



Notre

# Devoir de Conseil



**EUROGROUP CONSULTING** France

Rapport 2014

**EUROGROUP**  
CONSULTING

L'ART DE LA MOBILISATION



citizen of *nextcontinent*



# Message du Président



Quelle année ! Beaucoup de travail, d'investissement, de nouveautés, et pour finir, des réussites collectives : le retour à des performances économiques satisfaisantes grâce à la confiance de nos clients et à la ténacité de nos équipes ; le lancement de démarches innovantes comme d'améliorations quotidiennes ; l'éclairage de l'avenir par divers chantiers stratégiques ou opérationnels lancés au fil des mois. Et tout ceci dans le respect de ce que nous sommes : indépendants, libres d'esprit et d'action, humanistes.

Je suis très heureux et fier de vous présenter cette nouvelle édition de notre « rapport RSE ». Au fil de ses pages, vous trouverez les lignes de force fondamentales, mais aussi le détail des nouveautés évoquées en introduction.

La première est... le changement de titre de ce rapport. Force est de constater – à regret mais l'évidence s'impose à nous – que le terme de « RSE » signifie pour bien des parties prenantes, au mieux « Réseau Social d'Entreprise », au pire « cerise sur le gâteau pour se donner bonne conscience et pour faire bien en communication ». Nous plaçons notre Responsabilité Sociétale bien trop haut pour accepter de la voir galvaudée. Il est grand temps de changer.

Sous le nom de notre **DEVOIR DE CONSEIL**, nous plaçons notre Responsabilité au cœur de notre raison d'être sociétale – ou tout simplement de notre raison sociale –, de notre éthique professionnelle, vis-à-vis de nos clients comme de nos partenaires, au cœur de notre collectif au service de notre métier.

Certes, nous continuons, et même étendons, nos diverses actions de mécénat et de comportements internes, mais en tant qu'actions de partage et d'exemplarité, compléments naturels de notre mission première. Ni comme des cache-misère, ni comme des alibis. Simplement, nous ne sommes pas schizophrènes : ce que nous sommes dehors, nous le sommes entre nous. Certes, il peut être tentant, parfois, de traiter nos partenaires ou prestataires comme, parfois, nous sommes traités. Cette tentation-là doit être repoussée, et être remplacée par « je te traite comme j'aimerais l'être moi-même ». Ce n'est pas toujours facile, ni naturel. Nous pouvons certainement être pris en défaut. Mais une valeur qui ne coûte rien n'est pas une valeur, n'est-ce pas ?

Nouveaux temps, nouveaux mots ?... pour exprimer des fondamentaux immanents : finalement, ceux qui nous décrivent le mieux sont **UTILITE** et **PLAISIR**. Cerveau gauche / cerveau droit, rationnel et émotionnel, être sérieux sans se prendre au sérieux : nous ne disons pas autre chose depuis toujours.

Au-delà des mots, je vous laisse découvrir les idées, les faits, les réalisations et les espoirs, les attentes et les joies. Le Marathon de l'Innovation, notre premier miel, nos deux nouveaux associés, les Yumpers, nos belles missions (elles le sont toutes, mais certaines encore plus), nos nouvelles filiales et notre nouveau groupe international...

2014 a également été marqué par le dixième anniversaire de notre adhésion au Pacte Mondial (Global Compact). Loin de s'affaiblir, cette adhésion s'est renforcée cette année, comme vous le verrez. C'est avec détermination que je renouvelle notre engagement. 2015 est une année pleine de promesses, de dangers nouveaux, de décisions à prendre, de risques à affronter, de rendez-vous à ne pas manquer. Les solidaires y seront mieux armés que les solitaires, et nous sommes résolument parmi les premiers.

**Gilles Bonnenfant**  
Président

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

<b>Message du Président.....</b>	<b>1</b>
<b>Le conseil responsable :</b>	
<b>EUROGROUP CONSULTING « est » RSE</b>	<b>3</b>
– Un ADN de développement responsable.....	4
– Une gouvernance pérenne et renouvelée.....	6
– Notre Responsabilité Sociétale.....	8
– Notre adhésion au Pacte Mondial (Global Compact).....	9
– Un groupe d'essence européenne.....	10
<b>Le conseil utile :</b>	
<b>EUROGROUP CONSULTING exerce un métier d'intérêt général</b>	<b>13</b>
– 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
– Une capitalisation des savoirs, des partenaires.....	24
– Une montée en compétence.....	25
– Des études et manifestations en appui.....	26
<b>Le conseil équitable :</b>	
<b>EUROGROUP CONSULTING s'engage socialement</b>	<b>27</b>
– Notre éthique sociale vis-à-vis des collaborateurs .....	28
– Notre éthique sociétale.....	34
– Notre mécénat de compétences : Eurogroup Autrement.....	36
– Notre mécénat culturel : l'Orchestre de Paris.....	38
<b>Le conseil respectueux :</b>	
<b>EUROGROUP CONSULTING limite ses impacts environnementaux</b>	<b>39</b>
– 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
<b>Annexe : référentiel GRI et principes du Pacte Mondial</b>	<b>45</b>
– Notre soutien aux principes du Pacte Mondial.....	46
– Nos indicateurs GRI.....	47
– Tableaux de croisement.....	48

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 marges étroites

# 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.**

- 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 ou 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 actionnaires salariés, 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 recherchons 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 culturel, signent une implication qui fait sens avec notre métier et nos responsabilités économiques, sociétales et environnementales.

**Nous exprimons cette philosophie dans notre Manifeste et notre signature :**

**L'ART DE LA MOBILISATION**

# manifeste

## D'ABORD, MOBILISER...

**M**obiliser 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.

**P**uis 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.

**A**lors 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.

**E**nfin, 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

L'ART DE LA MOBILISATION

# Une gouvernance pour la pérennité d'un projet entrepreneurial, et donc sa transmission

## ■ **Nouveautés 2013 – 2014**

### **Notre organisation s'est concentrée et renforcée :**

- **6 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 individuel et d'équipes – travaille sur des missions spécifiques, ou en synergie avec les Secteurs.
- **L'Observatoire Eurogroup Consulting**, présidé par Hervé Juvin, joue son rôle de think tank et d'agitateur d'idées.
- **L'Académie Eurogroup Consulting**, nouvellement créée, regroupera et étendra notre offre de formation.

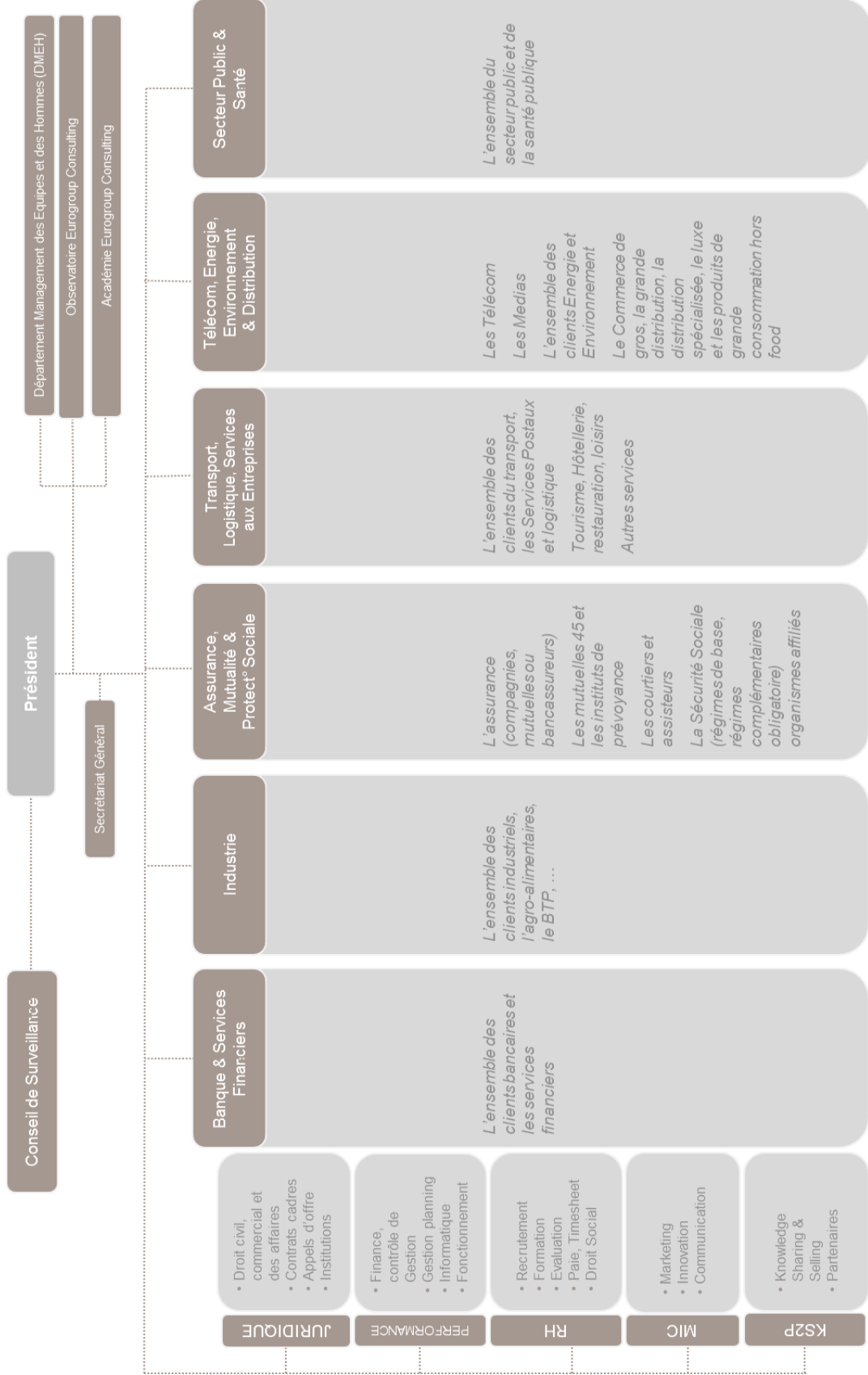
### **Notre gouvernance est maintenant en vitesse de croisière :**

- Le Comex, dans lequel sont représentées toutes les facettes de vie et de développement du cabinet, prend collégalement les décisions opérationnelles et prépare les propositions stratégiques soumises à la partnership.
- Le Conseil de Surveillance, présidé par Francis Rousseau, assure en toute transparence sa mission, avec un reporting mensuel et des rencontres trimestrielles avec le président.

### **La partnership s'est encore renforcée, dans ses membres comme dans sa cohésion :**

- La « DRH des associés » a continué les travaux engagés il y a un an lors de sa création : carrière des associés, formalisation des engagements, visibilité amont sur les directeurs potentiellement cooptés...
- Après un 360° réalisé par tous les associés opérationnels, des séminaires de leadership et interculturels, un focus a été réalisé sur l'acculturation au digital avec de nombreuses rencontres d'acteurs du secteur tout au long de l'année.
- Les chantiers stratégiques annoncés l'année dernière – Excellence professionnelle, International, Métier(s), Innovation – ont été portés par des groupes de travail initiés par les associés, puis élargis aux collaborateurs : vous en trouverez des premiers résultats au fil du rapport.
- Un chantier nouveau a été lancé en parallèle sur l'Efficacité commerciale. De nombreux sujets traités ou en cours : posture et animation commerciale, CRM, formations, métriques...
- Deux nouveaux jeunes associés ont été cooptés, signe d'une dynamique retrouvée.

**Un seul regret : malgré quelques tentatives, aucun nouvel associé n'est venu nous rejoindre de l'extérieur. Ce n'est que partie remise.**



# Notre Devoir de Conseil s'ancre comme l'expression de notre Responsabilité Sociétale

**Le volet RSE est très prégnant dans les appels d'offre, sous une forme souvent standardisée, peu pertinente avec notre métier et notre culture, et finalement contre-productrice en interne :**

- 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.
- La RSE est souvent perçue comme une mode, un objet de communication, une contrainte gênante... mais pas une orientation partagée et enthousiasmante.

**Divers travaux nous avaient fait avancer l'année dernière, avec l'émergence de la notion fédératrice du « Devoir de Conseil » comme un mot à nous, pour définir le sens et l'étendue de nos responsabilités.**

Des premiers groupes miroirs clients avaient exprimé leur vision sur nous : cabinet empathique, plus relationnel que transactionnel, plus sur le fond que sur la vente. Une expression en avait été en particulier, pour la première fois, le positionnement central de nos missions au sein de notre précédent rapport RSE.

## **Nouveautés 2013 – 2014**

**Notre premier Marathon de l'Innovation nous a permis – entre autre – de recueillir de nouveaux messages de nos clients** (voir pages 31 et 34) :

- « Vous êtes différents, et vous pourriez nous emmener plus loin encore, si vous étiez plus agressifs commercialement... et moins bien élevés »
- « Parlez plus de vous, faites-vous connaître, utilisez-nous comme porte-voix de notre expérience avec vous »
- « Je découvre que vous intervenez massivement dans tel secteur, sur tel sujet. La personnalisation de nos relations m'avait masqué le reste du cabinet »

**Nous avons décanté une meilleure connaissance de nous-mêmes et de nos points forts différenciants :** Passerelle entre des univers souvent opposés, entre des acteurs peu coutumiers du dialogue ; catalyseur de réactions et d'appropriation interne des nécessaires changements ; transmetteurs de savoir-faire et de savoir-être...

Un nouveau pas dans cette clairvoyance a été franchi, avec la quantification en chiffre d'affaires de nos missions « d'intérêt général » (voir pages 14 à 23).

## **Projections 2014 – 2015**

**Elles sont multiples, touchent à nos actions institutionnelles comme à notre champs d'activité de conseil : stratégiques et donc encore confidentielles...**

# 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 il y a 10 ans.**

- Le Global Compact résulte d'une démarche initiée en 1999 par Kofi Annan, alors 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.
- À notre taille, c'est principalement par notre effet de levier que cette initiative 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.

## **Nouveautés 2013 – 2014**

**Pour la première année, nous avons adhéré en 2014 à l'association Global Compact France en tant que membre actif.**

## **Projections 2014 – 2015**

**Nous prévoyons de nous impliquer activement dans la contribution du Global Compact à la COP21 à Paris, et ceci dès le Business & Climate Summit qui se tiendra au siège de l'UNESCO les 20 et 21 mai 2015.**

## 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 2010, Eurogroup est devenu EUROGROUP CONSULTING France, lors de la création d'un groupe avec ses partenaires européens, tous sur le même modèle de partnership partageant ces mêmes racines d'indépendance.

### **Ainsi chaque année, nous réalisons des missions communes internationales.**

La proximité est en particulier soutenue par des travaux communs des associés dans le cadre de Business Community, par des rencontres formelles et informelles de tous niveaux, par des actions intragroupe impliquant tous les collaborateurs.

## **Nouveautés 2013 – 2014**

### **Nous avons créé une nouvelle filiale à 100% en Tunisie.**

Le lancement d'EUROGROUP CONSULTING Tunisie a reçu un accueil chaleureux de la société économique et politique tunisienne, avec le soutien de la diplomatie française. La continuité de notre implication sans faille depuis 15 ans, y compris lors des périodes troublées du « printemps arabe », et malgré l'incertitude des élections de décembre 2014, a été appréciée comme une démarche dans la durée auprès de la nouvelle démocratie tunisienne, à l'opposé de tout opportunisme.

**Nous avons augmenté de 26% notre activité internationale** tant en accompagnant nos grands clients domestiques dans leurs activités mondiales, qu'en développement nos missions à l'export.

**Nous avons transformé notre groupe international, premier groupe de conseil multi-local d'essence européenne** (voir ci-contre).

## **Projections 2014 – 2015, et au-delà...**


**Avec des avancées diverses selon les continents, notre ambition fondatrice est en train de devenir réalité :**

**EUROGROUP EVERYWHERE**

## Nouveautés 2013 – 2014

Notre nouveau groupe international s'est lancé, sous le nom de



We are **citizens** of nextcontinent 

Present in **33** offices covering **28** countries  
with a capacity of intervention of **1100** consultants

AACHEN  
ABU DHABI  
AMSTERDAM  
BANGKOK  
BARCELONA  
BRUSSELS  
BUCHAREST  
BUENOS AIRES  
CASABLANCA

DETROIT  
FRANKFURT  
HAMBOURG  
HO CHI MINH  
JAKARTA  
KUALA LUMPUR  
LISBON  
LOS ANGELES  
LUXEMBOURG

MADRID  
MANILA  
MEXICO CITY  
MILAN  
MONTREAL  
NEW DELHI  
PARIS  
ROMA  
SAO PAULO

SHANGHAI  
SINGAPORE  
STUTTGART  
TUNIS  
VIENNA  
YANGON

CITIZENS

LOCATIONS

EUROGROUP  
CONSULTING



O-  
PTI-  
MI-  
SME

**ACCÉLÉRA-  
TION**

EUROGROUP  
CONSULTING

Mais



Le conseil  
utile

avec le plaisir

# Utilité et Plaisir : le respect est notre éthique professionnelle vis-à-vis de nos clients

**L'utilité du conseil, c'est co-créer de la valeur par l'anticipation des ruptures avec nos clients, 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 ». Notre pensée d'essence européenne nous permet en outre d'assumer la complexité et la diversité culturelle de tout corps social.
- Les associés sont les vendeurs puis les responsables des missions. Ils y participent opérationnellement et sont les garants de l'éthique du cabinet.

**L'Art de la Mobilisation, c'est avoir la conviction que « organiser, ce n'est pas mettre de l'ordre, c'est mettre de la vie ».**

- Ce sont les femmes et les hommes de l'entreprise qui en font la valeur et les ressorts de transformation, c'est sur eux que s'appuient nos préconisations.
- L'expérience client n'est pas que B to C, l'expérience consultant n'est pas qu'attaché-case. Le Plaisir au travail n'est pas futilité, c'est le fondement d'une réalisation collective fructueuse, et personnelle épanouissante.

## **Nouveautés 2013 – 2014**

En quoi telle ou telle mission, pour tel ou tel client, contribue-t-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 notre société ?

Nous avons approfondi et quantifié notre questionnement de l'année dernière : nous avons abouti alors à une sélection (qui s'est avérée d'ailleurs tronquée) de plus d'une centaine de missions réalisées en 2012-2013, qui portaient **une empreinte « RSE », selon la nature de nos clients, les modalités et / ou l'objet de ces missions.**

Cette année, pour la première fois, nous avons analysé notre activité 2013-2014, non seulement en nombre de missions (critère un peu discutable), mais surtout **en chiffre d'affaires.**

Le résultat nous a étonnés nous-mêmes : **sur nos 500 missions, et 50 M€ de CA, nous en avons réalisé :**

<b>pour des clients « RSE » :</b>	<b>60% des missions</b>	<b>64% du CA</b>
<b>avec des modalités « RSE » :</b>	<b>7% des missions</b>	<b>17% du CA</b>
<b>pour un (ou des) objet(s) « RSE » :</b>	<b>35% des missions</b>	<b>37% du CA</b>

# 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, et leurs financeurs.
- Monde mutualiste et coopératif (secteurs bancaire, de l'assurance, de l'agriculture...).
- Fonction publique, établissements et organismes publics, opérateurs publics, entreprises publiques / à détention majoritaire par l'Etat ou institutionnels et à missions de service public, entités privées d'intérêt général / sans but lucratif.

**Pour 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 transformation digitale, d'efficacité opérationnelle... (voir détail pages 16-17).**

**Nous avons également réalisé pour certains de ces « clients RSE » des « missions RSE » dans leurs modalités (10% en nombre, 27% en CA des missions réalisées pour ces clients) et / ou leur objet (40% en nombre, 48% en CA des missions réalisées pour ces clients),**

**ainsi que pour des clients de l'économie concurrentielle marchande « classique » : ont ainsi fait aussi appel à nous, en particulier, Air France, Andros, BNP Paribas, Bouygues Télécom, Casino, ECT, Elior, FDJ, GDF SUEZ, Michelin, Renault-Nissan, Safran, Siemens, Total, ... (sur l'ensemble des missions réalisées pour ces clients classiques : 4% des missions – 1% du CA à « modalités RSE » / 28% des missions – 19% du CA à « objet RSE »).**

## **Au total, tous clients confondus :**

- **40 missions selon diverses modalités de participation, de mobilisation, de consultation des parties prenantes** (voir détail pages 18-19) :
  - 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.
- **170 missions qui ont une vocation « d'intérêt général » dans leur objet**, certaines présentant plusieurs volets parmi les 4 ci-dessous (voir détail pages 20 à 23) :
  - Missions à objet économique,
  - Missions à objet sociétal,
  - Missions à objet social,
  - Missions à objet environnemental.

## **Deux autres constats intéressants de cette analyse quantitative :**

- **Les missions « à modalités RSE » sont très concentrées sur les « clients RSE » (83% de nos missions et 98% de notre CA de ce type, sont réalisés pour eux),**
- **Les missions à « objet RSE » sont prééminentes chez nos « clients RSE » (68% des missions de ce type), et surtout en CA (82% du CA de ce type).**

## Nous réalisons des missions pour de nombreux clients à vocation RSE

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

nous sommes historiquement présents dans le monde de l'ESS au travers de missions classiques, parfois en co-investissement. Cette année pour :

- **COALLIA** (anciennement AFTAM), 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 ;
- **Crédit Municipal de Paris** (anciennement « Mont de Piété »), établissement public de la Ville de Paris, pratiquant avec un monopole le prêt sur gage, proposant des produits d'épargne solidaire, un service de microcrédit personnel et un service d'accompagnement aux personnes surendettées (avec l'aide de bénévoles).
- **Croix Rouge Française**, association-entreprise non profit, qui regroupe de façon unique 18 000 salariés et 54 000 bénévoles sur tout le territoire, dans les secteurs humanitaire, sanitaire, social, médicosocial et de la formation.
- **Préfon** (Caisse Nationale de Prévoyance de la Fonction Publique), association à but non lucratif, qui veille au respect des valeurs de solidarité, de progrès social et d'égalité dans la gestion des fonds collectés par ses régimes de prévoyance.

### Confédérations, syndicats et filières professionnelles et de développement économiques, pôles de compétitivité, et leurs financeurs :

nous développons depuis des années un lien étroit avec des filières d'innovation et d'excellence du savoir-faire français, (et au-delà) 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 :

- **AGEFOS PME**, OPCA (Organisme Paritaire Agréé par l'Etat), collecteur de fonds destinés à la formation professionnelle, fortement orienté vers les TPE-PME ;
- **BNIC** (Bureau National Interprofessionnel du Cognac) ;
- **Bpifrance** (Banque Publique d'Investissement), établissement public dont la mission est de soutenir l'innovation et la croissance des PME ;
- **CFDT** (Confédération Française Démocratique du Travail) ;
- **CIVC** (Comité Interprofessionnel des Vins de Champagne) ;
- **CNAMS** (Confédération Nationale de l'Artisanat des métiers de service et de fabrication) ;
- **GPLC Maroc** (Groupement du Poids Lourd et de la Carrosserie), association professionnelle œuvrant en particulier sur des thématiques de formation, d'environnement et de sécurité ;
- **OPIIEC** (Observatoire Paritaire des Métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Etudes et du Conseil et des métiers de l'évènement), instance paritaire (association loi 1901) en charge d'études prospectives sur les métiers de la branche ;
- **SNAV** (Organisation Nationale des Professionnels du Voyage).

## Nous réalisons des missions pour de nombreux clients à vocation RSE

**Monde mutualiste et coopératif** : nous sommes depuis longtemps très implantés dans cet univers. Cette année, nous avons réalisé des missions pour :

- Des groupes mutualistes de complémentaire santé : **ADREA Mutuelle, EOVI – MCD, HARMONIE Mutuelle, ISTYA, MUTUALIA, USM** ;
- Des mutuelles d'assurance : **COVEA, MACIF, MAIF, MATMUT** ;
- Des groupes mutualistes ou coopératifs de banques : **BPCE, Crédit Agricole, CIF** ;
- **CAVAC** (Coopérative agricole de Vendée).

**Fonction publique, établissements et organismes publics, opérateurs publics et / ou « d'intérêt général »** : nous sommes très présents dans diverses branches publiques et parapubliques, à missions de service public et/ou d'intérêt général :

- Organismes de Sécurité Sociale, groupes de protection sociale, groupements paritaires de prévoyance et gestionnaires agréés : **ACOSS, AGIRC-ARRCO, CNAMTS, CNAP** (Luxembourg), **CNAV, RSI** ; **AG2R-REUNICA, APICIL, HUMANIS, UNIPREVOYANCE** ; **APRIA RSA, CNP, PRISME Prévoyance** ;
- Transport et logistique : **Aéroports de Paris, Groupe La Poste, Grand Port Maritime de Marseille, Grand Port Maritime du Havre, Grand Port Maritime de La Rochelle, Ports de Paris, RATP, RFF, SNCF, STIF** (Syndicat des Transports d'Ile de France), **VNF** (Voies Navigables de France) ;
- Energie, utilities (infrastructures et transport) et environnement : **EDF, ERDF, GRDF, GRT gaz, RTE** ;
- **ANCV** (Agence Nationale des Chèques-Vacances), **ANTS** (Agence Nationale des Titres Sécurisés), **CIVIPOL, EFS** (Etablissement Français du sang), **EP Paris Musées, GENSI** (Grand Equipement National de Calcul Intensif), **INPES** (Institut National de Prévention et d'Education pour la Santé), **INPI** (Institut National de la Propriété Industrielle) ;
- **ENSCP** (Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Paris), **PSL** (Université Paris Sciences et Lettres) ;
- **AP-HM** (Marseille), **AP-HP** (Paris), **Centres Hospitaliers de Cambrai et Lunéville, Générale de Santé, Hospices Civils de Lyon, UGECAM** ;
- **Conseil d'Etat** ;
- **Agence Française de Développement, Caisse des Dépôts et Consignation,**
- **Services du Premier ministre** (en particulier le **Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique**), **Ministères de l'Intérieur, de la Défense, des Affaires Etrangères, des Finances, de l'Ecologie** (en particulier le **Commissariat Général au DD**), **Direction Générale de la Cohésion Sociale, Conseil Général des Alpes Maritimes, Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations de la Nièvre, Chambre d'Agriculture de Bretagne** ;
- **Banque Centrale du Maroc (BAM), Ministère de l'Energie des Mines et de l'Environnement du Maroc, gestionnaires de Réseaux de Transport d'Electricité et Bourses de l'énergie** (interconnexion des pays européens), **Commission Européenne** (en Roumanie).

# Nous réalisons de nombreuses missions à modalités RSE

**Démarches participatives, ateliers collaboratifs, dispositifs de mobilisation, communication transversale, sont autant de modalités de travail qui portent particulièrement notre marque de fabrique.**

## **Démarches participatives et mobilisation d'équipes homogènes de 20 à quelques centaines de personnes :**

- Réception chaque année chez nous d'une vingtaine d'étudiants roumains afin de contribuer à leur acculturation au monde de l'entreprise ;
- Démarches collaboratives impliquant chacune 20 à 50 managers, pour un Grand Magasin, un établissement bancaire, une confédération, un service public ;
- Groupes d'expression préalables au déménagement du siège d'une grande entreprise de transport ;
- Groupes de travail de 20 à 30 personnes sur des thématiques métiers (Ingénierie, Achats) pour la préparation de rapprochement d'équipes appelées à fusionner ;
- Préparation d'un séminaire type « marathon de l'innovation » visant à co-construire un réseau social pour la filière IT d'un groupe énergétique.
- Mise en place d'une communauté autour d'un projet SIRH pour un grand groupe dans l'énergie.
- Mobilisation de 40 à 200 personnes sur des projets stratégiques (ateliers, questionnaires, séminaires) dans l'enseignement supérieur.
- Séminaire d'intégration de 400 personnes dans un groupe industriel ;
- Démarche participative associant le comité de direction et une grande partie des collaborateurs (plusieurs centaines) pour l'élaboration du plan stratégique d'une entreprise de chaudronnerie ;

## **Mobilisation de grande ampleur pour des populations internes :**

- Diagnostic participatif (1 000 personnes) de la politique handicap d'une confédération ;
- Démarche participative et de dialogue social pour 1 500 personnes via groupes de travail et animation CE d'un groupe de Grande Distribution ;
- Préparation participative par 2 600 cadres, de la fusion de 109 entités publiques de collecte en 22 (13 000 personnes) ;
- Conception et déploiement de sessions de développement et de coaching des agents sur 55 sites hospitaliers ;
- Conception participative d'espaces de travail mobilisant collaborateurs, cadres, IRP, CHSCT pour un grand équipementier ;
- Enquête sur la fonction RH auprès d'un échantillon de plusieurs milliers de collaborateurs d'un groupe de transport ;
- Formations comportementales avec mobilisation par le théâtre sur le discours client pour un grand groupe énergétique.
- Mobilisations de 4 000 et 8 000 personnes sur des démarches stratégiques dans un ministère.

# Nous réalisons de nombreuses missions à modalités RSE

## Démarches participatives mixtes englobant diverses parties prenantes :

- Appel à idées en interne et en externe, pour imaginer des solutions d'amélioration d'accueil du public dans un établissement public culturel ;
- Démarche participative de filière associant une douzaine d'entreprise (50 participants) et les représentant des 3 ministères concernés, pour l'élaboration d'un projet de contrat programme avec l'Etat, en vue de développer l'emploi et la protection des salariés, ainsi que des normes environnementales et de sécurité ;
- Démarches participatives nationale et par région, internes et avec les parties prenantes, en préparation du projet d'entreprise d'un gestionnaire unique d'infrastructure issu de 3 entités (52 000 personnes) ;
- Etude de matérialité des enjeux RSE d'un gestionnaire d'infrastructure de transport auprès de ses principales parties prenantes, selon la norme ISO26000, les *Accountability Principles Standards* et les lignes directrices de la GRI 4 ;
- Élaboration participative des plans stratégiques d'infrastructures portuaires à fort ancrage territorial ;
- Mise en œuvre participative avec toutes les parties prenantes – producteurs, traders, autorités de régulation, ministères, Union Européenne – de la politique européenne d'interconnexion des réseaux électriques ;
- Démarche participative avec toutes les parties prenantes (50 personnes) pour la mise en place par le MEMEE (Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement) du Maroc, d'un régulateur de l'énergie ;
- Démarche conjointe entre un établissement hospitalier, la Ville et la Région dans le cadre d'accompagnement social de restructurations et de mobilité ;
- Appui à l'élaboration participative avec différentes parties prenantes (experts, société civile) de la SNTEDD 2015-2020 (Stratégie Nationale de Transition Ecologique vers un Développement Durable), à partir de l'avant-projet réalisé par le CGDD (Commissariat Général au Développement Durable).

## **Focus nouveautés 2013 – 2014 : la SNTEDD 2015-2020**

**Cette dernière mission est pour nous emblématique : nous y sommes intervenus sur le fond, la forme et l'animation.**

**La SNTEDD 2015-2020 fixe le cadre français sur le sujet de la RSE. Le texte définitif a été adopté en Conseil des ministres le 4 février 2015.**

**L'élaboration participative s'est faite par l'animation d'une triple consultation : du CNTE (Conseil National de la Transition Ecologique), de comités d'experts des questions sociales et sociétales, et publique.**

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

**Nous avons réalisé de multiples missions de maintien ou dynamisation d'activités, d'éthique, de conformité économique et financière, en France et à l'étranger :**

- **Dynamisation de filières et bassins d'emploi, développement économique :**
  - 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 économiques, un grand groupe industriel ;
  - Aménagement du territoire au niveau national dans le cadre de diverses missions pour de grands opérateurs de transport ;
- **Transfert de compétences :**
  - Nos grands clients développent des services ou filiales de conseil interne. Nous menons chaque année plusieurs missions d'assistance à la création et au développement de certains d'entre eux.
- **Efficience et conformité de politiques publiques :**
  - Diagnostic digital pour l'efficience d'un service de l'Etat ;
  - Offre de service d'un centre public d'accès à des capacités de calculs à destination des PME ;
  - Plan de retour à l'équilibre d'un centre hospitalier ;
  - Programmation pour un organisme public collecteur avec (en particulier) un objectif d'efficience des procédures de recouvrement ;
  - Amélioration de la collecte de sang par l'établissement public en charge ;
  - Mission d'évaluation de politiques publiques du SGMAP ;
  - Evaluation Fonds Européen pour les Réfugiés (FER) et du Fonds Européen d'Intégration (FEI) au sein du Ministère de l'Intérieur ;
- **Ethique des affaires :**
  - Audit de conformité annuel 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.
  - Audit de succursales étrangères d'un groupe de production électrique contre les diverses formes de corruption, fraude, blanchiment.

### **Focus nouveautés 2013 – 2014 : notre partenaire, l'INRC**

**Après avoir accompagné avec succès la Mission Nationale de la Relation Client pour une étude prospective des emplois dans la relation à distance, nous sommes désormais partenaire de l'INRC (Institut National de la Relation Client), inauguré le 7 février 2014 au CESE. À ce titre, nous contribuons à animer un Think Tank sur l'excellence de la relation client.**

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

**Elles sont orientées au bénéfice des parties prenantes de nos clients :**

- **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 ;
  - Qualité du parcours client pour le raccordement au réseau d'un grand distributeur de gaz ;
  - 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 ;
  - Amélioration de l'accueil de demandeurs d'asile et de l'accueil téléphonique pour des usagers de la cohésion sociale dans deux ministères ;
  - Coaching d'agents de faible qualification intervenant auprès de patients sur 55 sites hospitaliers, pour l'évolution de leur attitude de service ;
  - Formation des soignants (2 000 personnes) avec le même objectif.
  - Politique handicap d'une confédération.
- **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 ;
  - Diagnostic des achats responsables dans l'optique « entreprise étendue » pour un gestionnaire d'infrastructure énergétique ;
  - Professionnalisation des contrats avec les prestataires, partenaires et sous-traitants pour un grand producteur énergétique.

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

## Nous sommes très coutumiers des problématiques RH :

- **Démarches prospectives et stratégies RH :**
  - Démarche prospective Groupe, 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 transport ;
  - Enquête prospective sur la fonction RH d'un grand groupe de transport ;
- **Démarches GPEC, référentiels de compétences et de métiers :**
  - Démarches GPEC métiers Supply Chain pour deux grand industriel du secteur automobile ;
  - Conception de la GPEC d'un groupe de transport ;
  - Études pour le maintien et le développement d'emplois dans trois filières économiques ;
  - Rédaction d'un livre blanc « *Impact du numérique sur les modèles et compétences des entreprises* ».
- **Pratiques managériales, motivation, culture collaborative :**
  - Evolution de rémunération variable avec passage d'objectifs individuels à des objectifs collectifs et une culture managériale collaborative, pour trois entités d'un grand groupe bancaire, un Grand Magasin et une entreprise du secteur automobile ;
  - Programme de développement d'une culture managériale commune dans un groupe de service aux entreprises.
  - Mobilisation autour des pratiques managériales des collaborateurs d'une Direction d'un grand groupe d'électricité ;
- **Accompagnement au développement personnel :**
  - Plusieurs interventions, pour deux ministères, trois sociétés industrielles ou de service, quatre groupes bancaires, un assureur, et une association.
- **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 – des RPS, du stress et de la souffrance au travail, au sein d'une entité de deux grands groupes bancaires, de deux groupes industriel et de distribution, de deux entité de service public de l'Etat, d'un organisme de Sécurité Sociale, d'un établissement hospitalier ;
  - Dans le cadre de démarches stratégiques de prévention et de bien-être au travail, par la promotion de télétravail et de flex office à l'occasion d'un déménagement, pour des sièges ou des réseaux dans les secteurs bancaire, d'équipementier et du transport.

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

**Nous avons réalisé des missions sur des thématiques telles que :**

- **Réduction des consommations, des pollutions et des déchets, recyclages :**
  - Dématérialisation de titres de paiement pour une entreprise et une association spécialisées en la matière ;
  - Dématérialisation et digitalisation de processus internes pour deux groupes bancaires et un service de ministère ;
  - Analyse des conséquences du PREDEC (Plan régional de prévention et de gestion des déchets issus des chantiers du bâtiment et des travaux publics) sur la filière construction en Ile-de-France, et définition des conditions de réussite.
  - Benchmark des Organisations Santé Environnementale dans les grands groupes de l'énergie et de l'industrie pour un électricien.
- **Réduction des émissions de GES, transport durable, immobilier durable :**
  - Développement du travail à domicile (voir page précédente télétravail) ;
  - Promotion de modes de transport alternatifs (ferroviaire, voies navigables) dans la création d'une plate-forme d'échange portuaire ;
  - Benchmark européen des grands projets d'infrastructures fluviales pour un opérateur national ;
  - Orientation durable de la rénovation de parcs immobiliers (groupe bancaire et secteur fluvial) ;
  - Gestion immobilière durable – sur parc bâti et sites pollués (4 millions de m<sup>2</sup>) – pour un grand groupe énergétique.
- **Transition énergétique :**
  - Promotion de nouvelles offres de service en énergie dans l'optique Ville Durable (smart grid, méthanisation, recharge de véhicules électriques, géothermie) ;
  - Interconnexion des réseaux électriques européens .
- **Pilotage environnemental :**
  - Mise en place d'un tableau de bord environnemental par un énergéticien ;
  - Appui à l'élaboration de la SNTEDD 2015-2020 (voir détail page 19)

## **Nouveautés 2013 – 2014**

Comme l'année précédente, 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 une étude sur les plans énergie – climat des villes moyennes.

## 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 entre consultants, sont des éléments essentiels d'élévation de nos compétences que nous devons à nos clients.**

Depuis 2012, nous avons mis en place de façon systématique cette capitalisation, sous la houlette du Pôle KS2P (Knowledge Sharing and Selling & Partenariats). Il anime entre autre nos COP (Communautés de Pratique) : Finance, Mobilisation, Opérations, Relation Client, RH, SI.

### **Nouveautés 2013 – 2014**

- **Nous avons lancé une transverse spécifique sur le Digital pour fédérer les compétences éparses dans tout le cabinet sur le sujet.**
- **Un de nos axes stratégique lancé l'année dernière sur l'Excellence Professionnelle, a donné lieu à diverses actions au service de celle-ci (management, formations, démarrage des missions...)**

### **Projections 2014 – 2015**

**L'Académie Eurogroup Consulting, filiale nouvellement créée, sera un outil supplémentaire d'amélioration de notre offre de formation.**

**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.** 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...

### **Nouveautés 2013 – 2014**

**Dans le cadre de notre transverse Digital, nous avons lancé une série de rencontres avec des start-up du secteur, sous le nom de Digital Academy.** Élévation de nos compétences internes et mise en relation avec de potentiels partenaires spécialisés sur des sujets d'avenir, en ont été un premier résultat.

### **Projections 2014 – 2015**

**Nous sommes en incubation... d'un incubateur.**

Dans le cadre de l'amélioration tout azimuth de notre offre de service, comme de notre empreinte sociétale, notre ambition est d'expérimenter une nouvelle forme d'extension de notre écosystème.

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

**La formation , véritable levier de développement personnel, s'inscrit dans la durée avec des logiques de parcours, des principes d'excellence professionnelle et des perspectives d'évolution :**

- **11 modules « Fondamentaux »** spécifiques pour chaque grade.
- **9 modules « Méthodes et outils »** liés au métier du conseil.
- **8 modules « Approfondissement »** sur les métiers de nos clients.

**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, des cours thématiques liés aux secteurs d'activités de nos clients, une sélection d'articles et de vidéos en ligne, un quizz hebdomadaire diffusé en mail général.

**L'exercice 2013-2014 a été marqué par la refonte intégrale du plan de formation. La mise en place des nouvelles formations a débuté en avril 2014 sur une période de 4 mois\* avec la volonté de toucher un maximum de collaborateurs sur une période raccourcie :**

- **144 collaborateurs formés et 182 participants aux formations**
- **2 140 heures de formation** (6,6 heures par salarié en moyenne).
- **21 formations différentes**
- **29 sessions organisées**, dont près des deux tiers (22) dispensées en externe
- **un budget global de formation 2013 de 2,5% de la masse salariale**

*\* Le déroulement de notre plan sur 1/3 de l'année, explique la diminution de tous ces chiffres par rapport à l'exercice précédent. Rapportés à une année entière, ils correspondent à une augmentation de 87% des heures de formation.*

### **Nouveautés 2013 – 2014**

**Nouveau plan de formation avec une volonté de :**

- s'adapter à chaque grade et répondre aux besoins et attentes de chaque population.
- apporter plus de fond et de densité avec un contenu pédagogique et des objectifs clairs.
- introduire des modules innovants d'un point de vue format, méthode pédagogique... (voir notre expérience Pro bono lab page 35)

### **Projections 2014 – 2015**

**Déploiement des nouvelles formations sur une année complète.** En particulier, la confidentialité et la protection des informations sont intégrés.

**Enrichissement du contenu des modules pour les grades de Consultants Seniors à Directeurs.**

**Introduction de modules d'animation en co-développement.**

## Un conseil utile et respectueux : aussi par le biais de nombreuses études et manifestations

**Nous multiplions études, publications (en particulier la collection *Réflexions à partager*, lancée en 2008), rencontres et événements.**

**Nous sommes également sollicités sur nos expertises dans le cadre de colloques et Think Tanks extérieurs : Energies VISTA, SITL (membre de la Commission RH & Business dans le groupe de travail Absentéisme), INRC (page 20).**

### **Nouveautés 2013 – 2014 : Nouvelles études et manifestations, comme :**

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

- *Le Baromètre des Décideurs de l'Assurance* – 10<sup>ème</sup> édition, novembre 2013
- *ANI : An 1 de la nouvelle complémentaire santé ? Après le choc de l'ANI, comment tirer parti des mutations du marché ?* – 11<sup>ème</sup> Conférence annuelle Assurance Santé, en partenariat avec l'Argus de l'Assurance, novembre 2013
- *L'éthique dans la banque* – *Réflexions à partager* et 4<sup>ème</sup> Rencontres Banques et Services Financiers, mai 2014
- *Les banques en 2020* – étude, juin 2014
- *La révolution digitale dans le secteur de l'Assurance* – note de réflexion, juin 2014
- *Le Baromètre des Décideurs de l'Assurance* – 11<sup>ème</sup> édition, novembre 2014
- *Un modèle économique menacé, un modèle économique à repenser* – 12<sup>ème</sup> Conférence annuelle Assurance Santé, en partenariat avec l'Argus de l'Assurance, novembre 2014

#### **Sur l'industrie, le transport durable et la transition énergétique :**

- *Pensée stratégique et mobilisation : leviers pour l'industrie française ?* – 3<sup>ème</sup> Rencontres Industrie et Commerce, novembre 2013
- *Quels impacts de nos choix énergétiques sur la société ?* – 5<sup>ème</sup> colloque du Think Tank Energies Vista, décembre 2013
- *Transition énergétique : quelles opportunités pour l'industrie française ?* – *Réflexions à partager*, mai 2014
- *Baromètre de perception des chargeurs sur le transport ferroviaire* – 2<sup>ème</sup> édition, mars 2014
- *Quelle offre ferroviaire européenne ?* – Journées Européennes du Fret Ferroviaire, avril 2014
- *Vers un management décentralisé de l'énergie ?* – 5<sup>ème</sup> Rencontres Energies et Stratégies, juin 2014
- *Moins de CO2 pour plus de Croissance : changeons maintenant !* – 6<sup>ème</sup> colloque du Think Tank Energies Vista, décembre 2014

#### **Sur des problématiques sociétales et stratégiques :**

- *Quelle participation des usagers et des agents à la conception et à l'évaluation des politiques publiques* – 5<sup>ème</sup> Rencontres de la Transformation Publique, avec l'ENA et la DGAFP, octobre 2013
- *Les conditions de la pensée stratégique* – livre blanc, octobre 2013
- *Baromètre des Grandes Entreprises Françaises* – 7<sup>ème</sup> édition, en partenariat avec BFM Business, janvier 2014
- *Quelle participation des usagers et des agents aux politiques publiques* – *Réflexions à partager*, avril 2014
- *Le numérique : jusqu'où réinventer les services publics ?* – 6<sup>ème</sup> Rencontres de la Transformation Publique, avec l'ENA et la DGAFP, novembre 2014

# 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).

**Le suivi de carrière a donné lieu à de nombreuses actions de progrès cette année.**

- 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 deux entretiens d'évaluation avec leur responsable ou Référént carrière.

**La politique de rémunération est transparente et collégiale.**

- Les augmentations sont fixées par strate de consultants et service 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 avons passé 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, comme toujours dans un esprit de solidarité .**

- L'enveloppe de bonus a été augmentée de 9% par rapport à celle de l'année d'avant pour les managers et directeurs (les Supports en ayant bénéficié en août). Les montants individuels ont été versés un mois avant la date prévue.
- L'intéressement annuel s'est élevé à 15%.
- Une participation de 6,55 jours a été versée fin décembre 2014 (contre 2,29 jours l'année précédente).
- Les associés ont rétabli leur rémunération à taux plein, après 5 années de restriction (entre 10 et 20% selon les années).

# 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 315 personnes en 2013, nous avons fait appel à 1 CDD et 4 intérimaires.
- Les temps partiels sont toujours choisis et concernent 9% de l'effectif. A noter que les 2/5<sup>ème</sup> 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 puis de 2,5 en 2013, pour s'établir « dans la norme » à 20,85%.
- L'absentéisme est un autre indicateur clé. Il est stable, entre 3 et 4% (4% en 2013). Les absences en 2013 sont causées à 37% par des congés sans solde, 45% des congés maternité ou parentaux, 17% des maladies et 1% 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). 41 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 2013

# 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 et non travaillés, intéressement, contrat de génération, égalité professionnelle) 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 ».**

Adhérents au Syntec depuis 2008, nous avons renforcé depuis 2012 notre implication dans ses actions sectorielles, avec l'entrée d'un de nos associés à son conseil d'administration.

## **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) 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.

## **La communication interne tient aussi une place de premier plan.**

Depuis 2012, le journal interne et la revue de presse sont entièrement digitalisés et disponibles sur les PC comme les smartphones, les supports vidéos ou flash se sont multipliés.

- « EGCNews », journal d'information mensuel.
- « EGC Compil'Actu », revue de presse bihebdomadaire.
- « EGCMag », magazine de vidéos.

## **Nouveautés 2013 – 2014**

### **Deux nouveaux supports d'information ont été lancés cette année :**

- « EGC Flash Actu » : messages d'information immédiate, selon les événements
- « Déjà dispo », « Avec vous », « A ne pas manquer » : informations périodiques sur les nouveautés pratiques et l'avancement des chantiers internes.

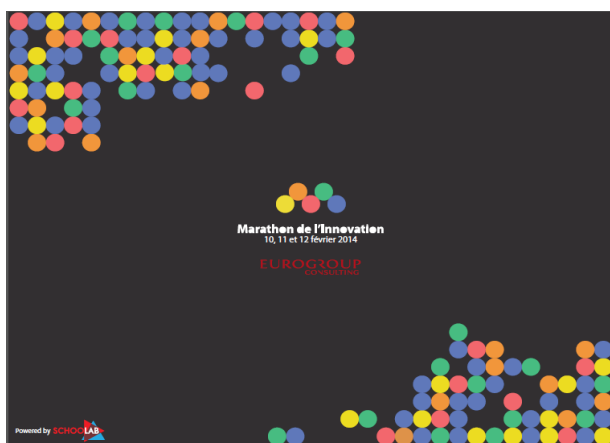
## Un conseil qui respecte ses collaborateurs : c'est notre éthique sociale

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

- 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.
- Nous organisons des Happy Hour thématiques certains vendredis soir.
- Des réunions d'information par strates 2 fois par an sont organisées depuis 2 ans. C'est l'occasion d'échanges directs entre nos collaborateurs et notre direction (Gilles Bonnenfant, ainsi que des associés ad 'hoc selon les réunions)
- Notre plénière annuelle est toujours l'occasion d'une grande fête. Cette année, nous avons investi le Chalet de la porte jaune à Vincennes, pour une journée d'information, de jeux et de plaisir... avec une cerise inattendue sur le gâteau : nous avons eu la surprise de clôturer la journée avec la finale du Mondial de foot.

### **Nouveautés 2013 – 2014**

**À la croisée de l'animation interne, de l'animation de notre communauté élargie (Alumni, clients, partenaires...) et de notre axe stratégique d'Innovation, nous avons réalisé notre premier Marathon de l'Innovation.**



Tous le cabinet mobilisé pour des séances préalables d'émergence et d'appel à candidatures, une quarantaine d'internes de tous niveaux répartis en 5 groupes installés pendant 3 jours au NUMA, trente hackers venant les bousculer les 3 premières demi-journées, des professionnels de l'innovation (geeks, graphistes, disrupteurs) en appui, des litres de café, des kilos de croissants et autres douceurs : nous avons produits des maquettes sur des thématiques comme de nouvelles offres, des propositions modernisées, un discours corporate...

**Nous offrons maintenant à nos clients de réaliser pour eux des Marathons de l'Innovation adaptés à leurs besoins et à leur culture.**

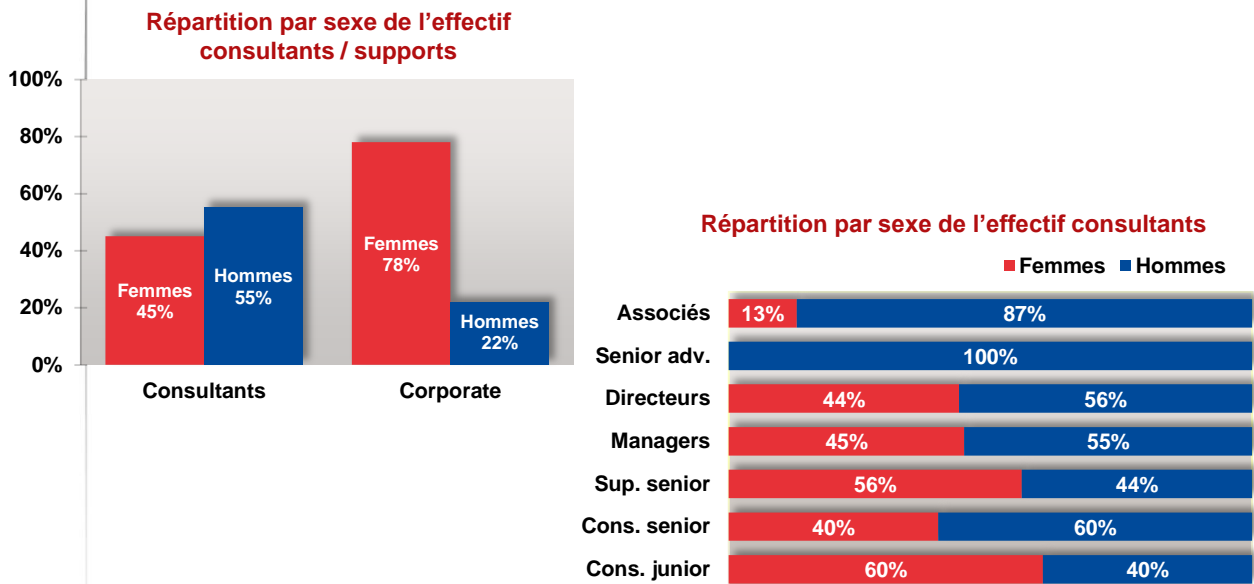
### **Projections 2014 – 2015**

**Nous avons réalisé en décembre 2014 un Semi-Marathon sur 24h, ciblé cette fois sur des Apps au service de notre métier. Les développements sont en cours à partir des maquettes élues en fin de session.**

# 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, nous sommes quasiment à la parité avec respectivement 50,2% et 49,8%. 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 0,4% à 6,3%).

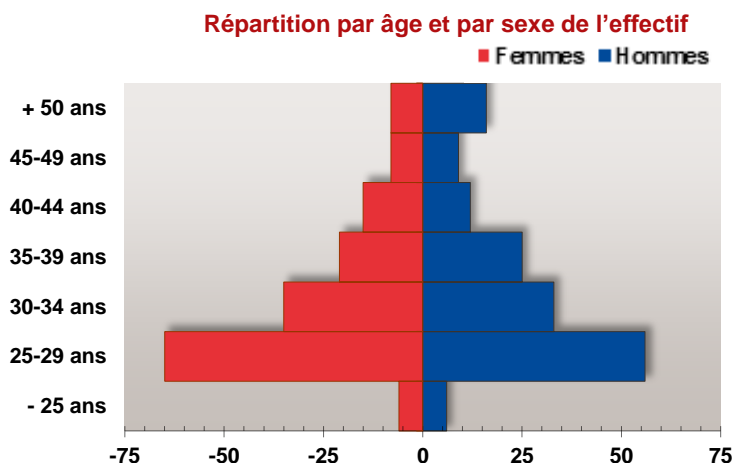
Les supports montrent des différences plus marquées (7,1% pour les employés, 8,2% pour les cadres), mais divisées par 2 par rapport à 2012. Le rapport de situation comparée hommes – femmes présenté au CE en avril 2014 ne pointe pas d'anomalie majeure à l'analyse détaillée des chiffres.

- **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 4,4% (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.

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

- **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 2013, sur nos 25 recrutements, 32% étaient des jeunes de moins de 25 ans (plus 15 stagiaires).
    - ❖ **Concernant les seniors** : beaucoup de jeunes font leur premier pas chez nous puis nous quittent. L'âge moyen et l'ancienneté moyenne sont en légère augmentation (0,5 ans) respectivement à 34 ans et 6,7 ans.
- La pyramide des âges 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.

- **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 2013 et du rapport de situation comparée entre hommes et femmes 2013

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

**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 38).

Cette année, nous avons privatisé le Musée Grévin pour les recevoir.

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

Nous ne sommes adhérents à aucune charte ou certification « Achats responsables », ce qui peut nous valoir des notations médiocres sur ce critère dans les multiples évaluations associées aujourd'hui aux grands appels d'offre.

Pour autant, nous appliquons à nos « fournisseurs » (co-traitants, sous-traitants comme fournisseurs divers pour nos besoins internes) les conditions que nous aimerions nous voir appliquer : loyauté, respect de leurs marges, conscience que l'on ne peut demander la même qualité et le même service avec un « -20% couperet ».

Nous avons certainement à engager une réflexion sur nos délais de règlement. Nous sommes cependant très contraints par ceux de nos clients, mais là-aussi, le rapport de taille doit être pris en compte dans le caractère vital de la trésorerie pour les uns, et de levier de performance pour les autres.

**Nous promovons par ailleurs des actions sociétales avec des fournisseurs :**

- Nous privilégions les petits fournisseurs locaux, les jeunes entreprises (dont certaines d'insertion ou de promotion sociale – voir page 42), les associations (voir page 37), les entreprises unipersonnelles d'alumni, pour des prestations très diverses : traiteurs, viennoiseries, formation, sous-traitance sont des exemples concrets.
- Nous avons négocié avec notre entreprise de ménage des horaires moins matinaux, plus compatibles avec la vie privée de nos femmes de ménages.
- Nous cofinançons des corbeilles de fruits à prix réduits, dont les revenus sont versés aux 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.

**Notre communauté, ce sont nos consultants et supports, nos clients, nos alumni, nos partenaires et fournisseurs. Ce sont aussi nos réseaux très divers : académiques, des médias, de l'art et des bénéficiaires de nos mécénats et actions sociétales.**

Nous avons pu constater leur fidélité, leur proximité, et pour tout dire, leur amitié lorsqu'ils ont répondu présent pour notre **Marathon de l'innovation** : ils nous ont offert leur temps, leur énergie, leurs idées, et par-dessus tout leur franchise pour entendre nos doutes, nos certitudes, et pour nous bousculer (voir page 31).

Un moment rare d'honnêteté et de vérité. Nous leur en sommes très reconnaissants.

**Ils sont les premiers destinataires de notre nouveau « yearbook » Recto-Verso (voir page 12)**

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

**Nous évoquons l'année dernière notre volonté d'élargir notre mécénat sociétal au sens large. Cette année a été riche en nouveautés.**

Notre mécénat de compétence au profit d'association – Eurogroupe Autrement – a continué avec deux nouvelles missions (voir pages suivantes). Au-delà, nous avons engagé plusieurs actions dans diverses directions, et nous en sommes fiers.

## Nouveautés 2013 – 2014 et projections 2014 - 2015



pro bono lab

**Pro bono lab mobilise des volontaires pour conseiller des petites et moyennes associations, sur le mode « speed dating » : une journée pour trouver les réponses à leurs questions.**

Nous avons été séduits par le concept et avons décidé d'intégrer des journées pro bono lab à notre plan de formation. Après plusieurs mois de préparation, un premier pilote d'une journée s'est déroulée en septembre 2014. 25 consultants répartis en équipes ont aidé 3 associations. Les jeunes consultants – encadrés par des managers – ont mis en pratique les enseignements théoriques dispensés dans nos modules « classiques ».

Les associations ont reçu une aide concrète et adaptée, et pro bono lab est rémunéré en tant que formateur. Deux autres journées sont inscrites à notre plan de formation, en février et mai 2015.



**YUMPF** FRANCE

**Après plusieurs années de succès en Suède, YUMP (Yung Urban Mouvement Project) a ouvert sa première académie en Seine St Denis en septembre 2013.**

Une vingtaine de jeunes issus de territoires classés « politique de la ville », sans formation ni moyens, mais avec une forte personnalité entrepreneuriale et un projet de création d'entreprise viable, sont sélectionnés, coachés et formés pendant 6 mois, avec l'aide de partenaires dans les divers domaines d'expertise nécessaires. YUMP cherchait un partenaire dans le domaine du conseil. Nous avons signé une convention en septembre 2014 pour être celui-ci. Cette année, il s'agira de 3 promotions, puisque Yump investit également l'Essonne, le Val de Marne et la Seine et Marne.

Nous accueillerons ainsi au printemps 2015 ces promos par demi-journées dans nos bureaux, pour des ateliers pratiques. D'ici-là, nous collaborons avec YUMP pour la préparation d'un module de formation, la conception des ateliers, et nous leur apportons notre expertise dans les process d'obtention de fonds européens.

**D'autres actions sont en gestation, à suivre l'année prochaine...**

# Cette éthique s'exprime 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).

## **Nouveautés 2013 – 2014**

**Outre de nouvelles missions Eurogroup Autrement (voir page ci-contre), nous avons mené deux nouvelles actions solidaires :**

**En décembre 2013, tous les collaborateurs ont été sollicités Pour participer à la vente solidaire organisée au profit de l'association Dessine-moi un mouton :**

Dessine-moi un mouton accompagne les enfants et adolescents touchés par le SIDA, et a été accompagné par Eurogroup Autrement en 2012. À l'occasion de l'arbre de Noël du CE, une vente était proposée pour acheter des cadeaux en joignant l'utile à l'agréable. **Près de 40 participants et 700€ récoltés.**



# Les activités de l'année d'Eurogroup Autrement

## **Nouveautés 2013 – 2014**

**Deux nouvelles missions ont été réalisées :**



**Compagnons bâtisseurs Provence : accompagnement de personnes défavorisées dans la réhabilitation de leur propre logement, en région PACA.**

**Cette action permet un double effet positif sur leurs conditions de logement et sur leur parcours d'insertion.**

Février à juillet 2014.

**Besoin :** Accompagner l'association dans un tournant de son projet associatif et l'aider à être en mesure de répondre aux perspectives de développement sur les années à venir.

**Mission :** Formaliser et décliner opérationnellement l'ambition stratégique 2014-2018 de l'association, aligner l'organisation et les modes de fonctionnement au regard de cette ambition, mobiliser les équipes (salariés, volontaires et administrateurs)



**La Mie de Pain : aide aux personnes en situation de précarité, d'exclusion et de marginalisation, avec pour missions principales de fournir une aide d'urgence (accueillir, nourrir, héberger) et d'accompagner vers la réinsertion sociale et professionnelle.**  
juillet à décembre 2014.

**Besoin :** Accompagner l'association pour sécuriser une phase de très forte croissance

**Mission :** Fixer une trajectoire à court et moyen-terme, professionnaliser les modes de fonctionnement et la gouvernance et renforcer la gestion des ressources humaines.

**Et en novembre 2014, nous nous sommes associés aux journées de collecte nationale de l'association Le Rire Médecin** afin d'aider

à financer l'intervention de clowns auprès d'enfants hospitalisés dans 15 services pédiatriques. Pendant une journée, **plus de 40 volontaires ont arpenté les rues et collecté plus de 3 000€**



## 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'intimité décontractée (mais très professionnelle) 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 2014 – 2015**

**Il y a 8 ans, le début de notre partenariat coïncidait avec le retour de l'Orchestre de Paris à Pleyel. Nous serons encore à ses côtés, pour inaugurer avec lui la nouvelle Philharmonie de Paris où il s'installe en janvier 2015.**

# 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 à nos clients (éloignement des missions, supports de présentation, téléconférences...).

## **Nouveautés 2013 – 2014**

**La grande opération environnementale de cette année a été l'installation de 3 ruches sur notre toit.**

Geste modeste, nous en avons conscience, mais pour nous hautement symbolique : les populations abeilles sont en effondrement très préoccupant, et les ruches urbaines sont une voie d'avenir vis-à-vis de certaines causes de cet effondrement en milieu rural.

Geste modeste, mais ardu : il a fallu des mois (de septembre à juin) pour passer tous les obstacles administratifs, techniques, pratiques, juridiques... et psychologiques. Enfin, le 10 juin 2014, nos 150 000 abeilles se sont installées.

Geste modeste, mais qui va bien au-delà d'un aspect purement environnemental. Nous ne l'avions pas prévu, mais cette aventure a été une formidable occasion de rencontres, d'entraide, d'ancrage territorial.

- **Notre partenaire apiculteur, Apiterra,** a été pédagogue, souple et disponible à toutes les étapes.
- **Notre propriétaire, l'entreprise de sécurité, nos propres acteurs techniques,** plutôt sceptiques au début, ont été des promoteurs enthousiastes.
- **Notre mairie, et particulièrement le Naturoscope de Puteaux, nous a apporté un appui très précieux.**



La ville comporte 3 ruchers urbains, dont 17 ruches sur l'île de Puteaux qui accueille des riverains et des classes.



**Notre première récolte de miel, en octobre 2014,** a réuni tous ces différents acteurs. Lors d'un Happy Hour dans notre cafeteria, nous avons pu observer l'apiculteur procéder à l'extraction du miel des cadres, visualiser un film sur les abeilles, poser toutes les questions aux apiculteurs d'Apiterra et du Naturoscope présents, et faire connaissance avec notre Maire et son conseil municipal.

# 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 des systèmes d'éclairage et de climatisation, les soirs, week-ends et périodes annuelles de fermeture (2 semaines en été, plus d'1 semaine en hiver).
- 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 :**

- Virtualisation de nos serveurs (70% de machines en moins avec baisse afférente des consommations).
- 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, puis recyclage de tout ce qui peut l'être en interne et distribution de papier brouillon dans les écoles.
- Digitalisation de toute notre communication interne

## **■ Projections 2014 – 2015**

**Nouveau workflow RH :** nous avons lancé début 2014 un chantier de dématérialisation des flux en gestion des RH (gestion des congés, des données administratives...). C'est long et compliqué de tenir des projets à côté des travaux courants !

# 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).
- Depuis 2013, des mugs sont à disposition à la cafétéria, à l'effigie de nos « 4A ». Comme nos gourdes (lancées en 2011, ils ont vocation à limiter la consommation des gobelets plastiques).



## **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.
- Notre nouveau restaurant interentreprises, sélectionné l'année dernière avec nos colocataires de la Tour, offre une prestation très orientée santé nutritionnelle et développement durable (produits de saison, fournisseurs locaux...).

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

## **Notre bilan carbone (voir page suivante) fait nettement ressortir l'effet prépondérant de nos missions sur nos émissions :**

- 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 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 avons équipé tous les PC des consultants d'un système de visioconférence qui a démultiplié l'effet de notre salle à la Tour, avec une nette substitution de téléconférences sur des déplacements.
- 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 incitons 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 afin d'être force de proposition en ce sens.
- Nous avons constaté une augmentation relative des tirages A5 (petits formats), recto-verso, noir et blanc.

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

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

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

Pour mémoire, en 2011 (estimations) un américain émettait 17,3 TeCO<sub>2</sub> / an, un chinois 5,9 TeCO<sub>2</sub> / an, un français 5,6 TeCO<sub>2</sub> / an, un indien 1,8 TeCO<sub>2</sub> / an.

- **Principaux postes de ces émissions :**

- Déplacements : 47%, dont 30% avion et 13% trajets domicile-travail.
- Immobilisations : 40%, dont 28% informatique et 11% bâtiments.
- Intrants : 11%, dont 7% services divers, 3% repas et 1% papiers et cartons.
- Énergie (électricité achetée) : 2%.

- **Grandes lignes des conclusions :**

- Le Bilan Carbone® d'EUROGROUP CONSULTING ne présente pas de poste d'émission qui soit disproportionné par rapport au profil de la société.
- Les émissions de GES sont majoritairement fonction de la localisation des missions, de leur durée et du nombre de consultants affectés. La société n'a donc qu'un impact limité sur celles-ci.
- Au-delà de ses émissions propres, la société dont la finalité est d'accompagner ses clients dans leurs changements stratégiques et organisationnels, dispose d'un levier d'action bien plus important en intégrant les critères carbone dans les préconisations qu'elle développe auprès des clients.

- **Principaux axes de progrès :**

- Voir pages précédentes... années après années, les actions se succèdent, se renforcent, se complètent, portées pour la plupart par notre Pôle Performance (Informatique, Fonctionnement et Achats).

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 internes à mettre en œuvre. En revanche, nous contribuons par certaines de nos missions à la promotion de cet article pour nos clients (voir page 20).

# 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		35 - 37	Mécénat de compétence : Yump, Pro bono lab, 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	34 ; 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		34	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		25	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		14-24 ; 26	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](http://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

