploiement, contribuer opérationnellement sur certains chantiers (processus RH, maintenance, communication, capitalisation), redéfinir une organisation et une gouvernance adaptées à la taille cible.

# Ouverture et rencontre avec l'harmonie:

## EUROGROUP CONSULTING est Mécène Principal de l'Orchestre de Paris

**En 2006, une rencontre entre le conseil et la musique, un parallèle entre la vie d'une équipe de consultants et la dynamique d'un orchestre : première expérience de « l'intrusion » de l'art dans notre quotidien professionnel.**

EUROGROUP CONSULTING décide de devenir Mécène Principal de l'Orchestre de Paris à la suite du riche contact avec Christoph Eschenbach, alors Directeur Musical de cet orchestre. Ce partenariat s'engage lors de la saison 2006 – 2007, qui marque également la réouverture de la Salle Pleyel. Celle-ci accueille l'Orchestre de Paris en résidence, après plusieurs années de travaux.

Ce mécénat s'est instauré dans la durée, notre collaboration se poursuivant sans discontinuer depuis septembre 2006. Il a été marqué de quelques festivités communes qui ont contribué à resserrer nos liens au-delà d'une relation financière désincarnée : notre plénière de fin 2006 s'est déroulée à Pleyel lors de l'inauguration de la salle à sa réouverture ; en 2008, nous avons fêté conjointement nos anniversaires – 25 ans pour nous, 40 ans pour l'Orchestre – avec la sortie d'un livre sur l'histoire de l'Orchestre de Paris, dédié par Francis Rousseau.

Précurseur de la Résidence d'Artistes, ce mécénat a un sens car il est l'occasion d'une rencontre entre deux univers. Ceci se concrétise de diverses manières au cours de chaque saison : invitation, avec certains clients, au concert annuel d'ouverture de chaque saison, ainsi qu'à divers grands concerts de prestige ; répétitions générales auxquelles sont invités clients et collaborateurs, occasion de découvrir l'intimité décontractée de l'Orchestre.

En 2010, le jeune compositeur Sébastien Galiana a composé pour nous la symphonie de notre nouvelle identité sonore. Dans le cadre de nos relations de proximité, ce morceau a été interprété et enregistré par une cinquantaine de musiciens de l'Orchestre de Paris.

### Nouveautés 2010 / 2011

**EUROGROUP CONSULTING a renouvelé son engagement avec l'Orchestre de Paris, en signant une nouvelle convention de mécénat.  
Paavo Järvi succède à Christoph Eschenbach à la tête de l'Orchestre de Paris (ce dernier prend la tête du National Symphony Orchestra de Washington).**

### Projections 2011 / 2012

**Notre nouvelle convention de mécénat nous mène jusqu'à la saison 2012 – 2013.**

## Accueillir l'Autre est riche aussi dans l'art plastique, surtout s'il dérange : la Résidence d'Artistes

**En 2008, nous avons décidé de lancer une expérience innovante de rencontre entre le conseil et l'art contemporain : l'aventure de la Résidence d'Artistes s'est déroulée sur ces trois dernières années.**

Un consultant passionné d'art contemporain a su éveiller la curiosité et l'envie du cabinet, qui a décidé de lancer l'expérience. EUROGROUP CONSULTING a accueilli successivement quatre artistes (dont un collectif) entre 2008 et 2010. Chaque résidence s'est déroulée par une immersion de l'artiste parmi les consultants, Tour VISTA et chez les clients.

Chaque résidence a été ponctuée de rencontres et animations diverses, au gré de l'avancement du projet artistique. Elles se sont conclues chacune par un vernissage auquel étaient conviés tous les collaborateurs ainsi que diverses personnalités extérieures, l'exposition des œuvres et installations demeurant ouverte à la visite au dernier étage de VISTA pendant 1 mois. EUROGROUP CONSULTING a été un des sites de la FIAC 2009, à l'occasion de l'exposition de clôture de notre troisième artiste.

La mise en place de la Résidence d'Artistes a été accompagnée de diverses actions de sensibilisation à l'art contemporain : visites guidées de musées et de collections d'entreprise en France et en Europe, création d'une bibliothèque d'ouvrages et revues de référence, conférences de spécialistes, cahiers de vacances « arty »...

Les quatre Résidences d'Artistes ont chacune été conclues par une exposition accompagnée d'un catalogue distribué à l'ensemble des collaborateurs :

**Igor ANTIC** : janvier – juin 2008. Exposition **Cabinet de consultation**

**Renaud AUGUSTE-DORMEUIL** : octobre 2008 – janvier 2009. Exposition **Black Out**

**Barbara NOIRET** : avril – octobre 2009. Exposition **REX**

**Collectif 1.0.3** : février – juillet 2010. Exposition **Specimen**

### Nouveautés 2010 / 2011

Une enquête de satisfaction a été menée auprès de tous les volontaires en janvier 2011, dans le cadre d'une étude européenne sur les initiatives de rapprochement entre l'art et l'entreprise, réalisée par un chercheur en sociologie des organisations du Social Science Research Center de Berlin.

Un dernier catalogue récapitulatif a été distribué en avril 2011.

### Projections 2011 / 2012

Un week-end « arty » est organisé en novembre 2011 à Turin, à l'occasion de la foire d'art contemporain Artissima 18.

## Le conseil respectueux

# Un conseil qui limite ses impacts sur son écosystème : c'est notre éthique environnementale

**La prise de conscience environnementale a progressivement pris corps ces dernières années. Trois natures d'impact sont identifiées :**

Les impacts liés au comportement des collaborateurs (déplacements, tri...)  
Les impacts liés aux choix du cabinet (immobilier, informatique, fournitures...)  
Les impacts liés aux clients (éloignement des missions, supports, téléconférences...).

**EUROGROUP CONSULTING a réalisé son Bilan Carbone® sur l'année 2009, dont les principaux résultats sont :**

**Évaluation de nos émissions (pour environ 500 personnes) : 488,9 TeC, soit 1 793 TeCO<sub>2</sub> et environ 3,6 TeCO<sub>2</sub> / personne**

[1 tonne équivalent Carbone (TeC) = 12/44 x 1 tonne équivalent CO<sub>2</sub> (TeCO<sub>2</sub>)]

Pour mémoire, une grande banque affiche 6,8 TeCO<sub>2</sub> ; au total (vie professionnelle + vie personnelle) un américain émet 17,2 TeCO<sub>2</sub> / an, un français 6,1 TeCO<sub>2</sub> / an, un indien 1,4 TeCO<sub>2</sub> / an.

**Principaux postes de ces émissions :**

**Déplacements :** 47%, dont 30% avion et 13% trajets domicile-travail.

**Immobilisations :** 40%, dont 28% informatique et 11% bâtiments.

**Intrants :** 11%, dont 7% services divers, 3% repas et 1% papiers et cartons.

**Énergie (électricité achetée) :** 2%.

**Grandes lignes des conclusions :**

Le Bilan Carbone® d'EUROGROUP CONSULTING ne présente pas de poste d'émission qui soit disproportionné par rapport au profil de la société.

Les émissions de GES sont majoritairement fonction de la localisation des missions, de leur durée et du nombre de consultants affectés. La société n'a donc qu'un impact limité sur celles-ci.

Au-delà de ses émissions propres, la société dont la finalité est d'accompagner ses clients dans leurs changements stratégiques et organisationnels, dispose d'un levier d'action bien plus important en intégrant les critères carbone dans les préconisations qu'elle développe auprès des clients.

**Principaux axes de progrès :**

Voir pages suivantes...



# Les collaborateurs sont encouragés à faire évoluer leurs comportements respectueux de l'environnement

## Nous facilitons des actions individuelles au bureau :

Les divers tri sélectifs (« poubelles bleues » pour le papier, cartouches d'imprimantes) sont régulièrement rappelés en communication générale.

Nous mettons à disposition des bacs pour la collecte des piles usagées et des bouchons plastiques dans les cafétérias.

Nous proposons dans ces cafétérias des fruits à prix réduit dont les bénéfices sont reversés aux petits producteurs et à la Fondation de France.

## Nouveautés 2010 / 2011

**Parallèlement au lancement de l'ADP DR, les actions internes se sont structurées autour d'un mouvement, incarné par des volontaires, sous le nom de « Bougeons ! ». Ce groupe mixte (consultants et supports) a lancé de multiples actions de sensibilisation, communication, et gestes concrets, avec l'appui du cabinet :**

**Mise en place de corbeilles à tous les étages pour récupération de papiers brouillons et de fournitures réutilisables.**

**Collectes existantes dans les cafétérias (piles et bouchons) complétées par des bacs de collecte des tubes néon et lampes à économie d'énergie.**

**Campagne générale de remise à niveau et de fixation des télécommandes d'éclairage, avant communication incitant à éteindre les lumières des salles inutilisées.**

**Communications par dépliants et posters sur des éco-gestes de la vie quotidienne.**

**Rencontre des nouveaux arrivants afin de les informer sur Bougeons !**

## L'action la plus emblématique a été « l'opération gourdes » :

**À l'origine, l'idée était de minimiser la consommation des gobelets plastiques aux fontaines d'eau (une vingtaine dans nos étages), par la mise à disposition de gourdes en inox de qualité, marquées au nom du cabinet.**

**Ces gourdes ont également vocation à être emportées par leurs propriétaires chez les clients, afin d'élargir la sensibilisation au-delà de l'interne.**

**Elles ont été achetées par le cabinet et sont revendues 2€ symboliques pour la première, au prix coûtant pour les suivantes.**

**L'intégralité des sommes recueillies est reversée à une ONG.**

## Projections 2011 / 2012

**La dynamique de Bougeons ! va être amplifiée.**

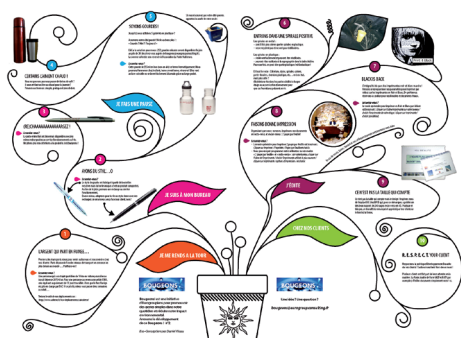


**Bougeons !** est une initiative d'Eurogroupe pour promouvoir des gestes simples dans notre quotidien et réduire notre impact environnemental...

- **En février 2011,**  
diffusion d'un dépliant sur les éco-gestes :



- **En mai 2011,**  
diffusion d'un poster de rappel  
et d'information sur les actions  
de l'exercice :



- **Et en septembre 2011,**  
lancement de « l'opération gourdes » lors d'un « Happy Hour » spécial RSE :  
à ce jour, 150 gourdes vendues !

Le produit de la vente est versé à l'ONG « **La Voûte Nubienne** », qui promeut en Afrique la construction d'habitations en matériaux locaux, plus confortables et écologiques, et moins chers que la tôle ondulée. Elle concourt ainsi au confort des populations et à la formation d'artisans.



# Le champ relevant de l'entreprise

## est largement défriché par diverses actions depuis plusieurs années

**La Tour VISTA est un immeuble moderne doté de bonnes performances énergétiques, équipé en outre de dispositifs d'économie :**

Baisse automatique des stores de la façade Est les matins de période estivale.  
Extinction automatique les soirs et les week-ends des systèmes d'éclairage et de climatisation.  
Équipement généralisé en ampoules basse tension.

**Nous mettons à disposition en interne divers dispositifs limitant les impacts dûs aux consommations professionnelles de fournitures :**

Systématisation du parc d'imprimantes recto-verso.  
Utilisation généralisée de papier labellisé FSC.  
Tri sélectif du papier et des cartouches d'encre aux imprimantes en poubelles de spécifiques identifiées.  
Généralisation de fournitures de bureau recyclables et/ou rechargeables.

**Nous agissons auprès de fournisseurs pour des gestes responsables :**

Notre entreprise de ménage emploie du personnel formé, qui veille aux circuits de recyclage jusqu'à la sortie de la Tour et n'utilise que des produits biodégradables.  
Notre prestataire pour les machines à café nous fournit en chocolat Max Havelaar.

**Nous incitons à la limitation des impacts liés aux déplacements :**

Nous prenons en charge à 100% les coupons Navigo de tous les consultants : 75% des consultants de tous niveaux utilisent les transports en commun.  
Nous sommes équipés d'une salle de téléconférence performante en substitution de certains déplacements.

Nouveautés  
2010 / 2011

Troisième « clean-up week », avec dispositif massif de tri pour recyclage et réutilisation de tout ce qui peut l'être.  
Remplacement des sucres emballés par des sucriers, et des « touillettes » plastiques par des cuillères à la cafétéria.  
Installation d'économiseurs d'eau dans toutes les toilettes (60 robinets, réduction d'1/3 des consommations).  
Réduction des tirages papiers (journal interne, brochures...).  
Remplacement des 400 ordinateurs portables par une nouvelle génération à consommation paramétrable.  
Nouvelles cartouches d'encre plus compactes.

Projections  
2011 / 2012

Solution d'extension de la visioconférence à l'étude...

# Nos clients sont demandeurs : nous sommes déterminés à y répondre, en co-contribution

**Le volet Développement Durable est très prégnant dans les appels d'offre, sous une forme généralement standardisée, et peu compatible avec notre métier et notre culture :**

Les demandes de label ou certification environnementaux sont plus adaptés à des métiers industriels. Pour autant, les grilles standard de notation nous pénalisent sans pertinence réelle.

Les pressions pour une adhésion à tel ou tel organisme, charte ou mouvement ne correspondent pas à notre volonté de liberté d'esprit qui fait notre valeur.

Les batteries d'indicateurs sont à l'opposé de tout ce que nous défendons sur la prééminence de l'humain.

Les exigences de communication et de transparence, en ligne avec la « philosophie DD », heurtent parfois notre discrétion naturelle.

**Nous nous autocensurons certainement sur des actions qui pourraient pourtant être porteuses de messages forts :**

Bien souvent, la motivation commerciale et nos pratiques « classiques » d'exercice du métier – proximité physique chez le client, « beaux » supports de présentation... – sont un frein à des comportements plus audacieux, novateurs et porteurs d'avenir dans un nouveau paradigme « low carbon ».

Nous voudrions ainsi « produire autrement » nos missions de conseil.

## Nouveautés 2010 / 2011

**Avec la mise en place de l'ADP DR, nous avons exploré des actions d'attitude « DD » auprès de certains de nos clients :**

**Sur les déplacements :** limitation au maximum en proposant à nos clients de leur substituer les téléconférences, moyennant des modalités de réunions et des supports techniques pertinents.

**Sur la consommation de papier :** dématérialisation des supports traditionnellement utilisés, en leur substituant tous moyens technologiques adaptés.

## Projections 2011 / 2012

**Nous prévoyons d'intégrer à nos conditions générales de vente ces efforts de « production sobre » afin de les systématiser.**

Nous espérons trouver un écho favorable auprès de nos clients, qui expriment d'ores et déjà une forte sensibilité au sujet dans leurs consultations, sensibilité que nous partageons.

**EUROGROUP CONSULTING FRANCE**

[WWW.EUROGROUPCONSULTING.FR](http://WWW.EUROGROUPCONSULTING.FR)

Tour VISTA - 52/54 quai de Dion Bouton – F-92806 Puteaux cedex

Tél : +33 (0) 1 49 07 57 00 – Fax : +33 (0) 1 49 07 57 57

SAS À CAPITAL VARIABLE AU CAPITAL MINIMAL DE 450 000 EUROS - RCS NANTERRE B 312 912 998

CODE APE 741 G - N° TVA INTRACOMMUNAUTAIRE FR 87 323 912 998