



RAPPORT RSE

EUROGROUP CONSULTING France

Novembre 2013

EUROGROUP
CONSULTING

THE ART OF **MOBILIZATION**

Message du Président



Ce cru 2013 de notre désormais traditionnel Rapport RSE est l'occasion d'un point d'étape sur notre 31^{ème} année d'existence, ainsi que les orientations portées par la nouvelle gouvernance pour les mois et les années qui viennent.

Quelques points me semblent plus particulièrement importants à souligner, dont vous trouverez le développement dans les pages de ce rapport.

Tout d'abord, la mise en œuvre des principes de réorganisation de notre maison :

- **Décentralisation de nos Secteurs**, focalisés chacun sur un segment de notre marché. En les multipliant, nous les avons adaptés plus encore aux enjeux stratégiques de nos clients .
- **Centralisation de nos fonctions Corporate** (les « supports ») en Pôles, pour plus de mutualisation, d'efficacité, d'opportunités. En particulier, KS2P (Knowledge Sharing and Selling & Partenariats) joue un rôle fondamental dans notre professionnalisme et nos ambitions, en œuvrant pour la capitalisation, le partage et l'ouverture de nos savoirs et expériences.
- **Responsabilisation de tous**, tant par la délégation de l'animation commerciale et / ou managériale de leurs ressources respectives, que par la construction d'une vision à moyen terme : parallèlement à leur quotidien, les Secteurs et les Pôles ont chacun bâti leur feuille de route stratégique à 3 ans.
- **Transparence de la gouvernance** vis-à-vis de l'ensemble de la partnership, comme de notre nouveau Conseil de Surveillance, présidé par Francis Rousseau.

Mais une somme de stratégies sectorielles et polaires ne fait pas une stratégie d'entreprise. Aussi avons- nous engagé une réflexion d'ensemble, structurée en 4 attitudes et 4 axes stratégiques :

- Nos 4 attitudes, piliers d'une évolution comportementale collective et individuelle, portent les valeurs du rebond et de la continuité : AGILITE, AUDACE, ACCELERATION, AUTHENTICITE.
- Nos 4 axes stratégiques structurent nos plans de développement transverses aux Secteurs : EXCELLENCE PROFESSIONNELLE, INTERNATIONAL, METIER(S), INNOVATION.

Et une somme d'attitudes et d'axes stratégiques ne fait pas un projet stratégique durable et global. C'est pourquoi, nous les « tricotons » avec les deux fils rouges transmis par notre histoire : DEVELOPPEMENT RESPONSABLE et ART OF MOBILIZATION. La gestation est en cours, les premières actions sont prévues début 2014. La RSE y occupe une place prépondérante, puisqu'un premier résultat est de la positionner, au-delà des actions internes déjà réalisées et de nos missions sur ce thème, au cœur de notre éthique professionnelle, de notre raison d'être : notre **DEVOIR DE CONSEIL**. La continuité de notre adhésion au Pacte Mondial (Global Compact), dont j'ai été personnellement un des promoteurs dès 2004 et pour lequel je renouvelle notre engagement, porte également la marque de cette transmission.

Nous obtenons dès aujourd'hui des premiers résultats encourageants, en matière de capacité d'investissement, de mobilisation humaine, de dynamique commerciale, d'efficacité interne... Forts de cette base, nous orientons notre prochain exercice sur notre visibilité marché, notre capacité d'innovation, notre performance, et ceci – comme depuis toujours – afin de préserver notre indépendance capitalistique, intellectuelle, technologique : notre liberté de conseil, en fait... et ce pour beaucoup plus qu'1 an.

Gilles Bonnenfant

L'avenir porte conseil : un cabinet en développement qui dure

Message du Président.....	1
Le conseil responsable :	
EUROGROUP CONSULTING « est » RSE	3
– Un ADN de développement responsable.....	4
– Une gouvernance pérenne et renouvelée.....	6
– Un nouveau positionnement RSE.....	8
– Notre adhésion au Pacte Mondial (Global Compact).....	9
– Un groupe d'essence européenne.....	10
Le conseil utile :	
EUROGROUP CONSULTING exerce un métier d'intérêt général	13
– Notre éthique professionnelle.....	14
– Nos missions d'intérêt général.....	15
– Nos missions pour des clients RSE.....	16
– Nos missions à modalités RSE.....	18
– Nos missions à objet RSE	20
– Des études et manifestations en appui.....	24
– Une capitalisation des savoirs, des partenaires.....	25
– Une montée en compétence.....	26
Le conseil équitable :	
EUROGROUP CONSULTING s'engage socialement	27
– Notre éthique sociale vis-à-vis des collaborateurs	28
– Notre éthique sociétale.....	33
– Notre mécénat de compétences : Eurogroup Autrement.....	34
– Notre mécénat culturel : l'Orchestre de Paris.....	37
Le conseil respectueux :	
EUROGROUP CONSULTING limite ses impacts environnementaux	39
– Notre éthique environnementale.....	40
– Des actions sur l'infrastructure de l'entreprise.....	41
– Une sensibilisation des collaborateurs.....	42
– Des efforts pour des missions plus sobres	43
Annexe : référentiel GRI et principes du Pacte Mondial	45
– Notre soutien aux principes du Pacte Mondial.....	46
– Nos indicateurs GRI.....	43
– Tableaux de croisement.....	44

Ce livret est conçu pour être lu sur écran.

Si vous souhaitez l'imprimer, idéalement choisissez les options d'impression recto-verso en livret A5

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 garantit notre liberté d'action et la pérennité de notre philosophie entrepreneuriale, ainsi que la solidarité dans les succès comme les épreuves, sans pression d'actionnaires extérieurs.
- Indépendance d'esprit : tant dans les missions que dans nos prises de position sociétales, nous faisons appel à l'expérience et au bon sens adapté au contexte, plutôt que de nous conformer aux théories en vogue, et autres méthodologies standardisés.

EUROGROUP CONSULTING est gouverné par les associés, ses actionnaires principaux (le reste étant détenu par les autres salariés d'Eurogroup), dans le cadre d'institutions assurant stabilité capitalistique et préparation de l'avenir.

- L'ensemble des associés, la « partnership », se dote d'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 votées selon le principe « un homme – une voix ».

Une singularité qui porte sens et utilité auprès de nos parties-prenantes.

- Nos missions de conseil sont porteuses de sens pour nos clients, avec lesquels nous établissons des liens durables.
- Nos collaborateurs sont traités avec respect, avant, pendant et après leur passage dans le cabinet.
- Nos partenaires et fournisseurs sont des parties-prenantes à part entière, et nous travaillons ensemble dans un échange équitable et équilibré.
- Nos études et manifestations 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.

Nous avons exprimé cette philosophie dans notre

MANIFESTE

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 d'un projet entrepreneurial, et donc sa transmission

■ **Nouveautés 2012 – 2013**

Cette année a été celle du déploiement de notre nouvelle organisation :

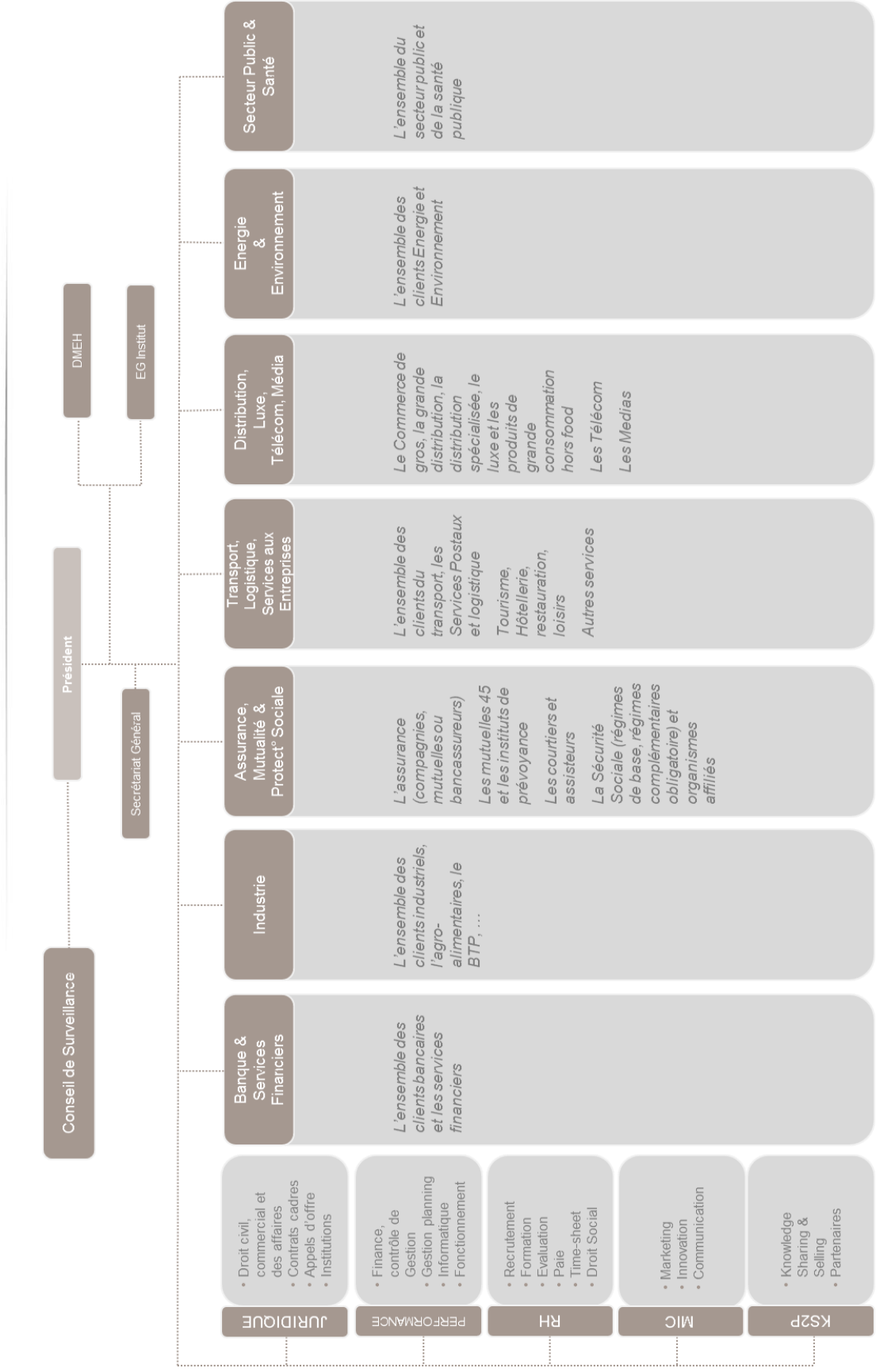
- **7 Secteurs** sont concentrés sur les enjeux et problématiques de nos clients.
- **5 Pôles** assurent les fonctions corporate.
- Le **Département Management des Equipes et des Hommes** – spécialisé en conseil RH, évaluations, coaching d'équipes – travaille sur des missions spécifiques ou en synergie avec les Secteurs.
- **Eurogroup Institute**, présidé par Hervé Juvin, joue son rôle de think tank et d'agitateur d'idées.

Notre nouvelle gouvernance s'est mise en place « en départ lancé », et a animé une année de dynamisation commerciale, de mobilisation des ressources, de professionnalisation de nos process internes :

- Le Comex, dans lequel sont représentées toutes les facettes de vie et de développement du cabinet, prend collégialement les décisions opérationnelles et prépare les propositions stratégiques soumises à la partnership.
- Tous ses membres ont établi une feuille de route stratégique, respectivement pour leur Secteur ou leur Pôle.
- Les Pôles ont mené de multiples actions qui se retrouveront tout au long de ce rapport. Un chantier spécifique sur la revalorisation des fonctions Corporate a été lancé.
- Un « plan des 100 jours » a mobilisé tous les associés, puis l'ensemble des collaborateurs. Il a été suivi par la réflexion stratégique moyen terme.
- Notre plénière annuelle a été entièrement « à la main » des associés, qui se sont investis dans la préparation d'une soirée mobilisatrice pour tous les collaborateurs.
- Le nouveau Conseil de Surveillance s'est mis en place et suit en toute transparence le déploiement de la nouvelle équipe de direction, avec un reporting mensuel et des rencontres trimestrielles avec le président.

La partnership a été mobilisée sur des projets opérationnels et stratégiques, avec un fort renforcement de l'*affectio societatis* des associés :

- L'animation et la mise en perspective de la carrière des associés ont été dynamisées par la création d'une « DRH des associés ».
- Les associés opérationnels ont tous réalisé un 360° auprès de leurs pairs, clients, collaborateurs. Le volontariat était la règle, tant pour la réalisation de la démarche que le partage des résultats individuels. Ils ont joué le jeu à l'unanimité.
- La plupart des associés a participé à des sessions diverses organisées à leur intention : leadership, séminaires interculturels...



La RSE trouve un nouveau positionnement au sein du cabinet et dans nos réflexions stratégiques

Le volet RSE est très prégnant dans les appels d'offre, sous une forme souvent standardisée, parfois peu pertinente avec notre métier et notre culture :

- Les labels ou certifications, les grilles standard de notation sont généralement plus adaptés à des métiers d'industriels et / ou des multinationales.
- Les adhésions affichées à tel ou tel organisme, charte ou mouvement, heurtent notre liberté d'esprit et notre honnêteté intellectuelle, qui font notre valeur.
- Les batteries d'indicateurs sont difficilement compatibles avec nos convictions sur la prééminence de l'humain sur le chiffre.

Hors des pressions commerciales, une partie des collaborateurs n'adhère pas toujours spontanément au Développement Durable :

- Le DD peut être encore perçu comme une mode, ou confondu avec des positions politiques parfois outrancières.
- Il en résultait une certaine « marginalisation » du sujet dans les esprits.

Nouveautés 2012 – 2013

Dans le cadre de nos réflexions stratégiques, plusieurs groupes de travail se sont rejoints sur des thématiques de RSE :

- Le groupe « Développement Responsable » a fait émerger la notion, non plus comme une pratique parmi d'autres, mais comme un constituant de notre ADN, avec la notion fédératrice du « **Devoir de Conseil** ».
- Le groupe « Art of Mobilization » a mis en lumière, en particulier par des études miroirs, la perception de nos clients sur notre culture et nos spécificités : cabinet empathique, plus relationnel que transactionnel, plus sur le fond que sur la vente, plus en proximité qu'en supériorité.
- Le groupe « Innovation » a dégagé des pistes, nous en reparlerons...
- Le groupe « Excellence professionnelle » a mis en exergue notre responsabilité professionnelle dans notre promesse aux clients.

Le résultat à ce stade est une prise de conscience partagée de la nature stratégique du Développement Responsable chez nous, à deux titres :

- La RSE est en voie d'être appropriée comme le cœur stratégique de notre métier de conseil, et de notre singularité.
- Un premier résultat en est le positionnement de nos missions dans cette édition annuelle (voir pages 14 à 23) : l'exercice a été pour la première fois collectif et le résultat nous a étonnés nous-mêmes.

Projections 2013 – 2014

Ambitieuses, très ambitieuses. Rendez-vous dans 1 an...

Une adhésion au Pacte Mondial (Global Compact) depuis 2004



Au vu de sa notoriété et des attentes de nos clients, nous avons adhéré au Pacte Mondial et en assurons donc la promotion.

- 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.
- Cette initiative, fort louable, est 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 principalement par notre effet de levier qu'elle prend un sens.

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.

Conditions de 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.

Une culture originale d'essence européenne, à la source d'un réseau international

Dès 2003, nous avons noué des partenariats, au sein d'une alliance avec des cabinets européens qui nous ressemblent : indépendants et se posant comme une 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 :

EUROGROUP CONSULTING

« The Art of Mobilization »

Ainsi chaque année, nous réalisons des missions communes internationales. La proximité est en particulier soutenue, dans le cadre de notre plan de formation, par des modules de formation Groupe (voir page 26).

Nouveautés 2012 – 2013

Afin de renforcer la proximité entre consultants des différents pays et notre efficacité collective opérationnelle, nous avons réalisé différentes actions, comme :

- Des rencontres bilatérales systématiques avec chaque pays dont résultait une feuille de route opérationnelle de coopération.
- La multiplication de rencontres informelles à l'occasion des passages à Paris de consultants du réseau (les *speed dating*).
- La mise à jour systématique des CV et références en anglais pour faciliter les coopérations lors d'appels d'offres internationaux.

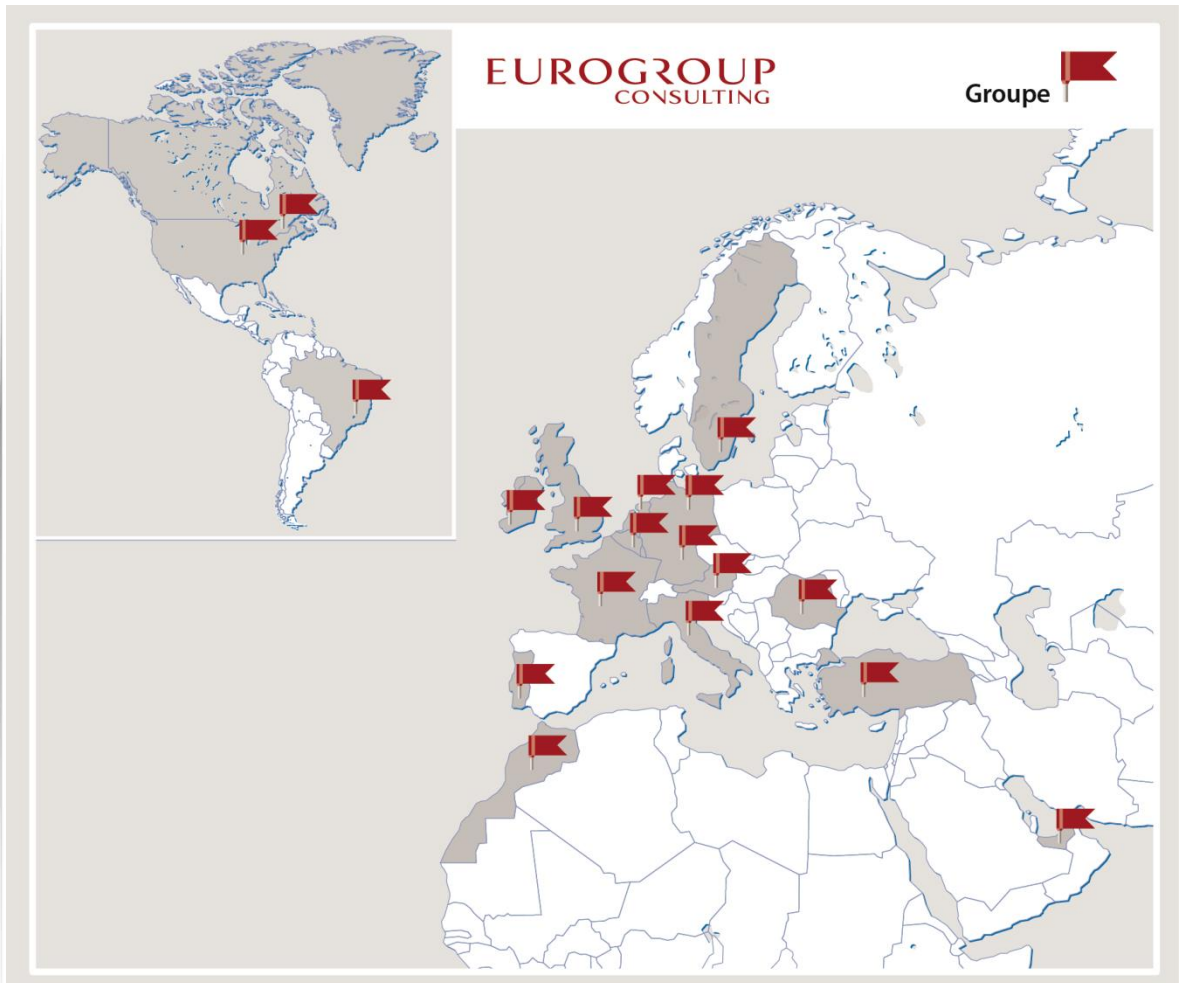
Nous avons également redynamisé notre activité internationale propre, tant opérationnellement dans notre filiale marocaine, que par des actions exploratoires en Asie et en Afrique francophone.

Projections 2013 – 2014, et au-delà...

Une nouvelle étape importante de l'histoire du groupe – sous le nom de code de « group 2.0 » – est en préparation, avec des modifications très fondamentales pour accélérer encore son déploiement de premier groupe de conseil multi-local d'essence européenne.

Nous l'accompagnons avec notre propre démarche stratégique dont un des volets est l'international : déploiement de missions avec nos grands clients, export dans de nouveaux pays. Notre ambition est bien :

EUROGROUP EVERYWHERE



**Aachen – Amsterdam – Bucharest – Brussels
– Casablanca – Chicago – Detroit –
Dubai – Dublin – Frankfurt – Hamburg
– Istanbul – Lisbon – London – Luxembourg –
Milan – Montréal – Paris – Porto – Rome
– São Paulo – Stockholm – Stuttgart – Vienna**

**1 200 consultants
18 pays
24 bureaux**

Le conseil utile

Un conseil utile et respectueux : c'est notre éthique professionnelle vis-à-vis de nos clients

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 pensée d'essence européenne propre à assumer la complexité et la diversité culturelle, inculquée à tous les niveaux de nos consultants.
- « 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.

Nouveautés 2012 – 2013

Cette année a été marquée par une réflexion de fond sur notre responsabilité sociétale au sens large, de par l'exercice de notre métier et l'effet de levier que nous fournit notre posture de conseil indépendant et éthique.

En quoi telle ou telle mission, pour tel ou tel client, contribuait-elle (ou non) à « l'intérêt général » ?

En quoi, l'exercice de notre **Devoir de Conseil**, fait-il avancer notre écosystème vers plus de respect pour les hommes, pour leur environnement, pour notre société ?

La préparation de ce chapitre a été réalisée, non par une petite équipe dédiée au sujet RSE sélectionnant quelques missions emblématiques, mais de façon élargie avec la partnership, des Managers et KS2P, en passant en revue l'ensemble des missions de l'année. L'exercice a été fructueux, tant par les réponses apportées aux questions ci-dessus, que par l'implication très généralisée – et très honnête – qui en a résulté. Finalement, nous avons réalisé que de très nombreuses missions portaient une empreinte « RSE », sans pour autant livrer un fourre-tout au service d'un quelconque greenwashing.

Nous avons ainsi abouti à une sélection de **plus d'une centaine** de missions réalisées en 2012-2013, **selon la nature de nos clients d'une part, et les modalités ou l'objet de ces missions d'autre part.**

Nous exerçons plus particulièrement notre Devoir de Conseil au service de l'intérêt général

Nous réalisons des missions pour de nombreux clients « à vocation RSE »

- Entités du monde associatif, financeurs de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire).
- Filières interprofessionnelles et de développement économique, pôles de compétitivité, et leurs financeurs.
- Monde mutualiste et coopératif.
- Fonction publique, établissements et organismes publics, opérateurs publics et/ou d'intérêt général.

Pour certains de ces clients, nous avons effectué des missions « classiques », tant dans leurs modalités que dans leur objet. Nous contribuons à l'objet social de ces entités par l'apport de vision stratégique, de progression de leur gouvernance, de modernisation de leur système d'information, d'efficacité opérationnelle... (voir détail pages 16-17)

Pour certains de ces clients, et pour d'autres de l'économie concurrentielle marchande « classique », nous avons également réalisé des missions « RSE » dans leurs modalités et / ou leur objet. Ont ainsi fait aussi appel à nous, en particulier : BNPParibas, Edenred, PSA, Euromaster, Safran, Siemens, Casino, Air France, Michelin, Elior, Andros, Bouygues Télécom...

- **Nous avons réalisé plus de 25 missions selon diverses modalités de participation et mobilisation :**

« The Art of Mobilization » n'est pas juste une étiquette, mais bien la manifestation d'un savoir-faire et savoir-être qui nous permet d'embarquer des équipes, des entreprises, et d'impliquer leur parties prenantes. La pertinence des solutions mises en œuvre, comme la motivation et l'adhésion des collaborateurs, sont sans commune mesure avec des démarches top-down traditionnelles.

- Démarches participatives d'équipes homogènes de 20 à 60 personnes.
- Mobilisation de grande ampleur pour des populations internes.
- Démarches participatives mixtes englobant diverses parties-prenantes.
- Démarches participatives spécifiques.

(voir détail pages 18-19)

- **Nous sommes fiers de réaliser des missions de conseil qui ont une vocation « d'intérêt général » dans leur objet économique, sociétal, social, environnemental. Cette année, nous en avons réalisé au total près de 90 (certaines présentant plusieurs volets parmi les quatre ci-dessous).**

- Missions à objet économique.
- Missions à objet sociétal.
- Missions à objet social.
- Missions à objet environnemental.

(voir détail pages 20 à 23)

Nous réalisons des missions pour de nombreux clients à vocation RSE

Entités du monde associatif, financeurs de l'Economie Sociale et Solidaire :

- **L'EPIDE** (Etablissement Public d'Insertion de la Défense), placé sous la triple tutelle des Ministères de l'Emploi, de la Ville et de la Défense, a pour mission d'assurer l'insertion sociale et professionnelle de jeunes volontaires de 18 à 25 ans, cumulant des difficultés sociales ou en risque de marginalisation ;
- **La FNASCE** (Fédération Nationale des Associations Sportives Culturelles et d'Entraide), essentiellement financée par le MEDDE (Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie), fédère une centaine d'associations locales assurant des missions au service de 50 000 adhérents ;
- **COALLIA** (anciennement AFTAM), est une association regroupant, au sein de plus de 170 sites, 2 000 salariés qui interviennent dans 4 secteurs d'activité : habitat social adapté, hébergement social, action médico-sociale et promotion sociale ;
- **France Active**, créé par la Caisse des Dépôts et Consignations, la Fondation de France, le Crédit Coopératif, la MACIF et l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprise, a pour vocation de mettre la finance au service des personnes, de l'emploi et des territoires, en aidant les personnes en difficulté à créer leur entreprise et en finançant les entreprises solidaires ;
- **Le Crédit Municipal de Paris** (anciennement « Mont de Piété »), établissement public de la Ville de Paris, pratique avec un monopole le prêt sur gage et propose des produits d'épargne solidaire, un service de microcrédit personnel et un service d'accompagnement aux personnes surendettées (avec l'aide de bénévoles).

Filières interprofessionnelles et de développement économiques, pôles de compétitivité, et leurs financeurs : nous développons depuis des années un lien fort avec des filières d'innovation et d'excellence du savoir-faire français, à fort ancrage territorial, généralement promotrices de maintien et de développement de réseaux de petits sous-traitants, parfois investies de missions de service public, parfois impliquées dans des thématiques environnementales, avec cette année :

- Le **BNIC** (Bureau National Interprofessionnel du Cognac) ;
- **CIMBéton** (organisme professionnel de l'industrie cimentière) ;
- **L'UFBJOP** (Union Française de la Bijouterie, Joaillerie, Orfèvrerie, des Pierres & des Perles) ;
- **SNAV** (Organisation Nationale des Professionnels du Voyage) ;
- **Mov'eo** (pôle de compétitivité de la filière « automotive connectée »), avec l'engagement de collectivités territoriales et du Ministère de Redressement Productif ;
- **AGEFOS PME** (OPCA agréé par l'Etat, fortement orienté vers les TPE-PME et la dynamisation des territoires) ;
- **OSEO**, devenue **BPI France** (Banque Publique d'Investissement), établissement public dont la mission est de soutenir l'innovation et de la croissance des PME .

Nous réalisons des missions pour de nombreux clients à vocation RSE

Monde mutualiste et coopératif : nous sommes historiquement très implantés dans cet univers, dont certains acteurs sont restés dans une logique purement d'intérêt commun, d'autres évoluant vers des fonctionnements marchands plus « classiques ». Cette année, nous avons réalisé des missions pour des :

- Groupes mutualistes de complémentaire santé : **MUTUALIA, MUTEX, Mutuelle IBM, Mutualité Française Languedoc Roussillon, HARMONIE Mutuelle, MUTAC ;**
- Mutuelles d'assurance : **MAIF, MATMUT, MACIF ;**
- Groupes mutualistes ou coopératifs de banques : **Crédit Mutuel Arkea, Crédit Mutuel Maine Anjou Basse Normandie, BPCE** (en particulier sa Direction des Entreprises, de l'Economie Sociale et du Secteur Public, et Caisse d'Epargne pour ses activités HLM), **Crédit Agricole, Crédit Immobilier de France ;**
- Coopératives agricoles et de distribution : **SCAEL** (Société Coopérative Agricole d'Eure et Loir).

Fonction publique, établissements et organismes publics, opérateurs publics et / ou « d'intérêt général » : nous sommes très présents dans diverses branches publiques et parapubliques, pour certaines passées en univers concurrentiel mais conservant des missions de service public :

- Organismes de Sécurité Sociale et groupes de protection sociale : **ACOSS, AGIRC-ARRCO, RSI** (Régime Social des Indépendants), **CNAV, Humanis ;**
- Transport et logistique : **Groupe La Poste, STIF** (Syndicat des Transports d'Ile de France), **RATP, RFF, SNCF, Ports de Paris, Grand Port Maritime de Marseille, Grand Port Maritime du Havre, Aéroports de Paris ;**
- Energie, utilities (production et transport) et environnement : **GRDF, GRTgaz, ERDF, RTE, Groupe GDF Suez** (en particulier **Suez Environnement, Ondeo**, banque **SOLFEA**), **EDF** (en particulier sa **Direction de Service Public** et sa filiale **EOS Réseaux de Chaleur**), **DCNS OpenHydro** (filiale spécialisée en ingénierie et construction d'hydroliennes) ;
- **ANTS** (Agence Nationale des Titres Sécurisés), **INPI** (Institut National de la Propriété Industrielle), **EP Paris Musées ;**
- **Hospices Civils de Lyon, Centres Hospitaliers de Cambrai, Chalon-sur-Saône, Lens, Centre Hospitalier Régional du Mans, AP-HM** (Marseille) ;
- **Conseil d'Etat, Cour des Comptes ;**
- **Caisse des Dépôts et Consignation.**
- **Services du Premier ministre** (en particulier le **Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique**), **Ministère de l'Intérieur, Ministère de la Défense, Ministère des Affaires Etrangères, Ministère des Finances, MEDDE, Préfecture de la Nièvre ;**
- **SSICF** (Service de Sécurité et d'Interopérabilité des Chemins de Fer) de Belgique, **Banque Centrale de Moldavie, Ministère de l'Energie et des Mines du Maroc, gestionnaires de Réseaux de Transport d'Electricité et Bourses de l'énergie** (interconnexion des pays européens).

Nous réalisons de nombreuses missions à modalités RSE

Démarches participatives, ateliers collaboratifs, dispositifs de mobilisation, communication transversale, sont autant de modalités de travail qui nous conviennent particulièrement, par l'efficacité qu'elles apportent, mais aussi par le travail de proximité à tous les niveaux qui est notre marque de fabrique.

Démarches participatives d'équipes homogènes de 20 à 60 personnes :

- Démarche participative impliquant la totalité des soixante collaborateurs d'une direction de service public ;
- Démarches collaboratives impliquant chacune une vingtaine de managers avant déploiement, pour un Grand Magasin et pour des Caisses d'un établissement bancaire ;
- Démarche participative d'une cinquantaine de personnes avant déploiement sur 100 000 pour une branche d'un grand groupe de production dans l'énergie.

Mobilisation de grande ampleur pour des populations internes :

- Séminaires de mobilisation par le théâtre d'équipes opérationnelles de vente dans 27 pays pour un leader français du secteur automobile ;
- Mobilisation et formation de 10 000 collaborateurs d'une Direction commerciale d'un grand groupe d'électricité ;
- Conception et déploiement de sessions de développement et de coaching des agents sur 55 sites hospitaliers ;
- Enquête de climat social par consultation directe (questionnaire sur intranet) de l'ensemble des collaborateurs d'un grand groupe de l'énergie ;
- Démarche participative directe de grande ampleur pour une entreprise de transport ;
- Focus groups sur la France entière, d'échanges entre managers et syndicats pour une filiale d'un groupe bancaire ;
- Démarche participative et de dialogue social pour 1 500 personnes via groupes de travail et animation CE d'un groupe de Grande Distribution ;
- Conception participative d'espaces de travail mobilisant collaborateurs, cadres, IRP, CHSCT pour un grand équipementier ;
- Dispositif d'écoute et de consultation multicanal (séminaires, kit de transformation, *conf. call* d'expression directe, hot line psychologique) à destination de tout le personnel d'une filiale bancaire ;
- Rencontres « Travail et Santé » entre réseau de prévention des RPS (Risques Psycho-Sociaux) et managers dans un grand groupe de transport ;
- Lancement d'une démarche participative combinant diverses modalités (questionnaire collaborateurs, tables rondes managers, entretiens CODIR) auprès de 200 personnes avant déploiement sur les 2 500 collaborateurs d'une Direction d'un grand groupe d'électricité.

Nous réalisons de nombreuses missions à modalités RSE

Démarches participatives mixtes englobant diverses parties prenantes :

- Démarche participative mobilisant dans des ateliers régionaux, l'ensemble des élus et mandataires (1 200 personnes) d'une mutuelle d'assurance ;
- Groupes collaboratifs associant des élus et des cadres d'une banque mutualiste ;
- Travail collaboratif avec tous les membres d'un pôle de compétitivité (grands groupes, start-up et PME, pouvoirs publics, collectivités territoriales) ;
- Elaboration participative du plan stratégique d'un grand opérateur de transport, impliquant 151 000 de ses collaborateurs, les filiales étrangères, des élus, des associations de consommateurs, via (entre autres) des outils spécifiques et une plate-forme collaborative ;
- Préparation d'une démarche participative de consultation des élus pour la Direction dédiée au service public d'un grand groupe de transport ;
- Démarche prospective RH Groupe avec implication de tous les collaborateurs par internet (plate-forme collaborative, boîte à idées) et participation de sociologues, pour un grand énergéticien ;
- Démarche conjointe entre un établissement hospitalier, la Ville et la Région dans le cadre d'accompagnement social de restructurations et de mobilité.

Démarches participatives spécifiques :

- Démarches de mobilisation et d'harmonisation interculturelle pour deux grands groupes industriels ;
- Elaboration d'un outil « porte-manteau » donnant l'ossature de réflexions participatives, à disposition de la Direction Générale d'un groupe de services du secteur automobile, qui l'utilise au fur et à mesure de lancement de chantiers de mobilisation autour du projet d'entreprise ;
- Organisation du congrès de la Modernisation Routière (avec le Ministère des Transports et le MEDDE, le Député en charge des Transport en commission de l'Assemblée Nationale, le Directeur Général des Transports, le Président de l'Autorité Environnementale) selon des modalités collaboratives de tables rondes et d'ateliers.

■ **Projections 2013 – 2014**

En résonance avec notre expertise dans la mobilisation et les démarches participatives, nos 5^{èmes} Rencontres de la Transformation Publique ont en 2013-2014 pour thème *Quelle participation des usagers et des agents à la conception et à l'évaluation des politiques publiques ?*, et nos 3^{èmes} rencontres Industrie & Commerce *Pensée stratégique et mobilisation : leviers pour l'industrie française ?*

Nous réalisons de très nombreuses missions à objet RSE (volet économique)

Nous avons réalisé cette année une quinzaine de missions de maintien ou dynamisation d'activités, éthique, conformité économiques et financières, en France et à l'étranger :

- **Dynamisation de filières et bassins d'emploi, développement économique :**
 - Accès aux produits financiers dans des pays en voie de développement via des filiales d'un groupe bancaire ;
 - Promotion de l'économie locale et maintien de la proximité au travers de diverses missions stratégiques pour des groupes mutualistes, des opérateurs portuaires, des filières et pôle de compétitivité, un grand groupe industriel (certaines portant en outre sur des secteurs innovants et/ou fortement exportateurs) ;
 - Aménagement du territoire au niveau national dans le cadre de diverses missions pour de grands opérateurs de transport ;
 - Programmation pour un organisme public collecteur avec (entre autres) un objectif de détection et d'accompagnement des entreprises en difficulté.
- **Transfert de compétences :**
 - Nos grands clients développent des services ou filiales de conseil interne, nous avons mené plusieurs missions d'assistance à la création et au développement de certains d'entre eux.
- **Efficience et conformité de politiques publiques :**
 - Evaluation de politique publique pour l'utilisation de fonds européens au sein d'une direction du Ministère de l'Intérieur ;
 - Evaluation de programmes de coopération (Fonds de Solidarité Prioritaire) au Mali et au Burkina Faso pour le Ministère des Affaires Etrangères ;
 - Programmation pour un organisme public collecteur avec (en particulier) un objectif d'efficience des procédures de recouvrement.
- **Éthique des affaires :**
 - audit de conformité des relations contractuelles entre opérateurs de service public dans la production et la distribution d'énergie ;
 - conception de la future autorité de régulation de l'énergie assurant la transparence et l'éthique dans un grand pays étranger.

Nous réalisons de très nombreuses missions à objet RSE (volet sociétal)

Cette année une vingtaine de nos missions étaient orientées au service des parties-prenantes sociétales de nos clients :

- **Esprit RSE et non purement économique dans des plans stratégiques de deux acteurs mutualistes de banque et d'assurance :**
 - Questionnement sur la vie démocratique, la responsabilité du sociétaire, la solidarité intergénérationnelle, les territoires légitimes de l'exercice des responsabilités sociales, le renouvellement de générations d'élus...
- **Amélioration des services aux usagers / adhérents / clients, pour des services et prestations d'intérêt général (services publics, énergie, transports) :**
 - Qualité de la liquidation (calcul des droits et pension) et qualité de réponse aux usagers d'un opérateur public de retraites ;
 - Amélioration du service aux adhérents d'un organisme de Sécurité Sociale ;
 - Amélioration de la lisibilité pour les voyageurs par une autorité régulatrice de transports en commun ;
 - Sécurité des équipements dans la gestion patrimoniale d'un établissement portuaire ;
 - Amélioration de la réponse aux réclamations courantes des usagers et stratégies de dialogue avec les parties prenantes d'un grand gestionnaire de réseau de transport d'électricité ;
 - Amélioration du service (engagement client, traitement des réclamations, proactivité) et de la confiance des clients d'un grand opérateur électrique ;
 - Projet multicanal de mobilisation pour la satisfaction client d'un grand fournisseur d'énergie ;
 - Simplification pour les usagers au Ministère des Finances et au SGMAP via la Modernisation de l'Action Publique (en particulier à destination de personnes en situation de handicap).
- **Services à des populations fragilisées, en difficulté :**
 - Elargissement du périmètre et analyse de la qualité de service pour les ayants droits au TPN (Tarif de Première Nécessité) dans la fourniture d'électricité ;
 - Construction d'une offre d'épargne solidaire et d'une offre de préfinancement des subventions aux associations pour deux établissements bancaires ;
 - Coaching d'agents de faible qualification intervenant auprès de patients sur 55 sites hospitaliers, pour l'évolution de leur attitude de service.
- **Achats responsables :**
 - Construction d'une filière d'achats responsables avec les sous-traitants dans le cadre de la stratégie industrielle d'un nouvel opérateur d'infrastructure ferroviaire ;
 - Professionnalisation des contrats avec les prestataires, partenaires et sous-traitants pour un grand opérateur dans l'énergie ;
 - Modernisation des flux de trésorerie avec les fournisseurs et mise en place d'une organisation tripartite innovante avec une banque, en vue de réduire l'impact des délai de règlement d'un grand fournisseur d'électricité ;
 - Construction d'une offre d'affacturage à destination des PME pour une filiale d'un groupe bancaire mutualiste.
 - Réalisation d'une étude « *Sourcing in the banking industry : from outsourcing to best sourcing* ».

Nous réalisons de très nombreuses missions à objet RSE (volet social)

Nous travaillons de façon privilégiée sur des problématiques RH, cette année par une trentaine de missions, auprès des DRH de grands groupes ou pour des entités opérationnelles :

- **Démarches prospectives et stratégies RH :**

- Démarche prospective Groupe, enquête de climat social sur le rapport à l'entreprise et la motivation, création d'un nouveau métier de *Contract Management*, développement de la culture de service et du partenariat entre métiers opérationnels et de support, formations des RRH à la GPEC dans le cadre de la professionnalisation des métiers RH, pour un grand opérateur énergétique (niveau Groupe et diverses Directions) ;
- Démarche de grande ampleur en vue de promouvoir la promotion sociale au sein d'un grand opérateur de transports en commun ;
- Etude prospective des métiers en Relation Clients pour un organisme de formation professionnelle.
- Thème de réflexion gestion des carrières et GPEC dans le cadre du Congrès de la Modernisation Routière.

- **Démarches GPEC, référentiels de compétences et de métiers :**

- Démarches GPEC métiers Supply Chain d'un grand industriel du secteur automobile ;
- Préconisations GPEC pour le maintien d'emplois et le développement dans deux filières économiques ;
- Cadrage (actualisation du référentiel de compétences) et mise en œuvre (déploiement et formations) dans trois Directions d'un grand groupe du secteur énergétique ;
- Construction d'un référentiel de compétences dans une Direction d'un groupe bancaire mutualiste ;
- Amélioration de la mobilité internationale et du parcours professionnel des hauts potentiels, avec programme de formation internationale, pour un grand énergéticien ;

- **Pratiques managériales, motivation, culture collaborative :**

- Evolution de rémunération variable avec passage d'objectifs individuels à des objectifs collectifs et une culture managériale collaborative, pour deux entités ou filiales d'un grand groupe bancaire et un Grand Magasin ;
- Séminaire de développement collectif pour des responsables de caisses d'un groupe bancaire mutualiste ;
- Mobilisation autour des pratiques managériales des collaborateurs d'une Direction d'un grand groupe d'électricité ;
- Formations au management pour deux groupes industriels.

- **Accompagnement au développement personnel :**

- Plusieurs interventions, pour deux ministères, un grand opérateur logistique, deux groupes bancaire mutualistes et une banque publique.

- **Prévention ou traitement des RPS (Risques Psycho-Sociaux), bien-être au travail :**

- Dans des contextes risqués (post fusion ou absorption, post PSE ou PDV, déménagement, réorganisation et restructuration), évaluation et prévention – voire actions correctrices en situations avérées – des RPS, du stress et de la souffrance au travail, y compris parfois bonnes pratiques de mobilité, au sein d'une entité d'un grand groupe bancaire et d'une banque d'actionnaires coopératifs, d'une grande entreprise de transport, de trois groupes industriels, d'un groupe de Distribution, d'un service public de l'Etat, d'un établissement hospitalier ;
- Dans le cadre de démarches stratégiques de prévention, démarche globale de bien-être au travail, et animation de partage d'expérience entre « préventeurs » et managers, au sein de deux grands groupes de transport.

Nous réalisons de très nombreuses missions à objet RSE (volet environnemental)

Nous avons effectué cette année près d'une vingtaine de missions sur des thématiques telles que :

- **Réduction des consommations et recyclages :**
 - Dématérialisation de titres de paiement pour une entreprise spécialisée en la matière ;
 - Dématérialisation et digitalisation de processus internes pour un groupe bancaire et une grande entreprise de transport ;
 - Conception d'une nouvelle offre de collecte et recyclage de papier et cartouches pour un opérateur de courrier ;
 - Diminution des consommations dans le cadre d'une stratégie industrielle (métiers Ingénierie et Maintenance) d'un opérateur d'infrastructure ferroviaire.
- **Réduction de GES, transport durable, immobilier durable :**
 - Optimisation de circuits logistiques routiers industriels ;
 - Développement du travail à domicile en vue – entre autre – de réduire les déplacements dans le cadre du déménagement du siège d'un grand équipementier ;
 - Accompagnement d'un pôle de compétitivité sur la filière automobile électrique ;
 - Promotion de modes de transport alternatifs (ferroutage, voies navigables) dans la création d'une plate-forme d'échange portuaire ;
 - Benchmarks stratégiques sur des modèles d'infrastructure de transports ferroviaires pour deux grands opérateurs de transport ;
 - Orientation durable de la rénovation d'un parc immobilier ;
 - Etude sur la pertinence et promotion d'un matériau de construction traditionnel dans la Ville Durable.
- **Transition énergétique :**
 - Promotion de nouvelles offres de service en énergie (smart grid, méthanisation) ;
 - Interconnexion des réseaux électriques européens ; amorçage d'une filière française en Energies Marines Renouvelables.
- **Pilotage environnemental :**
 - Mise en place par un énergéticien d'un tableau de bord environnemental auprès d'un établissement public territorial ;
 - Thème de réflexion sur l'évolution de la réglementation environnementale lors du congrès de la Modernisation Routière ;
 - Volet sur la responsabilité environnementale dans le cadre d'un plan stratégique d'une mutuelle d'assurance.

Nouveautés 2012 – 2013 et projections 2013 – 2014

Nous avons accueilli pendant 6 mois sur un rythme d'1 jour par semaine, deux étudiants du Master Développement Durable d'HEC, qui ont réalisé un rapport sur la Ville Durable (benchmark de 3 villes exemplaires Suisse, Brésil, Corée du Sud).

Nous renouvelerons l'expérience entre janvier et juin 2014.

Un conseil utile et respectueux : également par le biais de nombreuses études et manifestations thématiques

Nous multiplions les études et manifestations sur des thèmes économiques, sociétaux, sociaux et environnementaux, permettant à des personnalités d'horizons divers d'enrichir mutuellement leurs réflexions.

Depuis 2008, la collection « Réflexions à partager » est un carrefour d'expressions de philosophes, économistes, sociologues, dirigeants.

Nous sommes sollicités sur nos expertises dans le cadre de diverses enquêtes, commissions et publications extérieures.

Nouveautés 2012 – 2013

Nouvelles études et manifestations, notamment :

Sur des thèmes de l'Assurance et de la finance :

- *Le Baromètre des Décideurs de l'Assurance* – 9^{ème} édition, octobre 2012
- *Quelle nouvelle place pour les complémentaires ?* – 10^{ème} édition de la Conférence annuelle Assurance Santé, en partenariat avec l'Argus de l'Assurance, novembre 2012
- *Le développement responsable dans le monde bancaire* – 2^{ème} Observatoire de la Banque, décembre 2012

Sur l'énergie, le transport durable et la transition énergétique :

- *Le juste prix de l'énergie, de la compétitivité économique à la justice sociale* – 4^{ème} colloque du think tank Energie Vista, décembre 2012
- *La transition énergétique au cœur de l'actualité* – note de réflexion, janvier 2013
- *Baromètre de perception des chargeurs sur le transport ferroviaire* – Journées Européennes du Fret Ferroviaire (salon SITL), mars 2013
- *A quand « l'âge d'or » du gaz pour la zone euro-méditerranéenne ?* – 4^{ème} édition des Rencontres Energies et Stratégies, juin 2013

Sur les problématiques RH, sociétales et de mobilisation :

- *Réussir durablement la réforme de l'action publique, ou l'art de conjuguer culture de service public et culture du changement* – 4^{ème} Rencontres de la Transformation publique, avec l'ENA et la DGAFP, novembre 2012.
- *Comment se préparer aux métiers de demain dans le secteur de l'énergie ?* – étude, avril 2013
- *Le digital : de nouveaux espaces de conquête pour la DRH ?* – juillet 2013

Auditions et participation à diverses commissions et publications :

- *Livre blanc sur le financement de la transition énergétique* : contribution au rapport supervisé par Dominique Dron, et audition par le CESE, novembre 2013
- *Géopolitique de l'énergie* : intervention au colloque du C3D, juillet 2013
- Commission Développement Durable de l'Assemblée Nationale : audition, juillet 2013
- UITP (Union Internationale des Transports Publics) : membre de la Commission Business & HR, mars 2013

Un conseil utile et respectueux : via une capitalisation du savoir, un réseau de partenaires, ...

La capitalisation de nos savoirs, le retour d'expérience sur nos missions, le partage, sont des éléments essentiels d'élévation de nos compétences.

Nouveautés 2012 – 2013

Nous avons mis en place de façon systématique cette capitalisation, sous la houlette du Pôle KS2P (Knowledge Sharing and Selling & Partenariats). Les COP (Communautés de Pratique) ont pris leur essor dans la continuité ou le renouvellement de nos pratiques précédentes : Finance, Mobilisation, Opérations, Relation Client, RH, SI, ainsi que Communication, Développement Responsable et Immobilier.

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.

Nouveautés 2012 – 2013

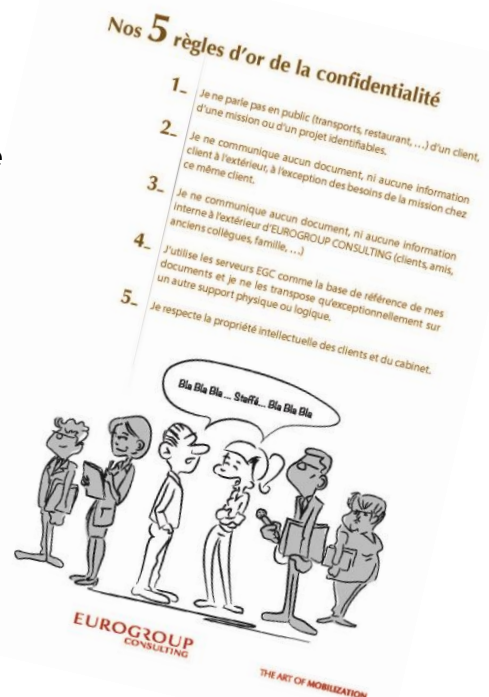
Nous avons vigoureusement intensifié notre politique de partenariat, avec là aussi le soutien de KS2P, et densifié un réseau de 90 cabinets d'experts :

- **Experts fonctionnels** : Académique, Achats, Audit et expertise comptable, Communication, Immobilier, Gestion et financement de projet, Innovation, Juridique, Lean, Marketing, Mobilisation / Événementiel, RH, SI, Sondages, Stratégie, Supply chain...
- **Experts sectoriels** : Assurance, Automobile, BTP, Culture, Electricité, Maritime, Métallurgie...

Il était indispensable, avec ces évolutions, de sensibiliser l'ensemble de nos ressources aux impératifs de confidentialité.

Nouveautés 2012 – 2013

Une sensibilisation de tous les associés, déployée ensuite sur l'interne par voie d'affiches a été réalisée par nos Pôles Juridique et MIC (Marketing, Innovation, Communication).



Un conseil utile et respectueux : ... et avant tout porté par la montée en compétence de nos consultants

Nous avons conçu un plan de formation étoffé et diversifié, en constante adaptation et évolution dans une logique d'excellence professionnelle :

- **7 modules de compétences techniques transversales** sur le métier du conseil.
- **9 modules de compétences techniques sectorielles** sur les métiers de nos clients (les « Jump In »). Ces modules, en particulier, sont en constant enrichissement.
- **4 modules de compétences comportementales**, axés sur le savoir-être du consultant.

Un effort significatif est également porté sur les formations en anglais :

- En France, notre Laboratoire de Langue propose des cours particuliers et collectifs, des aides ponctuelles de traduction et de préparation aux oraux, une sélection d'articles et de vidéos en ligne, des événements en anglais (déjeuners thématiques, visites de musée, journée à Londres...), un quizz hebdomadaire diffusé en mail général.
- Pour le Groupe, 5 modules transnationaux sont dispensés : compétences métiers et commerciales, méthodes / outils, culture Groupe...

Pour l'exercice 2012 – 2013, le volume des formations dispensées a permis de maintenir un nombre élevé d'heures de formation par salarié, et d'élargir l'offre de formation :

- **230 collaborateurs formés** (chiffre stable à 70% de l'effectif moyen) et 535 participants aux formations.
- **3 432 heures de formation** (10,6 heures par salarié en moyenne).
- **38 formations différentes** (pour 23 puis 31 les deux années précédentes).
- **88 sessions organisées**, dont près de la moitié (43) dispensées en interne.
- **un budget global de formation 2012 de 3% de la masse salariale** (pour 3,4% l'année précédente), quasiment stable par rapport aux deux années précédentes, en augmentation de 12% par rapport à l'année 2009.

Nouveautés 2012 – 2013

- Nous avons lancé une nouvelle formation à la prévention des risques psychosociaux, tant pour nos besoins sur missions, que pour la prévention interne : 3 modules ont concerné 40 collaborateurs en situation de management (consultants et supports). (voir aussi page 29)
- Nous avons organisé une session de formation juridique avec une avocate en droit social pour une dizaine de consultants.

Projections 2013 – 2014

Un nouveau plan de formation, entièrement refondu, va être mis en œuvre sur notre prochain exercice.

Le conseil équitable

Un conseil qui respecte ses collaborateurs : c'est notre éthique sociale

Nous respectons nos collaborateurs : développement accompagné, pacte social respecté, équité, relation durable.

Notre recrutement est la première étape qui démontre ces valeurs.

- Notre recrutement est fondé exclusivement sur le critère de la compétence (voir p.33).
- Notre politique salariale pour les débutants est identique, quelle que soit leur école.
- Notre politique de stages se fonde sur une optique de pré-embauche : immersion chez les clients et indemnisation en conséquence (elle aussi unique quelle que soit l'école). Ils sont une quarantaine chaque année.

Le suivi de carrière a donné lieu à de nombreuses actions de progrès cette année, dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle DRH.

- La gestion des carrières des consultants est assurée par un réseau de « Référénts carrière » (parmi les Managers) suivant chacun 3 consultants. Leur animation et leur suivi qualitatif ont été renforcés.
- les Managers sont quant à eux suivis par des associés de leur Secteur. Un référentiel explicite de compétences a été mis en place.
- Tous les collaborateurs ont un, voire deux (pour les consultants) entretien(s) d'évaluation avec leur responsable ou Référént carrière.
- Nous avons porté des efforts particuliers sur les collaborateurs supports cette année : harmonisation des titres et coefficients de fonction, mise en place d'un référentiel de compétences comme pour les consultants, revalorisations salariales, intégration de la part variable au fixe pour les plus bas salaires...

La politique de rémunération est transparente et collégiale.

- Les augmentations sont fixées par strates de consultants et services de supports.
- Les managers (consultants et supports) peuvent bénéficier en plus d'un bonus selon les résultats économiques et les performances individuelles.
- Une part conséquente est affectée aux éléments variables collectifs : intéressement (dès l'entrée) et participation (à partir de 3 mois), proportionnels à la rémunération fixe.

En particulier depuis 2009, nous passons solidairement le contexte économique difficile, sans utiliser les ressources humaines comme variable d'ajustement. Cette année nous avons pu partager les fruits de nos efforts.

- Après avoir été quasi gelés, les salaires ont été significativement augmentés, et les bonus maintenus en enveloppe globale.
- L'intéressement qui avait varié de 2% à 13,3%, s'est élevé cette année à 15%.
- L'effort des associés sur leur rémunération fixe demeure (15% au lieu de 20%).
- Les dividendes des associés ont été affectés à la fluidité de notre partnership.

Un conseil qui respecte ses collaborateurs : c'est notre éthique sociale

La qualité de vie professionnelle de nos collaborateurs est prise en compte dans ses diverses composantes.*

- Outre la politique continue d'éviter tout plan social au profit d'intérêts financiers qui ne sont pas de mise, la pérennité des contrats est privilégiée. Nous ne faisons appel à des intérimaires ou des CDD que dans des cas limités et bien précis (remplacement transitoire, expertise particulière...) : sur un effectif France de 370 personnes en 2012, nous avons fait appel à 2 CDD et 6 intérimaires.
- Les temps partiels sont toujours choisis et concernent 7% de l'effectif. A noter que les 2/5^{ème} sont à temps partiel dans le cadre d'un congé parental (qui s'impose à l'employeur), les autres l'ayant demandé (et obtenu) pour motif personnel.
- Le turnover est un indicateur classique (mais piégé) de la qualité de vie au travail. En 2009, il était très inférieur aux standard du marché (14,1%). Après 2 années de forte croissance, imputable à un faible remplacement des départs, il a décru de plus de 10 points en 2012 et s'est établi « dans la norme » à 23,3%.
- L'absentéisme est un autre indicateur clé. Il est stable, entre 3 et 4% (3% en 2012). Les absences en 2012 sont causées à 40% par des congés sans solde, 34% des congés maternité ou parentaux, 24% des maladies et 2% des événements familiaux divers.
- Nous n'avons pas d'accident du travail, et rarement des accidents de trajet (0 à 1 par an).

La souffrance au travail est un phénomène récent. En 2010, nous avons mis en place une cellule d'écoute, disponible en toute confidentialité et en liaison avec le médecin du travail.

Depuis 2013, des formations de sensibilisation aux risques psychosociaux sont intégrées à notre plan de formation et sont proposées aux managers (consultants et supports) en vue d'identifier et de traiter par anticipation des situations alarmantes (internes ou chez nos clients). 40 personnes ont été formées cette année.

Le CHSCT, composé de 4 membres nommés par le CE, consultants et supports, se réunit trimestriellement. Ses demandes sont régulièrement prises en compte, voire anticipées :

- Sacs à dos et chariots à roulettes à la demande pour les ordinateurs portables.
- Aménagement de postes de travail à la demande sur indications médicales.
- Installation de 3 défibrillateurs depuis 2009 et formation d'utilisateurs internes.
- Consultation sur l'ergonomie lors des changements d'ordinateurs portables.
- Formation mixte RH / IRP sur la prévention des risques psychosociaux.
- Formations de sauveteur secouriste du travail régulièrement renouvelée.

* Chiffres extraits du Bilan social 2012

Un conseil qui respecte ses collaborateurs : c'est notre éthique sociale

Le dialogue social est fluide, les obligations légales sont respectées :

- Le Comité d'Entreprise et les Délégués du Personnel sont réunis mensuellement, les réunions étant dirigées par le président.
- Régulièrement, des accords sont négociés (temps travaillés, intéressement, contrat de génération) et le CE est consulté sur tout sujet touchant la marche de l'entreprise, ainsi que sur tous les sujets prévus par la loi : bilan social, bilan formation et plan de formation, rapport sur l'égalité hommes-femmes, rapport sur les CDD et le temps partiels. Généralement, avec un avis favorable unanime.
- Les centrales syndicales représentatives sont invitées à négocier le protocole à chaque élection. Selon les années, elles se présentent ou non.

Nous sommes régis par la Convention Collective Nationale applicable au Personnel des Bureaux d'Études Techniques, des Cabinets d'Ingénieurs-Conseils et des Sociétés de Conseils, généralement connue sous le nom de « SYNTEC ».

Nos usages vont au-delà de ses dispositions sur divers aspects :

- Depuis sa création, EUROGROUP CONSULTING accorde 6 semaines de congés payés.
- Nous assurons le maintien de salaire et la subrogation en cas de maladie / maternité dès le premier jour de présence dans l'entreprise (Syntec = 1 an d'ancienneté).
- Nous maintenons l'intégralité du salaire durant les congés de paternité.
- Nous prenons en charge la mutuelle et la prévoyance à hauteur de 60% (Syntec = 50%), avec une cotisation unique par foyer (et non par ayant-droit).
- Nous mettons à disposition de tous les consultants un smartphone à usage professionnel, avec possibilité d'usage personnel et prise en charge d'un forfait.
- Nous remboursons à tous les consultants (y compris les stagiaires itinérants) l'intégralité du « pass Navigo » pour les transports en commun parisiens sur 3 zones.
- Les stagiaires ont accès à toutes les prestations proposées par le CE, et à certaines formations.

Nouveautés 2012 – 2013

Adhérents au Syntec depuis 2008, nous renforçons notre implication dans ses actions sectorielles, avec l'entrée cette année d'un de nos associés à son conseil d'administration.

Un conseil qui respecte ses collaborateurs : c'est notre éthique sociale

L'animation a toujours été un élément important de notre vie commune :

- Nous organisons régulièrement des Happy Hour le vendredi soir depuis des années.
- Notre cafétéria est un magnifique bar au dernier étage, avec un « vrai » barman.
- Les boissons chaudes sont offertes, au bar comme dans les distributeurs, ainsi que tous les matins, les viennoiseries.
- Notre plénière annuelle est toujours l'occasion d'une grande fête. Cette année, nous avons investi le Théâtre Georges V, pour une soirée d'information et de plaisir, les associés ayant pris en charge le contenu du spectacle.

Nouveautés 2012 – 2013

- Nous avons lancé plusieurs dispositifs de partage d'expérience, mi-animation, mi-professionnels : « pepit shows » bimensuels de présentation de démarches et outils innovants chez nos clients. Le succès n'étant pas vraiment à la hauteur de nos attentes, nous allons revoir ces dispositifs (d'autant plus que ces occasions de partage des expériences sont très demandées).
- Les Happy Hour thématiques lancés depuis septembre 2012 alternent avec l'ancienne formule « juste pour le plaisir de se voir », et c'est bien.
- Nous avons tenu différentes réunions d'information par strates.
- Une campagne d'affichage sur la confidentialité est venue en support de la sensibilisation sur la confidentialité.

Projections 2013 – 2014

Nous lançons une grosse opération innovante de mobilisation en interne, avec des appuis extérieurs, pour février 2014. Top secret pour l'instant !

La communication tient aussi une place de premier plan avec, jusqu'à l'année dernière, un journal interne papier et une revue de presse comme principaux vecteurs internes.

Nouveautés 2012 – 2013

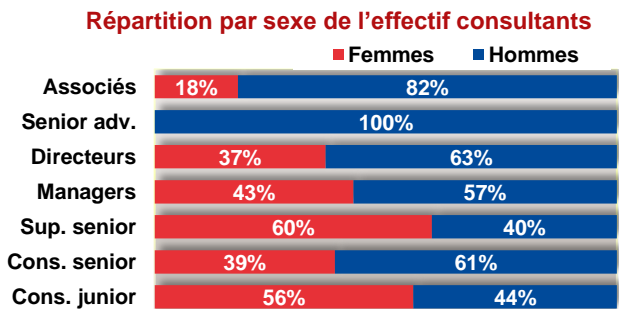
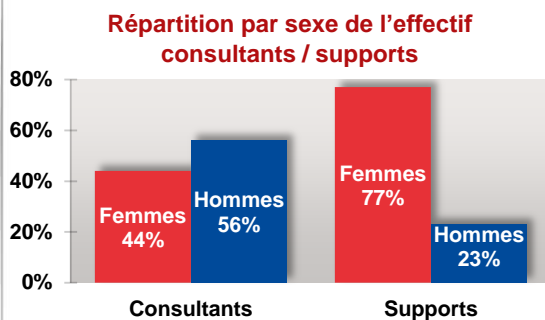
Nous avons tout digitalisé, et multiplié les supports :

- Le journal interne bimensuel est devenu « EGCNews » mensuel.
- Il s'est complété de « EGCMag », magazine de vidéos bimensuel.
- Nous avons boosté les réseaux sociaux en incitant tous les consultants à relayer les messages du cabinet.

Un conseil qui respecte ses collaborateurs : c'est notre éthique sociale

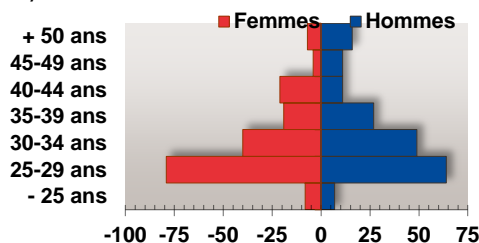
Toute discrimination est bannie de nos pratiques, même si nous sommes toujours perfectibles * :

- **Discrimination liée au sexe** : nous recrutons et conservons dans la durée des effectifs dont la parité est quasiment respectée. Depuis plusieurs années nous étions stables à 52% d'hommes et 48% de femmes. En 2013, léger progrès avec respectivement 51% et 49%. Dans le détail, la répartition est plus nuancée, selon les fonctions et la position hiérarchique :



Les écarts de rémunération entre hommes et femmes sont peu ou pas significatifs pour tous les grades de consultants (de -2 à 4%), à l'exception des associés (7,5%). Les supports montrent des différences plus marquées (13% pour les employés, 17% pour les cadres). Le rapport de situation comparée hommes – femmes présenté au CE en avril 2013 ne pointe pas d'anomalie majeure à l'analyse détaillée des chiffres.

- **Discrimination liée à l'âge** : la situation est contrastée selon qu'on examine les deux extrêmes de ce critère, la situation étant conforme à notre secteur :
 - ❖ **Concernant les juniors** : notre recrutement fait apparaître une « discrimination positive » car nous recrutons prioritairement des débutants. En 2012, sur nos 56 recrutements, 37% étaient des jeunes de moins de 25 ans (plus 35 stagiaires).
 - ❖ **Concernant les seniors** : beaucoup de jeunes font leur premier pas chez nous puis nous quittent. L'âge moyen du cabinet est ainsi stable autour de 33,5 ans, et l'ancienneté moyenne aux alentours de 6 ans. La pyramide des âges l'illustre bien.



Nous avons mis en place en septembre 2013 un « Plan d'actions relatif au contrat de génération » pour 3 ans comportant des objectifs en faveur de l'emploi des jeunes de moins de 27 ans, du maintien dans l'emploi et du recrutement des seniors de 50 ans et plus, et en faveur de la transmission des compétences et des savoir-faire entre jeunes et seniors.

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

- **Discrimination liée à l'origine** : notre seul critère de recrutement étant la compétence et l'adéquation à notre métier, et notre principale source étant les grandes écoles et les universités bac + 5, nous sommes essentiellement tributaires de la composition de ces populations. Il n'existe aucune discrimination selon la race, l'apparence ou l'origine. Nous ne tenons aucune statistique sur ces éléments, et ne disposons que de chiffres sur la nationalité de nos salariés. Ces dernières années, la proportion d'étrangers est stable entre 3,5 et 4,2% (exclusivement des cadres).

Au niveau du Groupe Eurogroup Consulting, la gouvernance est assurée par un représentant de chaque pays, soit 1 français (plus le président) et 6 européens.

- **Discrimination liée au handicap** : c'est le chiffre le plus bas dans nos statistiques. Nous employons 1 à 2 personnes (déclarées) en situation de handicap de façon continue ces dernières années. L'origine de nos recrutements en est largement l'explication (le taux de personnes en situation de handicap suivant des études supérieures étant très en-dessous de la moyenne).

Nous avons fait effectuer un audit spécifique sur le handicap chez nous en 2009, qui n'a pas abouti à des actions concrètes à mettre en œuvre.

Autant que possible, nous faisons appel à des ateliers protégés pour diverses prestations externes (traiteur, imprimerie...).

*** Chiffres extraits du Bilan social 2012 et du rapport de situation comparée entre hommes et femmes 2012**

Au-delà de nos collaborateurs, la « communauté EUROGROUP CONSULTING » englobe également nos anciens : les Alumni sont réunis environ une fois par an lors d'une soirée informelle et amicale.

Chaque rencontre réunit les associés et des collaborateurs présents depuis longtemps, avec les Alumni et leurs conjoints, pour une soirée festive dans un lieu choisi : théâtres et salles de spectacle, cinémas en avant-première (Ray, Alice au pays des merveilles, Gainsbourg (vie héroïque)), musées (Maillol, Quai Branly, Cité de l'Architecture), concert (à Pleyel, bien sûr : voir page 37).

En 2012, nous avons exceptionnellement convié les Alumni à notre plénière interne, pour la soirée des 30 ans. Pas de réunion cette année, mais lancement d'un chantier de revitalisation de notre réseau.

Nous respectons nos fournisseurs : le rapport de force ne doit pas être le prétexte à les pressurer en négociant des prix cassés.

Nous promouvons par ailleurs des actions sociétales :

- Nous avons négocié avec notre entreprise de ménage des horaires plus tardifs afin de permettre aux femmes de ménages des rythmes plus compatibles avec leur vie privée.
- Nous cofinançons des corbeilles de fruits à prix réduits, dont les revenus sont reversés à des petits producteurs locaux et à la Fondation de France (recherche contre le cancer).
- Nous avons choisi du chocolat équitable Max Havelaar pour les distributeurs de boisson.

Cette éthique s'exprime aussi dans notre mécénat de compétences : Eurogroup Autrement

En 2001 (à une époque où on ne parlait pas encore de « pro bono », en tout cas en France), 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.
- Eurogroup Autrement fait appel à un jury composé – outre Francis Rousseau, Gilles Bonnenfant 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.

Eurogroup Autrement a fêté ses 10 ans en 2011, lors d'une rencontre qui a réuni les collaborateurs, et toutes les associations bénéficiaires depuis sa création.

Cet anniversaire a été une occasion de retracer le parcours de nos missions dans notre rapport 2011 – 2012 (novembre 2012). Vous retrouverez dans les pages suivantes une présentation de quelques unes des dernières missions réalisées.

Projections 2013 – 2014

De nouvelles missions Eurogroup Autrement, non encore connues : le prochain jury est prévu en décembre 2013.

Nous réfléchissons par ailleurs à élargir nos actions de mécénat sociétal au sens large.

À noter que dès cette année, nous avons pratiqué le co-investissement dans une des missions RSE exposées pages 16 à 23, en offrant plusieurs journées de conseil.

Les activités de l'année d'Eurogroup Autrement

Nouveautés 2012 – 2013

Deux missions ont été réalisées :



L'ACADEMIE CHRISTOPHE TIOZZO : Activités d'insertion sociale et professionnelle autour de la pratique de la boxe anglaise. En diffusant les valeurs de la boxe anglaise (rigueur, discipline, respect, etc.) dans les quartiers classés Politique de la Ville, l'association cherche à favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. janvier à juin 2013.

Besoin : accompagner l'Association pour assurer la pérennité de son organisation et son mode de fonctionnement.

Mission : réinterroger la stratégie et la gouvernance, structurer la feuille de route de l'association sur chaque volet (fonctionnement du réseau, RH, communication,...).

assede

ASSEDEA : Améliorer la situation des personnes concernées par l'Agénésie – c'est-à-dire les personnes nées avec une malformation ou amputation congénitale – et de leurs familles.

juillet à novembre 2013.

Besoin : accompagner la nouvelle présidence de l'association dans la réorientation de sa stratégie, de son organisation et de sa communication.

Mission : formaliser et affiner la stratégie de l'association, redéfinir son organisation et son mode de fonctionnement actuel, conduire le changement pour permettre l'appropriation de la stratégie par les bénévoles et leur adhésion à la nouvelle organisation, aligner le modèle économique en fonction de l'ambition qui aura été définie, développer de nouveaux outils facilitant le travail en réseau et la communication.

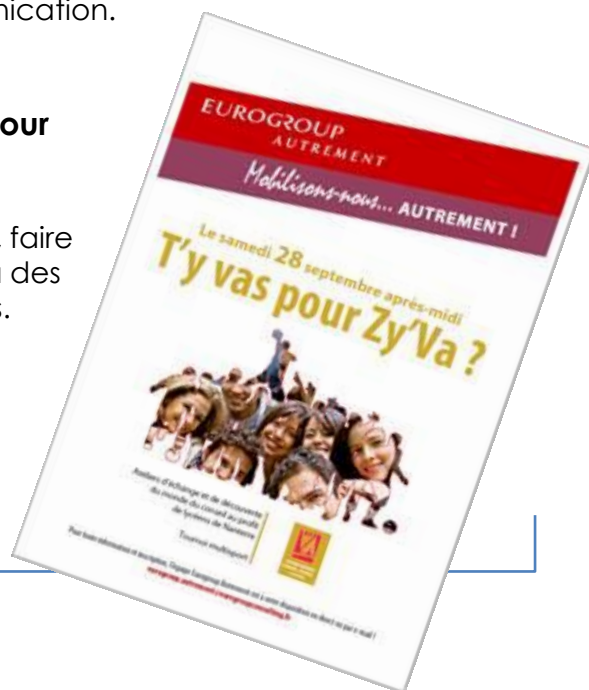
Tous les collaborateurs ont été sollicités pour participer à l'opération organisée avec l'association Zy'Va en septembre 2013 :

une demi-journée un samedi pour échanger, faire partager et donner à découvrir des savoirs, à des jeunes qui n'y ont pas nécessairement accès.

3 ateliers :

- « Dessine-moi un consultant »
- « Vis ma vie de consultant »
- « Passe ton bac d'abord ! »

Près de 40 participants : 25 de Zy'Va et 14 d'Eurogroup Consulting.



Eurogroup Autrement : les missions les plus récentes



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
ASSOCIATION

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.



Abolir le système prostitution

Le Mouvement du Nid : accompagnement des personnes dans la prostitution, prévention, formation des acteurs sociaux, et plaidoyer pour faire évoluer les politiques publiques

janvier - juin 2012

- **Besoin** : donner un second souffle à l'association, 74 ans après sa création, accompagner et amplifier la montée en puissance des 34 délégations, profiter du dynamisme lié à l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante
- **Mission** : définir la stratégie financière de l'association, améliorer la gouvernance du secrétariat national et améliorer les outils de pilotage des relations entre le national et les délégations, piloter le projet de déploiement, contribuer opérationnellement sur certains chantiers (processus RH, maintenance, communication, capitalisation)



Dessine-moi
un mouton

Dessine-moi un mouton : accompagnement des enfants et adolescents touchés par le VIH / sida, en veillant à préserver l'équilibre de vie des enfants dans leur environnement familial et scolaire.

juillet 2012 - janvier 2013

- **Besoin** : être accompagné pour réaliser son plan stratégique de développement à horizon 2015 et les feuilles de route associées.
- **Mission** : effectuer un diagnostic des forces / faiblesses et de l'environnement, définir des cibles stratégiques, construire les feuilles de route associées, mettre en place la nouvelle gouvernance, accompagner l'élaboration de plaidoyer pour défendre le savoir-faire de l'association (construction du discours, différenciation par rapport aux autres acteurs, etc.)

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 anniversaire – 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'émouvante 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.
- En 2011, **Paavo Järvi** a succédé à **Christoph Eschenbach** à la tête de l'Orchestre de Paris (ce dernier dirigeant désormais le Washington National Orchestra).

Projections 2013 – 2014... et au-delà

Notre actuelle convention de mécénat a été prolongée sur la saison 2013-2014.

Nous réfléchissons à accompagner l'Orchestre de Paris en 2014-2015, lors de son déménagement à la nouvelle Philharmonie de Paris.

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 aux choix du cabinet (immobilier, informatique, fournitures...).
- Les impacts liés au comportement des collaborateurs (déplacements, tri...).
- 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 TeCO₂ et environ 3,6 TeCO₂ / personne**

*1 tonne équivalent Carbone (TeC) = 12/44 x 1 tonne équivalent CO₂ (TeCO₂)

Pour mémoire, une grande banque affiche 6,8 TeCO₂ ; au total (vie professionnelle + vie personnelle) un américain émet 17,2 TeCO₂ / an, un français 6,1 TeCO₂ / an, un indien 1,4 TeCO₂ / 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...

Le champ relevant de l'entreprise est largement défriché par diverses actions depuis plusieurs années

La Tour VISTA est un immeuble moderne de bonnes performances énergétiques, équipé en outre (par elle ou nous) de dispositifs d'économie :

- Baisse automatique des stores de la façade Est les matins de période estivale.
- Extinction automatique les soirs et week-ends des systèmes d'éclairage et de climatisation.
- Équipement généralisé en ampoules basse tension.
- Economiseurs d'eau dans les toilettes (60 robinets, réduction d'1/3 des consommations)

Nous mettons à disposition en interne divers dispositifs limitant les impacts dus aux consommations de toutes sortes :

- Systématisation du parc d'imprimantes recto-verso.
- Cartouches d'encre compactes dans les imprimantes.
- Utilisation généralisée de papier labellisé FSC.
- Tri sélectif du papier et des cartouches d'encre en poubelles spécifiques.
- Généralisation des fournitures de bureau recyclables et / ou rechargeables.
- « Clean-up week » annuelle, avec dispositif massif de tri pour recyclage et réutilisation de tout ce qui peut l'être.

Nouveautés 2012 – 2013

Virtualisation de nos serveurs : remplacement des serveurs physiques par des machines virtuelles et baisse des consommations (50% de machines en moins cette année, 70% prévu fin 2013).

Extinction automatique éclairage et climatisation étendue pendant nos périodes de fermeture (plus de 3 semaines maintenant).

Distribution de papier brouillon dans les écoles avec la « récolte » des clean-up weeks.

Digitalisation de toute notre communication interne : nous sommes passés à plus de supports avec zéro papier.

Projections 2013 – 2014

Nouveau workflow RH : nous lançons début 2014 un chantier de dématérialisation des flux en gestion des RH (gestion des congés, des données administratives...).

Les comportements respectueux de l'environnement sont encouragés

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 dans la cafétéria des bacs pour la collecte des piles usagées, des tubes néon et lampes à économie d'énergie, et des bouchons plastiques (recyclés dans la fabrication de fauteuils roulants d'handicapés).
- Tous les étages ont été équipés de corbeilles pour récupération de papiers brouillons et de fournitures réutilisables.
- Une communication incitant à éteindre les lumières des salles inutilisées a été précédée d'une campagne générale de remise à niveau et de fixation des télécommandes.
- Nous mettons à disposition, à la cafétéria, des sucriers comme alternative aux sucres emballés, et des cuillères plutôt que des « touillettes » plastiques (ceci dit, les habitudes ont la vie dure... et les consommateurs itinérants sont peu convaincus).

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.
- Pour les déjeuners de travail, nous incitons au choix de buffets au lieu de plateaux repas (limitation des emballages), ou de prestataires écoresponsables.
- Nous regroupons les commandes et faisons préférentiellement appel à des prestataires locaux pour limiter les déplacements.

Nouveautés 2012 – 2013

Changement de Restaurant d'Entreprise : société offrant une prestation très orientée santé nutritionnelle et développement durable (produits de saison, fournisseurs locaux...).

Remplacement des gobelets plastique à la cafétéria par des mugs à l'effigie de nos « 4A ».



Les impacts liés aux missions sont le point le plus délicat : les clients sont demandeurs, mais jusqu'où ?

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.

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

- Avec la prise 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 et incitons à la substitution de déplacements autant que faire se peut.
- Nous avons mis en place des abonnements de taxis avec deux compagnies, dont l'une propose des taxis « verts ».
- Nous avons un contrat avec une société de location de voitures qui propose également des véhicules « verts ».

Nous avons également cherché à limiter l'émission de documents sur missions :

- Certains responsables de missions limitent les éditions papier, les recto simples, les brochages consommateurs de consommables, sur leur initiative personnelle.
- Le personnel de la reprographie a été sensibilisé au sujet.

Nouveautés 2012 – 2013

Nette évolution des comportements sur la reprographie : c'est là l'effet d'une sensibilisation continue du service reprographie et des conseils aux utilisateurs. Nous avons constaté une augmentation relative des tirages A5 (petits formats), recto-verso, noir et blanc.

Nette substitution de téléconférences à des déplacements : nous avons cette année équipé tous les PC des consultants d'un système de visioconférence qui a démultiplié l'effet de notre salle à la Tour.

Annexe :
référentiel GRI
et principes du
Pacte Mondial

Nous promouvons les principes du Pacte Mondial pertinents dans notre contexte

Droits de l'homme

- **Principe 1** : du fait de ses activités, de son implantation géographique française, de la localisation de ses missions et de ses fournisseurs, et de son périmètre d'influence, notre entreprise n'est pas confrontée à la problématique du respect du droit international relatif aux droits de l'homme.
- **Principe 2** : considérant que l'utilisation de l'homme comme variable d'ajustement et d'optimisation économique est une violation des droits de l'homme (en particulier dans son article 23 sur le droit au travail), nous avons intégré ce principe dans les tableaux pages suivantes.

Conditions de travail

- **Principe 3** : la liberté d'association et la reconnaissance du droit à la négociation collective sont étroitement encadrés par le droit social français et sont une obligation qui s'impose de fait. Toutefois, nous avons mentionné ce point au vu de nos actions au-delà du droit et de la convention collective.
- **Principes 4 et 5** : du fait de ses activités, de son implantation géographique française, de la localisation de ses missions et de ses fournisseurs, et de son périmètre d'influence, notre entreprise n'est pas confrontée aux problématiques de l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, ni de l'abolition du travail des enfants .
- **Principe 6** : l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, quoiqu'elle aussi très encadrée par le droit social français, est évoquée dans ce rapport, et ce principe est intégré dans les tableaux pages suivante.

Environnement

- **Principe 7** : au vu de nos activités, nous ne sommes pas concernés par l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.
- **Principes 8 et 9** : les initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement et à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement sont exposées dans le rapport et reprises dans les tableaux pages suivantes.

Lutte contre la corruption

- **Principe 10** : les actions contre la corruption sous toutes ses formes y compris l'extorsion de fonds et de pots-de-vin, correspondent à des problématiques qui n'entrent pas dans notre périmètre : nous n'y sommes pas confrontés, ni directement, ni indirectement.
Après avoir pris connaissance du vade-mecum du Pacte Mondial sur la prévention du risque de corruption, nous n'avons pas identifié d'actions à mettre en œuvre.

Le référentiel GRI peut s'appliquer à notre activité : nous avons pour la première fois tenté l'exercice

Economie :

- **EC1** : valeur économique directe créée et distribuée...
- **EC8** : développement et impacts des services [...] réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit.

Environnement :

- **EN7** : initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte...
- **EN8** : volume total d'eau prélevé...
- **EN26** : initiatives pour réduire les impacts environnementaux [...] des services...
- **EN29** : impacts environnementaux significatifs [...] du transport des membres de son personnel.

Droits de l'homme :

- **HR1** : [...] investissement incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme...
- **HR2** : fournisseurs et sous-traitants dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle...
- **HR4** : [...] incidents de discrimination et mesures prises.
- **HR5** : [...] droit à la négociation collective...

Emploi, relations sociales et travail décent :

- **LA1** : effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique
- **LA2** : turnover du personnel...
- **LA3** : prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires ni aux CDD, ni aux temps partiels...
- **LA4** : [...] salariés couverts par une convention collective.
- **LA6** : [...] CHSCT...
- **LA7** : taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme...
- **LA8** : programmes de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés...
- **LA10** : nombre moyen d'heures de formation par an...
- **LA11** : programmes [...] destinés à aider les salariés à gérer leur fin de carrière.
- **LA12** : [...] salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation périodiques.
- **LA13** : composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe...
- **LA14** : rapport du salaire de base des hommes et des femmes par catégorie...

Société :

- **SO5** : affichage politique, participation à la formulation de politiques publiques et lobbying.

Responsabilité clients :

- **PR5** : pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultat des enquêtes...

Évaluation des performances globales :

tableau de croisement Référentiel GRI et principes du Pacte Mondial

Indicateurs de performance : Economie

Indicateurs GRI	Principes Pacte Mondial	Pages	Commentaire
EC1		28	redistribution résultat : intéressement, participation, dividendes
EC8		34 - 36	Mécénat de compétence : Eurogroup Autrement

Indicateurs de performance : Environnement

Indicateurs GRI	Principes Pacte Mondial	Pages	Commentaire
EN7	Principe 8	41- 42	Réduction des consommations d'électricité
EN8	Principe 8	41	Réduction des consommation d'eau
EN26	Principe 8	41-43	Limitation des consommations diverses (papier, consommables...) et recyclage
	Principe 9	33 ; 42	Chocolat équitable / ménage formé
EN29	Principe 9	43	Transports en commun, visioconférence, taxis et voitures de location

Indicateurs de performance : Droits de l'homme

Indicateurs GRI	Principes Pacte Mondial	Pages	Commentaire
HR1	Principe 2	28	L'homme n'est pas la variable d'ajustement
HR2		33	Horaires aménagés ménage / fruits fournisseurs locaux / chocolat équitable
HR4	Principe 6	29 ; 32-33	aménagement de postes / hommes-femmes, jeunes et seniors, handicapés...
HR5	Principe 3	30	Dialogue social : info-consult. CE

Évaluation des performances globales :

tableau de croisement Référentiel GRI et principes du Pacte Mondial

Indicateurs de performance : Emploi, ...

Indicateurs GRI	Principes Pacte Mondial	Pages	Commentaire
LA1		29	Surtout CDI / temps partiels choisis
LA2		29	Turnover en baisse
LA3		28 ; 30	Politique stagiaires
LA4		30	Au-delà de la convention collective
LA6 LA7		29	CHSCT : composition Accidents du travail, absentéisme
LA8		29	Cellule souffrance au travail, formations et dispositifs de prévention
LA10		26	Plan de formation
LA11		32	Contrat de génération
LA12		28	Entretiens d'évaluation pour tous
LA13		4 ; 6-8; 32-33	Gouvernance / diversité
LA14		32	Rapport hommes / femmes : salaires

Indicateurs de performance : Société

Indicateurs GRI	Principes Pacte Mondial	Pages	Commentaire
SO5		14-23	Missions , études, événements...,

Indicateurs de performance : Responsabilité clients

Indicateurs GRI	Principes Pacte Mondial	Pages	Commentaire
PR5		8 25	Études miroirs clients Sensibilisation à la confidentialité

EUROGROUP CONSULTING France

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

WWW.EUROGROUPECONSULTING.FR

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

