



DES ENJEUX
ET DES HOMMES

DÉMARCHE RSE DU CABINET 2018



« Faciliter les transitions des organisations vers des modèles plus durables, en apportant à chacun des clés pour inventer demain avec son écosystème. »



NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL

Ceci est notre **Communication sur le Progrès** sur la mise en œuvre des principes du **Pacte mondial des Nations Unies**.

Nous apprécions vos commentaires sur son contenu.

DECLARATION DE SOUTIEN AU PACTE MONDIAL

Des Enjeux et des Hommes est un cabinet de conseil en stratégie et conduite du changement spécialisé dans l'accompagnement des entreprises pour 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 entreprises 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 quatre associés du cabinet partagent avec l'équipe de consultants l'ambition d'être un acteur de premier plan dans la mutation 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. Ces derniers s'imposent comme le nouveau référentiel des acteurs engagés dans la RSE et trouvent un contexte porteur avec le vote de la loi Pacte en France.

Au sein du cabinet comme au niveau de l'écosystème 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 dans le déploiement d'actions pour intégrer la RSE à notre stratégie et nos modes de fonctionnement quotidiens.

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.



AGNÈS RAMBAUD-PAQUIN

Présidente du cabinet Des Enjeux et des Hommes

**NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL**



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

PRINCIPES

Les entreprises sont invitées à :

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

EDITO	P.6
01. MIEUX NOUS CONNAÎTRE	P.8
NOTRE VISION	P.9
NOTRE HISTOIRE	P.10
NOTRE ÉQUIPE	P.12
NOS PARTIES PRENANTES	P.13
NOS OFFRES	P.14
L'ÉCOSYSTÈME DU 3 RUE DU LOUVRE	P.16
QUELQUES ÉVÈNEMENTS FORTS DE L'ANNÉE	P.17
02. DÉMARCHE RSE : CONSULTANTS EN ACTION !	P.18
ANALYSE DE MATÉRIALITÉ	P.19
DÉMARCHE RSE ET ANALYSE DES ENJEUX	P.21
CONSULTANTS ÉCLAIREURS	P.23
CONSULTANTS ÉPANOUIS	P.28
CONSULTANTS EXEMPLAIRES	P.33
CONSULTANTS ESSAIMEURS	P.40
03. ANNEXES	P.44
OBJECTIFS 2011-2018	P.45
TABLEAU DE CORRESPONDANCE	P.46



EDITO

2018, QUELLES TENDANCES POUR LA RSE ?

LA RSE : LEVIER DÉSORMAIS STRATÉGIQUE

2018 est une année de transition, clairement marquée par une accélération de la prise en compte de la RSE au sein des business. A l'image de la loi Pacte qui invite à formuler la raison d'être des entreprises, les dirigeants, actionnaires et administrateurs ont franchi un cap pour faire de la RSE non plus un "nice to have" mais une composante clé de leur réflexion pour garantir un business performant et créateur de valeur partagée, à court et à moyen terme.

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

DE LA RSE À LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES MARQUES (RSM)

La conjugaison harmonieuse entre la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et l'engagement des marques (RSM) est aussi une tendance forte qui se confirme en 2018.

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.

L'ÉTHIQUE ET LES DROITS HUMAINS PEINENT À CHANGER LES PRATIQUES

Alors que 2017 avait donné lieu à de nombreux échanges sur la manière de mettre en œuvre les lois SAPIN II et sur le Devoir de vigilance, force est de constater que les pratiques effectives ont peu évolué. Le traitement des sujets éthiques reste encore très théorique et fait souvent l'objet d'approches de sensibilisation peu 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.

2018 a vu la mise en place progressive de dispositifs d'alerte. Gageons que ce déploiement en épisode ne fait que retarder le passage à une approche plus ambitieuse des changements de comportements attendus, qui toucherait le salarié dans son quotidien professionnel.

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

Les études de matérialité ont évolué dans leurs modalités pour être plus crédibles et plus à même d'induire des plans d'actions, au-delà du simple reporting. Elles s'appuient sur des travaux plus robustes et prospectifs sur les enjeux en lien avec le nouveau référentiel qui s'impose : les ODD. Elles donnent par ailleurs lieu à un véritable dialogue avec les parties prenantes, alliant deux dimensions complémentaires :

- une approche quantitative, permettant de toucher un nombre important de parties prenantes - avec parfois la capacité à identifier des signaux faibles. Ces dispositifs se déploient également au niveau des filiales, permettant une utilisation de leurs enseignements par les équipes locales.

- une approche qualitative, permettant d'approfondir les signaux crédibles issus des enquêtes quantitatives et portant désormais autant sur les opportunités d'innovation que sur les enjeux défensifs.

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

LA RSE DANS LES MÉTIERS ... UN DÉFI POUR LES ENTREPRISES QUE LES DIRECTIONS RSE PRENNENT PROGRESSIVEMENT EN COMPTE, DANS UNE COLLABORATION RENFORCÉE AVEC LES RESSOURCES HUMAINES

L'évolution du monde, des marchés, des comportements d'achat, du profil des concurrents ... génère un contexte de pression permanente sur les modèles économiques. Pour y répondre, les entreprises doivent pouvoir faire évoluer les compétences de leurs collaborateurs. La RSE fait partie des sujets sur lesquels ils peuvent renforcer leurs savoirs et savoir-faire métiers.

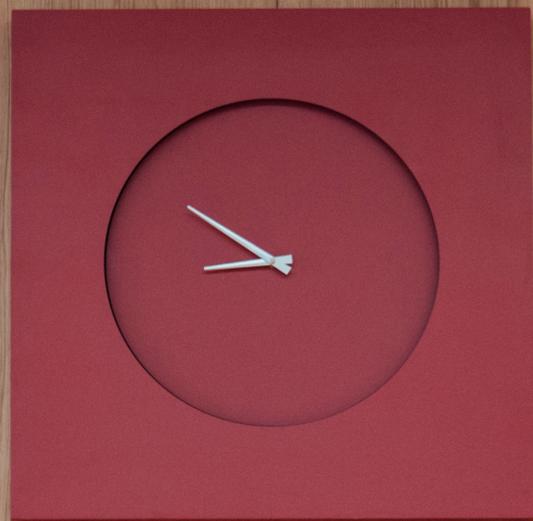
On voit émerger une prise en compte beaucoup plus systématique de ces expertises RSE, avec l'arrivée de plans de formations transverses, portés par des directions RH/Learning appuyées par les équipes RSE.

Enfin, si la RSE a touché en priorité des métiers comme les achats ou l'industrie, on observe par ailleurs un déploiement sur les autres fonctions : marketing, vente, DSI, finance.

Edito rédigé par
Hugues Carlier, Olivier Classiot et Agnès Rambaud-Paquin

01.

**MIEUX
NOUS
CONNAITRE**



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

Créé en 2003, notre mission est d'accompagner les 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.

Nous sommes donc convaincus que :

LA RÉPONSE AUX **DÉFIS D'UN DÉVELOPPEMENT DURABLE** NÉCESSITE LA **CONTRIBUTION DE TOUS LES ACTEURS INTERNES ET EXTERNES.**



L'ENGAGEMENT DE L'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.**



LA MISE EN ŒUVRE D'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 DÉCLENCHEUR

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 1ERES MISSIONS

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

2013

LE DÉVELOPPEMENT

- 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

2011

LA PARUTION D'ÉTUDES

- 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

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 »
- Celle du guide du « Management Responsable » avec Kedge Business School

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
- La labellisation Bcorp

2016

UN ENGAGEMENT FORT POUR LE MÉTIER DU CONSEIL

- Agnès Rambaud devient administratrice de Consult'in France (Syntec Management)
- La co-crédation de la plateforme d'autoévaluation CSR Expertise avec Birdeo
- Le classement du cabinet dans les « Best in the World » 2016 des entreprises certifiées Bcorp
- Un nouveau partenaire : Buy Your Way, expert des achats responsables

2006

LE 1ER GRAND DÉPLOIEMENT

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.

2008

L'INTERNATIONAL

Le premier déploiement à l'international, pour Rhodia : celui du référentiel « Rhodia Way », via l'empowerment de 20 champions et 60 correspondants.

2010

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, l'organisation du Responsib'all Day, qui mobilise chaque année les 18 500 collaborateurs.

2009

LE 3 RUE DU LOUVRE

- L'installation au 3 rue du Louvre dans des bureaux qui vont progressivement devenir un écosystème 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 ».

2017

DE NOUVEAUX HORIZONS D'ACCOMPAGNEMENT

- Développement des expertises sur l'éthique et le devoir de vigilance
- Diffusion du 3ème baromètre « Salariés et DD » réalisé avec Ekodev et Occurrence
- Collaboration au lancement des Master Class 21 avec CentraleSupElec Exed et l'Académie Durable Internationale

2018

LE CAP DES 15 ANS

- **12 salariés et un CA d'1,75 M€**
- **La parution d'une étude avec l'ORSE sur « RSE&Gouvernance : panorama des acteurs de la transformation »**
- **Les premières missions de lien entre la RSE et la Responsabilité Sociétale des Marques (RSM)**
- **La participation à la 1ère édition de l'Académie Durable Internationale à Casablanca**
- **La prise de participation dans C3Consensus**

NOTRE EQUIPE

Des Enjeux et des Hommes a été créé par des consultants experts de l'accompagnement du changement : cette approche singulière de la Responsabilité Sociétale des Entreprises continue par conséquent de nourrir l'expertise de chacun des collaborateurs.

Elle s'infuse donc dans les pratiques de l'équipe composée d'une douzaine 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 associés - par des consultants séniors, confirmés, juniors et des stagiaires.



NOS PARTIES PRENANTES



PARTENAIRES COMMERCIAUX

Partenaires privilégiés (Buy Your Way, C3 Consensus ...)
Responsables des événements (Produrable, Sustainable Brands, ...)
Prestataires de services
Fournisseurs de biens matériels
Autres partenaires (Haikara, Académie Internationale ...)



COMPAGNONS

Salariés (associés et consultants)
Consultants freelance
Stagiaires
Anciens collaborateurs
Candidats



COMMUNAUTÉS LOCALES

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



CLIENTS & PROSPECTS

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



AUTORITÉS

Organismes labélisateurs (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 ACADÉMIQUES

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

NOS OFFRES

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 des entreprises.

Ainsi, nous pouvons notamment :



ÉVALUER

comment la RSE est intégrée et déployée dans votre entreprise



IMPLIQUER

les dirigeants dans votre démarche RSE



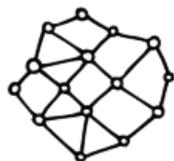
DÉPLOYER

la RSE à grande échelle



MOBILISER

les hommes et les femmes de votre entreprise



CRÉER & ANIMER

un réseau de correspondants RSE



INTÉGRER

concrètement la RSE dans vos métiers



FAIRE ÉVOLUER

vos modes de management



DÉVELOPPER

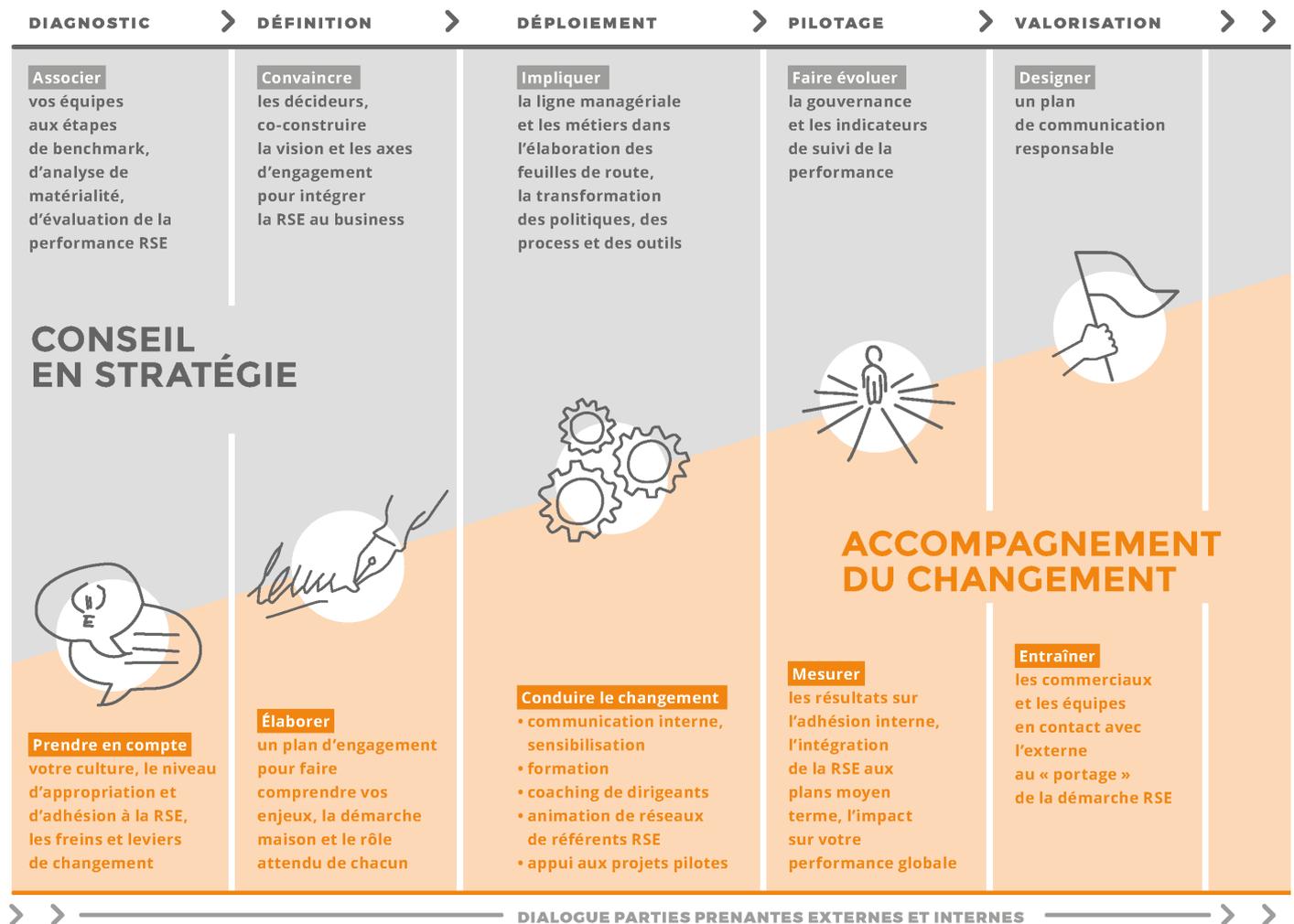
le dialogue avec vos parties prenantes

Quel que soit leur stade d'avancement 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.

Nos deux expertises en conseil en stratégie et accompagnement du changement se complètent quel que soit ce stade et notre double approche s'illustre donc de la façon suivante :



L'ÉCOSYSTÈME DU 3 RUE DU LOUVRE

Des Enjeux et des Hommes a créé au 3 rue du Louvre un écosystème où sont regroupées cinq 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.



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



est un cabinet de conseil pour aider les entreprises à intégrer le développement durable au coeur de leurs pratiques achats, depuis la définition des enjeux jusqu'au déploiement opérationnel d'outils et de bonnes pratiques.



développe des solutions numériques pour permettre aux entreprises de mieux répondre aux attentes de leurs parties prenantes. Comeen édite également e-RSE.net et e-CSR.net, plateformes de communication corporate et RSE de référence.



est un cabinet conseil et éditeur de logiciels spécialisé dans le management des parties prenantes, qui accompagne les entreprises dans la cartographie de leur écosystème, l'engagement dans le « fair dialogue » et la co-construction de solutions gagnantes-gagnantes.

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 ...



QUELQUES ÉVÈNEMENTS FORTS DE L'ANNÉE

LES DIRECTIONS RSE DE SNCF ET MICHELIN PRÉSENTENT LEURS ANALYSES DE MATÉRIALITÉ

Mars 2018

A l'occasion d'une matinale sur le thème de l'analyse de matérialité, nous avons le plaisir de recevoir au 3 rue du Louvre deux grands témoins : Bertrand Bonhomme, directeur RSE du groupe Michelin et Christian Dubost, directeur RSE du groupe SNCF. Nous sommes revenus sur leurs approches respectives mises en œuvre dans le cadre de missions menées conjointement par *Des Enjeux et des Hommes* et *C3 Consensus*.



LEARNING EXPEDITION : À LA RENCONTRE D'ENTREPRISES À MISSION

Juin 2018



Lors d'une matinale organisée au 3 rue du Louvre, Agnès Rambaud, co-fondatrice de *Des Enjeux et des Hommes* et Caroline Renoux, fondatrice de *Birdeo*, ont restitué les enseignements d'un voyage d'étude organisé en mars par le cabinet Prophil aux Etats-Unis, suite à la publication en début d'année de l'étude sur les entreprises à statut hybride.

RSE & GOUVERNANCE : PANORAMA DES ACTEURS DE LA TRANSFORMATION

Juillet 2018

L'Observatoire de la RSE (ORSE) et *Des Enjeux et des Hommes*, ont mené, en partenariat avec Bpifrance, une étude sur la Gouvernance de la RSE au sein des entreprises et son évolution ces cinq dernières années. Sur la base d'un sondage auprès de 250 professionnels du secteur et de plus de 50 entretiens individuels auprès de différentes organisations (responsables RSE de grandes entreprises, d'ETI et de PME, représentants de fédérations professionnelles et d'organisations syndicales) et de l'analyse des documents de référence des entreprises du CAC 40 publiés en 2018, cette enquête d'envergure fait le point sur les acteurs qui se mobilisent au sein de l'entreprise.

Toute notre actualité est présentée sur notre [blog](#).

02.

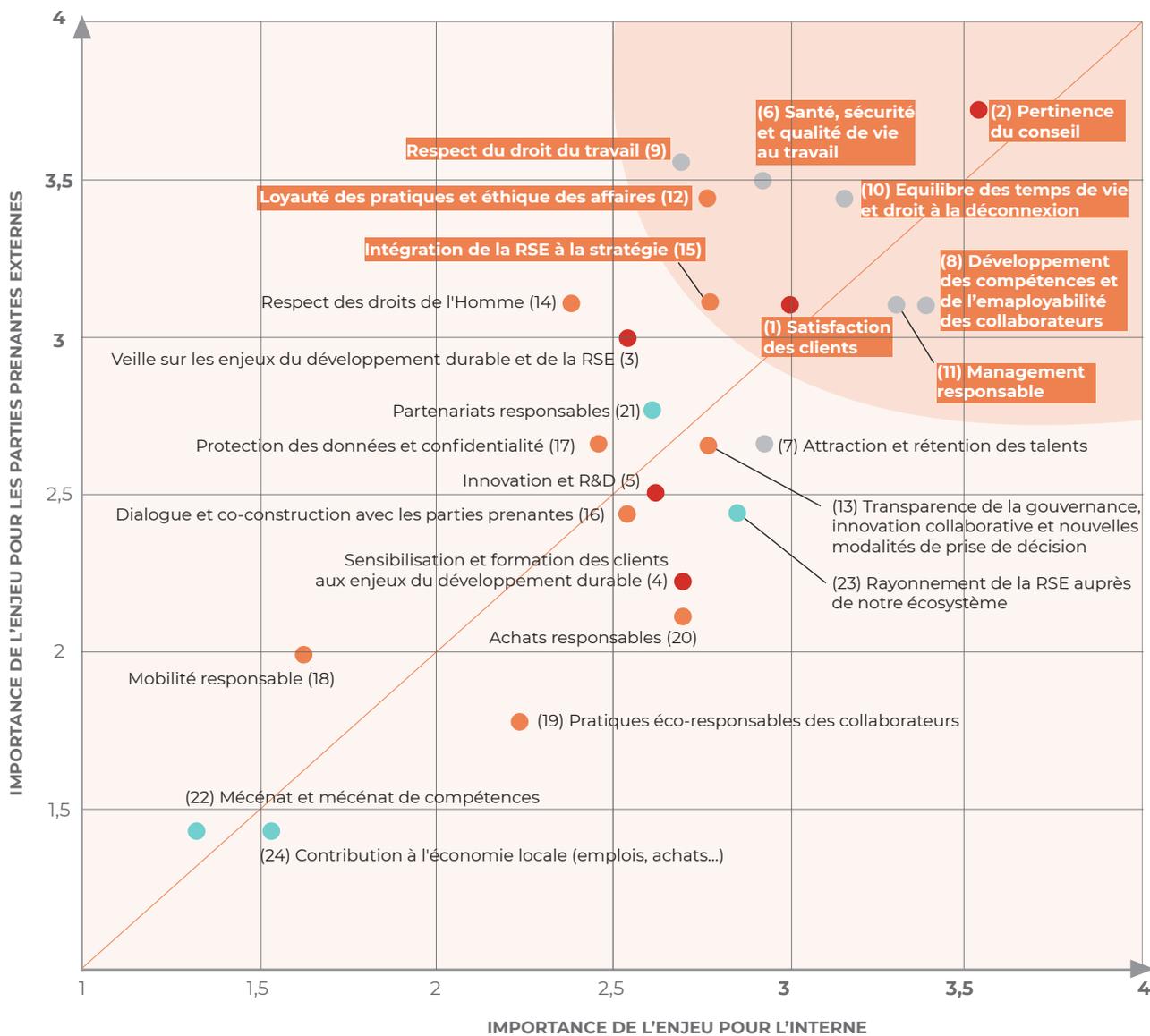
DÉMARCHE RSE : CONSULTANTS EN ACTION !



ANALYSE DE MATERIALITE

MATRICE DE MATÉRIALITÉ

Pour la première fois, le cabinet s'est engagé dans une démarche d'analyse de matérialité pour sa propre activité. Ainsi, ce premier rapport a été l'occasion de produire une première matrice de matérialité, présentée ci-dessous :



ENJEUX MATÉRIELS

- CONSULTANTS ECLAIREURS
- CONSULTANTS ECHANOUIS
- CONSULTANTS EXEMPLAIRES
- CONSULTANTS ESSAIMEURS

MÉTHODOLOGIE

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. Quatre 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 a été interrogée 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 RÉSULTATS

La matrice présente donc graphiquement la zone correspondant aux enjeux les plus matériels pour le cabinet (enjeux en blanc et surlignés en orange) : 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 sont 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 ?

Comme évoqué précédemment, la matrice présentée pour 2018 constitue une première approche du sujet en interne. Les prochaines années seront par conséquent 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, rootchaining, élargissement du panel, enquête en ligne, constitution de la liste des enjeux grâce à des consultations préalables en interne et en externe, analyse des signaux faibles, etc.).

DÉMARCHE RSE ET ANALYSE DES ENJEUX

La suite de ce rapport présente 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 DÉMARCHE

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 d'accompagner avec bienveillance, écoute et courage, 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 de notre empreinte environnementale.



Les engagements RSE qui nous rassemblent sont donc les suivants. Nous aspirons à être des :

CONSULTANTS EN ACTION !

CONSULTANTS ECLAIREURS

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

CONSULTANTS ECLAIREURS

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



01. SATISFACTION DES CLIENTS

La satisfaction de nos clients est un enjeu identifié comme prioritaire tant par l'interne que par l'externe. Elle fait partie de l'ADN de *Des Enjeux et des Hommes*. 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. Notre souci premier est de mobiliser les consultants sur cet enjeu car dans une entreprise de prestation de services, la préférence client ne dépend pas des offres produit. 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

- Evaluation de toutes nos formations par questionnaire de satisfaction
- Fixation d'objectifs individuels annuels de satisfaction clients à chaque consultant
- Sur 60 clients, nous avons déjà mené une mission distincte avec 33 d'entre eux en 2017

QUELQUES-UNS DE NOS CLIENTS EN 2018

Notre entreprise de conseil accompagne des acteurs de natures, de tailles et de secteurs très variés.

Nous œuvrons à ce que chacune de nos missions s'inscrive dans le souci du sur-mesure et dans une dynamique positive d'embarquement vers un développement plus durable. En 2018, nous avons notamment réalisé des missions pour :



80
MISSIONS EN 2018

60
CLIENTS EN 2018



02. PERTINENCE DU CONSEIL

(VISION LONG TERME, OBJECTIVITÉ ET COURAGE DES RECOMMANDATIONS, CAPACITÉ À ENGAGER DES TRANSFORMATIONS)

La pertinence du conseil est l'enjeu le plus incontournable, au-delà de la satisfaction client.

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.

En effet, notre rôle en tant que cabinet de conseil en stratégie RSE et accompagnement du changement est 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 un impact positif 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



CLASSÉ DANS LE TOP 3 DES CABINETS « DÉVELOPPEMENT DURABLE, RSE »

2018



POSITIONNÉ EN TÊTE DU CLASSEMENT DES CABINETS DE CONSEIL EN RSE

2018

TÉMOIGNAGES



Des Enjeux et des Hommes a réellement cherché à comprendre qui on était et l'a bien perçu, dès le début de la collaboration. On sent que l'équipe de consultants à envie de se fondre dans l'ADN de l'entreprise.

Nos interlocuteurs sont des personnes qui s'investissent sincèrement pour essayer de nous faire progresser, qui nous stimulent, et ce en adéquation avec notre rythme et notre culture d'entreprise.

Une relation de confiance se crée grâce à la posture des consultants : ils offrent une réflexion sur-mesure tout en fournissant une approche spécifique au cabinet. Cette approche est intelligente car elle est adaptée aux besoins, et donc pragmatique, ce qui facilite l'adoption du changement en interne. »

Marie Durieux | Responsable RSE chez LeBonCoin



Ce que j'apprécie lorsque je travaille avec Des Enjeux et des Hommes, c'est leur capacité d'écoute et de compréhension des enjeux de notre entreprise. C'est pour cette raison qu'ils sont pertinents. »

François Fiancette | Pilote d'affaires RSE chez RTE



03. VEILLE SUR LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT 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 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 d'enrichir constamment leurs repères. Elle passe par des lectures (web, presse, ouvrages) et par la participation aux travaux des think tanks et aux principaux rassemblements de la profession (ProDurable, Sustainable Brands, Convergences, World Forum de Lille, Forum Reset Paca ...).

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.

EXEMPLES D' ACTIONS

- Utilisation d'un outil de veille mutualisé pour tous les consultants (El Curator), permettant un suivi quotidien de l'actualité liée à la RSE, avec une structuration thématique et sectorielle
- Réalisation et diffusion d'une veille hebdomadaire pour tout évènement lié à la RSE (conférences, ateliers, salons ...)
- Incitation des consultants à participer à de nombreux évènements et à partager les comptes-rendus réalisés
- Souscription à un abonnement chez RSE datanews
- Inscriptions à différentes newsletters : e-RSE, 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 ...



04. SENSIBILISATION ET FORMATION DES CLIENTS AUX ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les sujets liés au Développement Durable et à la RSE restent encore globalement méconnus : les récentes études, telles que 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 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 cependant 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).

EXEMPLES D'ACTIONS

- Statut d'organisme de formation certifié
- Ingénierie et animation des modules de formation relatifs à la RSE chez la CEGOS
- Catalogue de formations en ligne avec une dizaine de formations généralistes, spécialisées, présentielles et en e-learning
- Formation d'environ 500 personnes en 2018, soit environ 7000 heures de formation



05. INNOVATION ET R&D (DONT INNOVATION PÉDAGOGIQUE, MÉTHODES 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.

Cela 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 de performance extra-financière en 2017 ou au devoir de vigilance), entraînant régulièrement de nouveaux besoins à satisfaire (notamment 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 en effet une habitude de R&D depuis sa création. Au-delà des sujets de change management, il a développé depuis 2014 une pratique de conseil en stratégie. Les récents rapprochements (avec C3 Consensus sur le digital et BYW sur l'international) ont permis de modéliser et de tester de nouvelles offres et/ou outils.

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 et de défricheurs afin de proposer des modèles toujours plus pertinents.

EXEMPLES D' ACTIONS

- Production régulière d'études et de guides pour agir permettant de diffuser nos méthodologies, disponibles sur notre site
- Interventions dans les principaux colloques sur les nouvelles offres (par exemple à Pro durable 2018, sur l'association cartographie des risques et matrice de matérialité, sur la RSM)
- Utilisation de nouveaux outils digitaux (ex : Klaxoon pour l'animation de réunions de comité de parties prenantes, etc)
- Création d'un comité innovation au sein du 3RDL avec nos partenaires C3 et Buy Your Way pour penser de nouvelles offres 2019 (« Make it Happen » et « Think Beyond »)



CONSULTANTS EPANOUIS

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



06. SANTÉ, SÉCURITÉ ET QUALITÉ 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 contrats, 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 impliquant, et responsabiliser 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.

EXEMPLES D'ACTIONS

- Télétravail 1 jour par semaine
- Bureaux situés au 3 rue du Louvre dans le centre de Paris, au sein d'un écosystème de compétences constitué avec 5 autres structures
- Cours de Yoga hebdomadaires partiellement pris en charge par le cabinet
- Achats d'écrans fixes pour un meilleur confort des postes de travail
- Organisation de déjeuners collaboratifs mensuels
- Participation financière de l'entreprise aux anniversaires, pots de départ, etc.



07. ATTRACTION ET RÉTENTION 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 ...

Des Enjeux et des Hommes fait partie d'un marché dans lequel peu d'acteurs évoluent, mais pour lequel il n'y a pas encore énormément d'embauches. En tant que cabinet indépendant, 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 étant néanmoins un des cabinets les plus anciens de son secteur, il a su se forger une réputation et cela lui permet d'attirer des talents.

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 qui 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 est clé à long terme pour consolider l'équipe.

Elle doit être complétée par des approches -agiles- qui tiennent compte de l'évolution du rapport au travail (monter des partenariats avec d'autres cabinets, des freelances, proposer des temps partiels, etc).

EXEMPLES D'ACTIONS

- 20 entretiens réalisés pour des postes de consultants en 2018
- 14 entretiens de candidats stagiaires
- 2 départs et 4 arrivées en 2018 (CDI et CDD)
- Tickets restaurant et 7 jours de congés offerts pour les stagiaires



08. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DE L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS

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 sur la gestion de projet, notamment via l'affectation sur des missions, 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.

EXEMPLES D'ACTIONS

- Elaboration et diffusion d'un référentiel de compétences qui décrit 4 niveaux de maîtrise (junior, confirmé, senior, associé)
- Deux entretiens annuels (début et mi-année)
- Formations régulières, par exemple en 2018 : formation de formateurs, formation à des outils digitaux, pour un total de 8 demi-journées de formation collective en 2018
- Incitation des consultants à participer à de nombreux événements et à partager les comptes-rendus réalisés
- Un consultant par an suit les sessions de la Master Class 21



09. 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.

Selon l'évolution du nombre d'employés, de nouvelles réglementations seront à respecter telles que la mise en place d'un Comité Social et Economique d'ici le 1er janvier 2020.

EXEMPLES D'ACTIONS

- Couverture santé et prévoyance : Mutuelle Ciprès
- Respect et promotion des engagements 3 à 6 du Pacte Mondial



10. EQUILIBRE DES TEMPS DE VIE ET DROIT À LA DÉCONNEXION

L'équilibre des temps de vie et le droit à la déconnexion font partie des enjeux les plus matériels de la catégorie « Consultants épanouis » : 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 du 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 celui-ci.

EXEMPLES D'ACTIONS

- Mise à disposition de lignes professionnelles pour les consultants
- Limitation des échanges téléphoniques / par mail et des réunions avant 9h et après 18h30
- 1 jour de télétravail par semaine
- Aménagement du temps de travail selon besoins (4/5ème, 9/10ème, travail délocalisé sur Lyon ...)



II. MANAGEMENT RESPONSABLE

(CAPACITÉ À DONNER DU SENS, RESPONSABILISATION, VIE D'ÉQUIPE)

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'être, 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, régies, déplacements nationaux et internationaux).

Il s'agit d'un de nos axes de progrès pour l'année 2019, sur lequel une réflexion est en cours.

EXEMPLES D' ACTIONS

- Trois séminaires par an (janvier, juillet, septembre) pour réfléchir en équipe au futur de l'entreprise



CONSULTANTS EXEMPLAIRES

Développer et assurer une gouvernance responsable



12. LOYAUTÉ DES PRATIQUES ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

La loyauté de pratiques et l'éthique des affaires doivent être un point particulier d'attention : il s'agit de l'enjeu le plus matériel de cette catégorie.

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'il observe.

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).

Il s'agit d'un de nos axes de progrès pour l'année 2019, sur lequel une réflexion est en cours.

13. TRANSPARENCE DE LA GOUVERNANCE, INNOVATION COLLABORATIVE ET NOUVELLES MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION

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 membres de l'équipe, selon leur niveau d'engagement et leur séniorité, est importante : en tant qu'acteur du 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, cette volonté de coconstruire ou de faire évoluer le processus décisionnel du cabinet doit devenir une priorité.

EXEMPLES D'ACTIONS

- Trois séminaires par an (janvier, juillet, septembre) pour réfléchir en équipe au futur de l'entreprise
- Prise en charge du recrutement des stagiaires par une consultante

14. RESPECT DES 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).

EXEMPLES D'ACTIONS

- Respect et promotion des engagements 1 à 2 du Pacte Mondial
- Attention permanente portée aux produits et services que nous achetons (voir enjeux 20 et 21)



15. INTÉGRATION DE LA RSE À LA STRATÉGIE

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. Elle constitue pourtant un moyen d'assurer la cohérence avec l'offre et la légitimité de cette dernière.

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 renouvelée en 2017. Ce label reconnaît les entreprises les plus engagées, sous l'appellation « best for the world ».

Par ailleurs, l'analyse 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 liste d'objectifs réalisée pour le cycle 2011- 2017 pourra être actualisée l'an prochain.

La rédaction de notre Raison d'Etre est par ailleurs en cours. Elle fera l'objet d'une inscription à nos nouveaux statuts suite à la fusion avec C3 Consensus mi-2019.

EXEMPLES D'ACTIONS

- Analyse de matérialité conduite en 2019, consultation de tous les collaborateurs ainsi que d'une dizaine de parties prenantes externes

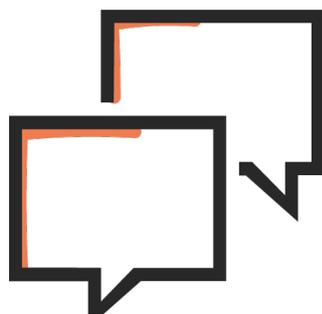


LABELISÉ
DEPUIS
2015

NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL



ADHÉSION AU
PACTE MONDIAL DEPUIS
2010



16. DIALOGUE ET CO-CONSTRUCTION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Via les missions, *Des Enjeux et des Hommes* et son partenaire *C3 Consensus* promeuvent 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, écosystème de compétences RSE, participation à de nombreux travaux de think tanks, coréalisation d'études avec l'ORSE, le Comité 21, etc..).

Celle-ci pourrait néanmoins être plus axée sur de la co-construction, ainsi que témoigner d'une ouverture plus marquée aux autres acteurs (par exemple aux académiques, aux médias, aux écoles, etc.).

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

EXEMPLES D'ACTIONS

- Réalisation d'une enquête clients (avec Spot a partner) en 2015/2016
- Réalisation d'une enquête interne (avec la méthode de l'Appreciative Inquiry) à venir en 2019
- Réalisation de la cartographie des parties prenantes du cabinet et d'une analyse de matérialité (8 parties prenantes externes pour 13 internes)



17. PROTECTION DES DONNÉES ET CONFIDENTIALITÉ

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 doivent être mises en place pour que nos clients se sentent en parfaite confiance quand ils nous fournissent ces données et documents stratégiques. C'est particulièrement clé lorsque le cabinet travaille pour différents acteurs 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 lors des phases de diagnostic doit être garanti (en particulier lors d'entretiens individuels). Cela permet une mise en confiance et donc des propos plus sincères, spontanés, et plus pertinents pour les recommandations que nous pouvons par la suite faire à nos clients.

EXEMPLES D'ACTIONS

- Signature de DNA au début des missions
- Garantie de l'anonymisation des propos des personnes interviewées dans le cadre des missions

CONSULTANTS EXEMPLAIRES (SUITE)

S'appliquer à réduire notre empreinte environnementale au bureau et en déplacement

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.



18. MOBILITÉ RESPONSABLE

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

La majorité des collaborateurs habitant Paris, ils utilisent le métro pour les déplacements domicile travail. Etant implantés dans une grande ville, bien desservie, il nous est facile d'encourager une mobilité douce pour les collaborateurs. Il s'agit par ailleurs un aspect facilement visible pour nos clients.

Si la plupart de nos déplacements se font en Île-de-France, nos missions peuvent également nous amener à faire des déplacements en France, voire à l'étranger. Lorsque cela est possible, nous favorisons les transports ferroviaires.

Egalement, lorsque les conditions le permettent et que cela n'est pas au détriment de bénéfices qu'auraient pu avoir une animation en présentiel, nous privilégions des moyens digitaux pour réduire nos déplacements (conférences téléphoniques, skype, webinars).

EXEMPLES D'ACTIONS

- Prise en charge du Pass Navigo à hauteur de 50% par le cabinet
- Prise en charge intégrale de l'abonnement Vélib (ou équivalent)
- Parking à vélos dans les locaux (cour)
- 13/15 collaborateurs utilisent les transports en commun pour leur trajets domicile / bureau ou font ce trajet à pied
- Usage préférentiel du train pour les déplacements en France, les seules exceptions étant pour des timings trop serrés

19. PRATIQUES ÉCO-RESPONSABLES DES COLLABORATEURS (ÉCOGESTES, DÉCHETS, 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 : notre activité ne requiert pas l'utilisation de ressources naturelles, nos consommations de papier sont faibles, nous générons peu de déchets.

La mise en place d'une démarche éco-gestes au 3 rue du Louvre (et l'accompagnement des différents « résidents ») est cohérente avec les missions de sensibilisation d'E&H à la RSE : nous ne pouvons pas ne pas nous appliquer à nous-mêmes les principes que nous défendons.

De nombreuses actions ont été mises en place (poubelles de tri, relamping, bilan carbone, etc.). Elles pourraient être plus visibles aux yeux des visiteurs de nos locaux. La culture des éco-gestes doit s'entretenir en permanence, notamment vis-à-vis des nouveaux arrivants.

EXEMPLES D'ACTIONS

- Impressions recto verso et noir et blanc par défaut
- Tri sélectif (carton, plastique, papier)
- Mise à disposition de sacs tissés dans la cuisine pour les achats du déjeuner
- Affichage incitant au tri sélectif dans la cuisine

20. ACHATS RESPONSABLES (ÉNERGIE, MOBILIER, FOURNITURES, INFORMATIQUE, ETC.)

De la même manière, nous nous devons d'avoir une démarche cohérente avec ce 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 une énergie verte chez Enercoop, utilisons des peintures sans COV, des papiers de forêts gérées durablement, etc.

Restent des progrès sur les achats d'ordinateurs (utiliser la seconde main, choisir des fournisseurs plus responsables) et le choix des serveurs via notre prestataire informatique, dont nous pourrions accompagner la formulation d'une démarche RSE.

EXEMPLES D'ACTIONS

- Achat de fournitures de bureau éco-responsables sur Lyreco
- Souscription à Enercoop pour l'énergie
- Achats de papier FSC pour l'imprimante
- Fontaine à eau Castali
- Poubelles de tri papier en papier recyclé



CONSULTANTS ESSAIMEURS

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

21. PARTENARIATS RESPONSABLES (CRITÈRES 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).

Au fil des années, 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 s'est traduite par la création du 3 Rue du Louvre, qui regroupe 5 structures constituant un écosystème de compétences.

Ces partenariats n'ont pas forcément été pérennes car ils se sont souvent avérés déséquilibrés. Il est donc clé pour *Des Enjeux et des Hommes* traiter cet enjeu d'image et surtout de mieux cadrer 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.).

EXEMPLES D' ACTIONS

- Choix de partenaires responsables pour les expertises de conseil (BYW, C3, Utopies...)
- Choix de partenaires responsables pour la réalisation de supports de communication / de supports pédagogiques (LinkUp, Haïkara ...)

22. MÉCÉNAT ET MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

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 compétence 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.

23. RAYONNEMENT DE LA RSE AUPRÈS DE NOTRE ÉCOSYSTÈME (ASSOCIATIONS, ÉVÈNEMENTS 3RDL, MONDE ACADÉMIQUE, ETC.)

Le rayonnement de la RSE auprès de notre écosystème est perçu comme l'enjeu le plus matériel de sa 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, AFCl, ..) 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 par l'organisation de matinales ou de conférences en fin de journée au 3 rue du Louvre, par des prises de position sur les réseaux sociaux sur les sujets relevant de la RSE ou encore via 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.



13
ÉVÈNEMENTS
ORGANISÉS EN 2018

1261
PERSONNES INSCRITES



2669
PERSONNES
NOUS SUIVENT
SUR LINKEDIN



1623
PERSONNES AIMENT
ET/OU SUIVENT
NOTRE PAGE

PARTENAIRES DE FORMATION

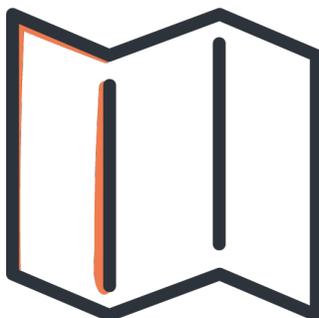


RÉSEAUX

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 Développement Durable engagés), Communication & Entreprises, la Commission Développement Durable 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).

PARTICIPATIONS A DES EVENEMENTS / SALONS EXTERNES





24. CONTRIBUTION À L'ÉCONOMIE 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 (par exemple traiteurs biologiques ou restaurants végétariens) à ses clients lors de leurs visites.

03.

ANNEXES



OBJECTIFS 2011-2018

Suite à notre fusion avec C3 Consensus en 2019, un nouveau cycle d'objectifs sera conjointement défini et sera présenté dans notre prochaine COP.

OBJECTIFS 2011-2017	DEGRÉ D'ATTEINTE EN 2017	AXES DE PROGRÈS	DEGRÉ D'ATTEINTE EN 2018	ACTIONS RÉALISÉES EN 2018
AMÉLIORER LES PROCESS DE GRH	4/5	Plan de professionnalisation (continu) CO	4/5	Création de poste pour un office manager Formation des employés Nouvel outil de gestion des congés Nouvel outil de note de frais Nouveaux outils informatiques et formation à leur usage
RENFORCER L'ERGONOMIE DES POSTES DE TRAVAIL	4/5	Des ordinateurs récents, des écrans fixes d'ordinateur ont été mis en place pour favoriser l'ergonomie sur les postes de travail Une nouvelle salle de travail a été inaugurée permettant un climat de travail plus adapté A approfondir en 2018 : faire intervenir un ergonome pour former aux bonnes postures	4/5	Nouvel opérateur téléphonique et internet : passage à la fibre Changement du parc d'ordinateurs par des plus légers (-1,5kg)
PROPOSER DES ATELIERS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL	4/5	Mise en place les midis (1 fois par semaine) de cours de yoga (pris en partie en charge par l'entreprise) A approfondir en 2018 : proposer d'autres ateliers pendant l'année (théâtre, sophrologie...)	4/5	Renouvellement des cours de yoga hebdomadaires (pris en charge à 50%)
GARANTIR UN MEILLEUR ARBITRAGE ENTRE VIE PRO ET VIE PRIVÉE	4/5	Poursuite du télétravail, un jour par semaine A approfondir en 2018 : réaliser d'un guide sur les conditions optimales pour travailler en télétravail	4/5	Poursuite du télétravail, un jour par semaine Changement du système de comptage des jours de congés facilitant la pose de congés le vendredi
FAIRE APPEL À DES ORGANISMES DU TYPE ESAT ET EA POUR NOS ACHATS DE FOURNITURES ET SERVICES	1/5	A approfondir en 2018 : notamment pour les buffets de réception	1/5	A approfondir en 2019 : choix d'une organisation
ETUDIER LES POSSIBILITÉS DE SOUTIEN À UN PROJET ASSOCIATIF EN LIEN AVEC NOTRE COEUR D'ACTIVITÉ	1/5	A approfondir en 2018 : identification de projets à soutenir pour 2018 (dons ou bénévolat)	1/5	A approfondir en 2019 : choix d'une association

TABLEAU DE CORRESPONDANCE

ENJEUX

PAGES

CONSULTANTS ECLAIREURS

(1) Satisfaction des clients	p.23
(2) Pertinence du conseil	p.24
(3) Veille sur les enjeux du développement durable et de la RSE	p.25
(4) Sensibilisation et formation des clients aux enjeux du développement durable	p.26
(5) Innovation et R&D (dont innovation pédagogique, méthodes et outils)	p.27

CONSULTANTS ÉPANOUIS

(6) Santé, sécurité et qualité de vie au travail	p.28
(7) Attraction et rétention des talents	p.29
(8) Développement des compétences et de l'employabilité des collaborateurs	p.30
(9) Respect du droit du travail	p.31
(10) Equilibre des temps de vie et droit à la déconnexion	p.31
(11) Management responsable (capacité à donner du sens, responsabilisation, vie d'équipe)	p.32

CONSULTANTS EXEMPLAIRES

(12) Loyauté des pratiques et éthique des affaires	p.33
(13) Transparence de la gouvernance, innovation collaborative et nouvelles modalités de prise de décision	p. 34
(14) Respect des droits de l'Homme	p.34
(15) Intégration de la RSE à la stratégie	p.35
(16) Dialogue et co-construction avec les parties prenantes	p.36
(17) Protection des données et confidentialité	p.37
(18) Mobilité responsable	p.38
(19) Pratiques éco-responsables des collaborateurs (écogestes, déchets, etc.)	p. 39
(20) Achats responsables (énergie, mobilier, fournitures, informatique ...)	p. 39

CONSULTANTS ESSAIMEURS

(21) Partenariats responsables (critères RSE et respect des prestataires)	p. 40
(22) Mécénat et mécénat de compétences	p.40
(23) Rayonnement de la RSE auprès de notre écosystème (associations, événement 3RDL, monde académique, etc.)	p.41
(24) Contribution à l'économie locale (emplois, achats...)	p.43

PRINCIPES

1. promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence
 8. entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
 10. agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin
-

1. promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence
 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
 10. agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin
-

1. promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence
10. agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin

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
-

8. entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
10. agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin



DES ENJEUX
ET DES HOMMES

Supervision du rapport, rédaction et conception graphique : Marie-Claire Nicot

Contributions à la rédaction : Hugues Carlier, Olivier Classiot, Agnès Rambaud-Paquin

Crédits photos : Etienne Boulanger



3 rue du Louvre, 75001 PARIS

+33 1 44 86 03 20



contact@desenjeuxetdeshommes.com

www.desenjeuxetdeshommes.com

RETROUVEZ-NOUS SUR

