



DES ENJEUX  
ET DES HOMMES

# COMMUNICATION ON PROGRESS



Pacte Mondial  
Réseau France

2021



## DECLARATION DE SOUTIEN AU PACTE MONDIAL



Des Enjeux et des Hommes est un cabinet de conseil en stratégie RSE et de conduite du changement spécialisé dans l'accompagnement des organisations (Entreprises, Fédérations, Coopératives...) sur l'élaboration et le déploiement de leur politique de Développement Durable/RSE.

Depuis notre création en 2003, nous avons mené de très nombreuses missions, pour des organisations de toutes tailles et de tous secteurs œuvrant activement et sans relâche aux mutations de culture et de pratiques professionnelles de dizaines de milliers de collaborateurs. Les 40 consultants du cabinet et notre actionnaire (le Groupe ECOCERT), partagent l'ambition d'être un acteur de premier plan dans la transformation du modèle de développement des acteurs économiques.

Notre adhésion au Pacte Mondial de l'ONU en 2010 est cohérente avec cet engagement.

Nous relayons l'initiative du Global Compact dans l'ensemble de nos missions. Nous nous faisons aussi dorénavant l'écho des 17 Objectifs de Développement Durable. Il s'impose comme l'un des principaux référentiels pour des acteurs engagés dans la RSE et qui cherche à minimiser leurs impacts négatifs et optimiser leurs impacts positifs.

Au sein du cabinet comme au niveau de l'éco système que nous avons créé au 3 rue du Louvre, la prise en compte des principes du Pacte Mondial nous a amenés à aller plus loin sur le déploiement d'actions pour intégrer la RSE à notre stratégie et nos modes de fonctionnement au quotidien.

Je vous confirme le soutien continu de Des Enjeux et des Hommes à l'initiative lancée par Kofi Annan en 2000 et qui regroupe aujourd'hui des milliers de participants dans plus de 100 pays.

**Hugues Carlier,**  
**Directeur Général du cabinet Des Enjeux et des Hommes**

*Depuis 2010, Des Enjeux et des Hommes est engagé auprès de l'initiative de responsabilité sociétale du Global Compact des Nations Unies et de ses 10 principes autour des droits de l'Homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.*



## RAPPEL DES 10 PRINCIPES DU GLOBAL COMPACT

### THEMES

#### Droits de l'Homme

1. promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ;
2. veiller à ce que leurs filiales ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme

#### Droits du Travail

- Les entreprises sont invitées à respecter :
3. la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective
  4. l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
  5. l'abolition effective du travail des enfants.
  6. l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession

#### Environnement

- Les entreprises sont invitées à :
7. appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
  8. entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
  9. favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement

#### Lutte contre la corruption

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

## RAPPEL DES ENGAGEMENTS DES ENTREPRISES SIGNATAIRES

Les entreprises s'engagent à :

1. **Prendre des mesures** pour intégrer les principes dans leur façon d'opérer : stratégie, mode de gouvernance, pratiques et culture ;
2. **Rendre compte** (COP) de leurs actions et progrès
3. **Faire campagne** en faveur du Pacte Mondial



## SOMMAIRE

<b>01 EDITO</b>	P. 6
<b>02 MIEUX NOUS CONNAITRE</b>	P.10
NOTRE VISION	P.10
NOTRE HISTOIRE	P.11
NOTRE EQUIPE	P.14
NOS OFFRES	P.15
L'ECOSYSTEME DU 3 RUE DU LOUVRE	P.17
NOS PARTIES PRENANTES	P.18
QUELQUES EVENEMENT FORTS DE L'ANNEE	P.19
<b>03 DEMARCHE RSE : CONSULTANTS EN ACTION</b>	P.20
NOTRE ANALYSE DE MATERIALITE	P.22
NOS ACTIONS	P.23
CONSULTANTS ÉCLAIREURS	P.25
CONSULTANTS ÉPANOUIS	P.30
CONSULTANTS EXEMPLAIRES	P.36
CONSULTANTS ESSAIMEURS	P.43

## EDITO

### 2021 | QUELLES TENDANCES POUR LA RSE ?

#### LA RSE EST DÉSORMAIS CONSIDEREE COMME STRATÉGIQUE

Les quatre dernières années ont marqué un véritable tournant de la prise en compte de la RSE par l'ensemble des acteurs, citoyens, politiques, entreprises....

Les dirigeants et actionnaires ont franchi un cap pour faire de la RSE non plus un "nice to have" mais une composante clé de leur prise de décision pour garantir la performance, la création de valeur partagée et parfois la résilience en situation de crise (cf crise Covid).

Dans de nombreux groupes, la RSE n'est plus un « *stand alone program* » mais bien pensée comme étant contributive au business et articulée au plan stratégique de l'entreprise.

#### LA LOI PACTE A ETE UN VERITABLE ACCELERATEUR DU CHANGEMENT

En invitant les entreprises à prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité, à formuler une Raison d'être, voire à viser la qualité de société à mission, la loi Pacte a amplement contribué à ce mouvement.

Les chantiers conduits sur la Raison d'être, dès lors qu'ils dépassent le simple exercice de communication, permettent d'impliquer la Gouvernance dans une réflexion de long terme sur la contribution de l'entreprise aux grands défis résumés par les 17 objectifs de Développement Durable.

#### LES ENTREPRISES S'OUVRENT AU DIALOGUE PARTIES PRENANTES

Face à l'urgence des enjeux (climatiques, sociaux, sociétaux...), à la complexité des sujets à adresser et à la montée en puissance des pressions exercées par les parties prenantes : clients, collaborateurs, candidats, fournisseurs, partenaires d'affaire, représentants de la société civile, etc ..) les entreprises intègrent progressivement la nécessité de s'appuyer sur le dialogue avec leur écosystème pour éclairer la prise de décision.

Cela passe par l'élaboration de cartographies de parties prenantes et la formalisation des modalités de dialogue adaptées à chaque typologie, la diffusion de guides pour agir et de formations pour sensibiliser les acteurs de terrain aux enjeux et modalités du dialogue, voire par la création de postes de stakeholder officer.

La création de comités de parties prenantes ou la nomination d'administrateurs indépendants experts des enjeux RSE démontrent un stade de maturité plus avancé.

La loi Pacte a favorisé cette tendance en institutionalisant la création de comités de mission pour les entreprises qui se dotent de la qualité de société à mission.

## LA MATÉRIALITÉ ET LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES SE MÊLENT POUR NOURRIR DES STRATÉGIES PLUS INNOVANTES

Les études de matérialité – qui sont une des formes du dialogue - ont évolué dans leurs modalités pour être plus robustes et plus à même d'induire des plans d'actions, au-delà du simple reporting.

Elles s'appuient sur des travaux prospectifs sur les enjeux à partir de référentiels opposables et en lien avec les ODD. Le panel des parties prenantes consultées s'est sensiblement élargi et les modalités de consultation se sont enrichies de dispositifs d'enquête quantitative permettant d'intégrer la dimension internationale.

Par ailleurs, le devoir de vigilance a induit la réalisation de cartographie des risques et une meilleure collaboration entre les directions RSE et les acteurs en charge. La tendance est désormais clairement de conjuguer cette approche des risques avec l'exercice de matérialité pour aboutir à une démarche RSE plus à même de créer de la valeur durable.

## L'ÉTHIQUE ET LES DROITS HUMAINS PEINENT À IMPREGNER LES PRATIQUES

La mise en œuvre des lois SAPIN II et sur le Devoir de vigilance continue de se faire de manière très progressive. De notre point d'observation, le traitement des sujets éthiques reste encore très théorique et fait souvent l'objet d'approches insuffisamment impliquantes pour les salariés (e-learning « d'entrée en matière »). Peu d'acteurs ont réellement mis en place des dispositifs de transformation de leurs pratiques.

Gageons que ce déploiement ne fait qu'augurer le passage à une approche plus ambitieuse des changements de comportements attendus, qui toucherait le salarié dans son quotidien professionnel.

## LA RSE SE TRADUIT DANS LES PLATEFORMES DE MARQUE

La conjugaison harmonieuse entre la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et l'engagement des marques (RSM) est aussi une tendance qui se confirme.

Plutôt que de s'engager de manière ponctuelle sur des causes, les marques cherchent à mieux cerner les enjeux clés sur lesquelles elles peuvent prendre la parole et mener des actions en impliquant leurs clients et leurs consommateurs.

Ce faisant, elles répondent à une attente désormais avérée et traduite dans les actes d'achat, pour des produits et services apportant une contribution positive à la société.

## LA DÉCLINAISON DANS LES MÉTIERS RESTE UN DÉFI A ADRESSER DANS UNE COLLABORATION RENFORCÉE AVEC LES RESSOURCES HUMAINES

Pour conduire les nécessaires transformations (de business model, de process de fabrication, de sécurisation des filières amont, etc.) les entreprises doivent pouvoir mobiliser les collaborateurs. Si la RSE a touché en priorité par le passé les métiers les plus exposés, comme les directions achats ou industrielles, on observe aujourd'hui - à mesure qu'elle monte en puissance - une généralisation sur les autres fonctions : marketing, communication, vente, services généraux, DSI, finance.

Cela nécessite la mise en place de programmes de sensibilisation (pour faire évoluer les repères) et de formation (pour développer de nouveaux savoir-faire métiers).

Cela nécessite aussi de repenser l'organisation par la création de postes dédiés à la RSE, de comités RSE et de réseaux de correspondants dans les fonctions, business units et implantations locales.

Cela passe aussi par la refonte des systèmes de management RH (critères de recrutement, d'évaluation annuelle voire de rémunération) sur laquelle les équipes RSE développent de nouveaux partenariats avec les Directions Ressources Humaines.

Edito rédigé par

**Agnès Rambaud-Paquin, Vice-Présidente Exécutive**

**Et Hugues Carlier, Directeur Général**



A photograph of two women in professional business attire. The woman on the left has curly reddish-brown hair and is wearing a light blue button-down shirt under a dark teal blazer. She is looking down at a document held by the woman on the right. The woman on the right has straight brown hair and is also wearing a dark blazer over a light-colored top. She is looking at the same document. They are standing in front of a large window that looks out onto a modern office building. The lighting is bright and natural.

1

MIEUX NOUS  
CONNAITRE



# MIEUX NOUS CONNAITRE

## NOTRE VISION

Des Enjeux et des Hommes (E&H) est un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement du changement sur les thèmes du Développement Durable et de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Crée en 2003, notre mission est d'accompagner des organisations dans l'élaboration de leur stratégie de RSE, la préparation et le déploiement de dispositifs favorisant l'appropriation des enjeux de DD/RSE par les différents acteurs et la traduction dans les pratiques et comportements professionnels.

1

**La réponse aux défis d'un Développement Durable nécessite la contribution de tous les acteurs internes et externes.**

2

Engager son entreprise dans une démarche de Responsabilité Sociétale (RSE) répond à un enjeu business : il impacte la stratégie, la politique et les processus de l'organisation.

**Il impacte aussi et surtout l'organisation, le management et les équipes.**

3

Mettre en œuvre une démarche RSE demande des transformations de repères, de pratiques et de comportements et ne peut se concrétiser que si les hommes et les femmes de l'entreprise en comprennent le sens, leurs contributions possibles et modifient leurs pratiques et comportements professionnels.

**Cette dimension est souvent sous-estimée alors qu'elle nécessite de mobiliser de véritables compétences (diagnostic, organisation, formation, coaching).**

# NOTRE HISTOIRE

2002

## LE DECLENCHEUR

Une mission menée par Agnès Rambaud et Hugues Carlier dans leur cabinet précédent : la sensibilisation de 117 000 agents d'EDF au Développement Durable, au Mix énergétique français et à l'Agenda 21 Groupe.

2004

## LE LANCEMENT

La création de Des Enjeux et des Hommes avec deux autres associés Olivier Classiot et Thierry Marneffe, avec la conviction que notre métier allait être fort utile pour conduire les changements dans les organisations

2005

## LES IERES MISSIONS

Des interventions dans les entreprises pionnières : Michelin, L'Oréal, Crédit Agricole SA

2008

## L'INTERNATIONAL

2008, l'international : Le premier déploiement à l'international, pour Rhodia : le déploiement du référentiel « Rhodia Wway », via l'empowerment de 20 champions et 60 correspondants

2006

## LE PREMIER GRAND DEPLOIEMENT

Un module de sensibilisation porté sur le terrain, pour une appropriation, par les collaborateurs, des Directeurs de région aux fontainiers, des « 12 engagements pour une gestion durable de l'eau » de La Lyonnaise des Eaux

2009

## INSTALLATION

L'installation au 3 rue du Louvre dans des bureaux qui vont progressivement devenir un éco système de compétences, réunissant aujourd'hui 6 sociétés « pure players » de la RSE et près de 40 consultants.  
La parution d'un ouvrage aux éditions Eyrolles sur « La Communication Responsable ».  
La réalisation avec le Comité 21 d'un guide sur « La mobilisation des équipes pour un développement durable »

2010

## L'ADHESION AU GLOBAL COMPACT

L'adhésion au Global Compact  
Le prix de « La meilleure formation favorisant la RSE » à la Nuit de la Formation Professionnelle organisée par le GARF, la FFP et l'ANDRH  
La parution d'une première étude avec Les Echos sur « Le Marketing Responsable »  
Une autre mission « phare » à l'international : le déploiement de la stratégie RSE de Pernod Ricard dans 70 pays.

2011

**LA PARUTION DE PLUSIEURS ETUDES**

La parution de deux études pour Les Echos sur les « Achats Responsables » et « RH et RSE »  
La réalisation – avec l'ORSE – d'un guide sur « La mise en place et l'animation d'un réseau de correspondants DD/RSE »  
Le prix de « La Communication interne sur le Développement Durable » remis par Communication & Entreprises

2013

**LE DEVELOPPEMENT**

L'entrée au « Classement des meilleurs cabinets en Développement Durable » du magazine Décideurs (n°6 en 2013 et n°2 en 2014)  
Le lancement d'un groupe de prospective avec RH&M sur « Les nouvelles formes de travail, d'organisation et de management en 2040 »  
La parution d'un guide sur « Les vraies fausses bonnes raisons de ne pas agir » avec le Réseau des Managers Responsables de Kedge Business School

2014

**LE CAP DES 10 ANS**

10 salariés et un CA d'1,50 M€  
La parution d'une étude avec l'Orse sur « Les relations parties prenantes dans le reporting »  
Parution du guide du « Management Responsable » avec Kedge Business School

2017

**DE NOUVEAUX HORIZONS D'ACCOMPAGNEMENT**

Diffusion du 3<sup>ème</sup> baromètre « Salariés et DD » réalisé avec Ekodev et Occurrence

2016

**UN ENGAGEMENT FORT POUR FAIRE AVANCER LE METIER DU CONSEIL**

Agnès Rambaud devient administratrice de Consult'in France (Syntec Management)  
Co-crédation de la plateforme d'autoévaluation CSR Expertise avec Birdeo  
Classement du cabinet dans les « Best in the World » 2016 des entreprises certifiées Bcorp

2015

**UN NOUVEAU PARTENAIRE**

Un nouveau partenaire : C3 Consensus, expert du dialogue parties prenantes  
Fanny Picard rejoint le cercle des associés  
L'entrée à la « Commission RSE » de l'ANDRH et au « Club Marketing Responsable » de l'Adetem  
Labellisation Bcorp du cabinet (la 6<sup>ème</sup> entreprise française)



2018

**LE CAP DES 15 ANS**

12 salariés et un CA d'1,75 M€

La parution d'une étude avec l'ORSE «RSE&Gouvernance: panorama des acteurs de la transformation »

Les premières missions de lien entre la RSE et la Responsabilité Sociétale des Marques (RSM)

2019

**UNE NOTORIÉTÉ ACCRUE**

Le cabinet passe le cap des 18 consultants

Publication du 4ème baromètre "Salariés et DD"

Dans le Top 3 du palmarès des cabinets de conseil RSE selon Capital.fr

2020

**L'INTÉGRATION AVEC LE GROUPE ECOCERT**

Des Enjeux et des Hommes rejoint le groupe Ecocert en août et l'équipe compte désormais 35 consultants.

Le cabinet réalise son premier bilan des émissions GES scope 3 et compense via le Groupe ECOCERT l'intégralité des émissions résiduelles.

2021

**UN CABINET EN PLEIN ESSOR**

L'équipe passe le cap des 40 salariés.

Publication de 3 guides sur le sujet des parties prenantes.

Les formations de Des Enjeux et des Hommes sont certifiées Qualiopi.

Le cabinet se lance sur le chemin de la Société à mission et commence une consultation de parties prenantes internes et externes afin de définir sa raison d'être, ses axes d'engagements et ses objectifs statutaires.







## NOTRE EQUIPE

Des Enjeux et des Hommes a été créée par des consultants experts de l'accompagnement du changement : cette approche singulière de la Responsabilité Sociétale des Entreprises continue de nourrir l'expertise de chacun des consultants. Elle s'infuse donc dans les pratiques de l'équipe composée d'une trentaine de consultants, venant d'horizons différents, complémentaires, et partageant la même passion pour les questions de développement durable.

Le cabinet *Des Enjeux et des Hommes* est ainsi incarné - en plus des fondateurs - par des consultants séniors, confirmés, juniors et des stagiaires.

# NOTRE EXPERTISE EN CONSEIL



**RAISON D'ÊTRE & SOCIÉTÉ À MISSION**



**STRATÉGIE DE DURABILITÉ & MODÈLE D'AFFAIRES**



**ENGAGEMENT DES ÉQUIPES & DES PARTIES PRENANTES**



**DURABILITÉ AU SEIN DES FILIÈRES & DANS LES TERRITOIRES**



**VALORISATION ET PRÉPARATION À LA CERTIFICATION**

# NOS FORMATIONS



**Construire une démarche RSE**  
Construire une démarche RSE : diagnostiquer ses enjeux et élaborer sa...



**La raison d'être de l'entreprise**  
Outil de management et de gouvernance



**Analyse de matérialité**  
Bâtir une stratégie RSE solide grâce à l'analyse de matérialité des enjeux RSE



**Enseigne responsable**  
Piloter une démarche RSE en enseigne



**Marque de mode engagée**  
Inscrire sa marque dans une mode éthique et circulaire



**Conduite du changement et RSE**  
Réussir à engager ses équipes dans sa démarche DD/RSE



**Gouvernance & RSE**  
Intégrer la RSE dans son rôle d'administrateur ou de dirigeant...



**Finance d'entreprise & RSE**  
Piloter la performance globale de l'entreprise en intégrant la RSE



**RH & RSE**  
Revisiter le rôle stratégique et opérationnel de la fonction RH à l'aune ...



**Responsable RSE**  
Prendre en charge le pilotage du développement durable en entreprise



**PME & RSE**  
Mettre en place une démarche RSE adaptée à sa PME



**Relations parties prenantes**  
Les clés de réussite d'une stratégie de dialogue



**B Leaders par B Lab France**



**Le management responsable**  
Embarquer ses équipes dans la transformation de son entreprise vers la...



**Marketing Responsable**  
Les clés des marques engagées



**Communication responsable**  
Penser son message et ses supports différemment



**Achats responsables**  
Sécuriser les achats et contribuer à la création de valeur



**Fresque du climat**  
Comprendre les enjeux liés au climat de manière ludique



**Frise DD RSE**  
Appréhender les fondamentaux et passer à l'action dans son entreprise



**Commerciaux et RSE**  
Valoriser vos atouts RSE dans l'argumentaire commercial



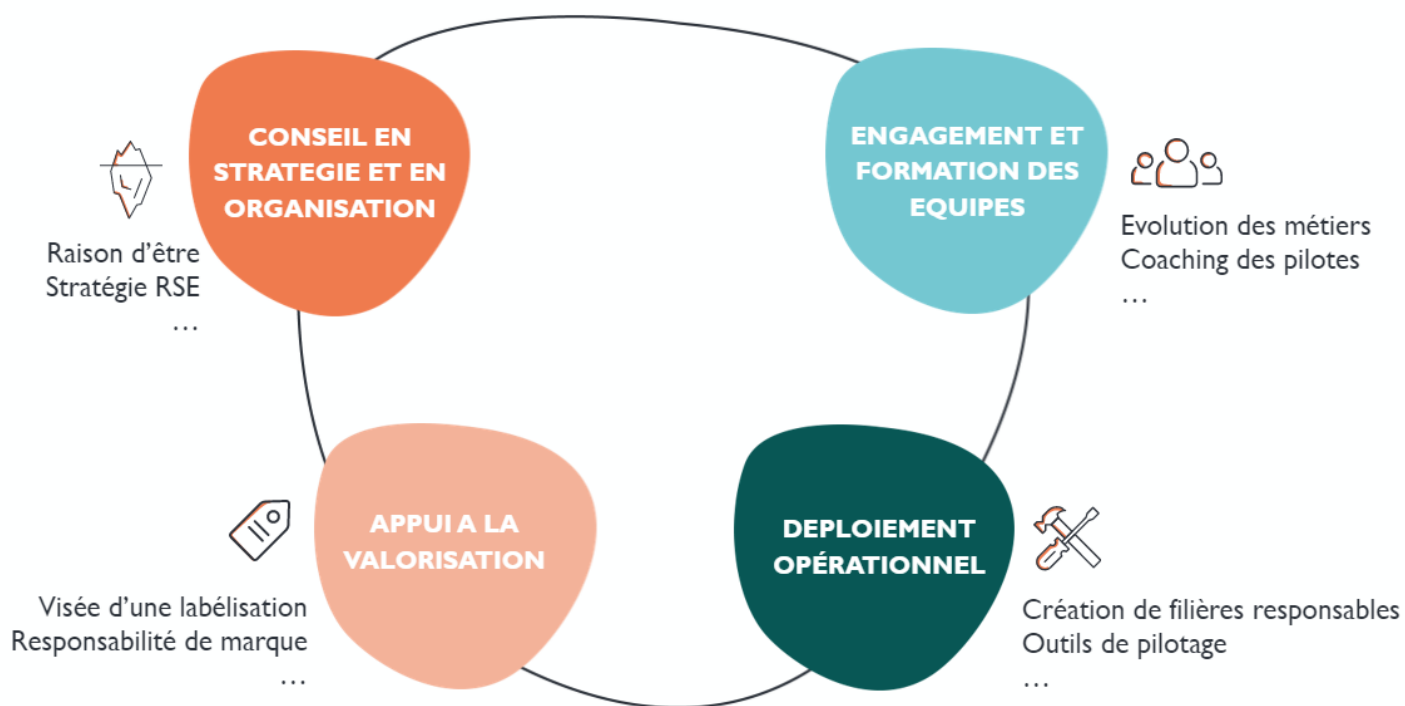
**Prendre la parole sur la RSE**  
Convaincre pour mieux mobiliser autour de la RSE

Nos missions sont architecturées « sur mesure » en fonction du besoin spécifique qui nous est exposé et du niveau de maturité de la démarche au sein de votre entreprise.

Quel que soit leur stade de maturité sur les questions de RSE, nous accompagnons les entreprises à partir d'une approche singulière qui place l'humain au centre.

Ainsi, nous travaillons avec des entreprises qui :

- Démarrent et veulent se doter d'une stratégie RSE
- Cherchent à intégrer la RSE dans les pratiques, les métiers, les comportements
- Veulent franchir un cap et faire de la RSE un levier de création de valeur.



# L'ÉCOSYSTÈME DU 3 RUE DU LOUVRE

Des Enjeux et des Hommes est intégrée au cœur de l'écosystème du 3 rue du Louvre, où sont regroupées quatre entreprises œuvrant de manière complémentaire à la transformation durable de leurs entreprises clientes. Ce vivier d'expertises permet une complémentarité et une émulation autour des thématiques la RSE.

En 2021, l'écosystème du 3 rue du Louvre accueille 3 organisations :



Cabinet de conseil en recrutement et de mise à disposition ponctuelle de professionnels du développement durable et de la RSE.



Association qui a pour objet de promouvoir, dans une perspective de développement durable, l'amélioration de la qualité environnementale et sociale des enseignes et réseaux de distribution.



Média de référence pour les professionnels du secteur de la RSE et de la finance durable. RSE Datanews problématise et objective les enjeux de durabilité pour en donner les clés à ses lecteurs.

L'écosystème du 3 rue du Louvre aspire à être un lieu de rencontres et d'échanges ouvert à tous : de nombreuses conférences (matinales, rencontres du 3 rue du Louvre, etc) y sont organisées, nous y accueillons régulièrement les clients des différentes infrastructures, etc.

Si le 3 rue du Louvre rayonne vers l'extérieur, il s'anime aussi en interne. Les collaborateurs de toutes les entreprises qui y sont installées font en effet vivre un esprit de convivialité dans les locaux, au quotidien. La grande salle est l'épicentre de cette convivialité : c'est là que sont organisés des cours de yoga hebdomadaires, des déjeuners collaboratifs ...



# NOS PARTIES PRENANTES



## PARTENAIRES COMMERCIAUX

Partenaires privilégiés (Southpole, RSEDataNews...)  
Responsables des événements (Produrable, Sustainable Brands...)  
Prestataires de services  
Fournisseurs de biens matériels  
Autres partenaires



## COMPAGNONS

Salariés (associés et consultants)  
Consultants  
Freelances  
Stagiaires  
Anciens  
Collaborateurs  
Candidats



## COMMUNAUTÉS LOCALES

Entreprises colocataires du 3 rue du Louvre (Birdeo, Global Compact France ...)  
Propriétaire des locaux  
Gardiennage du 3 rue du Louvre  
Syndic du 3 rue du Louvre



## CLIENTS ET PROSPECTS

Entreprises privées et publiques  
Associations  
Acteurs publics  
Prospects  
Particuliers (stagiaires de nos formations, audience de nos conférences ...)  
Fédérations professionnelles



## AUTORITÉS

Organismes de labélisation (BCorp)  
Global Compact  
Syntec Conseil  
Administrations (fiscales et autres)



## CONCURRENTS

Directs (cabinets de conseil en RSE)  
Indirects (cabinet de conseil, d'audit, d'accompagnement du changement ...)



## SOCIÉTÉ CIVILE & MÉDIAS

Journaux et magazines spécialisés  
Radios et chaînes de télévision  
Société civile  
Organisations Non-Gouvernementales  
Associations



## PARTENAIRES ACADEMIQUES

Ecoles (EDHEC, Centrale Supélec, HEC ...)  
Universitaires et experts  
Fédérations et associations professionnelles (Orée, ORSE, Comité 21, ANDRH ...)



# QUELQUES EVENEMENTS FORTS DE L'ANNEE

Un programme riche, en partie contraint par la crise COVID qui nous a amené à privilégier les webinaires.

Quelques exemples :



**WEBINAIRE LABELS RSE :  
FAUT-IL Y ALLER ET  
COMMENT FAIRE LES  
BONS CHOIX ?**  
Février 2021

**WEBINAIRE DE LA FINANCE  
DURABLE : DE LA  
CONVICTION A LA PRATIQUE  
(EN PARTENARIAT AVEC  
BIRDEO)**  
Mars 2021



**WEBINAIRE L'ANALYSE DE  
MATERIALITE**  
Avril 20

## WEBINAIRE BIO FOOD SE DIFFERENCIER EN FRANCE ET A L'INTERNATIONAL

Juin 2021



WEBINAIRE : #BioFood



DES ENJEUX  
ET DES HOMMES



### WEBINAIRE

Se différencier en Bio en France  
et à l'international

24 JUIN 2021 à 14h

## WEBINAIRE

MATINALE MÉTIERS & RSE

Stakeholder officer : des compétences clés pour des relations constructives avec ses parties prenantes

JEUDI  
1 JUILLET 09H  
10H



DES ENJEUX  
ET DES HOMMES

BIRDEO

## WEBINAIRE STEAKHOLDER OFFICER (EN PARTENARIAT AVEC BIRDEO)

Juillet 2021

## WEBINAIRE SOCIETE A MISSION : LES 5 QUESTIONS CRUCIALES

Novembre 2021

## WEBINAIRE

Société à mission :  
les 5 questions cruciales



JEUDI  
18 NOVEMBRE 14H  
15H

Management & RSE



DES ENJEUX  
ET DES HOMMES



A group of people, including a man in a blue shirt and several women, are standing on a balcony of a brick building. They are all waving their hands and making peace signs. The balcony has a metal railing. The building has a brick facade and white window frames. A large orange circle is overlaid on the left side of the image, containing the number 2.

2

DEMARCHE RSE  
CONSULTANTS  
EN ACTION





# METHODOLOGIE

La liste des enjeux a été coconstruite lors d'un séminaire d'équipe : chacun des collaborateurs a pu donner son avis sur une liste préalablement établie, qui a donc été ajustée en conséquence. Cinq catégories se sont dessinées, pour une vingtaine d'enjeux.

Une fois cette liste validée par les associés du cabinet, un panel de contributeurs a été sollicité : tous les collaboratrices et collaborateurs (associés, consultants, stagiaires) ont réalisé une cotation individuelle et anonyme et une dizaine de parties prenantes externes ont été interrogées en entretiens pour le même exercice. Nous remercions à ce titre les clients, prestataires, partenaires, anciens collaborateurs et experts qui ont accepté de se prêter au jeu !

Chacun des participants a ainsi estimé l'importance de tous les enjeux, allant d'« important » (1) à « incontournable » (4).

Les données quantitatives (cotations) et qualitatives (commentaires correspondants) ont ensuite été consolidées. La matrice présente donc les moyennes des cotations telles que faites par l'interne (en abscisse) et par l'externe (en ordonnée).

## ANALYSE DES RESULTATS

La matrice présente donc graphiquement la zone correspondant aux enjeux les plus matériels pour le cabinet : ceux ayant été jugés comme les plus importants par les parties prenantes internes comme externes.

Néanmoins, les enjeux sont bien évidemment interdépendants. La lecture de la matrice doit donc se faire en ce sens : les sujets n'étant pas ressortis comme prioritaires ne sont pas pour autant des non-sujets. Par exemple, la sensibilisation et formation des clients aux enjeux du développement durable (4) participe à la pertinence du conseil (2).

Par ailleurs, certains enjeux étant ressortis comme étant plus matériels pour l'interne que pour l'externe, ou inversement : ils doivent également faire l'objet d'une attention particulière et se refléter respectivement dans nos processus internes et/ou nos offres.

## ET ENSUITE ?

La matrice initiale constitue une première approche du sujet en interne. Une mise à jour de cette matrice dans les années à venir sera l'occasion de pousser cette analyse plus loin, intégrant davantage à sa conception les méthodes que nous proposons à nos clients (cotation de l'importance et de la performance, cotation par un plus grand panel, enquête en ligne, constitution de la liste des enjeux grâce à des consultations préalable en interne et en externe, analyse des signaux faibles, etc.).



## DEMARCHE RSE ET ANALYSE DES ENJEUX

La suite de ce rapport se propose de présenter la démarche du cabinet et de détailler chacun des enjeux identifiés, en mettant en lumière les différentes politiques et actions qui y sont associées. En cohérence avec les résultats de l'analyse de matérialité, une attention plus particulière est portée aux enjeux étant ressortis comme les plus matériels.

## LA DEMARCHE

Toute l'équipe œuvre quotidiennement pour soutenir les organisations dans leur prise en compte des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux.

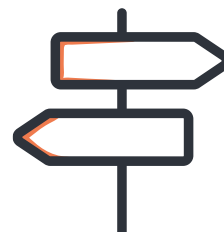
Au cœur de notre responsabilité, il y a notre mission, celle de déclencher la prise de conscience individuelle et le passage à l'action de nos clients dans leur transition vers des modèles d'affaires durables. Plus globalement, nous sommes mobilisés pour favoriser la diffusion des enjeux du Développement Durable et contribuer aux transformations des repères du monde économique. Pour pouvoir contribuer à ces changements sociétaux, nous devons créer les conditions d'un environnement de travail stimulant et apprenant au sein duquel chaque consultant peut s'épanouir. Enfin, nous sommes attachés à mettre en œuvre nos convictions en faisant les meilleurs choix pour une gouvernance vertueuse et pour la réduction notre empreinte environnementale.



# CONSULTANTS EN ACTION !

## CONSULTANTS ECLAIREURS

Soutenir la transition des entreprises vers des modèles d'affaires durables.



## CONSULTANTS EXEMPLAIRES

Développer et assurer une gouvernance responsable.  
S'appliquer à réduire notre empreinte environnementale  
au bureau et en déplacement.

## CONSULTANTS EPANOUIS

Développer nos compétences et  
créer les conditions de notre bien-être au travail.



## CONSULTANTS ESSAIMEURS

Partager la connaissance et générer de l'enthousiasme  
autour de la RSE.

## I. SATISFACTION DES CLIENTS

La satisfaction de nos clients est un enjeu identifié comme prioritaire tant par l'interne que par l'externe. Elle est au cœur de notre démarche d'excellence. Elle recouvre le respect des termes contractuels, la bonne conduite des projets menés et l'atteinte des effets visés (la pertinence du conseil et son efficacité). Elle est un gage de confiance réciproque et de reconduction des missions. Sur un marché émergent (celui du conseil en RSE) et encore restreint, la mise à mal de la satisfaction client pourrait nuire à notre réputation et mettre en péril notre pérennité.

A noter aussi que la satisfaction des clients conditionne celle des consultants : elle est un vecteur important de fierté lors de la réussite des projets.

### EXEMPLES D'ACTIONS :

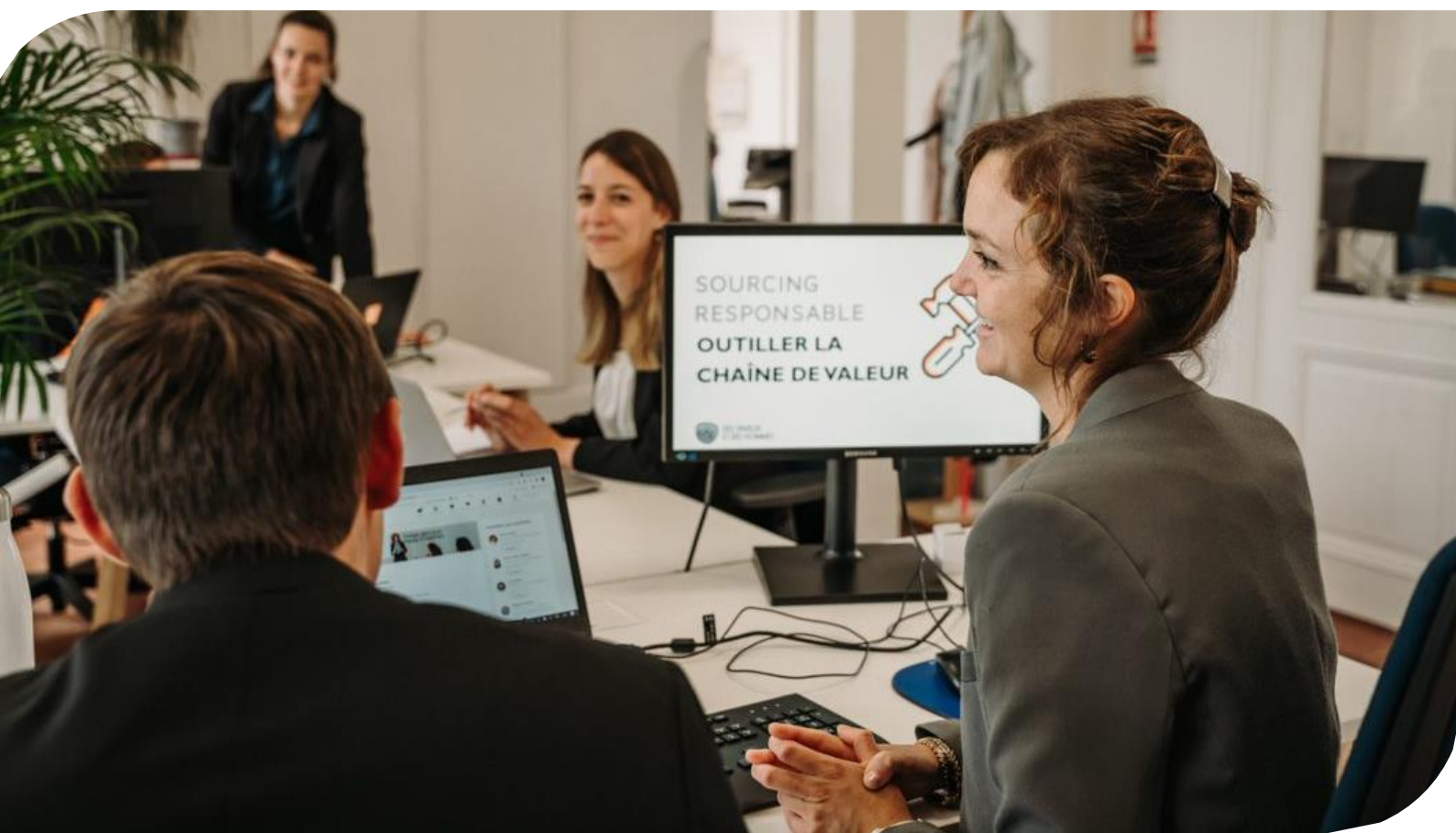
- Double évaluation de nos formations, à chaud et avec du recul en conformité avec notre certification QUALIOP1 (certification française sur la qualité de la formation)
- Envoi d'un questionnaire de satisfaction à nos clients par le Groupe ECOCERT

### NOS CLIENTS EN 2022

Nous accompagnons des acteurs de tailles, de natures et de secteurs très variés, en œuvrant à ce que chacune de nos missions soit inscrite dans le souci du sur-mesure et dans une dynamique positive d'embarquement vers un développement plus durable.

**510 missions en 2021**

**519 clients en 2021**



A noter qu'il peut déranger la satisfaction « court terme » de nos clients car nous devons jouer un rôle d'éclaireur, être exigeants et courageux dans nos recommandations.

Notre rôle en tant que cabinet de conseil en stratégie RSE et accompagnement du changement est en effet aussi d'inciter les acteurs à se remettre en question, à aller plus loin, à oser prendre position. Il renvoie à notre capacité à répondre à notre raison d'être : générer des changements et des impacts positifs sur la société.

Nous devons accompagner le changement, porter un regard critique sur les pratiques installées et challenger l'existant. Il y a donc une juste mesure à trouver entre la posture du consultant, connaissant bien le monde de l'entreprise et comprenant bien ses contraintes et celle du militant porteur d'enjeux « sensibles ». Cette capacité fait notre différence sur le marché. Nous savons la doser différemment selon le client et le degré de maturité de la démarche RSE de l'entreprise.

## CLASSEMENTS 2021

Classé parmi les cabinets de conseil en RSE « Incontournables » en France, par



Classé dans le top 3 des cabinets « Développement durable, RSE » par



## 2 - VEILLE SUR LES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA RSE

Les sujets de RSE sont vastes et complexes. Ils demandent une bonne culture générale, économique, géopolitique ... Il est donc attendu des consultants de déjà maîtriser les fondamentaux du développement Durable et de la RSE, d'en avoir une vision « stratégique ».

De plus, ces sujets évoluent en permanence, au gré de l'actualité (réglementaire, économique, politique), des démarches sectorielles et des bonnes pratiques. La veille est un enjeu fort du conseil : les consultants, mènent une veille continue, qui leur permet de constamment enrichir leurs repères. Elle passe par des lectures (web, presse, ouvrages) et la participation aux travaux des think tanks et aux principaux rassemblements de la profession (Produrable, Sustainable Brands, Convergences, World Forum de Lille...).

Cette expertise est attendue par les clients et constitue un prérequis à notre capacité de conseiller avec pertinence, d'attirer l'attention des clients sur les évolutions et de transférer nos savoir-faire.



## EXEMPLE D'ACTIONS :

- Mise en place d'une veille hebdomadaire des actualités RSE et ESG, ainsi qu'une veille approfondie mensuellement sur une thématique précise
- Réalisation et diffusion d'une veille hebdomadaire pour tout évènement lié à la RSE (actualités juridiques, publications, conférences, ateliers, salons ...)
- Incitation des consultants à participer à de nombreux évènements et à partager des comptes-rendus réalisés
- Abonnement au média RSE datanews pour bénéficier d'une veille quotidienne
- Inscriptions à différentes newsletters : We Demain, Acteurs du Paris durable, Novethic, Comité 21, France Stratégie, ekopo, CSR Europe, FashionNetwork, Wiithaa, AEF, Flash DD La Poste, Efficycle, Institutional Stakeholder Services de Oekom Research.

## 3 - SENSIBILISATION ET FORMATION DES CLIENTS AUX ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Les sujets de Développement Durable et de RSE restent encore globalement méconnus : les récentes études comme notre baromètre annuel en attestent.

La compréhension des grands enjeux, des échelles de grandeur et des principaux repères est donc un préalable à toute mission. Il est capital de créer le déclic pour que les personnes avec lesquelles nous interagissons (des dirigeants aux opérationnels terrain) se sentent concernées par et veuillent s'engager dans le changement.

La sensibilisation aux enjeux est partie intégrante de la plupart de nos mandats.

Les consultants de l'équipe sont formés sur le fond et sur la pédagogie pour pouvoir jouer au mieux ce rôle de « passeurs », faire face à certaines réticences, combattre les idées reçues et mettre en avant les bénéfices de tels changements.

La sensibilisation ne suffit pas. Elle doit s'accompagner de véritables formations pour pouvoir travailler de manière spécifique sur les savoir-faire et savoir être de chaque métier. Nous travaillons aussi sur d'autres leviers pour ancrer durablement la RSE dans les pratiques et comportements tels que l'intégration au système de management RH (critères de recrutement, de rémunération, d'évaluation annuelle).





## EXEMPLE D'ACTIONS

- Animation de 18 290 heures de formation réalisées par les participants en 2021, pour 1818 personnes formées (hors E-learning)
- Plus de 300 formations animées
- Organisme de formation certifié Qualiopi
- Ingénierie et animation des modules de formation relatifs à la RSE chez la CEGOS
- Catalogue de formations en ligne avec une trentaine de formations généralistes, spécialisées, présentielle et en e.learning

## 4 - INNOVATION ET R&D (DONT INNOVATION PEDAGOGIQUE, METHODES ET OUTILS)

L'innovation est une nécessité dans le métier du conseil. Nous nous devons d'avoir toujours une longueur d'avance, de développer de nouvelles méthodologies et approches pour mieux conseiller les clients et nous adapter à l'évolution des enjeux.

C'est d'autant plus vrai sur le sujet de la RSE qui est un sujet neuf et en constante évolution (cf les obligations relatives à la déclaration du rapport de durabilité de la futur CSRD en 2024), entraînant régulièrement de nouveaux besoins à satisfaire (ex : réaliser des analyses de matérialité, formuler une raison d'être, structurer une gouvernance).

L'innovation constitue par ailleurs un axe de différenciation fort vis-à-vis de nos confrères.

Notre cabinet a une habitude de R&D depuis sa création. Au-delà des sujets de change management, il a développé depuis 2014 une expertise de conseil en stratégie. Notre intégration à la division Conseil & Formation du Groupe ECOCERT a permis d'étendre nos méthodologies d'intervention.

Cela est d'autant plus important que le niveau de maturité de nos clients sur ces sujets progresse et que nous devons continuer à jouer un rôle d'éclaireurs, de défricheurs, afin de proposer des modèles toujours plus pertinents.

## EXEMPLE D'ACTIONS

- Production régulière d'études et de guides pour agir permettant de diffuser nos méthodologies Publications - Des Enjeux et des Hommes
- Interventions dans les principaux colloques sur les nouvelles offres
- Utilisation de nouveaux outils digitaux au service de l'ingénierie pédagogique
- Utilisation du crédit impôt recherche pour faire avancer les méthodologies du cabinet, comme dans le cas du lancement d'un groupe de travail sur l'entreprise transformative (réalisation d'un benchmark international, d'une revue bibliographique et d'une étude de marché...)

# CONSULTANTS EPANOUIS

DEVELOPPER NOS COMPETENCES ET CREER LES CONDITIONS DE NOTRE BIEN-ETRE AU TRAVAIL.



## 5 SANTE, SECURITE ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

L'humain est au cœur du métier du conseil : une des grandes forces du cabinet est d'avoir une équipe qui évolue dans un climat qu'elle apprécie.

En tant qu'employeur, nous nous devons de préserver la bonne santé physique et la sécurité des consultants (même si notre métier expose peu à des risques d'accidents en comparaison avec d'autres secteurs).

La santé est aussi à considérer sous l'angle psychologique. La gestion du stress peut être un vrai sujet dans un métier qui demande de travailler sur plusieurs missions, avec une pression souvent importante sur les délais et des demandes urgentes multiples. Il faut créer les conditions propices pour favoriser l'équilibre dans ce métier prenant et impliquer les différents acteurs dans la démarche : employé comme employeur et ... clients !

La qualité de vie dépend aussi de l'environnement de travail : localisation des bureaux, proximité des transports, matériel de qualité, services informatiques, mobilier ergonomique, possibilité de disposer d'espaces propices aux échanges et d'espaces de silence plus propices à la concentration, etc.

Ces aspects ont une incidence directe sur le bien-être des salariés, sur l'activité de l'entreprise, sa capacité à attirer et retenir des talents.

A noter qu'il est primordial pour un cabinet de conseil en RSE d'être exemplaire sur ce point, car il en va de la crédibilité des conseils prodigués à nos clients sur la dimension sociale de la RSE.

## EXEMPLE D'ACTIONS

- Les bureaux parisiens et au siège d'ECOCERT sont aménagés pour favoriser le confort (luminosité naturelle, sièges ergonomiques, écrans secondaires, salles de réunion, espaces de convivialité, ...)
- Accord d'entreprise sur le télétravail permettant une compensation financière et un encadrement de la pratique (2 jours par semaine)
- Ouverture des possibilités de Home Office
- Les salariés peuvent s'inscrire à des cours de yoga, de sophrologie, de pilates qui ont lieu au sein de l'entreprise
- Les déjeuners collaboratifs mensuels qui sont organisés au sein de l'entreprise
- La participation financière de l'entreprise aux anniversaires, pots de départ ...
- Participation au Trailwalker Oxfam qui a été un formidable levier de cohésion pour l'équipe

## 6 - ATTRACTION ET RETENTION DES TALENTS

L'attraction de talents est capitale pour assurer la pérennité du cabinet et pouvoir répondre aux demandes clients en termes de staffing et de qualité des missions produites. Il s'agit en effet d'un des premiers éléments que le cabinet peut valoriser auprès du client : des personnes de bon niveau, qui ont le goût du conseil, sont formées, rodées à ce genre de mission...

E&H fait partie d'un marché dans lequel la demande de compétences évolue rapidement. Au vu de sa taille, il offre moins de perspectives d'évolution que les big four par exemple. Le conseil en RSE est moins attractif financièrement que le conseil en stratégie et management classique et il est difficile d'attirer des profils seniors. Le cabinet est un des cabinets les plus anciens de son secteur et a su se forger une réputation, ce qui lui permet d'attirer des talents malgré les contraintes évoquées ci-dessus.

La rétention des talents est également clé, pour les clients qui sont sensibles à la construction d'une relation de confiance à moyen long terme avec les consultants et remarquent le turnover lorsqu'il est trop important. Elle est également clé pour le cabinet car les consultants sont non seulement la première richesse de l'entreprise mais aussi son premier investissement (masse salariale, formation, management).

La rétention dépend de plusieurs facteurs : les aspirations des collaborateurs recrutés, le mode de management et le développement des compétences.

Elle doit être complétée par des approches -agiles- qui tiennent compte de l'évolution du rapport au travail (monter des partenariats avec des cabinets partenaires, des free lances...)

### QUELQUES EXEMPLES

- 3 départs et 6 arrivées en CDI en 2021
- Tickets restaurant et 7 jours de congés offerts pour les stagiaires
- 23 jours de RTT pour les salariés en modalité I

## 7 - DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DE L'EMPLOYABILITE DES COLLABORATEURS (PARCOURS DE FORMATION, PROGRESSION INTERNE)

Le développement des compétences des collaborateurs est indispensable à l'épanouissement de ces derniers comme à la performance du cabinet. Il est aussi un des prérequis pour assurer un meilleur conseil aux clients étant donnée l'évolution constante du sujet de la RSE. Il favorise la proposition de démarches novatrices.

Le développement est capital pour que les consultants continuent à se projeter dans le métier comme dans le cabinet. Ils doivent avoir le sentiment qu'ils montent en compétences et qu'ils évoluent en son sein. Plus largement, cet enjeu est majeur pour permettre le développement personnel et l'accompagnement sur les suites de carrière.

Cet aspect est d'autant plus important que le rapport au travail évolue et que la RSE est un secteur naissant et attractif.

Le développement des compétences et de l'employabilité des collaborateurs renforce donc l'expertise proposée aux clients et participe à la limitation du turnover et à la rétention des talents.

Parmi les formations proposées aux consultants, celles sur le métier de consultant ou celle sur la gestion de projet, notamment via l'affectation sur des missions qui permettent de développer tout l'éventail de compétences du référentiel interne et de progresser dans le rôle de junior à un rôle de confirmé, puis de senior.



## EXEMPLE D'ACTIONS

- Elaboration et diffusion d'un référentiel de compétences qui décrit 4 niveaux de maîtrise (junior, confirmé, senior, associé)
- Entretiens annuels portant sur les activités actuelles, les compétences (mises en œuvre et à acquérir), les souhaits d'évolution, les actions pour développer les compétences
- Formations régulières, par exemple en 2021 : formation de formateurs, formation aux outils digitaux, formation métiers, formation au management, formation à la gestion de projet... : soit près de 12 heures de formation en moyenne par salarié
- Incitation des consultants à participer à de nombreux évènements et à partager des comptes-rendus
- Un budget formation démultiplié par la formation dispensée en interne pour les consultants.

## 8 - RESPECT DU DROIT DU TRAVAIL

Le respect du Droit du travail est une évidence. Le cabinet veille à l'application du code du travail et des autres dispositions légales concernant notamment la protection sociale, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise.

Cet enjeu doit - de facto - être maîtrisé par le cabinet, qui a de plus un devoir d'exemplarité sur ce sujet au regard de son domaine de conseil.

Suite à la croissance du nombre de salariés au sein de Des Enjeux et Des Hommes, un CSE mensuel a été mis en place. Les orientations stratégiques de l'entreprise, sa situation économique et financière, sa politique sociale, ainsi que les conditions de travail et d'emploi sont évoquées lors de ces réunions.

## EXEMPLE D'ACTIONS

- Couverture santé et prévoyance offrant des garanties renforcées aux salariés
- Respect et promotion des engagements 3 à 6 du Pacte Mondial

## 9 - EQUILIBRE DES TEMPS DE VIE ET DROIT A LA DECONNEXION

L'équilibre des temps de vie et le droit à la déconnexion font partie des enjeux les plus matériels de la catégorie « gestion de l'humain » : il s'agit d'un enjeu majeur du secteur du conseil, et d'autant plus pour un acteur du conseil en RSE.

Cela contribue au bien-être des collaborateurs et répond à un cadre réglementaire dédié. La responsabilité sociale d'une entreprise envers ses salariés est notamment de prendre en compte les risques psycho-sociaux liés au travail.

La gestion de cet enjeu est partagée entre l'employeur, le(s) salarié(s) et le(s) client(s). Il est toutefois nécessaire que l'employeur et le client acceptent la démarche de déconnexion du salarié, ce qui peut être complexe du fait de la gestion des urgences caractéristique au métier de consultant.

Cet enjeu primordial pour un cabinet de conseil en RSE est en lien avec tous les autres de la catégorie : la pertinence des conseils prodigués ne peut être assurée que si les consultants travaillent dans de bonnes conditions physiques et psychologiques.

L'équilibre des temps de vie et le droit à la déconnexion sont enfin très liés à la rétention des talents, d'autant que les nouvelles générations d'employés ont une sensibilité toute particulière à ceux-ci.

### EXEMPLE D'ACTIONS

- Application de la charte du droit à la déconnexion
- Mise à disposition de lignes professionnelles pour les consultants
- Limitation des échanges téléphoniques / par mail et des réunions avant 9h et après 18h30
- Aménagement du temps de travail selon besoins (4/5<sup>ème</sup>, 9/10<sup>ème</sup>, travail délocalisé)

## II - MANAGEMENT RESPONSABLE

### (CAPACITE A DONNER DU SENS, RESPONSABILISATION, VIE D'EQUIPE)

Le management responsable est un moyen de garantir le bien-être au travail et l'efficacité des collaborateurs. Il conditionne tous les enjeux de cette catégorie.

Le « sens » donné au travail est devenu l'élément de motivation principal des collaborateurs. Cela n'est pas spécifique au secteur du conseil en RSE, mais sous-entend la présence de leaders responsables, capables de faire vivre une Raison d'Etre, de donner une vision, de préciser les objectifs et la contribution de chacun, de développer le sentiment d'appartenance. A ce titre, c'est un enjeu prioritaire pour *Des Enjeux et des Hommes* car les collaborateurs souhaitant travailler dans la RSE sont en quête de sens et cherchent à voir se réaliser leurs valeurs dans leur environnement professionnel.

Le mode de management doit favoriser l'esprit d'équipe et la responsabilisation (co-construction de plans d'action). C'est d'autant plus important dans un métier où les missions sont multiples et les consultants principalement sur le terrain (rendez-vous clients, régions, déplacements nationaux et internationaux).

### EXEMPLE D'ACTIONS

- Réunions mensuelles conviant toute l'équipe, pour partager les actualités, les réflexions stratégiques, les voies d'amélioration
- Prise en charge de projets "chantiers internes" par des collaborateurs volontaires, avec temps affecté à la gestion du projet
- Séminaire d'équipe annuel portant sur le projet de société à mission, le positionnement du cabinet, l'évolution des offres de conseil et de formation, identification de nouveaux chantiers internes...
- Evaluations 360 des managers et des équipes



# CONSULTANTS EXEMPLAIRES

## DEVELOPPER ET ASSURER UNE GOUVERNANCE EXEMPLAIRE

### I2 - LOYAUTE DES PRATIQUES ET ETHIQUE DES AFFAIRES

La loyauté de pratiques et l'éthique des affaires doivent être un point particulier d'attention : il s'agit d'enjeux les plus matériels de la catégorie « Gouvernance Responsable ».

Au-delà de la conformité vis-à-vis de la réglementation, un cabinet de conseil en RSE se doit d'être exemplaire dans ce domaine, ses parties prenantes attendant une cohérence entre ce qui est prôné via ses recommandations et les pratiques qu'ils observent. Il ressort par exemple des études menées au niveau du Syntec que les clients sont de plus en plus demandeurs de transparence sur la construction des prix comme sur le profil des consultants intervenants.

Tous les représentants de l'entreprise doivent donc faire preuve d'une éthique professionnelle rigoureuse : transparence, lutte contre la corruption, pratiques contractuelles et concurrentielles loyales, respect du client, etc.

Le cabinet respecte le cadre légal et projette d'inscrire ses pratiques dans une logique d'amélioration continue (rédaction d'un code d'éthique ou de déontologie).

### EXEMPLE D'ACTIONS

- Application stricte des processus de prévention et de gestion des risques de conflit d'intérêt dans le cadre de nos activités de conseil et formation, pour des clients en lien avec des entités de labélisation ou de certification du Groupe Ecocert.
- Consultation du Comité d'Evaluation des Programmes, instance consultative interne au Groupe ECOCERT visant à apprécier la dimension éthique pour tout projet de prestation visant à l'élaboration d'un référentiel de durabilité.
- Diffusion à chaque salarié du Code d'éthique du cabinet s'articulant autour de 6 principes parmi lesquels : la non-discrimination, la gestion des conflits d'intérêt, la non-corruption active et passive, la confidentialité des données clients.



### I3 - TRANSPARENCE DE LA GOUVERNANCE, INNOVATION COLLABORATIVE ET NOUVELLES MODALITES DE PRISE DE DECISION

Cet enjeu est davantage attendu par l'interne (transparence, participation à la prise de décision, intelligence collective).

La transparence constitue le ciment d'une gouvernance responsable : elle est essentielle pour inclure les collaborateurs, générer de la confiance et assurer leur compréhension des objectifs du cabinet. Le manque de transparence peut empêcher le cabinet d'opérer efficacement sur le moyen terme.

La participation des équipes, selon leur niveau d'engagement et leur séniorité, est importante : en tant que conseil en stratégie RSE, le cabinet doit montrer la trajectoire à suivre sur ce sujet. Malgré les différentes urgences que chacun doit gérer, en particulier dans le cadre des missions clients, la volonté de coconstruire et de faire évoluer le processus décisionnel du cabinet reste une préoccupation majeure pour les collaborateurs du cabinet.

#### EXEMPLE D'ACTIONS

- Organisation d'ateliers digitaux réunissant l'équipe de direction, les managers et les collaborateurs de l'équipe de Des Enjeux et Des Hommes et de l'équipe de conseil et formation d'Ecocert pour réfléchir au futur de l'entreprise
- Prise en charge du recrutement des stagiaires par une consultante
- Réalisation d'une enquête sociale interne afin de mesurer le niveau de satisfaction et combler les besoins des collaborateurs

### I4 - RESPECT DE DROITS DE L'HOMME

Le respect des droits de l'Homme correspond à un minimum attendu et répond à une exigence réglementaire. Compte tenu de son activité, le cabinet est moins exposé à des risques liés à cette question que s'il était implanté ou sous traitait des prestations dans des zones géographiques à risques.

Néanmoins, l'entreprise s'est engagée depuis 2010 auprès du Global Compact à « promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans sa sphère d'influence » et « veiller à ce que ses filiales ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme » (principes 1 et 2 du Pacte Mondial des Nations Unies).

#### EXEMPLE D'ACTIONS

- Respect et promotion des engagements 1 et 2 du Pacte Mondial
- Attention permanente portée aux produits que nous achetons, en ligne avec la Politique d'Achats Responsables.

## I5 - INTEGRATION DE LA RSE A LA STRATEGIE

Cette notion n'est pas encore une préoccupation de nos clients et n'apparaît que très rarement dans les critères de choix des cabinets dans les appels d'offre. Pourtant elle constitue un moyen d'assurer la cohérence avec l'offre et la légitimité de cette dernière.

Le cabinet est « pure player ». Cette intégration de la RSE à la stratégie s'est traduite notamment par notre soutien au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2010 ainsi que par notre labélisation BCorp, obtenue pour la première fois en 2015 et qui est en cours de renouvellement. Ce label reconnaît les entreprises les plus engagées « best for the world ». Par ailleurs, le cabinet a obtenu le niveau Gold de l'évaluation Ecovadis en 2021, ce qui réaffirme la pertinence de sa politique RSE et sa formalisation.

Cette étude de matérialité participe à l'actualisation de la stratégie RSE du cabinet et à la révision des axes d'engagements au regard des enjeux étant ressortis comme les plus prioritaires à adresser.

La rédaction de notre Raison d'Etre a fait l'objet d'une inscription à nos nouveaux statuts.



### NOTRE RAISON D'ÊTRE

Déclencher la prise de conscience **individuelle** et le passage à l'action **collective** nécessaires à la **transformation** des organisations vers des **modèles durables**

### EXEMPLE D'ACTIONS

- Adhésion au Pacte Mondial depuis 2010
- Labélisation BCorp depuis 2015
- Analyse de matérialité conduite en 2019, consultation d'une dizaine de parties prenantes externes
- Rapprochement des enjeux de notre stratégie RSE avec les ODD
- Statut de société à mission en cours de réalisation

## I6 - DIALOGUE ET CO-CONSTRUCTION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Via les missions, Des Enjeux et des Hommes promeut le dialogue parties prenantes comme étant un facteur de réussite et de durabilité des entreprises. Il est donc important que le cabinet le démontre via des interactions avec son propre écosystème, d'autant que d'après l'étude de matérialité, l'interne comme l'externe estime que cet enjeu est « très important ».

Le cabinet a une tradition de collaboration avec certaines parties prenantes, notamment les acteurs du secteur (partenariats, co-innovation, création du 3 Rue du Louvre, éco système de compétences RSE, participation à de nombreux travaux de think tanks, coréalisation d'études avec l'ORSE, le Comité 21, etc..) mais pas assez de co-construction et pas assez ouverte aux autres acteurs (ex : académiques, médias, écoles, etc..)

La démarche de matérialité initiée cette année témoigne de notre volonté de « professionnaliser » ce dialogue.

### EXEMPLE D'ACTIONS

- Diffusion d'une enquête auprès de nos clients et prospect (attentes et prospectives RSE)
- Réalisation de la cartographie des parties prenantes du cabinet et d'une analyse de matérialité (8 parties prenantes externes pour 13 internes)

## I7 - PROTECTION DES DONNEES ET CONFIDENTIALITE

Le traitement de cet enjeu relève du réglementaire : le cabinet doit être en conformité avec les exigences de protection de données et de confidentialité (RGPD). Les manquements à cet enjeu représenteraient un risque pour le cabinet.

Nous respectons la législation RGPD dans la gestion de nos fichiers de prospection.

Dans les missions de conseil en stratégie, les collaborateurs ont accès à de nombreuses données à caractère confidentiel. Des procédures sont mises en place pour nos clients se sentent en parfaite confiance quand ils nous fournissent des données et documents stratégiques. C'est particulièrement clé lorsque le cabinet travaille pour les clients d'un même secteur.

Les consultants ont aussi accès à des données personnelles notamment lorsque des enquêtes à grande échelle sont réalisées. De même nous nous devons d'en avoir une gestion rigoureuse.

Enfin le respect de la confidentialité des échanges (entretiens individuels) lors des phases de diagnostic doit être garanti. Cela permet une mise en confiance et donc des propos plus sincères, spontanés, et plus pertinents pour les recommandations que nous pouvons faire par la suite à nos clients.

## EXEMPLE D'ACTIONS

- Mentions des obligations de protection des données et de confidentialité dans nos CGV
- Signature de DNA au début des missions
- Garantie de l'anonymisation des propos des personnes interviewées dans le cadre de missions
- Lancement en 2021 d'une démarche de conformité très poussée en termes de RGPD avec un conseil externe (finalisation prévue pour 2023)

## S'APPLIQUER A REDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE AU BUREAU ET EN DEPLACEMENT

Bien que notre impact sur l'environnement soit limité, nous nous devons de prendre position en faveur de sa protection et de sa préservation. Il en va de la cohérence du discours que nous portons auprès de notre écosystème, nous y voyons en toute logique notre "part du colibri".

## 18 - MOBILITE RESPONSABLE

La mobilité est un des principaux champs de réduction de nos impacts environnementaux.

Pour les déplacements entre le domicile et le lieu de travail, les collaborateurs habitant Paris utilisent le métro. L'autre partie des collaborateurs, implanté en zone rurale, favorisent les trajets en covoiturage, train et à vélo.

Notre politique de déplacement encourage les transports moins émissifs. Si la plupart de nos déplacements se font en Île-de-France, une partie de nos missions nous amènent à faire des déplacements en France et à l'étranger. Lorsque cela est possible, nous favorisons les transports ferroviaires. Lorsque possible (et souhaitable versus des modalités d'animation en présentiel), nous privilégions des moyens digitaux pour réduire nos déplacements (conférences téléphoniques, réunions vidéo, webinars, formations digitales). Cet engagement est un aspect de notre démarche RSE appréciée de nos clients.

Depuis 2020 et l'intégration du cabinet au Groupe Ecocert, l'ensemble des émissions que le cabinet n'a pas réussi à réduire sont compensées par l'achat de Crédits Carbone. Cette démarche existe à l'échelle du groupe depuis 2013 et est calculé grâce au bilan carbone qu'Ecocert réalise sur les 3 SCOPES tous les 2 ans. Les Crédits Carbone sont certifiés par le Gold Standard Foundation et entrent dans le cadre du mécanisme de développement propre du protocole de Kyoto rédigé par l'ONU.

## EXEMPLE D'ACTIONS

- Transports en commun (Prise à charge à 50% des abonnements)
- Plan mobilité durable permet d'indemniser les collaborateurs préférant un mode de déplacement doux.



- Parking à vélos dans les locaux
- Borne de recharge pour les véhicules électriques
- Usage préférentiel du train pour les déplacements en France
- 75% des collaborateurs utilisent quotidiennement ou fréquemment un moyen de transport “doux” pour leur trajets domicile / bureau (marche, vélo, métro, train ou covoiturage), ceci représente 35% des kilomètres parcourus.
- Signature d’une charte de déplacement durable affirmant la volonté de trouver tant que possible une alternative à l’avion lors des déplacements professionnels.

## I 9 - PRATIQUES ECO-RESPONSABLES DES COLLABORATEURS (ECOGESTES, DECHETS, ETC.)

Nos autres impacts environnementaux sont limités et nos efforts ne feront pas une forte différence, mais nous avons un devoir d'exemplarité dans ce domaine : nous n'utilisons pas directement de ressources naturelles, nos consommations de papier sont faibles, nous générons peu de déchets.

La mise en place d’une démarche éco-geste par les salariés (et l’accompagnement des différents « résidents au 3 rue du Louvre » est cohérente avec les missions de sensibilisation d'E&H à la RSE.

De nombreuses actions ont été mises en place (incitation à la prévention des déchets, poubelles de tri, relamping,...). Elles pourraient être plus visibles aux yeux des visiteurs du 3 RDL. La culture des éco gestes fait partie des engagements désormais bien intégrées, et nous veillons à l’entretenir notamment vis-à-vis des nouveaux arrivants.

### EXEMPLE D’ACTIONS

- Autolimitation des impressions par les collaborateurs de manière spontanée
- Impressions lorsque nécessaire, par défaut en recto verso et noir et blanc
- Fontaines à eau Castalie reliée au réseau d’eau de la Ville
- Aucun gobelet à usage unique n’est mis à disposition
- Mise à disposition de sacs tissés dans la cuisine pour les achats du déjeuner
- Affichage expliquant les consignes de tri sélectif dans la cuisine
- Tri sélectif (carton, plastique, papier, compost, verre)
- 0 bouteille en plastique

## 20 - ACHATS RESPONSABLES (ENERGIE, MOBILIER, FOURNITURES, INFORMATIQUE...)

De la même manière, nous nous devons d'avoir une démarche cohérente avec les principes que nous promouvons chez nos clients concernant les achats de « matériel » (énergie, produit d'entretien, papier, mobilier, fournitures, informatique ...). Nous intégrons des critères RSE dans nos choix. Nous utilisons par exemple des produits écolabellisés, avons souscrit à un contrat d'énergie verte chez Enercoop, utilisons des peintures sans COV, des papiers de forêts gérées durablement, etc.

La politique de remplacement des téléphones mobiles favorise l'allongement de la durée d'usage (de 4 à 5 ans), le remplacement par des appareils reconditionnés ou présentant des garanties de durabilité supérieures comme le Fair Phone. Un dispositif de softphone a par ailleurs été instauré pour limiter l'achat de nouveaux appareils.

Enfin le groupe s'attache à la formation de ses équipes aux impacts du numérique lors de l'utilisation des appareils. Un livret de bonnes pratiques IT est ainsi distribué à chaque nouvel arrivant et rappelle quelques écogestes : éteindre les appareils plutôt que de les mettre en veille, appliquer une gestion raisonnée des emails (limitation des images en signature, suppression des mails inutiles, partage de lien plutôt que de pièces jointes), préférer le wifi au partage de connexion...

### EXEMPLE D'ACTIONS

- Achat de fournitures de bureau éco-responsables
- Fourniture d'électricité par Enercoop
- Achats de papier FSC/PECF pour l'imprimante
- Achat de cafés, thés certifiés en commerce équitable, et biologiques certifiés Ecocert
- Sites sans bouteille plastique (utilisation d'une fontaine à eau Castalie ou d'eau filtrée)
- Poubelles de tri papier en papier recyclé

# CONSULTANTS ESSAIMEURS

## PARTAGER LA CONNAISSANCE ET GENERER DE L'ENTHOUSIASME AUTOUR DE LA RSE

### 21 - PARTENARIATS RESPONSABLES / (CRITERES RSE ET RESPECT DES PRESTATAIRES)

Au-delà des achats de biens matériels, le cabinet est amené à réaliser des achats de prestations intellectuelles. Nous efforçant d'être exemplaires, nous sélectionnons donc par exemple nos freelances et prestataires sur leur engagement dans la RSE. Nous avons encore des efforts à faire en termes de « traitement » des prestataires, notamment les freelances (anticipation des missions, réalisation des contrats, délais de paiement, association à la vie du cabinet).

Le cabinet a développé au fil des années de nombreux partenariats, dans la plupart des cas avec d'autres acteurs de la RSE (complémentarité d'expertise). Cette ouverture se traduit par la création du 3 Rue du Louvre, qui regroupe 4 structures constituant un éco système de compétences.

Ces partenariats n'ont pas forcément été pérennes car ils se sont souvent avérés déséquilibrés. Il est donc clé pour E&H de traiter cet enjeu d'image et surtout de mieux border les partenariats en amont (choisir des partenaires en phase avec les valeurs du cabinet, clarifier les termes de l'échange, contractualiser et faire appliquer les engagements pris, etc..).

#### Actions :

- Choix de partenaires responsables (MEILLEUR DEMAIN, MANAGEMENT & RSE et BIRDEO)
- Intégration de la politique Achats Responsable du Groupe Ecocert à nos processus d'achat.

### 22 - MECENAT ET MECENAT DE COMPETENCES

Cet enjeu est considéré comme le moins matériel de tous pour le cabinet : il est présenté comme un « nice to have » à développer, notamment parce que le cœur de métier du cabinet est déjà de contribuer à de grands enjeux sociétaux.

Le mécénat de compétences pourrait cependant mobiliser les équipes et contribuer à donner du sens au travail. Une condition à sa mise en place serait de dépasser les freins liés à la charge de travail.

#### Actions :

- Mécénat de compétences pour l'association Alter-Actions

## 23 - CONTRIBUTION A L'ECONOMIE LOCALE (EMPLOIS, ACHATS...)

Cet enjeu fait partie des moins matériels de tous. Le cabinet créé en effet peu d'emplois et génère peu d'achats ; il a donc peu d'impact à l'échelle de l'économie locale.

Pour autant, l'équipe a recours à des prestataires locaux (plutôt qu'à des livraisons de nourriture pour l'organisation de buffets par exemple) et s'efforce de faire connaître des enseignes responsables (ex restaurants végétariens, etc. ) à ses clients lors de leurs visites.

### Actions :

- Intégration à nos processus de la Politique d'Achats Responsables du Groupe ECOCERT
- Comptes clients chez des commerces locaux où achats récurrents : boulangerie, commerce d'alimentations biologiques...

## 24- RAYONNEMENT DE LA RSE AUPRES DE NOTRE ECOSYSTEME (ASSOCIATIONS, EVENT 3RDL, MONDE ACADEMIQUE, ETC.)

Le rayonnement de la RSE auprès de notre écosystème est perçu comme le plus matériel de la catégorie. Au-delà du gain de visibilité du cabinet, c'est une opportunité de sensibiliser un grand nombre de personnes au développement durable et à son application au sein des entreprises. Il se matérialise par la contribution des associés et consultants à de très nombreux réseaux engagés en faveur du développement durable (Global Compact France, Comité 21, Orée, Orse, C3D, etc..), aux réflexions des associations professionnelles (ANDRH, Adetem, AFCI, ..) et à la publication d'études de fond sur la RSE (baromètre, guides, etc..)

La mission d'acculturation de la société civile à la RSE est essentielle, notamment pour faire avancer le sujet RSE plus largement. Le cabinet répond à cet enjeu, à travers l'organisation de matinées ou de conférences en fin de journée au 3RDL, ou encore via des prises de position sur les réseaux sociaux sur les sujets relevant de la RSE comme des articles dans des médias de vulgarisation.

Enfin, les consultants interviennent dans de très nombreuses écoles de commerce et d'ingénieurs pour inscrire la RSE aux programmes d'enseignement etc.

### Actions :

- 10 événements organisés en 2021
- 10 000 personnes nous suivent sur LinkedIn et 4000 sur Twitter



## PARTENAIRES DE FORMATION ET RESEAUX



Des Enjeux et des Hommes fait également partie de nombreux réseaux travaillant sur les questions liées à la RSE, notamment : le Comité 21, l'Orée, l'OBSAR, l'Orse, le C3D (collège des Directeurs du DD engagés), Communication & Entreprises, la Commission DD de l'AACC, l'ADETEM (Club marketing responsable), le Global Compact France et les MR21. Par ailleurs, nous co-animons la commission RSE de l'ANDRH -Association Nationale des Directions ressources humaines cofondateur et membres du "comité DD & RSE" de Consult'in France (ex-Syntec).

## PARTENAIRES DE FORMATION



## RESEAUX






## CONTACT

 3 rue de Louvre, 75 001 Paris

 11 place St Bertrand, 32 600 L'Isle Jourdain

 01 44 86 03 20

 [contact@desenjeuxetdeshommes.com](mailto:contact@desenjeuxetdeshommes.com)

 [www.desenjeuxetdeshommes.com](http://www.desenjeuxetdeshommes.com)



DES ENJEUX ET DES HOMMES - SAS au capital de 170.000 € - SIREN 801 390 261 RCS PARIS - 3 rue du Louvre 75001 Paris. 01 44 86 03 20 - Code APE : 7022 Z