



## Etude « La RSE et les métiers du conseil »

# Sommaire

## **1. Préambule méthodologique**

2. Constats préliminaires
3. Identification des enjeux
4. Importance des enjeux et matérialités
5. Maturité

6. Pratiques d'achats et attentes clients
7. Freins et leviers
8. Attentes vis-à-vis de la branche
9. Analyse et recommandations
10. Annexes

# 1. Préambule méthodologique

## Présentation du contexte actuel

### La RSE s'installe dans le panorama économique français

- Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), signés en 2015 par les 193 pays membres de l'ONU, marquent un virage dans l'interpellation des acteurs : états, collectivités, scientifiques, entreprises, citoyens... **tous sont désormais invités à collaborer compte tenu de l'ampleur des défis à relever.**
- La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) - responsabilité vis-à-vis des impacts de leurs décisions et activités sur l'humain, l'environnement et la société - touche tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprise : les grandes entreprises tenues, par la réglementation, de rendre compte de leurs performances à travers un reporting extra financier et les ETI et PME pour répondre aux politiques d'achats responsables de leurs clients.
- Si la RSE a pu être vue comme une « option », **elle est désormais considérée comme une opportunité** d'innover, de créer de la valeur, de gagner des marchés, d'attirer, de motiver et de fidéliser les équipes, d'améliorer les marges par une utilisation plus rationnelle des ressources.
- En effet, diverses études, dont celle de France Stratégie conduite en 2016 auprès de 8 000 PME françaises, ont démontré un gain de performance (différentiel de 13 point) pour les entreprises engagées dans la RSE. Plus récemment, les récents débats autour de la Loi Pacte - et notamment le rapport Notat-Sénard - ont consacré la RSE comme levier de contribution de l'entreprise aux grands enjeux sociétaux.
- Les organisations professionnelles accompagnent ce mouvement comme en attestent par exemple les guides produits par le Medef et l'Orse (Observatoire de la RSE), ou encore l'expérimentation conduite par la Plateforme RSE de France Stratégie pour suivre le développement de labels sectoriels.





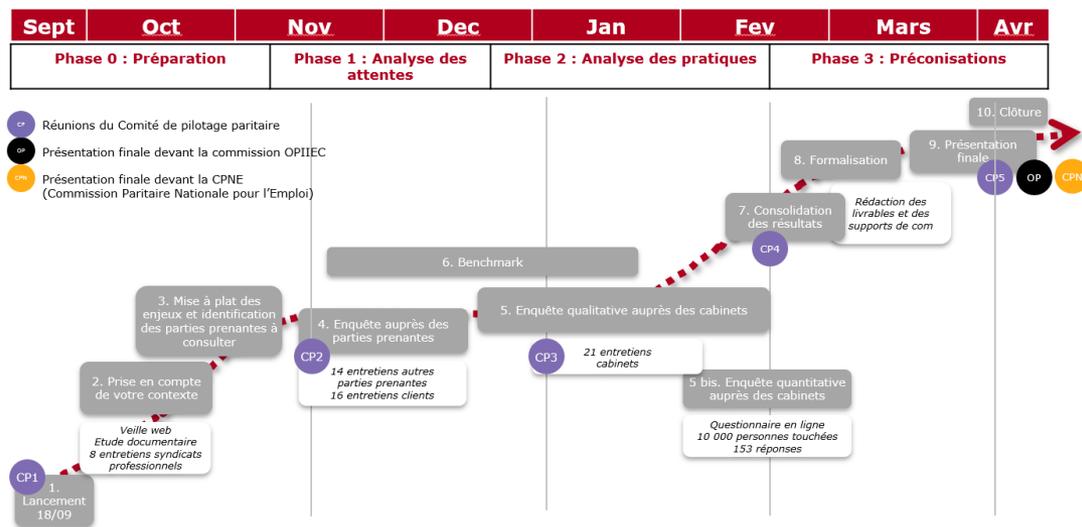
# 1. Préambule méthodologique

## Objectifs, périmètre, calendrier de l'étude

### Objectif et périmètre de l'étude :

- Cette étude est commanditée par la Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi et la Formation Professionnelles (CPNEFP).
- Son objectif est de mettre à disposition la branche des métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Etudes et du Conseil, et des métiers de l'Événement (BETIC) un **état des lieux de la prise en compte de la RSE par les métiers du conseil** et de proposer des **pistes d'actions**.
- Le périmètre de l'étude inclut les activités de conseil suivantes :
  - NAF 7022Z conseil pour les affaires et autres activités de gestion,
  - NAF 7810Z activités des agences de placement de main-d'œuvre,
  - NAF 7320Z études de marchés et sondages,
  - NAF 7021Z conseil en Relations Publics et communication.
- Ces codes NAF correspondent à 5 métiers :
  - Conseil en management
  - Conseil en recrutement
  - Conseil en évolution professionnelle
  - Etudes & sondages
  - Conseil en Relations Publics

### Calendrier de l'étude :



# 1. Préambule méthodologique

## Phase 0 de l'étude

### Phase 0 : Préparation

- En phase préparatoire, une **étude documentaire** et **8 entretiens préliminaires** auprès des organisations professionnelles de la branche des métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Etudes et du Conseil, et des métiers de l'Événement (BETIC) ont permis d'identifier les principaux enjeux du secteur en vue de réaliser une analyse de matérialité et d'identifier les parties prenantes pertinentes à interroger par la suite. L'analyse de matérialité est un outil permettant de hiérarchiser les enjeux de responsabilité et d'en évaluer les implications stratégiques ou sur le *business model* d'une organisation. Dans le cadre de notre étude, cet outil permet de mettre en regard l'importance accordée aux différents enjeux par les clients et autres parties prenantes du secteur avec l'importance accordées à ces enjeux par les cabinets.
- Pour cette première phase d'identification des enjeux, différents documents fournis par l'OPIIEC analysant le secteur (démographie, grandes tendances, etc.) ont été étudiés et complétés par une veille web, notamment sur les sites des différentes organisations professionnelles.

#### Documents étudiés



##### Documents fournis par l'OPIIEC :

- Chiffres-clés de l'OPIIEC
- Elaboration démarche RSE (Consult'in)
- Baromètre des achats de conseil (Consult'in)
- Rapport sur les besoins en compétences dans les métiers du conseil
- FEACO survey 2017/2018

##### Autres documents, veille web :

- Charte éthique, code de déontologie des branches
- Rapport d'activité FAFIEC
- Etudes récentes des branches
- Référentiels métiers OPIIEC
- Articles de presse
- Controverses



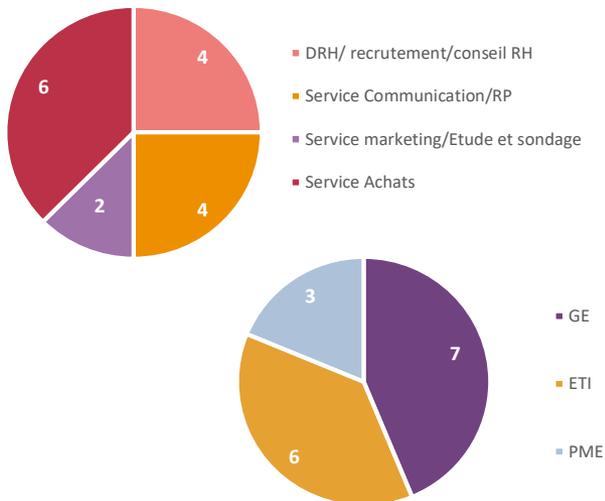
# 1. Préambule méthodologique

## Phase 1 de l'étude

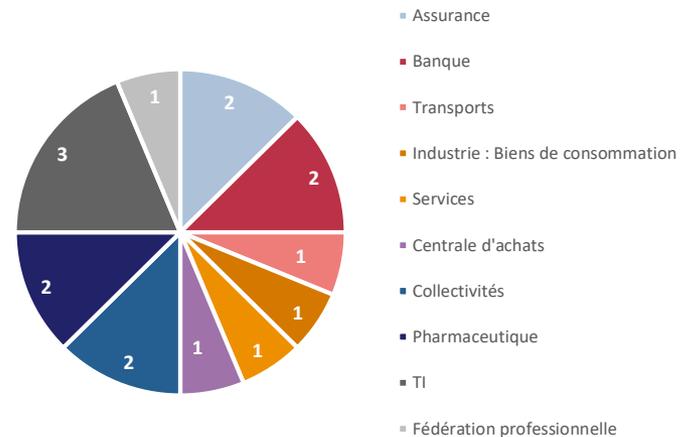
### Phase 1 : Analyse des attentes des parties prenantes

- En phase 1, **16 entretiens ont été menés auprès de clients** et **14 auprès d'autres parties prenantes** pour identifier leurs attentes et leur point de vue sur les principaux enjeux de responsabilité des cabinets de conseil. Ces entretiens ont été systématiquement complétés par un **court sondage adressé aux interviewés post-entretien**, leur permettant d'indiquer l'importance accordée à chaque enjeu.
- La sélection des clients interviewés s'est faite de façon à refléter une diversité territoriale, de taille d'entreprises, issues des secteurs privé et public, des collectivités et avec un focus particulier sur les banques et assurances, principaux clients du secteur. La sélection des autres parties prenantes a été conduite de manière à recueillir les avis de différents types d'acteurs : de l'investissement, de l'éducation, institutionnels, de la presse spécialisée, du monde économique, de la certification ainsi que des deux organisations professionnelles de la branche.

Répartition des clients interviewés  
par fonction et par taille d'entreprise



Répartition des clients interviewés  
par secteur d'activité



# 1. Préambule méthodologique

## Phase 2 de l'étude

### Phase 2 : Analyse des pratiques

- **21 cabinets de conseil\*** ont été interviewés et ont été sollicités pour le **même exercice de cotation post-entretien.**
- **Une enquête en ligne a été** envoyée à 10 000 adhérents du FAFIEC et relayée sur les réseaux sociaux. 153 réponses ont été reçues.

*\* Ils ont été sélectionnés pour refléter une représentativité des différents métiers, des fonctions, ainsi que des tailles des structures*

### Contenu du questionnaire

- Partie 1 : les enjeux spécifiques du secteur, le niveau de maturité des démarches RSE et les bonnes pratiques
- Partie 2 : les bénéfices à s'engager, les freins, les idées pour les lever
- Partie 3 : les changements à conduire, les besoins en organisation, en compétences

Répartition des personnes interviewées par métiers et par fonction



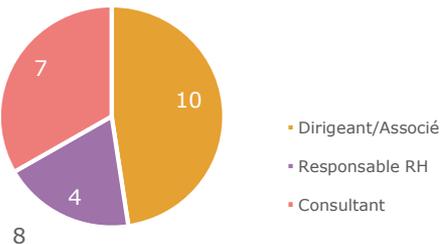
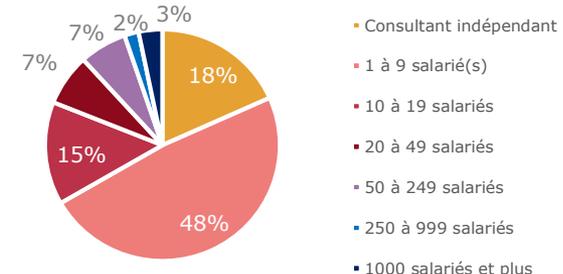
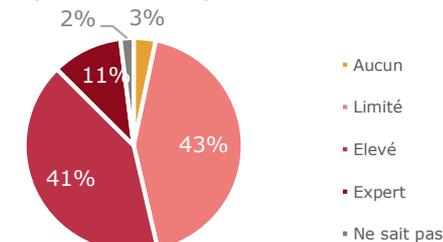
Répartition des répondants à l'enquête par métier



Répartition des représentants de cabinets ayant répondu à l'enquête par fonction et par taille d'entreprise



Niveaux de connaissances des répondants à l'enquête



# 1. Préambule méthodologique

## Benchmark et Phase 3 de l'étude

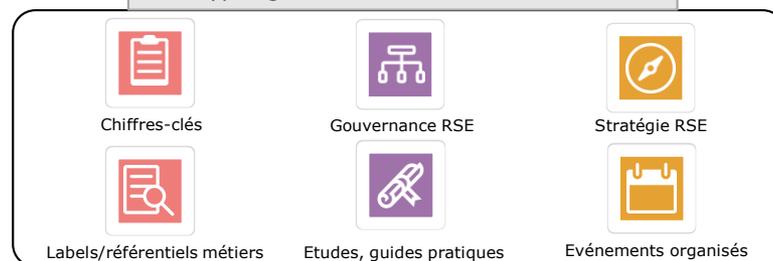
### Benchmark

- Parallèlement à la réalisation des phases 1 et 2, un **benchmark** a été réalisé pour recueillir les bonnes pratiques des fédérations professionnelles d'autres secteurs. Nous avons sélectionné les fédérations professionnelles connues pour leurs avancées et/ou proches des métiers figurant dans le périmètre de l'étude. Les travaux publiés par ces fédérations et leurs sites web ont été examinés.
- Le benchmark a ainsi permis d'alimenter la réflexion de la phase 3. *Sa synthèse est présentée en annexe.*

#### Fédérations professionnelles analysées



#### Typologies d'informations recherchées



### Phase 3 : Préconisations

- La phase 3 de l'étude a consisté à consolider les résultats et à **formuler des recommandations auprès de la branche**, en tenant compte notamment des freins et leviers identifiés pour intégrer la RSE au secteur et des attentes des différents acteurs interrogés. Des échanges avec les experts en Comité de pilotage ont permis de s'assurer que ces préconisations étaient adaptées au contexte du secteur.

# 1. Préambule méthodologique

## Présentation des 7 questions centrales de l'ISO 26 000

- L'étude s'appuie sur la norme ISO 26000, cadre normatif de référence de la RSE qui définit comment les organisations peuvent, et doivent, contribuer au développement durable.
- Cette norme est construite autour de 7 « questions centrales », reprises au centre du schéma ci-dessous. Différents exemples d'enjeux, aussi appelés « domaines d'action », appartenant à ces catégories sont mentionnés pour chacune d'elles.



# Sommaire

1. Préambule méthodologique
- 2. Constats préliminaires**
3. Identification des enjeux
4. Importance des enjeux et matérialités
5. Maturité
6. Pratiques d'achats et attentes clients
7. Freins et leviers
8. Attentes vis-à-vis de la branche
9. Analyse et recommandations
10. Annexes



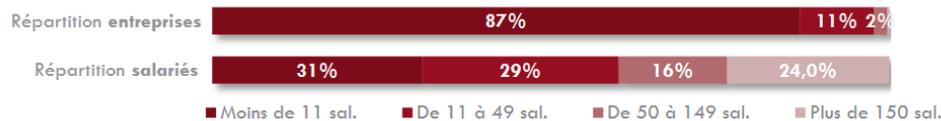
## 2. Constats préliminaires

### Structuration du secteur

Un secteur dynamique constitué majoritairement de très petites entreprises

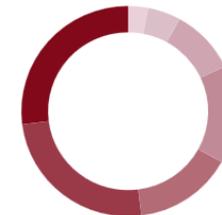
- Le secteur est composé majoritairement d'entreprises de moins de 11 salariés (87% des structures et 31% des effectifs).
- Le conseil en management est prédominant .

Répartition des effectifs salariés et des établissements par taille d'établissements



Source : Portrait statistique national de la branche Kyu Lab - OPIIEC (données au 31/12/2014)

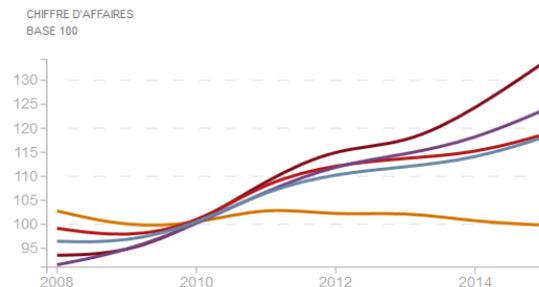
Répartition des effectifs salariés par type d'activité



- CONSEIL EN MANAGEMENT (27 %)
- AUTRES (25 %)
- COMMUNICATION, RELATIONS AVEC LES PUBLICS (15 %)
- ETUDES DE MARCHÉS (15 %)
- COACHING, OUTPLACEMENT, FORMATION (10 %)
- RECRUTEMENT HORS HÔTESSES (5 %)
- ACCOMPAGNEMENT DE SALARIÉS POUR LE COMPTE D'ENTREPRISE (3 %)

Source : Observatoire des métiers de l'OPIIEC (données 2018)

Evolution du CA des secteurs de la branche



- ÉTUDES & CONSEIL
- ÉVÉNEMENT
- INGÉNIERIE
- NUMÉRIQUE
- BRANCHE

Source : Observatoire des métiers de l'OPIIEC (données 2018)

- Le secteur est dynamique puisque le chiffre d'affaires du secteur est en hausse au fil des années, et sa valeur projetée en 2016 était de 19,7 Mds€ (d'après le Portrait statistique national de la branche Kyu Lab - OPIIEC)

## 2. Constats préliminaires

### Analyse documentaire

Des démarches RSE encore rares, mais une prise en compte de certains sujets clés par les métiers du conseil et par les organisations de la branche

- La RSE est un concept encore peu pris en compte dans les pratiques d'achats des clients. Les entreprises pionnières l'inscrivent à leurs cahiers des charges, mais ces initiatives sont encore de l'ordre du signal faible.
- Par conséquent le sujet n'a pas encore été identifié comme stratégique au niveau des cabinets de conseil. L'étude OPIIEC-EY sur les « Besoins en compétences dans les métiers de conseil » (cf. graphe) confirme que la RSE n'arrive pas en tête de liste des tendances les plus « transformatives » à l'horizon 2022.
- Si de plus en plus de cabinets s'emparent de certains sujets de RSE comme ceux liés à l'éthique (au travers de chartes spécifiques à chaque métier) ou aux questions de ressources humaines, **encore très peu d'entre eux affichent une stratégie, des engagements, un plan d'action RSE, une gouvernance** ou rendent compte de leurs performances sur ces questions, que ce soit par le biais d'un rapport extra-financier, d'une évaluation par un tiers externe ou par le recours à des labels.
- Les organisations professionnelles, bien que s'étant dotées d'instances dédiées pour certaines (par exemple : Commission Développement Durable du CINOV, Comité DD&RSE de Consult'in France, Comité Ethique de SYNTEC Conseil en recrutement, etc.) ont **des niveaux d'engagements variés et encore relativement peu avancés au regard d'autres syndicats ou fédérations**. On constate tout de même une dynamique positive sur les dernières années : les organisations professionnelles mettent progressivement à disposition de leurs membres des outils et études sur la RSE (voir annexe I).

Impact futur de la RSE au sein  
des métiers



Source : « Etude prospective OPIIEC : Besoins en compétences dans les métiers du conseil », mars 2018



## 2. Constats préliminaires

### Vision des parties prenantes

#### Un secteur qui se transforme selon les parties prenantes interrogées

- Les personnes interrogées au cours de la Phase 0 et de la Phase 1 notent que le secteur, et les relations au sein des écosystèmes, se transforment. D'après certains de nos interlocuteurs, **les « big four » sont désormais challengés** : l'application systématique de méthodologies identiques de certains grands cabinets peut apparaître moins adaptée que celles des petites cabinets, perçus comme plus agiles. Plus encore, leurs coûts peuvent être considérés comme « prohibitifs » et leur business model perçu comme « démodé ».
- De plus, toujours selon certains interlocuteurs, le conseil n'apparaît **plus comme le passage obligé pour intégrer les grandes entreprises**, qui n'hésiteraient plus aujourd'hui à recruter directement de jeunes diplômés.
- Les personnes interrogées témoignent également d'un émiettement de la chaîne de valeur : comme souligné par l'étude OPIIEC-EY sur les « Besoins en compétences dans les métiers de conseil », bien que les effectifs croissent, le nombre de salariés est en baisse au profit des indépendants. Plusieurs personnes ont mentionné ainsi le développement de plateformes web comme Malt (ex-Hopwork) ou Comet, proposant les services de consultants indépendants.
- Une autre évolution plusieurs fois évoquée concerne la transition numérique : digitalisation au sein des entreprises, émergence de la data science et de l'intelligence artificielle dans les métiers du conseil. Cette transition est considérée comme plus rapide que la transition écologique et impacte les cabinets aussi bien dans leurs pratiques que dans leurs outils.

#### Tendances à impact potentiel dans la période 2018-2022

1. Digitalisation
2. « Travailler en écosystème »
3. Massification des données
4. Intelligence artificielle
5. Responsabilité Sociale des Entreprises
6. Réseaux sociaux

Source : « Etude prospective OPIIEC : Besoins en compétences dans les métiers du conseil », mars 2018



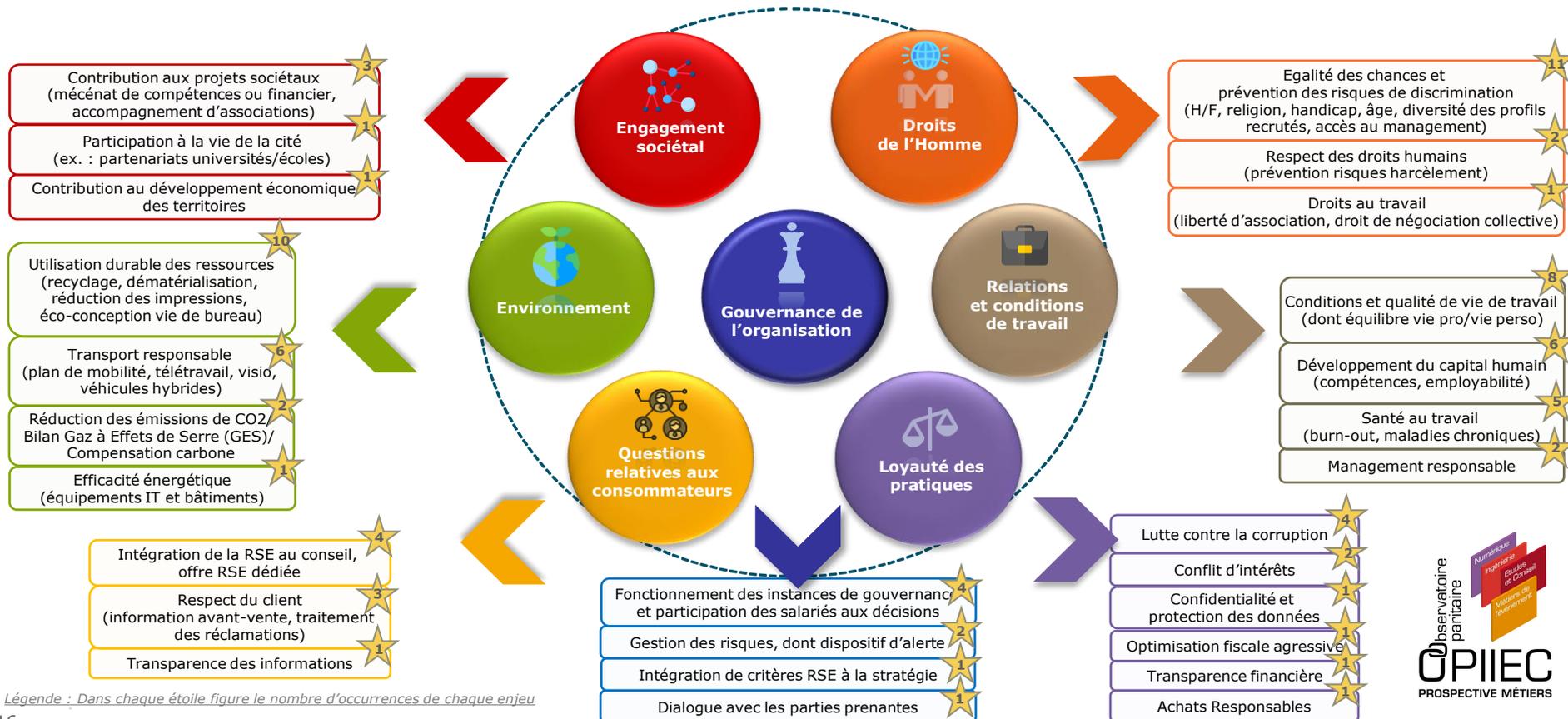
# Sommaire

1. Préambule méthodologique
2. Constats préliminaires
- 3. Identification des enjeux**
4. Importance des enjeux et matérialités
5. Maturité
6. Pratiques d'achats et attentes clients
7. Freins et leviers
8. Attentes vis-à-vis de la branche
9. Analyse et recommandations
10. Annexes

# 3. Identification des enjeux

## Description de l'exercice

- Une première liste d'enjeux RSE du secteur a été réalisée en s'appuyant d'une part sur la norme ISO 26000 (qui en propose 37 regroupés en 7 catégories dites « questions centrales ») et d'autre part sur une analyse des risques et des opportunités du secteur compte tenu des impacts environnementaux et sociaux des différents métiers, réalisée via une analyse documentaire - *intégrant notamment les controverses* - et via les entretiens menés auprès des organisations professionnelles du secteur.



# 3. Identification des enjeux

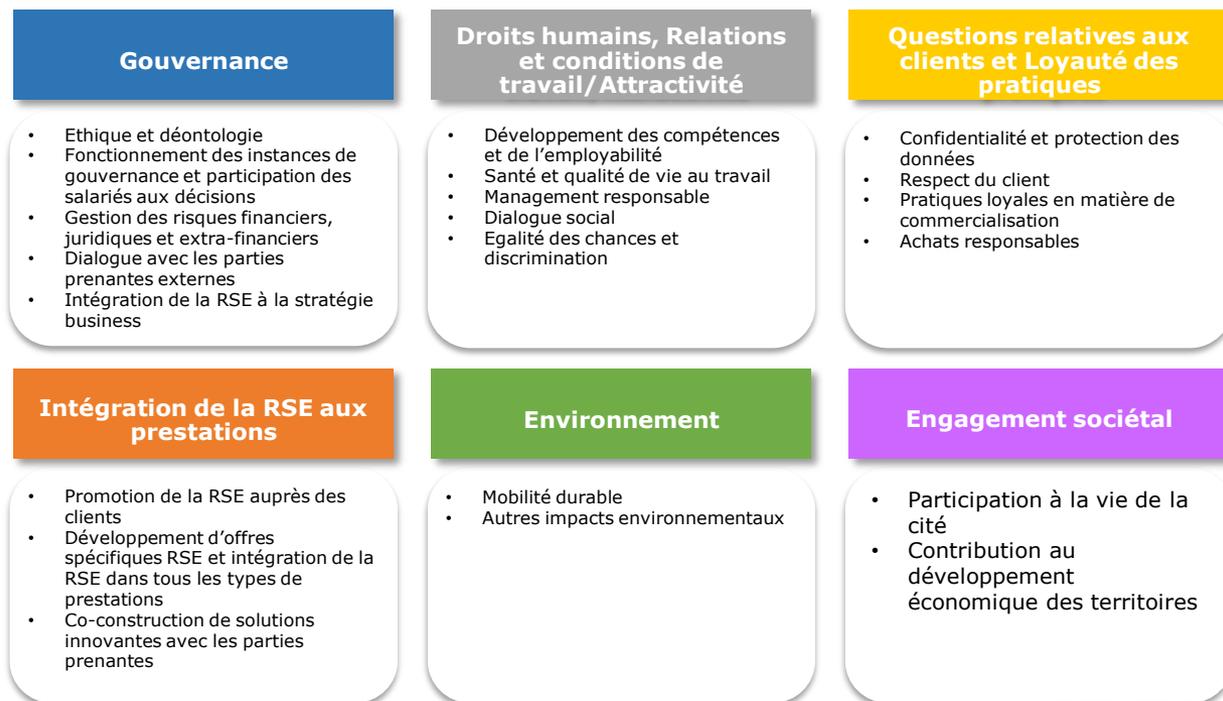
## Regroupement des enjeux en domaines

- Le travail d'identification réalisé avec les représentants des organisations professionnelles et les experts participants à l'étude a permis de dégager **21 enjeux qui ont été regroupés en 6 domaines**, puis reformulés pour faciliter leur compréhension.



Ces enjeux couvrent à la fois le fonctionnement interne des cabinets de conseil mais aussi et surtout l'intégration de la RSE dans les offres, et plus largement dans les pratiques métier

### LES 21 ENJEUX DU SECTEUR





# Sommaire

1. Préambule méthodologique
2. Constats préliminaires
3. Identification des enjeux
- 4. Importance des enjeux et matérialités**
5. Maturité
6. Pratiques d'achats et attentes clients
7. Freins et leviers
8. Attentes vis-à-vis de la branche
9. Analyse et recommandations
10. Annexes

# 4. Importance des enjeux et matérialités

Cotation de l'importance des enjeux par les clients et les autres parties prenantes

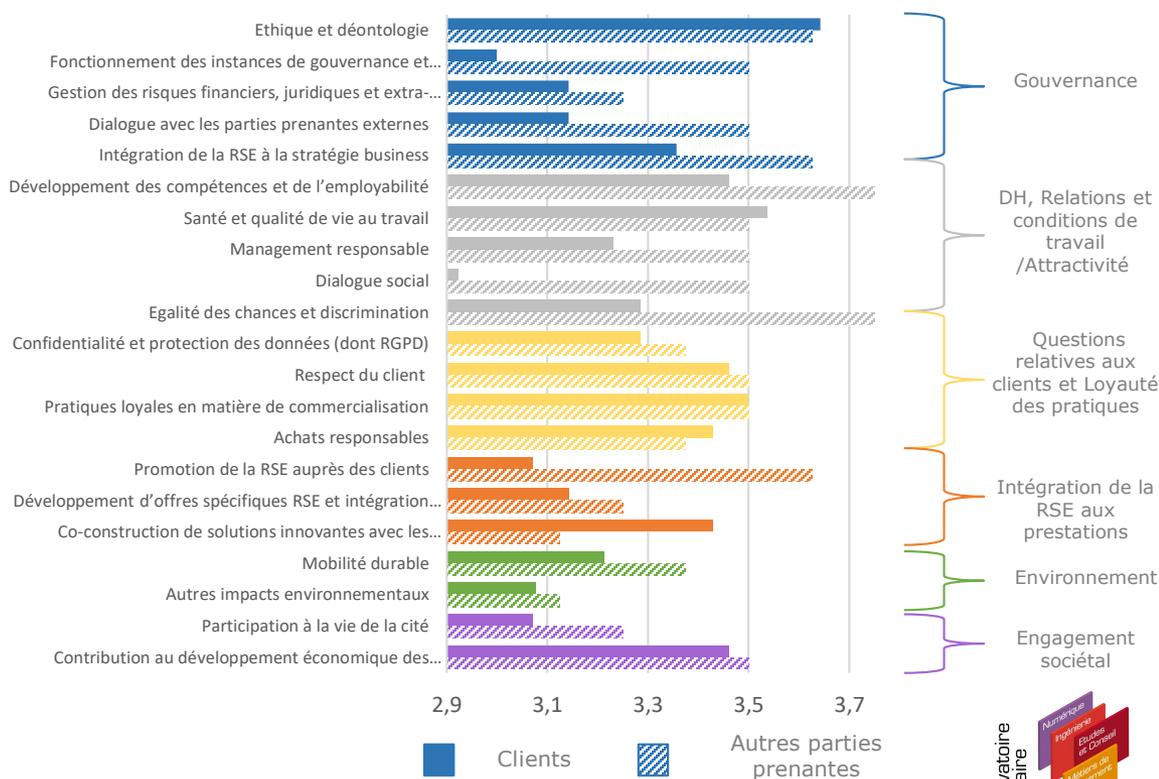
La cotation de l'importance des enjeux RSE par les clients et les autres parties prenantes présente une faible dispersion

Les clients et les autres parties prenantes interrogés en entretien ont procédé à **la cotation du niveau d'importance des enjeux** (1 pas important à 4 très important), via un sondage en ligne post-entretien.

- 3 des 6 domaines se dégagent au terme d'importance accordée aux enjeux qu'ils regroupent :
  - **Gouvernance**
  - **Droits humains, Relations et conditions de travail/Attractivité**
  - **Questions relatives aux clients et Loyauté des pratiques**
- **Les écarts entre les notes accordées aux enjeux sont faibles** (entre 2,9 et 3,75). Les enjeux qui se dégagent légèrement sont les suivants :
  - **Ethique et déontologie,**
  - **Développement des compétences et de l'employabilité**
  - **Santé et qualité de vie au travail**
- Les clients mettent également en exergue : le **Respect du client** et les **Pratiques loyales en matière de commercialisation.**

■ A noter que l'ensemble des réponses des clients et des autres parties prenantes présente une faible dispersion (comme visible en annexe II).

Cotation des enjeux par les clients et les autres parties prenantes en réponse au sondage post-entretien



En réponse à la question : « Quelle est selon vous l'importance des enjeux suivants ? » (14 répondants clients, 8 répondants autres parties prenantes)

# 4. Importance des enjeux et matérialités

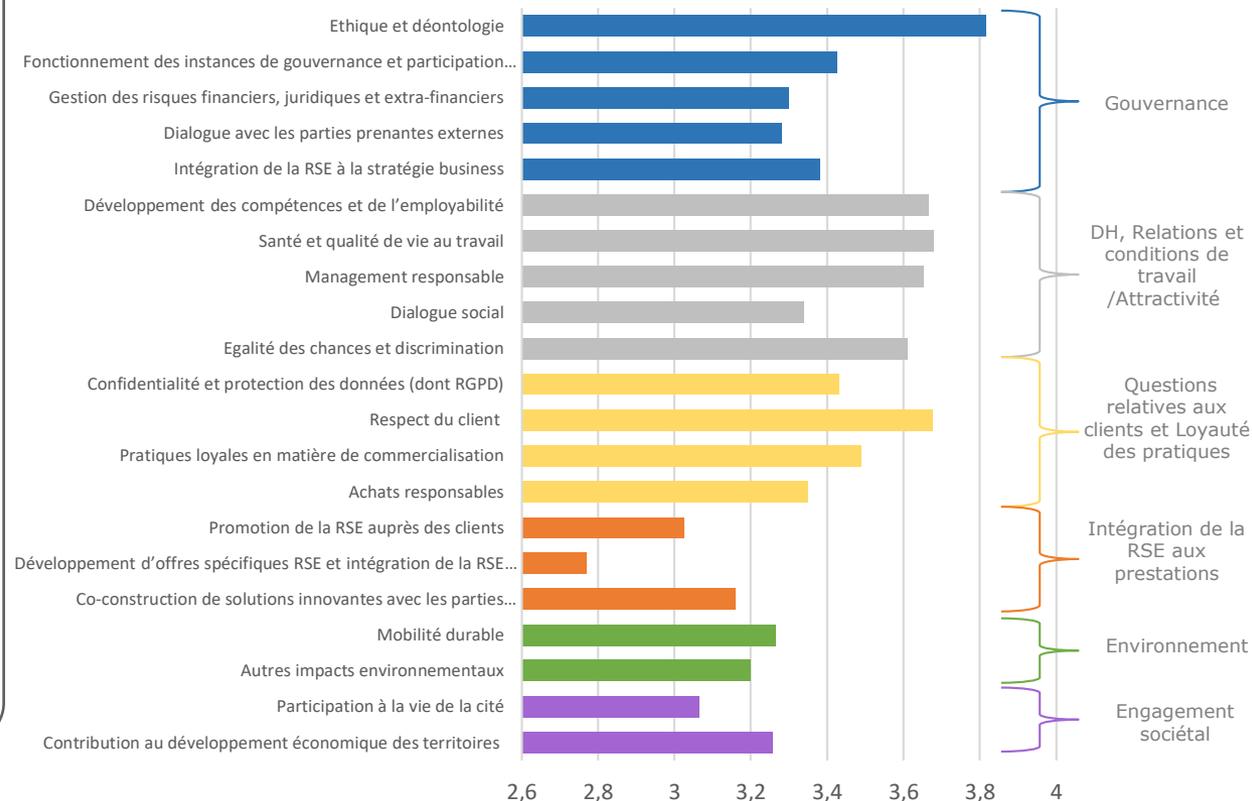
## Cotation des enjeux par les cabinets de conseil – tous métiers confondus

La cotation de l'importance des enjeux par les cabinets de conseil est proche de celle des clients et autres parties prenantes

Les cabinets ont également procédé à la cotation de ces enjeux, à travers **une large enquête en ligne** et **un sondage post-entretien** (pour les cabinets interviewés).

- On remarque la prépondérance des trois mêmes domaines : Gouvernance, Droits humains, Relations et conditions de travail/Attractivité et Questions relatives aux clients et Loyauté des pratiques.
- L'enjeu **Ethique et déontologie** est considéré comme le plus important. Selon les métiers, il revêt des définitions plus ou moins larges (cf. slide suivantes)
- S'agissant de métiers de services les enjeux sociaux sont considérés comme importants et les enjeux environnementaux plus secondaires compte tenu des faibles impacts
- Si les réponses issues de l'enquête en ligne et des interviews sont assez similaires (voir annexe II), le domaine **Intégration de la RSE dans les prestations**, est ressorti de manière plus forte lors des interviews, suite aux échanges avec les consultants ; il dépend donc directement du niveau de compréhension des enjeux.

Cotation des enjeux par les cabinets de conseil en réponse à l'enquête en ligne



En réponse à la question : « Quelle est selon vous l'importance des enjeux suivants ? »  
(153 répondants)

# 4. Importance des enjeux et matérialités

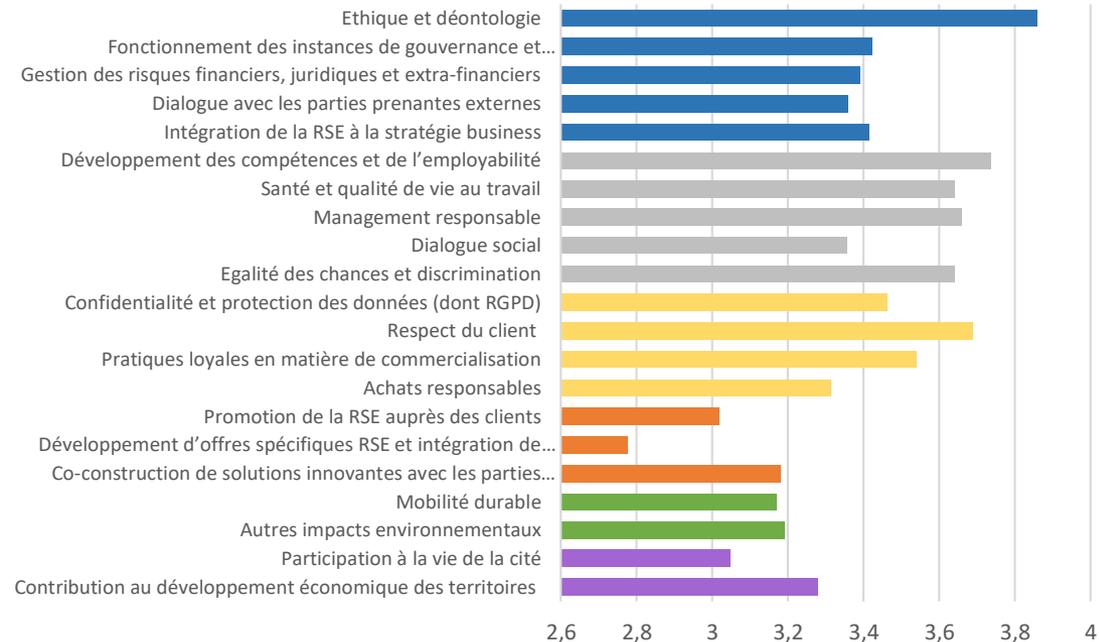
## ZOOM cabinets de conseil en management

Les niveaux les plus bas sont attribués aux enjeux liés à l'intégration de la RSE dans le conseil aux entreprises ou à sa promotion auprès des clients

### Éléments complémentaires issus des entretiens menés :

- Selon les cabinets de management qui ont répondu à l'enquête en ligne (les plus nombreux), les enjeux de responsabilité les plus importants sont, comme indiqué précédemment, **Ethique et déontologie**, **Développement des compétences et de l'employabilité**, **Respect du client**.
- Au cours des entretiens, plusieurs cabinets ont fait le lien entre l'enjeu **Ethique et déontologie** et la prise en compte des impacts et conséquences sociétales des recommandations formulées par le cabinets, cet enjeu revêtant ainsi un aspect plus « moral ».
- L'enjeu **Développement des compétences et de l'employabilité** est crucial pour nos interlocuteurs puisqu'il concerne la formation et le développement de l'expertise vendue auprès des clients d'une part et favorise d'autre part l'attractivité et la rétention des talents. Ces deux sujets internes justifient également le niveau élevé de l'enjeu de **Management responsable**, souhaité davantage participatif, responsabilisant sans être source de pression et valorisant. **Santé et QVT** est un sujet fortement ressorti dans les entretiens évoquant les risques de burnout, épuisement, etc.
- Enfin l'importance de **Respect du client** couvre très classiquement le sujet de la satisfaction client qui ne s'oppose pas à la capacité et au rôle du conseil de challenger la vision des clients et de les éclairer sur leurs risques et responsabilités.

Cotation des enjeux par les cabinets de conseil en management en réponse à l'enquête en ligne



En réponse à la question : « Quelle est selon vous l'importance des enjeux suivants ? » (106 répondants)

- A noter que les enjeux du domaine Intégration de la RSE aux prestations **présentent les niveaux d'importance parmi les plus bas**.

# 4. Importance des enjeux et matérialités

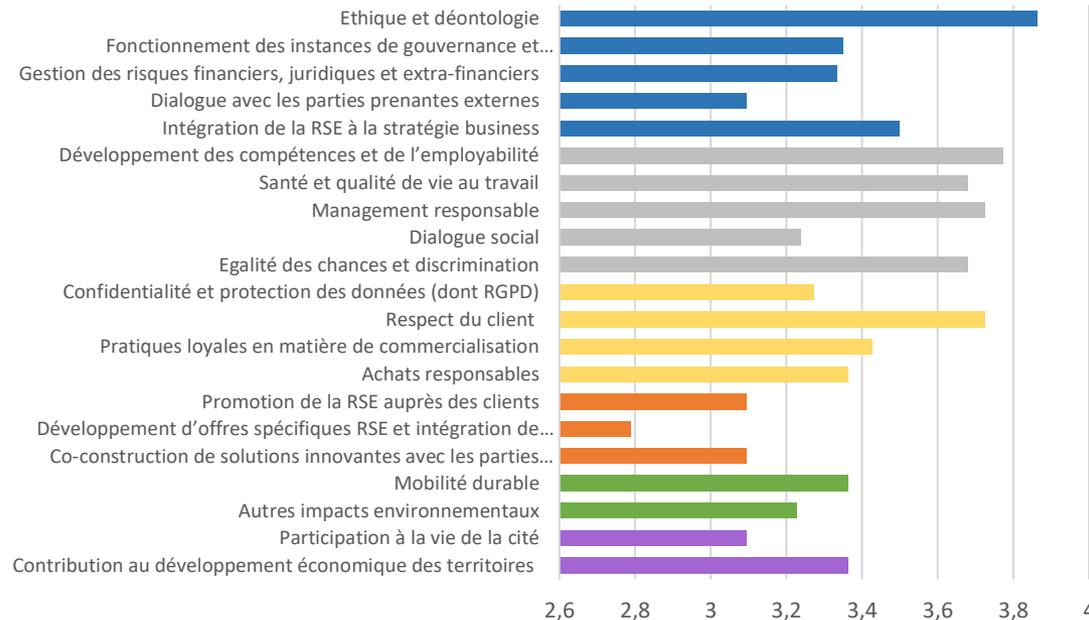
## ZOOM cabinets de conseil en recrutement

Enjeux les plus importants : Ethique et déontologie, Développement des compétences et employabilité, Management Responsable

### Éléments complémentaire issus des entretiens menés :

- **Ethique et déontologie** couvre selon nos entretiens menés avec les cabinets de conseil en recrutement notamment la confidentialité vis-à-vis des candidats et des clients, ainsi que les questions de loyauté/conflit d'intérêts, notamment le fait de ne pas continuer à chasser au sein d'une entreprise devenue client. Comme pour les autres métiers, certaines personnes interviewées ont évoqué le refus de travailler sur certains dossiers, par ailleurs non attractifs pour les candidats, en raison soit du secteur du client (Tabac par exemple) soit du comportement ou de pratiques considérés comme « non éthiques » du client, (ex délais imposés trop courts.)
- L'enjeu **Développement des compétences et employabilité** portait dans nos entretiens plus spécifiquement sur l'acquisition de compétences de type « commerciales » qui se traduit une fine compréhension des besoins clients et candidats, une grande réactivité et une capacité à créer et maintenir une relation de confiance avec le client (**Respect du client**)
- A l'instar du conseil en management, le **Management responsable** et **Santé et QVT** sont évoqués en particulier lors de certaines périodes où la charge de travail est importante.
- Enjeu très crucial pour le secteur celui de **l'Égalité des chances et prévention des risques de discriminations** est bien identifié.

Cotation des enjeux par les cabinets de conseil en recrutement en réponse à l'enquête en ligne



En réponse à la question : « Quelle est selon vous l'importance des enjeux suivants ? » (22 répondants)

- A noter que l'enjeu **Participation à la vie de la Cité** est fortement ressorti en entretiens qualitatifs (e.g. bénévolat auprès de candidats senior, jeunes, chômeurs, conseil sur rédaction de CV)

# 4. Importance des enjeux et matérialités

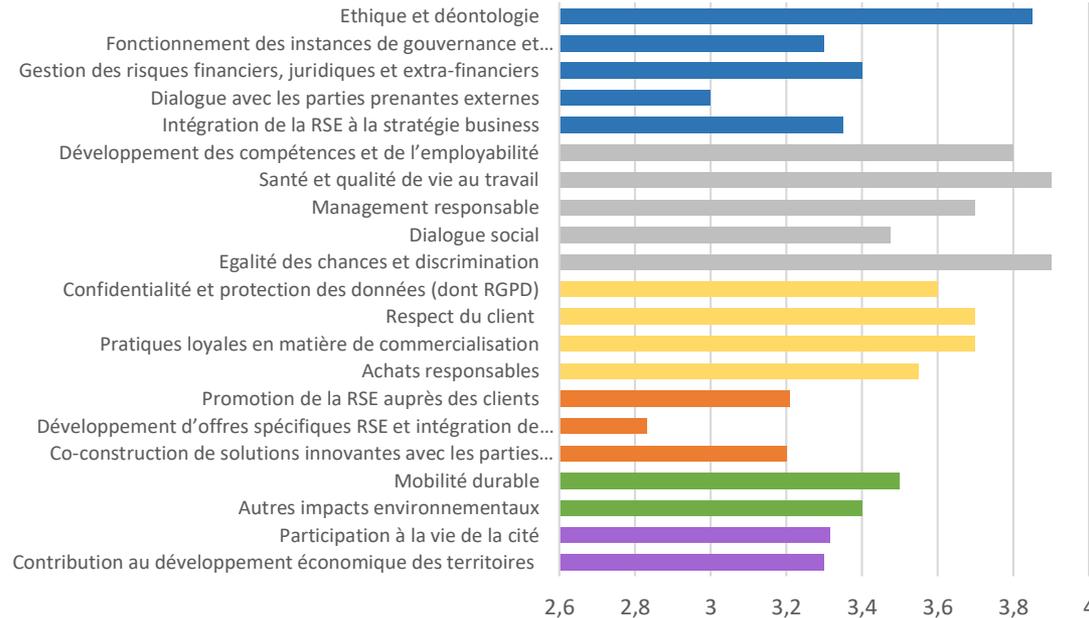
## ZOOM cabinets de conseil en volution professionnelle

Enjeux les plus importants : Ethique et déontologie, Développement des compétences et employabilité, Egalité des chances et discrimination

### Éléments complémentaire issus des entretiens menés :

- L'enjeu **Ethique et déontologie** se traduit pour plusieurs de nos interlocuteurs par des règles de sélection de leurs clients en refusant notamment de réaliser des prestations pour cause de pratiques « non-éthiques » (e.g. refus de réaliser un coaching « de la dernière chance »)
- L'enjeu **Développement des compétences et employabilité** est particulièrement prépondérant pour le métier de *l'Evolution professionnelle* et son niveau d'importance apparait logiquement dans les plus élevés.
- L'enjeu **Egalité des chances et discrimination** a souvent été évoqué à travers les questions du handicap (recours à des prestataires, sensibilisation) et de la parité homme/femme au sein des cabinets.
- Pour la **Santé et qualité de vie au travail**, c'est le respect des heures de travail et des jours de congé (y compris congé maternité) qui constitue un point de vigilance, ainsi que le recours au télétravail.

Cotation des enjeux par les cabinets de conseil en évolution professionnelle en réponse à l'enquête en ligne



En réponse à la question : « Quelle est selon vous l'importance des enjeux suivants ? » (20 répondants)

- A noter la faible représentation des cabinets de conseil en évolution professionnelle dans les entretiens

# 4. Importance des enjeux et matérialités

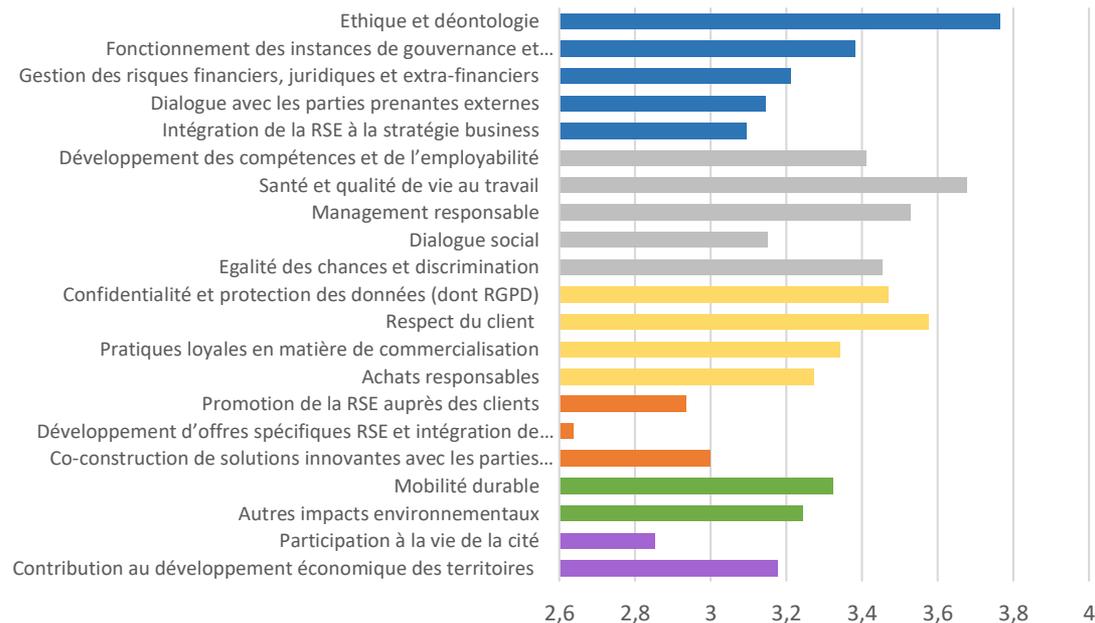
## ZOOM cabinets d'Etudes et sondages

Enjeux les plus importants : Ethique et déontologie, Santé et qualité de vie au travail, Respect du client

### Éléments complémentaires issus des entretiens menés :

- Concernant l'enjeu **Ethique et déontologie**, l'émergence notable de l'utilisation des données issues des réseaux sociaux a été abordée à plusieurs reprises durant les entretiens. A l'instar des quatre autres métiers, des personnes interviewées ont évoqué le refus de mener certaines études, notamment sur des sujets liés à la religion, les origines ethniques pour les extrêmes politiques. Selon plusieurs de nos interlocuteurs, les règles d'éthique et de déontologie doivent permettre aux cabinets d'Etudes et sondages de se questionner sur l'exploitation et l'effet des études sur l'opinion publique.
- L'enjeu **Respect du client** couvre selon nos interlocuteurs également l'importance de la véracité et de la traçabilité des données.
- Santé et qualité de vie au travail** est considéré comme un enjeu particulièrement important à relier à l'exposition des enquêteurs (par téléphone ou physique), à la potentielle précarité du statut d'enquêteur, ainsi qu'à la gestion de la charge de travail, à travers le respect des heures de repos et l'équilibre vie pro/vie perso.
- C'est pour ce métier que le **Développement d'offres spécifiques RSE et l'intégration de la RSE dans les prestations** est noté le plus faible en raison notamment d'une absence de connaissance d'exemple concrets (comme l'inclusion systématique de questions portant sur des volets RSE dans les questionnaires)

Cotation des enjeux par le métier Etudes & sondages en réponse à l'enquête en ligne



En réponse à la question : « Quelle est selon vous l'importance des enjeux suivants ? » (34 répondants)

# 4. Importance des enjeux et matérialités

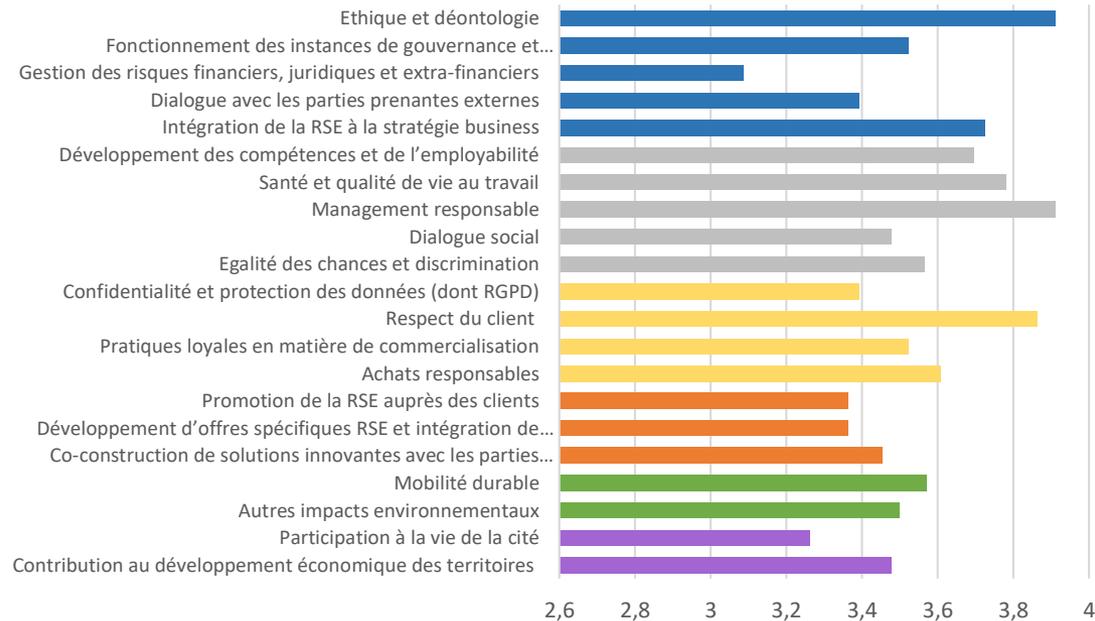
## ZOOM cabinets de conseil en Relations Publics

Enjeux les plus importants : Ethique et déontologie, Management responsable, Respect du client

### Éléments complémentaire issus des entretiens menés :

- A nouveau comme pour les autres métiers, certains clients ont refusé certaines missions (en raison du risque de *green washing*) pour des raisons d'**Ethique et déontologie**. Nos interlocuteurs expriment leur vigilance sur les impacts des messages délivrés sur les publics et la vérification des sources. A cela, se rajoute un enjeu de confidentialité des informations clients.
- Concernant le **Respect du client**, celui-ci ne doit pas occulter la nécessité de challenger le client sur la cohérence de ses messages.
- Pour ce métier, le **Management responsable** constitue une opportunité pour contribuer à mettre en place des modes projets collaboratifs.
- A noter que l'enjeu **Développement d'offres spécifiques RSE et intégration de la RSE dans tous les types de prestations** est considéré comme plus important par les cabinets de conseil en Relations Publics que par les autres métiers. Cette importance plus élevée est confirmée par nos entretiens au cours desquels étaient fait référence l'éco-conception des événements et des dispositifs de communication ou l'organisation d'un dialogue dirigeants/parties prenantes.

Cotation des enjeux par les cabinets de conseil en Relations Publics en réponse à l'enquête en ligne



En réponse à la question : « Quelle est selon vous l'importance des enjeux suivants ? » (23 répondants)

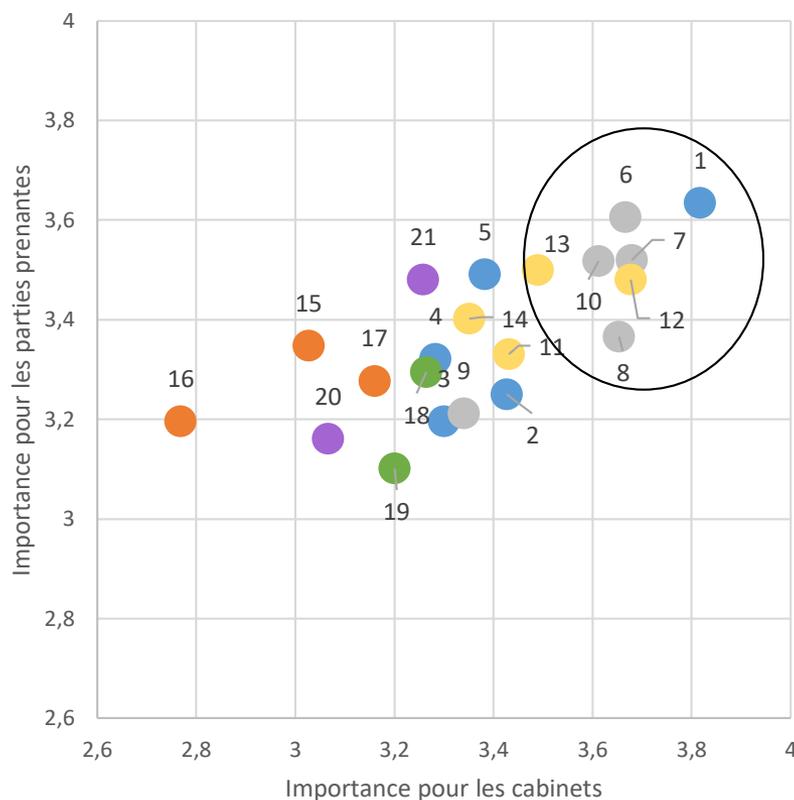
# 4. Importance des enjeux et matérialités

## Matrice de matérialité par enjeux – Tous métiers confondus

Parmi les six enjeux les plus « matériels », trois sont liés aux questions sociales

- Le croisement des niveaux d'importance accordés d'un côté par l'externe (clients et autres parties prenantes) et de l'autre par les cabinets de conseil, permet de réaliser une matrice de matérialité. Elle fait apparaître en haut à droite les enjeux jugés les plus « matériels ».
- Ces enjeux sont : **Ethique et déontologie (1)**, quatre enjeux liés aux RH (**6, 7, 8 et 10**), ainsi que deux enjeux liés aux questions relatives aux clients (**12 et 13**).
- Deux enjeux apparaissent plus importants pour les parties prenantes que pour les cabinets : **l'Intégration de la RSE à la stratégie business (5)** ainsi que la **Contribution au développement économique des territoires (21)**. Ce score s'explique notamment par la présence au sein du panel des interviewés de personnes averties sur le sujet.

Matrice de matérialité – Tous métiers confondus



### Liste des enjeux :

#### Gouvernance :

- Ethique et déontologie
- Fonctionnement des instances de gouvernance et participation des salariés aux décisions
- Gestion des risques financiers, juridiques et extra-financiers
- Dialogue avec les parties prenantes externes
- Intégration de la RSE à la stratégie business

#### DH, Relations et conditions de travail/Attractivité :

- Développement des compétences et de l'employabilité
- Santé et qualité de vie au travail
- Management responsable
- Dialogue social
- Egalité des chances et discrimination

#### Questions relatives aux clients et Loyauté des pratiques :

- Confidentialité et protection des données (dont RGPD)
- Respect du client
- Pratiques loyales en matière de commercialisation
- Achats responsables

#### Intégration de la RSE aux prestations :

- Promotion de la RSE auprès des clients
- Développement d'offres spécifiques RSE et intégration de la RSE dans tous les types de prestations
- Co-construction de solutions innovantes avec les parties prenantes

#### Environnement :

- Mobilité durable
- Autres impacts environnementaux

#### Engagement sociétal :

- Participation à la vie de la cité
- Contribution au développement économique des territoires

# 4. Importance des enjeux et matérialités

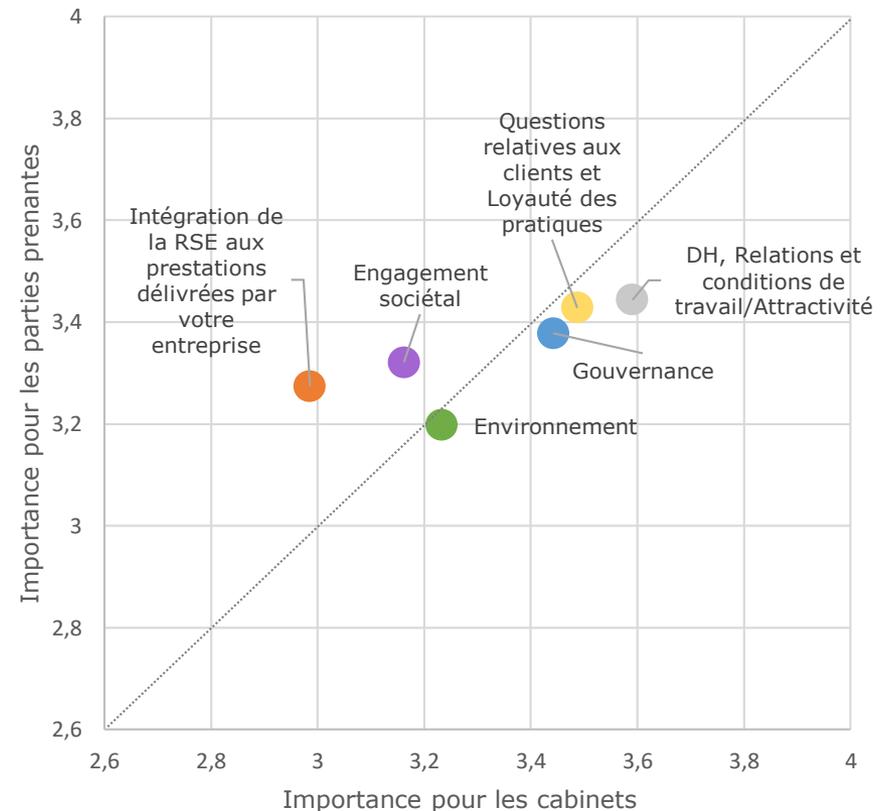
## Matrice de matérialité par domaine – Tous métiers confondus

Des décalages intéressants entre les attentes internes et externes, notamment dans le domaine de l'intégration de la RSE aux prestations

La représentation par domaine offre une lecture plus simple des éventuels décalages de perception entre parties prenantes externes et cabinets de conseil.

- Les domaines proches de l'axe tracé en diagonale sont ceux pour lesquels la cohérence est la plus grande en termes d'importance accordée aux sujets par les clients et autres parties prenantes d'une part et par les cabinets d'autre part : **Environnement, Gouvernance, Questions relatives aux clients et loyauté des pratiques.**
- Trois domaines en sont plus éloignés
  - Celui des **RH, Relations et conditions de travail, questions sociales internes**, etc. logiquement considéré comme « clé » par les cabinets confrontés à des défis d'attraction et de rétention de talent
  - **L'Engagement Sociétal** qui est surtout porté par les parties prenantes externes, en attente de la contribution du monde du conseil aux grands enjeux sociétaux (création d'emplois, insertion, mécénat de compétences)
  - **L'Intégration de la RSE aux prestations des cabinets**, qui est une attente émergente et montante formulée par les clients les plus avancés

Matrice de matérialité par domaine – Tous métiers confondus



# 4. Importance des enjeux et matérialités

## Matrice de matérialité – Par métier (1/2)

### Liste des enjeux :

#### Gouvernance :

1. Ethique et déontologie
2. Fonctionnement des instances de gouvernance et participation des salariés aux décisions
3. Gestion des risques financiers, juridiques et extra-financiers
4. Dialogue avec les parties prenantes externes
5. Intégration de la RSE à la stratégie business

#### DH, Relations et conditions de travail/Attractivité :

6. Développement des compétences et de l'employabilité
7. Santé et qualité de vie au travail
8. Management responsable
9. Dialogue social
10. Egalité des chances et discrimination

#### Questions relatives aux clients et Loyauté des pratiques :

11. Confidentialité et protection des données (dont RGPD)
12. Respect du client
13. Pratiques loyales en matière de commercialisation
14. Achats responsables

#### Intégration de la RSE aux prestations :

15. Promotion de la RSE auprès des clients
16. Développement d'offres spécifiques RSE et intégration de la RSE dans tous les types de prestations
17. Co-construction de solutions innovantes avec les parties prenantes

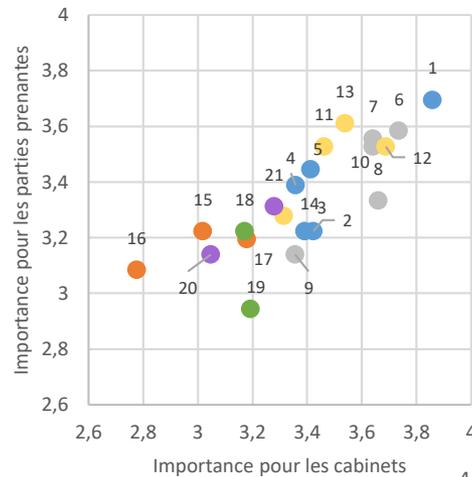
#### Environnement :

18. Mobilité durable
19. Autres impacts environnementaux

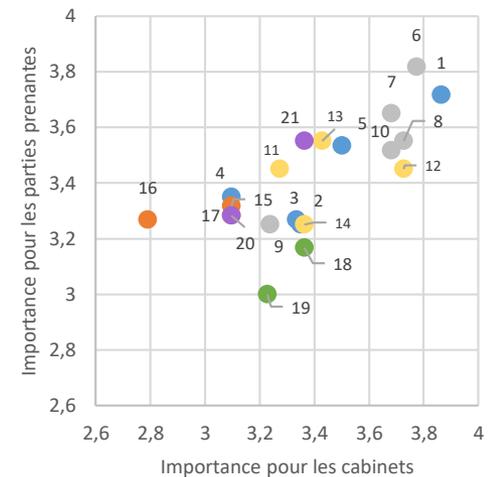
#### Engagement sociétal :

20. Participation à la vie de la cité
21. Contribution au développement économique des territoires

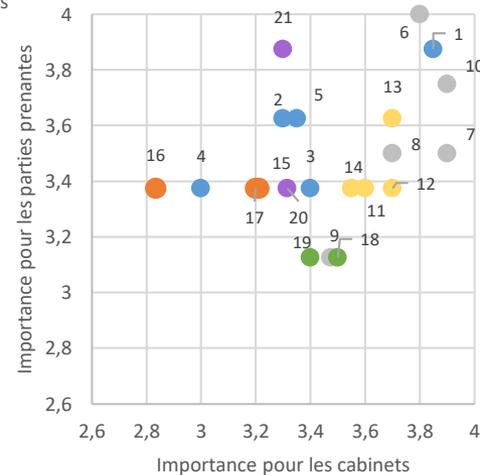
Matrice de matérialité – Management



Matrice de matérialité – Recrutement



Matrice de matérialité – Evolution professionnelle



# 4. Importance des enjeux et matérialités

## Matrice de matérialité – Par métier (2/2)

### Liste des enjeux :

#### Gouvernance :

1. Ethique et déontologie
2. Fonctionnement des instances de gouvernance et participation des salariés aux décisions
3. Gestion des risques financiers, juridiques et extra-financiers
4. Dialogue avec les parties prenantes externes
5. Intégration de la RSE à la stratégie business

#### DH, Relations et conditions de travail/Attractivité :

6. Développement des compétences et de l'employabilité
7. Santé et qualité de vie au travail
8. Management responsable
9. Dialogue social
10. Egalité des chances et discrimination

#### Questions relatives aux clients et Loyauté des pratiques :

11. Confidentialité et protection des données (dont RGPD)
12. Respect du client
13. Pratiques loyales en matière de commercialisation
14. Achats responsables

#### Intégration de la RSE aux prestations :

15. Promotion de la RSE auprès des clients
16. Développement d'offres spécifiques RSE et intégration de la RSE dans tous les types de prestations
17. Co-construction de solutions innovantes avec les parties prenantes

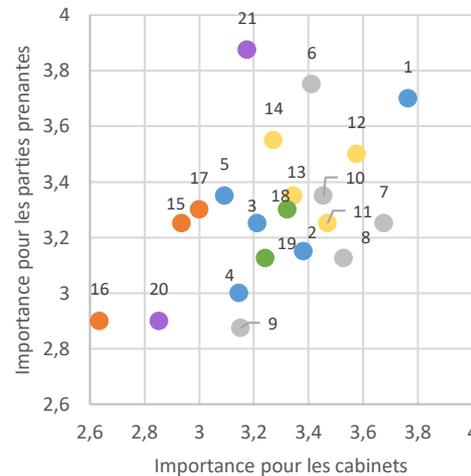
#### Environnement :

18. Mobilité durable
19. Autres impacts environnementaux

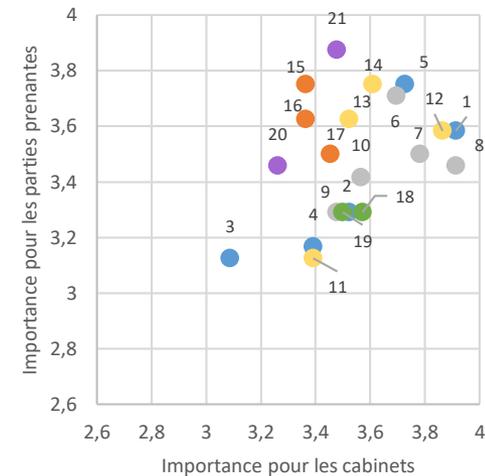
#### Engagement sociétal :

20. Participation à la vie de la cité
21. Contribution au développement économique des territoires

Matrice de matérialité – Etudes & sondages



Matrice de matérialité – Relations Publics



- La comparaison des matrices de matérialité par métiers fait apparaître des résultats relativement similaires (importance évaluée par les clients vs importance attribuée par les cabinets pour chaque métier) pour les métiers du Conseil en Management, Recrutement/Evolution professionnelle et Etudes & Sondages.
- On retrouve assez logiquement les six enjeux qui ressortaient de la matrice globale pour chacun des métiers (**1, 6, 7, 10, 12, 13**).
- En revanche la matrice de matérialité des métiers des Relations Publics rend compte d'une hiérarchisation plus importante des enjeux liées à **l'Intégration de la RSE aux prestations de conseil**, à la **Promotion de la RSE** et à la **Co-construction de solutions innovantes avec les parties prenantes**, ce qui traduit et une maturité de leurs clients plus avancée sur le sujet et une plus forte identification des risques et opportunités du secteur.



# Sommaire

1. Préambule méthodologique
2. Constats préliminaires
3. Identification des enjeux
4. Importance des enjeux et matérialités
- 5. Maturité**
6. Pratiques d'achats et attentes clients
7. Freins et leviers
8. Attentes vis-à-vis de la branche
9. Analyse et recommandations
10. Annexes

# 5. Maturité

## Auto-évaluation de la maturité RSE des cabinets

### Un faible niveau d'intégration de la RSE par les cabinets

Il s'agissait ensuite d'évaluer le niveau de prise en compte de ces enjeux par les cabinets, c'est à dire le **niveau de maturité des démarches mises en œuvre**, via les entretiens qualitatifs et l'enquête en ligne.

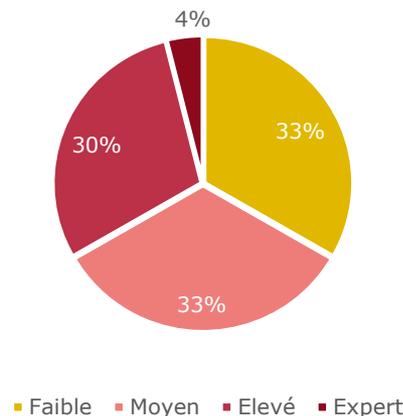


#### Evaluation de la maturité issue des entretiens qualitatifs

- 9 des 21 cabinets de conseil interrogés considèrent disposer d'une stratégie RSE structurée. Il s'agit des structures les plus grandes (*bien que les résultats de l'enquête quantitative ne confirment pas de corrélation entre la taille et la maturité*)
- Lorsqu'elle existe, cette stratégie n'est **pas toujours formalisée ni communiquée à l'externe** (site internet) et parmi les 9 cabinets concernés, seuls 5 annoncent intégrer la RSE dans leurs prestations ou la promouvoir auprès de leurs clients. **Peu de cabinets semblent avoir conscience de leur capacité de prescription de la RSE.**
- La plupart des structures dispose néanmoins d'engagements et de processus relevant de certains domaines de la RSE, notamment celui des relations/des conditions de travail, de la qualité/la satisfaction clients ou de l'éthique/la déontologie.
- **L'engagement sociétal est clairement identifié comme un levier d'implication des collaborateurs**, une réponse à leur quête de sens. Un point de vigilance à souligner pour garantir la cohérence entre les projets soutenus et le cœur de métier du cabinet.



#### Auto-évaluation de l'intégration de la RSE par les cabinets en réponse à l'enquête en ligne



En réponse à la question « Au final, comment évaluez-vous le niveau d'intégration de la RSE par votre cabinet ? » (153 répondants)

- Les résultats confirment globalement une **faible intégration de la RSE par les cabinets** : 2/3 d'entre eux considèrent qu'ils ont un niveau d'intégration de la RSE faible ou moyen et seulement 1/3 se situe à un niveau de maturité élevé ou expert. A noter que les personnes qui ont un niveau de connaissances de la RSE limité ont tendance à évaluer la maturité de leur cabinet comme plus faible (voir annexe III).

# 5. Maturité

## Focus par métier

Une maturité jugée encore peu élevée par les métiers du Recrutement et Evolution professionnelle, Management et Etudes et Sondages



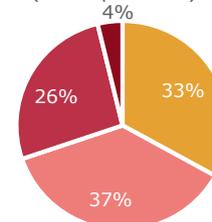
Éléments de performance issus des entretiens avec les cabinets

- On constate des écarts importants dans le niveau de maturité et d'engagement des cabinets de conseil en management interrogés. Plusieurs se sont dotés de démarche qualité ISO, et certains font référence au respect de leurs valeurs. Cependant, mis à part les cabinets *pure player*, **un seul cabinet de conseil en management « généraliste » a l'ambition de se positionner comme leader dans l'intégration de la RSE en interne et dans ses prestations.**
- Les métiers du recrutement ou de l'évolution professionnelle ont généralement peu formalisé de stratégie RSE, mais plusieurs font référence aux Chartes Métiers (« Charte A Compétence Egale » ou « Charte du Recrutement responsable »).
- La plupart des cabinets d'Etudes et sondages considèrent leurs pratiques « responsables », sans pour autant avoir formalisé leur démarche RSE. Plusieurs font référence au Code international CCI et d'autres Chartes de pratiques éthiques.
- En revanche, **tous les cabinets de Relations Publics interrogés considèrent avoir une démarche RSE (plus ou moins formalisée) et promouvoir la RSE auprès de leurs clients.** Ils font mention de Codes et Chartes Ethiques.



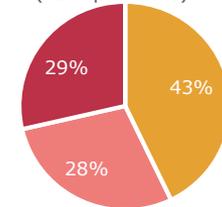
Auto-évaluation de l'intégration de la RSE par les cabinets en réponse à l'enquête en ligne, par métier

**Management**  
(106 répondants)



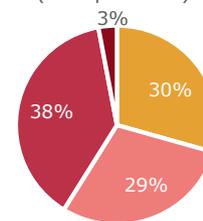
■ Faible ■ Moyen ■ Elevé ■ Expert

**Recrutement et Evolution Professionnelle**  
(42 répondants)



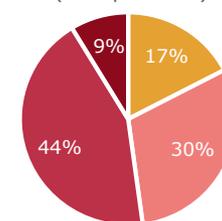
■ Faible ■ Moyen ■ Elevé ■ Expert

**Etudes & sondages**  
(34 répondants)



■ Faible ■ Moyen ■ Elevé ■ Expert

**Relations Publics**  
(23 répondants)



■ Faible ■ Moyen ■ Elevé ■ Expert

En réponse à la question « Au final, comment évaluez-vous le niveau d'intégration de la RSE par votre cabinet ? »

- En cohérence avec les entretiens, **les cabinets de Relations Publics se considèrent plus avancés** par rapport aux autres métiers.

# 5. Maturité

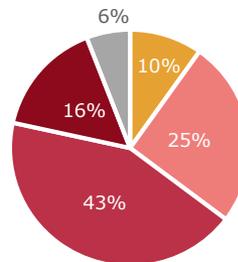
## Focus par domaine

Plus de 20% des cabinets démarrent seulement dans la prise en compte des enjeux de RSE

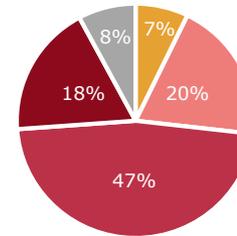
- Les domaines\* pour lesquels les cabinets se considèrent comme les plus avancés sont ceux concernant **Droits humains, Relations et conditions de travail/Attractivité** (65% des cabinets estiment que le domaine est un axe de leur positionnement ou qu'ils sont reconnus dans ce domaine) et **Questions relatives aux clients et Loyauté des pratiques** (pour 59%).
- Les cabinets considèrent moins bien maîtriser les domaines liés d'une part à la **Gouvernance** (54% ne savent pas ou n'ont pas agi ou encore démarrent sur ces questions) ou à leur **Engagement Sociétal** (55% ne maîtrisent pas encore complètement les enjeux liés à ce domaine)
- Enfin, seulement 39% des répondants font du domaine de **l'Intégration de la RSE aux prestations délivrées** un axe de leur positionnement, ou pensent être reconnus sur ces questions, et 37% pour le domaine de **l'Environnement**.
- Pour tous les domaines, **plus de 20% des cabinets démarrent seulement dans la prise en compte des enjeux de RSE**. Presque 30% des cabinets n'ont mené aucune action dans les domaines de **l'Environnement** et de **l'Engagement sociétal**, ainsi qu'en matière d'**Intégration de la RSE dans les prestations**.

\* Pour rappel : les domaines regroupent entre 2 et 6 enjeux

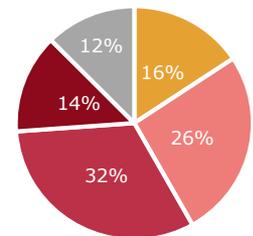
Questions relatives aux clients et Loyauté des pratiques



Droits humains, Relations et conditions de travail/Attractivité

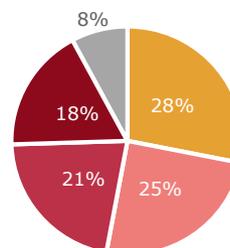


Gouvernance

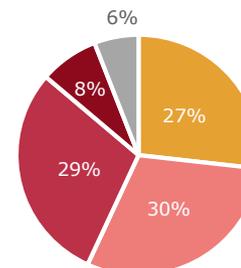


- Nous n'avons pas encore agi dans ce domaine
- Nous démarrons
- Ce domaine est un axe de notre positionnement
- Nous sommes reconnus comme performants par nos clients dans ce domaine
- Ne sait pas

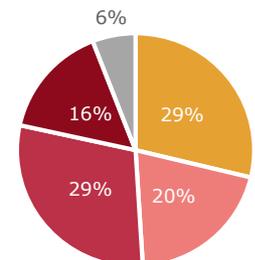
Intégration de la RSE dans les prestations



Environnement



Engagement sociétal



En réponse à la question « Où vous situez-vous dans ce domaine ? » (153 répondants)

# 5. Maturité

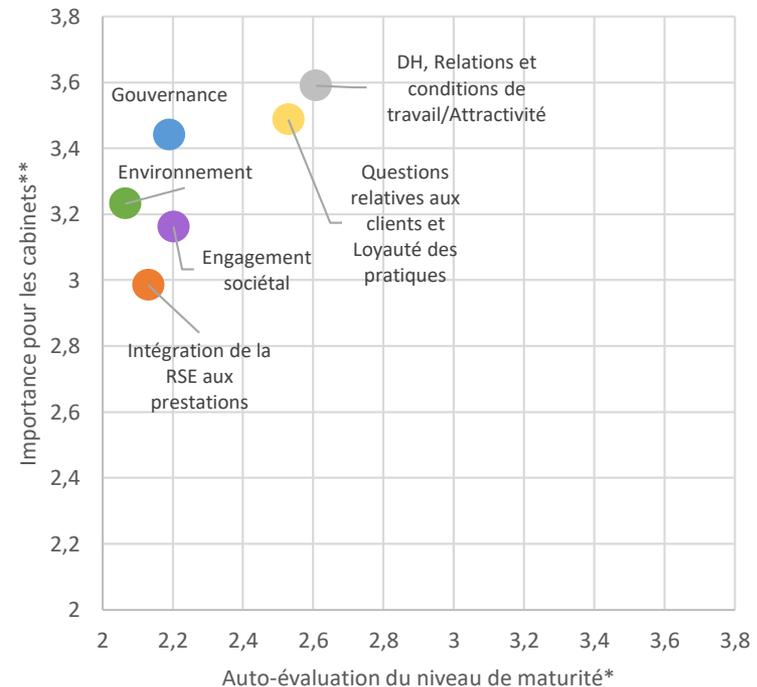
## Matrice Importance/Performance (auto-évaluée)

Le domaine Gouvernance jugé insuffisamment maîtrisé par les cabinets en dépit du niveau d'importance élevé qui lui est accordé

Le croisement entre l'importance accordée aux enjeux (axe vertical) et le niveau de maturité actuel des démarches mises en œuvre (axe horizontal) sur **une matrice importance/performance permet de dégager des priorités d'action.**

- De manière globale, **l'ensemble des domaines présente un niveau d'importance attribuée par les cabinets supérieur au niveau de maîtrise de ces mêmes cabinets.**
- Les deux domaines pour lesquels les niveaux d'importance sont les plus élevés, **Droits humains, Relations et conditions de travail/Attractivité** et **Questions relatives aux clients et Loyauté des pratiques** sont les domaines pour lesquels les cabinets du secteur considèrent être les plus avancés.
- Le domaine Gouvernance est jugé insuffisamment maîtrisé par les cabinets eux-mêmes** (plus de 50% des répondants) **en dépit du niveau d'importance élevé qui lui est accordé.** Ce domaine intègre l'enjeu **Ethique et déontologie**, considéré comme le plus important par les cabinets et l'ensemble des parties prenantes. Ceci pourrait à terme constituer une zone de risque pour les cabinets mais également un sujet pour lequel les organisations professionnelles pourraient intervenir en support.
- La position du domaine qui couvre l'intégration de la RSE dans les prestations, sa promotion et la co-construction de solutions avec les parties prenantes traduit **la compréhension limitée de ce levier de transformation des acteurs économiques et des opportunités business pour le monde du conseil.**

Importance VS maturité par domaine



\*En réponse à la question « Où vous situez-vous dans ce domaine ? (153 répondants)  
 1. Nous n'avons pas encore agi dans ce domaine 2. Nous démarrons  
 3. Ce domaine est un axe de notre positionnement 4. Nous sommes reconnus comme performants par nos clients dans ce domaine. »

\*\*En réponse à la question « Quelle est selon vous l'importance des enjeux suivants ? (153 répondants) 1. Pas important 2. Peu important 3. Important 4. Très important »

# 5. Maturité

## Bonnes pratiques des cabinets

De nombreuses bonnes pratiques sont déployées dans les cabinets même si la démarche globale est peu formalisée ou structurée

- Les clients et autres parties prenantes ont souligné en entretien plusieurs bonnes pratiques de leurs prestataires de conseil : études lancées en lien avec la RSE (ex. : sur les ODD par PwC, sur la Gouvernance et les acteurs de la RSE par Des Enjeux et des Hommes et l'Orse, labellisation LUCIE ou B-Corp) ou encore existence d'un référent voire d'une équipe dédiée à la RSE, au sein des cabinets de plus grande taille.

- Les bonnes pratiques identifiées en terme de **Gouvernance** sont :
  - ✓ Implication des collaborateurs au plan économique ou stratégique ; salariés actionnaires, intéressement basé sur le chiffre d'affaires, co-construction de la stratégie de développement
  - ✓ Capacité des salariés à proposer de nouveaux business model et le temps alloué aux salariés pour les développer
  - ✓ Déploiement de charte éthique auprès des collaborateurs
- En terme de **Droits humains, Relations et conditions de travail/Attractivité** :
  - ✓ Management participatif/collaboratif, Parcours Manager Responsable
  - ✓ Recrutement de cadres à temps partiel (encore peu développé)
  - ✓ Recrutement de personnes en reclassement
  - ✓ Création de critère d'évaluation par des dirigeants sur l'évolution des disparités salariales
  - ✓ Trophées QVT
- Sur les **Questions relatives aux clients et Loyauté des pratiques** :
  - ✓ Certification qualité ISO 9001 Version 2015
  - ✓ Transparence des offres en phase avant-vente
  - ✓ Régularité des informations en cours de projet
  - ✓ Mise à jour des lettres de mission

- Concernant l'**Intégration de la RSE dans les prestations** :
  - ✓ Développement de méthodes de conduite de projet en co-construction et inclusive
  - ✓ Promotion systématique de la RSE auprès des clients
  - ✓ Accompagnement des clients sur la définition et la mise en œuvre d'une Raison d'Etre ou d'une Mission (Loi Pacte)
- Les bonnes pratiques identifiées sur l'**Engagement sociétal** :
  - ✓ Mécénat d'action solidaires/soutien et partenariat associations
  - ✓ Mécénat de compétences : heures de conseil réalisées de manière bénévole/accueil de candidat pro bono/intervention dans des écoles
  - ✓ Création d'une fondation en lien avec le cœur de métier
  - ✓ Participation et implication dans les organisations professionnelles du secteur et think tank
- Enfin, en matière d'**Environnement** :
  - ✓ Revue des process avec le prestataire de ménage pour intégrer des questions environnementales
  - ✓ Green IT
  - ✓ Télétravail/Mobilité durable/Déplacement en transports collectifs

# Sommaire

1. Préambule méthodologique
2. Constats préliminaires
3. Identification des enjeux
4. Importance des enjeux et matérialités
5. Maturité

## **6. Pratiques d'achats et attentes clients**

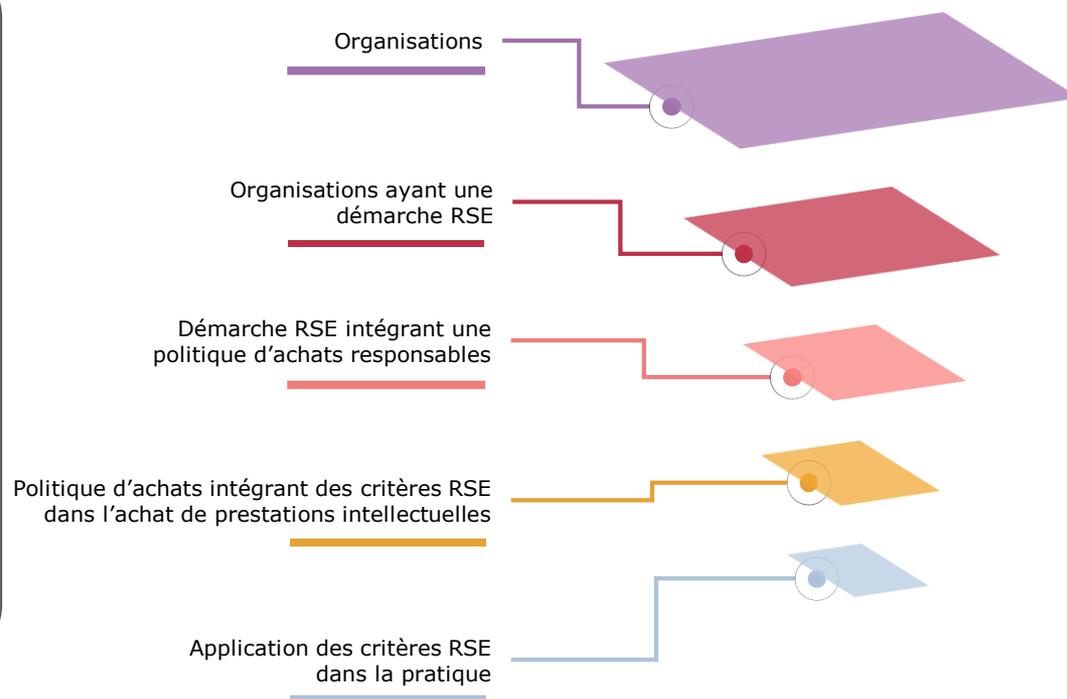
7. Freins et leviers
8. Attentes vis-à-vis de la branche
9. Analyse et recommandations
10. Annexes

# 6. Pratiques d'achats et attentes clients

## Retours des clients interrogés en entretien

Peu de clients sont dotés d'une politique d'achats responsables, et intègrent des critères RSE dans l'achat de prestations intellectuelles

- Les entreprises clientes interrogées qui ne sont pas engagées dans une démarche RSE n'intègrent pas de critères RSE dans leurs pratiques d'achats, soulignant notamment le risque juridique d'opposabilité de telles exigences, que l'entreprise elle-même ne pourrait pas respecter.
- Parmi celles ayant déclaré avoir une démarche RSE, très peu ont, à date, élaboré une politique d'achats responsables.
- Parmi ces dernières, **une partie encore plus restreinte a intégré des critères RSE dans l'achat de prestations intellectuelles (PI)**. En effet, la politique d'achats responsables a pour principal objectif de maîtriser **les risques majeurs identifiés dans les catégories d'achats**, or les risques liés à l'achat de prestations intellectuelles sont encore peu identifiés ou sont considérés comme faibles. Ils font l'objet de peu de réflexions, selon nos interlocuteurs.
- Enfin, lorsque des critères RSE sont définis, leur mise en œuvre pour l'achat de PI n'est pas systématique, et dépend des acheteurs.



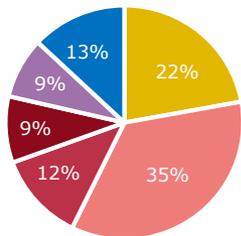
# 6. Pratiques d'achats et attentes clients

## Retours des cabinets sur les pratiques d'achats

### Une faible exigence des clients en matière de RSE confirmée par les cabinets interrogés

- Les cabinets de conseil confirment le faible niveau d'exigence des clients en matière de RSE **pour l'achat de prestations intellectuelles (PI)** : plus de 55% des répondants à l'enquête en ligne estiment que moins de 15% des marchés auxquels ils répondent intègrent des critères RSE.
- Des disparités existent : les cabinets d'Etudes et sondages et de conseil en recrutement et en évolution professionnelle confirment le peu d'intérêt de leurs clients sur ces questions ; les cabinets de conseil en management se disent questionnés par les grands comptes et les cabinets de conseil en Relations Publics paraissent davantage sollicités par leurs clients.

Proportion des marchés qui intègrent des critères RSE



- 0%
- Entre 15 % et 25 %
- Entre 25 % et 50 %
- Entre 50 % et 75 %
- Plus de 75 %

En réponse à la question « Quelle est la proportion des marchés auxquels vous répondez qui intègre des critères RSE ? » (153 répondants)



Cabinets

« Au lieu de nous demander comment nous comptons intégrer la RSE dans le cadre de la mission à réaliser, les clients opposent des critères bateaux, copier/coller d'autres industries »

- Cabinet de conseil en Management -

- Selon les cabinets, la plupart des clients se désintéressent des critères RSE parce que les acheteurs :
  - n'identifient pas l'achat de prestations de conseil comme une famille d'achats à risque,
  - ne savent pas quels critères RSE retenir (y compris dans des secteurs très avancés tels que celui des banques et assurances vs l'investissement socialement responsable),
  - éprouvent des difficultés à trouver des prestataires à la hauteur de leurs exigences RSE,
  - considèrent que la RSE ne doit pas être vue comme un sujet à part mais comme **intrinsèquement liée à la prestation**.
- Par ailleurs, le code des Marchés Publics exige que les critères RSE soient « en lien avec l'objet du marché » (ex : liés à l'empreinte carbone (impact CO<sup>2</sup> lié aux déplacements, façon dont le cabinet contribue à réduire l'empreinte carbone des clients) ou encore à l'insertion (clause d'insertion généralisée, y compris dans l'achat de PI).
- Quand des critères RSE existent (souvent pour des prestations dépassant d'un certain montant) ils sont d'après les cabinets, « **déconnectés de la réalité du métier** ». « Leur **poids dans la décision finale reste flou** » pour les cabinets.

« Tous les prestataires n'ont pas la structure et la maturité pour satisfaire nos exigences en matières de RSE »



Clients



Clients

« Nous ne souhaitons pas l'institutionnalisation d'un critère RSE, car on ne considère pas la RSE comme un sujet à part, mais comme des connaissances utiles pour réaliser une prestation de qualité »

# 6. Pratiques d'achats et attentes clients

## Retours des cabinets sur les pratiques d'achats

Un décalage entre importance accordée aux enjeux RSE des prestataires par les clients et pratiques d'achats

- L'intégration des questions environnementales et sociales dans les pratiques achats peut intervenir à différentes étapes du processus : au niveau de la sélection des cabinets avec le recours de plus en plus répandu à la notation extra-financière par un tiers indépendant, au niveau de la définition du besoin et de sa traduction contractuelle dans le cahier des charges ou en annexes des appels d'offres ou consultations,...
- Plusieurs clients signalent **que « si les cabinets de conseil rendaient visibles leurs engagements RSE, ils y seraient sensibles »**. Cependant encore peu de cabinets **mettent en avant leur démarche RSE dans leur réponse aux AO**.



Clients

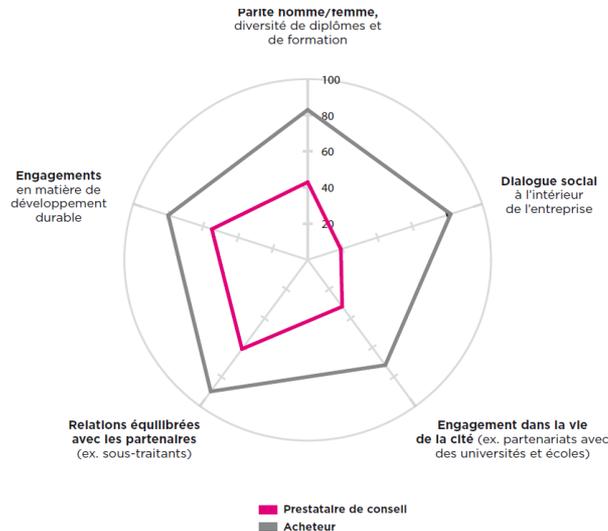


Autres Parties  
Prenantes

« Nous ne sommes pas intéressés par la démarche RSE du prestataire, mais plutôt par sa compréhension des enjeux RSE par rapport à la prestation. »

« Si une sélection devait être faite aujourd'hui, assurément la prise en compte de la RSE serait un élément de différenciation. »

Selon vous, parmi les critères suivants relatifs à l'engagement sociétal des cabinets de conseil, quels sont ceux qui sont importants pour les acheteurs ?



- Le Baromètre des achats de conseil 2017/2018 souligne que **les prestataires de conseil sous-estiment l'importance que les acheteurs déclarent accorder aux enjeux RSE** au sein des cabinets prestataires.
- Par ailleurs quelque soit le niveau de prise en compte de la RSE dans les consultations, les cabinets déplorent « un **fort décalage entre les critères affichés et les pratiques d'achats des clients**, qui choisissent encore prioritairement les offres moins-disantes ».



# 6. Pratiques d'achats et attentes clients

## Retours des entretiens clients

Des exigences très axées sur la capacité du prestataire à répondre au besoin, sans lien établi entre sa RSE et la qualité de sa réponse

- En réalité, les exigences principales des clients vis-à-vis de leurs prestataires sont d'abord relatives **au profil (CV), aux compétences, à l'expertise et à l'expérience** (connaissance du secteur) des consultants et à la bonne compréhension du besoin / à la **qualité de sa réponse** (compréhension des objectifs, pertinence du diagnostic, des partis pris et de la méthodologie, adéquation du nombre de jours proposés, équilibre junior/senior). Ces aspects valent souvent pour 55% de la note.
 
- Le critère prix selon plusieurs de nos interlocuteurs ne représenterait que 40%. A noter que le Baromètre des achats de conseil 2017/2018 note un ralentissement de la valorisation du critère prix dans les décisions d'achats.
- **Quant un critère RSE existe, il ne pèse souvent que 5% de la note pour l'achat de prestations intellectuelles** et concerne la prise en compte de la déontologie, des aspects sociaux (recours à des jeunes ou à des personnes en insertion pour certaines prestations,...), et/ou environnementaux.
- La capacité du prestataire à répondre dans un certain délai d'exécution, la bonne réputation, le réseau professionnel, la solidité financière, l'adhésion des équipes, la clarté des messages, la relation de confiance / le « fit » avec l'entreprise sont des paramètres pris en compte par les acheteurs interrogés.

- Une fois la prestation en cours d'exécution, les clients apprécient sa qualité en observant un nombre de critères généraux, tels que le respect des engagements (e.g. la personne présentée exécute elle-même la mission ; respect du nombre d'entretiens à réaliser, de la méthode, du planning), la qualité de service (e.g. pertinence des recommandations, capacité à fournir des livrables à validation unique).
 
- Ils observent aussi des critères de performance spécifiques à chaque type de prestation :
  - ✓ Conseil en management : la qualité des livrables et les changements constatés
  - ✓ Conseil en recrutement : le nombre de candidatures présentées, validées et transformées en CDI, le délai de présentation des dossiers candidats ; une fois le candidat validé, la capacité à vendre l'offre du client
  - ✓ Conseil en Evolution Professionnelle : la rapidité et la flexibilité de l'intervention, les évolutions suite au dispositif
  - ✓ Etudes de marchés & sondages : la qualité des supports et les innovations proposées
  - ✓ Conseil en Relations Publics : le nombre de RDV prévus décrochés et les retombées obtenues, l'équivalent publicitaire, les gains de pénétration, la qualité graphique et clarté du rendu

- **Des insatisfactions en termes de RSE sont aussi à noter, telle l'inadéquation avec les valeurs du client, le manque de vision stratégique du fait de la non prise en compte des sujets RSE prioritaires, des postures inadaptées** (consultants trop conceptuels, ou trop pratico pratiques, manquant de considération de leurs publics). Certains clients pointent des **pratiques déloyales**, telle la facturation de prestations supplémentaires à l'initiative du prestataire ou la création d'une relation de dépendance (création d'un « vide », manque de montée en compétence du client).
 

# 6. Pratiques d'achats et attentes clients

## Retours des entretiens clients

### Des attentes exprimées sur des capacités d'innovation, d'agilité

- Les clients de cabinets de conseil interrogés soulignent « l'importance d'une compréhension fine des besoins afin de proposer une **réponse « sur mesure »** ». En particulier, les clients attendent des cabinets « une **capacité d'agilité et d'innovation disruptive** », afin de s'adapter à l'interlocuteur, d'être flexibles dans la conduite du projet, et de « **challenger** » **le client** dans l'analyse de son besoin (voire même de sortir du paramétrage indiqué). Au-delà d'une contribution par l'expertise, les méthodologies, voire l'écosystème, les clients attendent que « les consultants leur apportent de nouvelles perspectives ».
- Les **compétences managériales** et les « **soft skills** » sont aussi indispensables car les clients attendent d'un consultant « de faire preuve de pédagogie, d'empathie, de leadership, de charisme, etc ». Le baromètre des achats de conseil 2017/2018 identifie d'ailleurs en ce sens cinq grands types de « **soft skills** » : valeurs collectives; intelligence collective; capacités relationnelles; qualités de posture; résilience et agilité.
- Certains clients estiment que « **les prestations de conseil devraient être « RSE-compatibles** » grâce au développement d'une **sensibilité** pour ce sujet et d'une **connaissance a minima des grands enjeux** » (impacts du changement climatique, tendances de l'Investissement Socialement Responsable, etc.). De plus, une **connaissance fine de la réglementation** en matière de RSE, qui évolue régulièrement, serait nécessaire pour adapter les recommandations effectuées.
- Les autres parties prenantes interviewées conviennent de cette « nécessité de développer des compétences spécifiques en matière de RSE, en particulier la capacité à **sensibiliser et fédérer les différentes parties prenantes** » afin de les « embarquer » dans le changement.



# Sommaire

1. Préambule méthodologique
2. Constats préliminaires
3. Identification des enjeux
4. Importance des enjeux et matérialités
5. Maturité
6. Pratiques d'achats et attentes clients
- 7. Freins et leviers**
8. Attentes vis-à-vis de la branche
9. Analyse et recommandations
10. Annexes

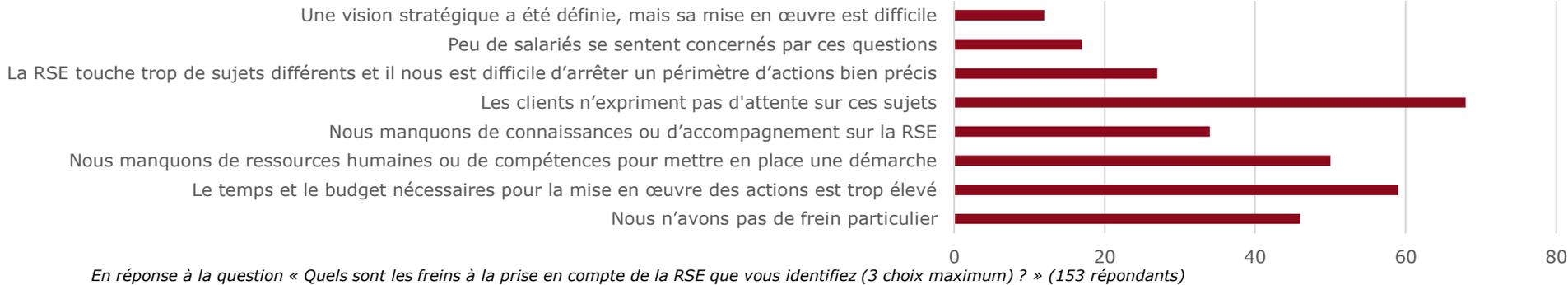


# 7. Freins et leviers

## Freins

### Le faible niveau d'exigences clients, frein principal à l'engagement des cabinets dans la RSE, d'après les cabinets de conseil

#### Freins à l'engagement RSE des cabinets



En réponse à la question « Quels sont les freins à la prise en compte de la RSE que vous identifiez (3 choix maximum) ? » (153 répondants)

- D'après les cabinets de conseil ayant répondu à l'enquête en ligne, **le frein principal à leur engagement dans une démarche RSE est l'absence d'attentes exprimées par leurs clients sur le sujet**. En effet, si certains clients demandent des certifications ISO qualité « classiques », ils n'exigent pas un niveau minimal de performances RSE, sauf envers les cabinets de Relations Publics (cf. page suivante).
- La majorité des cabinets (68 répondants) attend que leurs clients leur demandent d'agir, alors même que **les clients attendent d'être « challengés »** (cf. slide Attentes des clients). En adoptant une posture « passive », les entreprises du conseil **ne sont pas dans l'anticipation**, bien qu'elles soient généralement **considérées comme innovantes**.
- L'autre frein majeur identifié concerne les ressources temps et budget de mise en œuvre, considérées comme trop élevées, **croiance que les cabinets peuvent également transmettre à leurs clients**.
- La **méconnaissance du sujet et le manque de compétences**, ainsi que le « jargon » utilisé constituent également un frein important.

« Nous avons perdu des marchés car nous étions un peu plus chers : J'ai essayé de le justifier en disant que nous offrons une grande traçabilité sur nos études et de bonnes conditions d'emploi à nos salariés, mais cela ne pèse en rien dans la prise de décision de l'acheteur. « Si je ne payais que des freelance, moins cher, je serais pris quand même, y compris dans les Appels d'Offres publics qui ne sont pas au rdv du sujet ! »

- Cabinet d'Etudes et sondages -



Cabinets

# 7. Freins et leviers

## Freins

D'autres freins ont été identifiés au cours des entretiens avec les autres parties prenantes et les cabinets de conseil

- D'autres freins ont été identifiés en entretien, comme l'apparence d'une opposition entre **la mise en œuvre d'une démarche RSE qui s'inscrit dans la durée à des objectifs de court et moyen terme**, en particulier dans les petites structures.
- « Le manque de volonté des dirigeants et l'aversion au changement, l'absence de politique de la branche et d'un mouvement de fond des cabinets », sont également cités comme des freins importants.
- En lien avec le constat fait par les répondants à l'enquête en ligne de l'absence d'attentes exprimées par leurs clients sur le sujet, il est apparu que **la quasi-totalité des cabinets interrogés en entretien estime « qu'une démarche RSE ne permet pas de gagner de nouveaux marchés », sauf pour les cabinets de conseil en Relations Publics.**
- Ce frein est renforcé par les difficultés à « monétiser les avantages de la RSE » en lien avec l'approche « par les coûts » adoptée par certains dirigeants.

« Il existe des pratiques peu responsables comme les surcharges de travail, la sous-déclaration des heures travaillées... Et on peut même parler de véritable business model d'entreprises consistant à exploiter clairement la main d'œuvre consultants... S'ils affichaient un engagement, ils seraient accusés de green washing »

- Cabinet de conseil en Management -



Cabinets

« On est choisi pour notre engagement, parce qu'on est intègre ! »

- Cabinet de conseil en Relations Publics -



Cabinets

# 7. Freins et leviers

## Leviers

### Les bénéfices « internes » davantage perçus que les bénéfices « business »

#### Bénéfices de l'engagement du cabinet dans une démarche RSE



- Près d'un tiers des cabinets ayant répondu à l'enquête en ligne considère que le principal bénéfice qu'il y a à s'engager dans une démarche RSE robuste est **d'accroître le bien-être et l'implication des collaborateurs**.
- « L'amélioration de l'image de l'entreprise et de sa capacité à recruter et à retenir les talents sont également des bénéfices » attendus dans l'enquête en ligne et les plus souvent cités en entretien. Les personnes interviewées, ont largement fait référence à « **l'amélioration de la réputation de l'entreprise et de la marque employeur, qui permettent d'attirer et de fidéliser les collaborateurs en recherche d'une certaine qualité de vie au travail, et d'un sens à leur métier** en évitant les conflits de valeurs ». Cela est d'autant plus vrai pour une partie des jeunes générations, et dans le conseil en RSE où l'exemplarité et la cohérence semblent essentielles.
- **La conviction personnelle des dirigeants** est souvent citée comme le facteur déclencheur de l'engagement du cabinet ; elle est considérée comme incontournable pour le déploiement de la démarche, quelque soit le métier.
- **La majorité des cabinets ne perçoit pas de bénéfice business** (tels que la capacité à mieux répondre aux critères RSE des appels d'offres, être mieux évalué sur des questionnaires de type Ecovadis, développer de nouvelles offres, conquérir de nouveaux marchés en se différenciant ou à attirer certains types de clients plus sensibles à la RSE).

# 7. Freins et leviers

## Leviers

### Une même analyse des leviers par les clients, les parties prenantes et les cabinets

- Les clients et autres parties prenantes s'accordent aussi pour dire que « le principal levier de l'engagement des cabinets dans la RSE sera lié à l'accroissement **des exigences clients sur ces sujets** ». Certains regrettent que les cabinets attendent d'être contraints par leurs clients pour s'engager et qu'ils ne s'en saisissent pas comme une opportunité d'amélioration.
- Parmi les autres leviers cités (et confirmés par le benchmark auprès des fédérations professionnelles les plus avancées comme la FEP) :
  - Le constat qu'un engagement dans la RSE permet de sortir de la « guerre des prix » imposée par le marché.
  - **La montée en puissance des exigences réglementaires** qui concernent aussi bien les entreprises que les cabinets, imposant de mettre en place des moyens de maîtriser les risques RSE (ex : Déclaration de Performance Extra Financière, loi sur le devoir de vigilance, loi Sapin 2, Règlement Général sur la Protection des Données). Ces exigences peuvent créer pour les cabinets de conseil des **opportunités d'accompagnement** et de développement de leur périmètre de prestations (en proposant par exemple une offre complète de reporting).
  - Au-delà de la mise en conformité, les cabinets (essentiellement de Conseil en management) peuvent intervenir auprès des **entreprises qui veulent saisir les opportunités économiques** particulières comme l'émission de Green Bond ou de Social Impact Bond ou qui veulent faire appel à des fonds d'investissement exigeants sur le niveau de maîtrise des risques financiers et extra-financiers ou qui vont devoir rendre compte de leur prise en compte des Objectifs du Développement Durable (pouvant devenir une condition de leur « *Licence to Operate* », notamment au plan international).
  - Ces opportunités seront d'autant plus réelles **si les cabinets seront capables de démontrer leur exemplarité et leur crédibilité en appliquant en interne ce qu'ils proposent dans leurs prestations d'accompagnement.**

« Lorsque la RSE est vécue comme une contrainte, C'est le degré -1 de la RSE »



Autres Parties  
Prenantes

« Le grand levier c'est la LOI ! »

« De toutes façons, le secteur du conseil n'aura pas le choix : Soit les sociétés de conseil sauront convaincre leurs clients (transformation digitale, RSE, management responsable) en appliquant en interne ces mêmes principes, soit elles seront impactées avec une diminution des 2/3 de leurs effectifs (resteront les 10/15% convaincus et les anciens managers), avec une communauté d'indépendants qu'ils placeront en expertise projet »



Clients

# 7. Freins et leviers

## Leviers

### La conviction personnelle des dirigeants, levier principal

- A l'issue des entretiens menés auprès des cabinets, il apparaît que **la conviction personnelle des dirigeants est la raison principale de leur engagement dans la RSE**, quelque soit le métier. Elle est d'ailleurs perçue comme une condition indispensable.
- Le recours des cabinets à des labels RSE (Label BCorp, LUCIE), les pousse aussi à s'engager, de même que le respect des obligations réglementaires (Loi Sapin 2, obligation de reporting extra-financier). Cet effet incitatif vaut aussi pour les clients des cabinets de conseil, qui, une fois labellisés, pourraient attacher plus d'importance aux labels de leurs prestataires.
- Quelques spécificités métiers apparaissent : pour les cabinets d'Etudes et sondages, l'engagement est vécu non pas comme un « *Nice to have* » mais plutôt comme un « *Licence to operate* », en lien avec la nécessité de maintenir la confiance des répondants à l'enquête : « *no trust no business* ». Pour le conseil en management, l'engagement en matière de RSE peut être perçu comme « dû aux salariés ». Pour le conseil en Relations Publics, l'avancement dans la RSE du secteur de l'événementiel apparaît comme moteur.
- Plusieurs répondants estiment que « s'engager a du sens pour eux, même si leurs clients ne sont pas encore demandeurs, et **qu'une controverse concernant une seule entreprise du métier peut nuire à l'image de tous les acteurs de la branche** ».

« Quand nous serons labellisé RSE, nous nous intéresserons à la labellisation de nos prestataires ! »



Clients

« On demande beaucoup à nos salariés, on leur doit bien ça en échange »

- Cabinet de conseil en Management -



Cabinets

# 7. Freins et leviers

## Leviers

L'intérêt témoigné pour l'étude par les organisations professionnelles est aussi un fort levier pour l'engagement des adhérents

### Opportunités liées à la prise en compte de la RSE

- Levier par rapport aux entreprises et à l'ensemble de la société : la RSE comme fil rouge majeur de transformation dans la réponse aux attentes des clients
- Levier d'attraction pour attirer les jeunes talents
- S'assurer de la cohérence entre le message et l'engagement réel de l'entreprise : avec l'évolution de l'écosystème médiatique, une marque qui ne respecte pas les valeurs affichées ira vers la communication de crise
- Vu les attentes croissantes de la société et des consommateurs, la RSE est une préoccupation à intégrer dans l'offre (nécessaire et contextuelle)
- Améliorer le bien-être au travail pour créer la possibilité d'un emploi qui se choisit et n'est pas vécu comme pénible, et rétablir la validité du contrat social et attirer les talents
- Levier de différenciation par rapport aux autres cabinets
- Pouvoir répondre aux critères d'achats durables des clients
- Amélioration de la compréhension des besoins clients et de la qualité de service (Ex : Intégration de critères Environnementaux Sociaux et de Gouvernance (ESG) permettant au client d'être bonifié dans ses prêts bancaires)
- Sujet de communication pour promouvoir la branche
- Enjeu de recrutement, car les populations plus jeunes y sont plus sensibles
- Accompagner les clients dans leur transformation, y compris RSE
- Levier de performance globale, de compétitivité et de différenciation
- Avantage concurrentiel (avec de nouvelles clauses RSE introduites dans les Marchés publics)
- Levier de dialogue avec fournisseurs, clients et salariés (avec comme base le reporting extra-financier)
- Voix d'amélioration de la gouvernance, plus inclusive (si les travailleurs sont associés à la politique RSE)
- Champ d'innovation sociale, sociétale et de créativité
- Développer une image favorisant l'attractivité des salariés et investisseurs et renforçant le sentiment d'appartenance

### Besoins en informations

- Pour pouvoir sensibiliser membres du CA et dirigeants
- Sur la maturité des cabinets de conseil en matière de RSE
- Sur les perspectives d'évolutions possibles
- Pour démontrer qu'en matière de Communication, un message doit être cohérent avec la réalité RSE de l'entreprise
- Pour renforcer le rôle de leader d'opinion des Fédérations, prenant conscience de l'enjeu sociétal, avec des exemples positifs
- Pour prouver qu'en mettant la RSE en avant et en comprenant mieux les besoins des clients, on peut modifier les pratiques et faire évoluer les prestations
- Prendre en compte les attentes des entreprises : outils, benchmark, partage de bonnes pratiques, référentiels, etc.
- Sur les pratiques RSE et les innovations: Nombre de cabinets ayant une politique RSE dans le secteur, qui impliquent des parties prenantes et lesquelles (internes, externes), qui évaluent les gains business liés à leur politique RSE
- Sur celles qui ont des labels ou Certifications, et lesquels



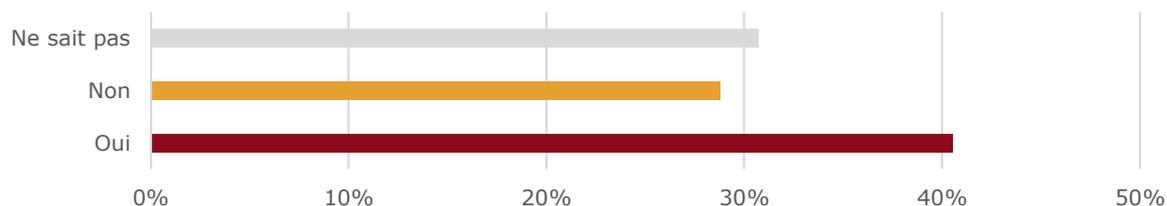
# Sommaire

1. Préambule méthodologique
2. Constats préliminaires
3. Identification des enjeux
4. Importance des enjeux et matérialités
5. Maturité
6. Pratiques d'achats et attentes clients
7. Freins et leviers
- 8. Attentes vis-à-vis de la branche**
9. Analyse et recommandations
10. Annexes

# 8. Attentes vis-à-vis de la branche

## Issues de l'enquête menée auprès des cabinets

### Besoin de compétences en RSE



En réponse à la question : « Pensez-vous avoir besoin de développer de nouvelles compétences en matière de RSE ? » (153 répondants)

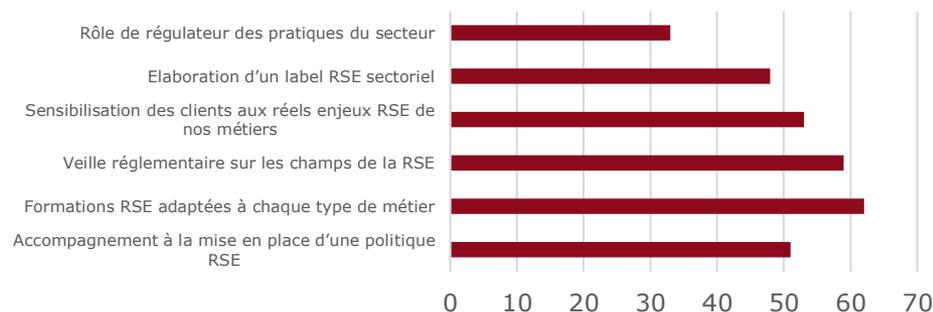
- Interrogés sur leurs besoins en compétences en matière de RSE (graphe ci-dessus), 41% des cabinets de conseil reconnaissent avoir besoin de se former. Cependant, ils sont aussi nombreux à avoir du mal à se prononcer sur la question (31% ne « savent pas »).
- D'après les entretiens et l'enquête en ligne, les compétences à développer concerneraient les managers a minima, mais aussi l'ensemble des collaborateurs. **La capacité à intégrer la RSE dans les instances de gouvernance et à mettre en œuvre une démarche RSE** sont les compétences à développer les plus citées.
- D'autres besoins en compétences ont été évoqués, notamment en matière de : éthique des pratiques et déontologie, « *soft skills* » (valeurs collectives; intelligence collective; capacités relationnelles; qualités de posture; résilience et agilité), communication interne autour de la RSE, management responsable, mesure des impacts et capacité d'animation et de structuration du dialogue participatif.

# 8. Attentes vis-à-vis de la branche

## Issues de l'enquête et des entretiens

- Les attentes vis-à-vis de la branche, issues de l'enquête en ligne menée auprès des cabinets (153 répondants), sont multiples.
- L'attente principale concerne **l'offre de formation à la RSE, adaptée à chaque métier**. Cette attente a été anticipée par le FAFIEC qui a d'ores et déjà organisé une action collective consacrée à la RSE refondue en 2017 (158 dossiers de demande de formation au 31-10-2018). Les cabinets interviewés préconisent une sensibilisation/formation spécifique à destination des dirigeants des cabinets de conseil ainsi que **l'intégration de la dimension RSE dans toutes les formations qualifiantes** proposées.
- La veille réglementaire sur ces sujets et l'accompagnement à la mise en place d'une politique RSE complètent une demande d'offre de services plus large.
- Cette offre s'articulerait autour :
  - ✓ D'un **guide/d'outils/de formations** pour faciliter la prise en compte de la RSE par les cabinets basés sur **l'élaboration d'un référentiel**
  - ✓ D'un **marketing/communication sur la RSE dans le secteur** pour notamment capter l'attention des plus jeunes
  - ✓ D'une veille régulière sur les bonnes pratiques du secteur, par métier pour permettre un benchmark entre cabinets /territoires/métiers/tailles
  - ✓ La construction et le suivi d'indicateurs clés rendant compte de la performance RSE du secteur

### Attentes vis-à-vis de la branche



En réponse à la question : « Quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre branche en matière de RSE ? » Question à réponses multiples, résultat en nombre de réponse (153 répondants)

- Pour lever les freins identifiés, notamment l'absence d'exigences clients sur la RSE, l'enquête et les entretiens soulignent également les attentes des cabinets sur **la sensibilisation et la formation des clients et donneurs d'ordre, la communication sur le positionnement et l'ambition de la branche sur ce sujet**.
- L'implication de la branche devrait également se concrétiser à travers « un lobbying à mener auprès des institutionnels pour promouvoir la RSE » et **permettre ainsi aux cabinets de sortir de la négociation prix journée avec les clients**.
- Enfin certains vont jusqu'à préconiser de « conférer un rôle de régulation au niveau de la profession afin d'exercer un premier contrôle sur les conditions d'emploi existantes mais également en assurant un contrôle/une incitation à respecter les Chartres/codes existants, jusqu'à conditionner l'adhésion à une Fédération professionnelle à l'obtention d'un niveau minimal de performance RSE ».

# 8. Attentes vis-à-vis de la branche

## Issues de l'enquête et des entretiens

### Opportunités d'un label RSE pour le secteur

#### L'avis des cabinets

- **Près d'1/3 des cabinets ayant répondu au questionnaire attendent que » le secteur ou la branche propose un label RSE sectoriel »** (48 sur 153 personnes). La labellisation est considérée comme « **un levier de mobilisation important d'une filière, d'autant plus lorsqu'elle est portée par une Fédération** » comme en témoigne les initiatives portées par exemple par la Fédération des Entreprises de la Propreté (FEP) (annexe V). Elle permet de plus « d'inscrire les entreprises dans une démarche d'amélioration continue qui s'inscrit dans la durée ».
- **Certains recommandant un label pour l'ensemble de la branche** couvrant également les métiers de l'Ingénierie, du Numérique et de l'Événement en raison d'enjeux communs. D'autres considèrent plus opportun d'utiliser les labels RSE existants non sectoriels.
- A noter que la plate-forme RSE, installée par le Premier ministre au sein de France Stratégie, mène actuellement une expérimentation de labels RSE sectoriels adaptés aux TPE, PME et ETI et a sélectionné en 2018 12 fédérations. Elle lance en 2019 un nouvel appel à candidature et elle élaborera à la fin 2019 un diagnostic et des recommandations aux pouvoirs publics et aux fédérations professionnelles portant notamment sur les « enseignements de la mise en œuvre des référentiels et l'apport des dispositifs d'évaluation et de labellisation ».
- A ce stade, plusieurs cabinets ont exprimé des conditions de succès **pour disposer d'un label fiable et reconnu pour le secteur, basé sur une gouvernance solide et transparente, sur le recours à un organisme tiers évaluateur (OTI)**. Il apparaît essentiel d'organiser une communication structurée et efficace autour de ce label notamment auprès des clients.
- Enfin, d'autres cabinets interrogés sont plus mitigés voire opposés à la labellisation:
  - ✓ Il ne leur paraît pas pertinent de créer un label spécifique au secteur puisqu'il existe d'ores et déjà des labels RSE pour les entreprises (intérêt de créer un label RSE « France »)
  - ✓ Il serait plus pertinent d'étendre les certifications qualité ou contrôler l'application des chartes métiers
  - ✓ Le caractère contraint de la labellisation (respect d'un certain cadre) paraît peu compatible avec une démarche volontaire et agile qu'évoque la RSE
  - ✓ La labellisation ne garantit en aucun cas les pratiques « terrains »
  - ✓ Un label pourrait créer de la discrimination entre les gros cabinets et les plus petits.

#### L'avis des clients

- **L'ensemble des clients interrogés (8 personnes) est favorable à la mise en place d'un label RSE** pour les cabinets leur permettant ainsi de différencier et valoriser les cabinets engagés dans une démarche RSE, de disposer de critères objectifs d'évaluation et ainsi de faciliter le travail des acheteurs.
- Les clients comme les parties prenantes conditionnent la crédibilité du label « à l'existence d'une gouvernance robuste (précaution quant à la constitution du comité de labellisation, équilibre des collèges, ouverture aux parties prenantes..) et à l'intervention d'un organisme tiers indépendant pour parer aux éventuels risques d'un faible niveau d'exigence ».
- Les clients se positionnent peu sur le caractère sectoriel ou non du label. Ceux qui y sont favorables considèrent que « les enjeux de responsabilité sont propres à chaque secteur ou branche et qu'un label de fédération est un gage de performance ».

« Il faudrait aussi former les acheteurs à définir des cahiers des charges pertinents favorisant la prise en compte des enjeux de RSE »



Autres Parties  
Prenantes

# 8. Attentes vis-à-vis de la branche

## Éléments de contexte

### Panorama des Chartes et labels du secteur et des labels RSE existants

#### Les engagements et labels existants du secteur



Plusieurs cabinets interrogés disposent de certifications non sectorielles, notamment des normes qualité ISO 9001 ou des normes NF Service et Engagement de Service. D'autres adhèrent à des Chartes pouvant faire l'objet ou non de labellisation

✓ Des engagements non sectoriels globaux ou thématiques :



✓ Des engagements et certification métiers :



→ Conseil en management :

Charte Syntec du conseil de Consult'In qualification professionnelle transverses créée par le SYNTEC en 1979

→ Conseil en Relations Publics :

Charte relative à l'exercice de la profession de conseil en lobbying,  
Charte de la Belle Compétition  
Certification international de qualité des agences de Relations Publics ou « Consultancy Management Standard »



→ Sociétés d'Etudes et sondages :

Charte des pratiques éthiques dans les études sur Internet portée par Syntec Etudes et sondages  
Code International CCI/ESOMAR de Pratiques Loyales en matière d'Etudes de Marché et d'Opinion  
AFAQ ISO 20252 et AFAQ ISO 26362 issues d'une collaboration avec l'AFNOR



→ Conseil en recrutement,

Charte du recrutement responsable,  
Label établi dans le cadre d'un partenariat entre Syntec Recrutement et l'AFNOR  
Certified Executive Recruitment Consultant



→ Conseil en évolution professionnelle,

Charte Syntec Coaching et Habilitation Coaching  
Charte Outplacement, Charte Accompagnement  
Label Compétences (Syntec CEP et AFNOR)



#### Les labels RSE existants

■ Les cabinets de conseil peuvent d'ores et déjà s'engager dans la labellisation de leur démarche RSE à travers des dispositifs développés par :

✓



Le Label LUCIE, indépendant, non sectoriel basé sur l'ISO 26000 avec une évaluation réalisée par un évaluateur tiers indépendant et attribué par un comité de labellisation pour tout type et taille d'organisation. La Communauté LUCIE rassemble plus de 200 organisations engagées et 140 labellisées

✓



Le label Engagé RSE (ex AFAQ 26000) porté par l'AFNOR, non sectoriel, basé sur l'ISO 26000 dont l'évaluation est réalisée par l'AFNOR et comportant différents niveaux d'intégration de la norme dans les pratiques pour tout type et taille d'entreprises et 400 entreprises évaluées)

✓



Le label B-Corp basé sur un questionnaire autodéclaratif de 80 questions avec un nombre de point minimum à avoir pour être labellisé et rejoindre la communauté B-Corp qui regroupe 2500 entreprises internationales dont plus de 50 entreprises en France. Porté par le cabinet Utopies, l'objectif est d'intégrer dans les statuts d'entreprise le concept de Benefit Corporation.

■ A ce stade, nous ne disposons pas d'informations sur le nombre de cabinets labellisés.

« Attention la notation extra-financière du Type ECOVADIS ou de l'indice GAIA n'est pas un label RSE »



Clients



Autres Parties Prenantes





# Sommaire

1. Préambule méthodologique
2. Constats préliminaires
3. Identification des enjeux
4. Importance des enjeux et matérialités
5. Maturité
6. Pratiques d'achats et attentes clients
7. Freins et leviers
8. Attentes vis-à-vis de la branche
- 9. Analyse et recommandations**
10. Annexes

# 8. Analyse et recommandations

## Analyse SWOT des éléments recueillis

Une source d'opportunités qui pourraient, si elles n'étaient pas saisies, se transformer en risques

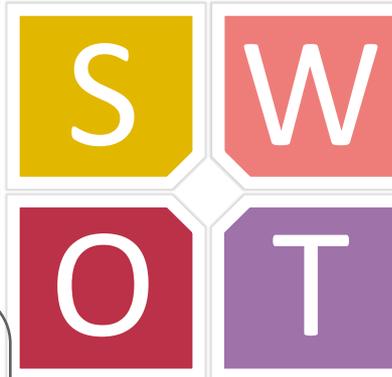
**Pour établir les pistes d'actions à préconiser, nous avons réalisé une matrice SWOT sur l'engagement des cabinets de conseil à partir des informations issues des interviews menées et de l'enquête en ligne.** Elle fait apparaître les opportunités, à mettre en perspective avec les tendances présentées en introduction sur l'essor de la RSE au sein des entreprises françaises « donneuses d'ordre ».

### FORCES

- Les cabinets de conseil possèdent une capacité d'adaptabilité et d'agilité qui leur permet d'intégrer les nouveaux concepts plus facilement que certains autres secteurs, en raison notamment du type de services et de ressources mobilisées
- Les organisations professionnelles portent d'ores et déjà des engagements structurants en lien avec la responsabilité et la déontologie
- Des bonnes pratiques sont déjà déployées au sein du secteur dans plusieurs domaines de responsabilité

### OPPORTUNITES

- La RSE est le sujet dont les entreprises se saisissent de plus en plus, elle touche toutes tailles d'entreprises et tous secteurs
- Le contexte réglementaire favorise la prise en compte des dimensions environnementales, sociales et sociétales (ex : l'obligation de Déclaration de Performance Extra-Financière)
- Les travaux sur la loi Pacte, sur les entreprises à mission comme sur la raison d'être ont permis d'initier un dialogue multi-acteurs (économistes, entreprises, fédérations patronales, médias, universitaires...) propice à la prise en compte de la RSE par les cabinets de conseil
- La plateforme RSE relance sa 2<sup>ième</sup> phase d'expérimentation des référentiels et labels RSE, confirmant l'intérêt pour les démarches sectorielles



### FAIBLESSES

- Très peu de cabinets ont pris le temps de bien cerner ce que revêt la démarche globale de RSE et d'entendre les signaux faibles du marché
- Les enjeux stratégiques business de la RSE ne sont pas bien perçus. Les dirigeants des cabinets ont des enjeux plus court terme comme le virage du digital

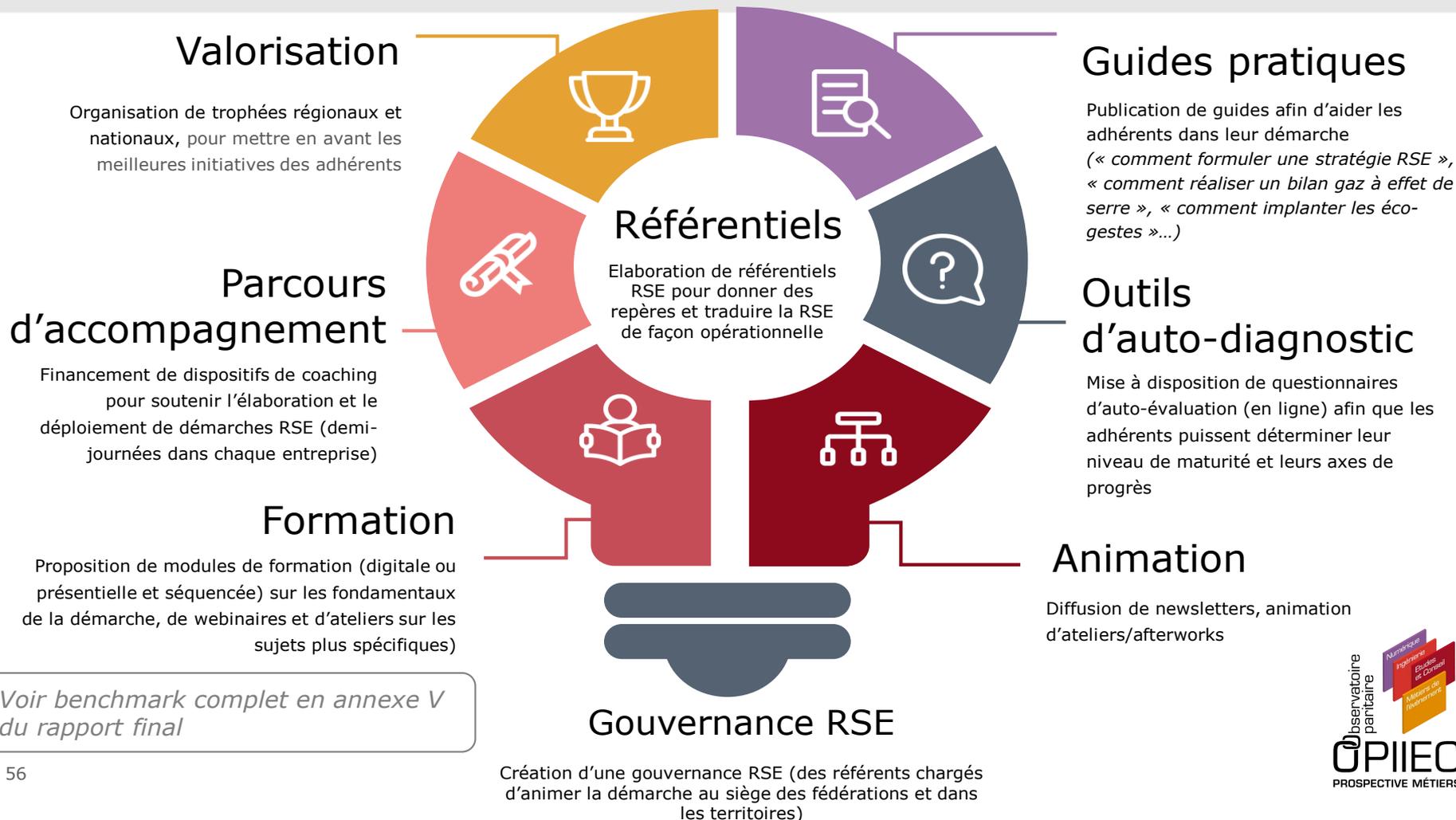
### RISQUES

- Les cabinets qui ne se dotent pas de démarche RSE prennent le risque de :
  - passer à côté des évolutions du marché
  - ne pas être en capacité d'accompagner les entreprises qui souhaitent s'engager
  - décevoir certains candidats
  - être mal notés par les organismes de notation et potentiellement perdre des marchés
  - dégrader l'image d'un secteur pourtant censé avoir un rôle d'éclaireur

# 8. Analyse et recommandations

## Éléments d'analyse du benchmark des initiatives

Des pratiques inspirantes issues du benchmark de différentes fédérations professionnelles



Voir benchmark complet en annexe V du rapport final

# 8. Analyse et recommandations

## Synthèse des attentes et recommandations

Des recommandations vis-à-vis de la branche et du FAFIEC/ATLAS en phase avec les attentes exprimées par les cabinets de conseil

■ Ce tableau de synthèse met en regard les attentes exprimées par les cabinets de conseil et nos recommandations pour y répondre.

Attentes des cabinets vis-à-vis de la branche	Recommandations vis-à-vis de la branche	Recommandations vis-à-vis du FAFIEC/ATLAS
<p>Acquérir des repères sur la RSE, mieux comprendre ce qu'elle recouvre, cerner ses enjeux business</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboration d'un référentiel RSE traduisant le sujet de façon très opérationnelle</li> <li>➤ Actions de sensibilisation afin qu'élus et dirigeants prennent la mesure des enjeux</li> <li>➤ Mise en place de dispositifs de veille               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille réglementaire sur les sujets RSE</li> <li>- Veille sur les bonnes pratiques du secteur par métier</li> </ul> </li> <li>➤ Communication sur la RSE</li> </ul>	
<p>Développer des compétences (managers et collaborateurs) pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- intégrer la RSE dans les instances de gouvernance</li> <li>- mettre en œuvre une démarche RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diffusion d'outils, de questionnaires d'auto évaluation et guides pour agir</li> <li>➤ Proposition de modules de formation (notamment ceux du FAFIEC/ATLAS) et de dispositifs d'accompagnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actualisation, promotion et poursuite du financement des 4 modules de formation RSE d'ores et déjà existants</li> <li>➤ Développement et financement de modules complémentaires (adaptés à chaque métier, à certaines cibles, ou thématiques)</li> <li>➤ Intégration de la RSE dans toutes les formations proposées par l'OPCO</li> <li>➤ Développement et financement d'un dispositif de certification des compétences RSE</li> <li>➤ Intégration de compétences RSE dans chacune des fiches métiers du référentiel de l'OPIIEC</li> <li>➤ Proposition et financement d'un dispositif d'accompagnement pour initier une démarche RSE au sein de chaque cabinet</li> </ul>
<p>Obtenir le support de la branche :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer des indicateurs clés rendant compte de la performance du secteur</li> <li>- Réguler/contrôler les pratiques du secteur</li> <li>- Définir et communiquer le positionnement et l'ambition de la branche (lobbying)</li> <li>- Sensibiliser les clients (donneurs d'ordre et acheteurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prise de position, affichage d'une vision et d'ambitions en matière de RSE</li> <li>➤ Prise de parole, contribution aux travaux des « think tank »</li> <li>➤ Elaboration d'un label RSE (sectoriel ou commun à tous les métiers de la branche)</li> <li>➤ Renforcement du dialogue avec les parties prenantes : législateur, clients, médias,</li> <li>➤ Prolongation d'un dialogue sur le sujet entre les acteurs de la branche</li> </ul>	

# 8. Analyse et recommandations

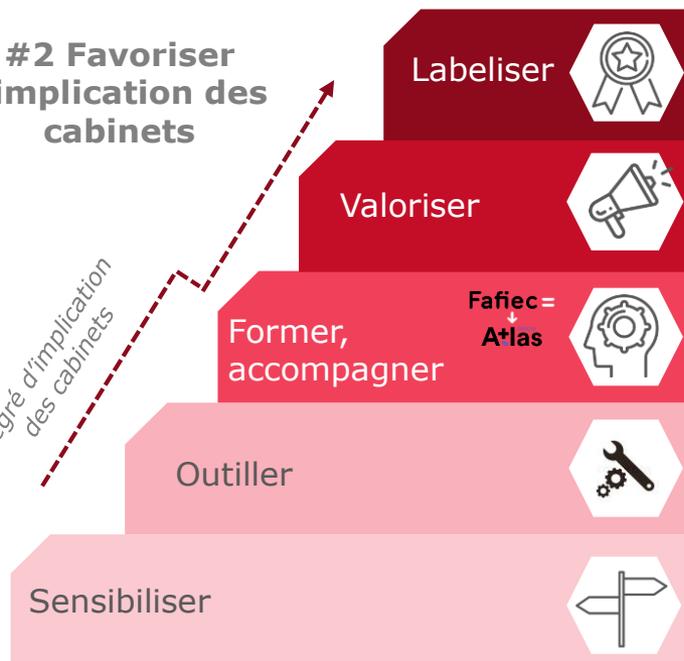
## Recommandations vis-à-vis du Secteur

### # 1 Poser le cadre

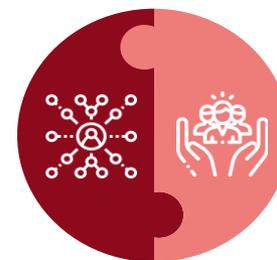


### #2 Favoriser l'implication des cabinets

Degré d'implication des cabinets



### # 3 Agir auprès des parties prenantes



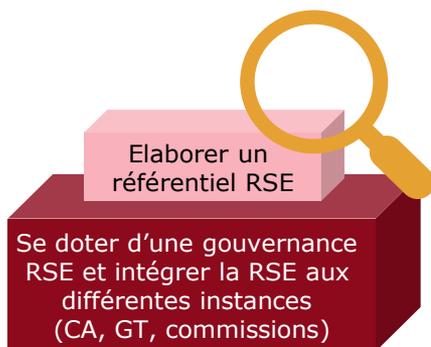
Rendre visible l'engagement

Dialoguer avec les parties prenantes

# 8. Analyse et recommandations

## Recommandations vis-à-vis du Secteur

### # 1 Poser le cadre



Dans la mesure où la compréhension de ce que recouvre la RSE (*en tant que démarche globale et structurée, et non pas en tant que somme d'actions éparses, en tant qu'opportunité business et non pas en tant que contrainte réglementaire*) n'est pas encore communément partagée, nous recommandons **l'élaboration d'un référentiel RSE** pour partager des repères communs :

Il s'agira d'un document :

- conçu sur mesure pour tenir compte des réalités de la filière (*idéalement en collaboration avec les parties prenantes*)
- **décrivant les principaux enjeux RSE du secteur** (*sur la base de la matrice de matérialité réalisée dans cette étude*)
- **les traduisant dans des pratiques observables** organisées selon plusieurs niveaux de maîtrise

Nous préconisons un référentiel commun pour l'ensemble des métiers du conseil mettant en évidence des spécificités par métier.

Ce référentiel sera idéalement accompagné d'un outil d'auto diagnostic pour permettre à chaque cabinet d'évaluer ses pratiques et d'identifier ses axes d'amélioration.

Si la RSE est considérée comme stratégique et transformative pour le secteur il va falloir mobiliser l'ensemble des acteurs.

L'implication des dirigeants des différentes organisations constitutives de la branche apparaît comme un levier indispensable pour lancer le mouvement.

Il sera opportun de s'assurer de l'intégration de la RSE dans les différentes instances et groupes de travail au-delà de la création d'une Commission Développement Durable/RSE.

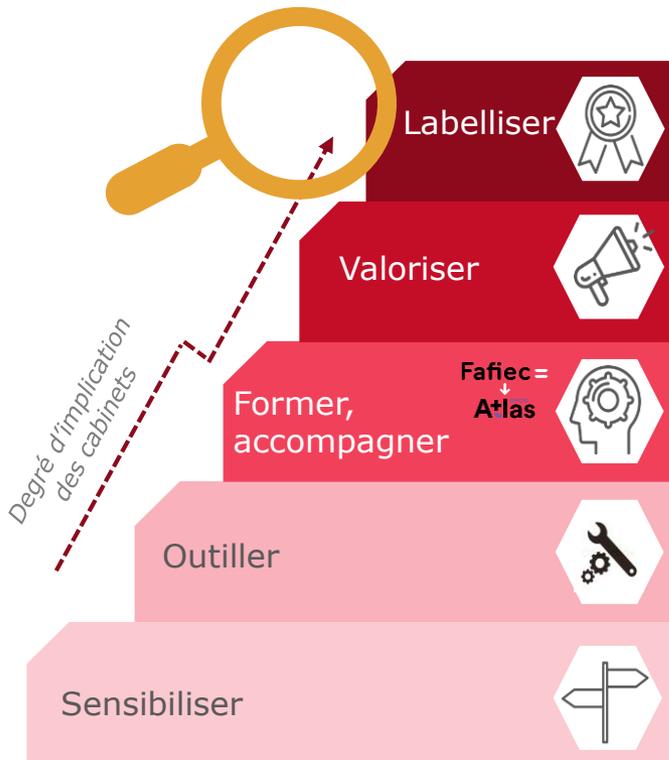
Pour conduire ces changements la nomination d'un responsable RSE prend tout son sens. Sa mission sera de bâtir une culture RSE, d'être garant de cette intégration, d'élaborer et de piloter une feuille de route, d'entretenir une veille régulière sur les bonnes pratiques du secteur et de les rendre visibles.

*Le secteur gagnerait à porter ces réflexions au niveau de la branche (les secteurs de l'Ingénierie, du Numérique et de l'Événement ayant leurs propres initiatives).*

# 8. Analyse et recommandations

## Recommandations vis-à-vis du Secteur et du FAFIEC/ATLAS

### # 2 Favoriser l'implication des cabinets



Le référentiel peut servir de socle à la création d'un label RSE propre au secteur, attribué par un organisme tiers indépendant, porté par une gouvernance robuste (un comité de labellisation intégrant l'ensemble des parties prenantes) et permettant d'accéder plus facilement aux marchés publics par exemple. Le secteur pourrait ainsi rejoindre l'expérimentation des référentiels et labels sectoriels conduite par la plateforme RSE

Le secteur pourrait communiquer sur les meilleures pratiques voire créer un dispositif de valorisation de type Trophées ou autres pour donner de la visibilité et créer de la synergie autour de ce thème

Le secteur pourrait aussi, pour aller un cran plus loin, proposer aux cabinets de conseil des formations complétées par une offre d'accompagnement à la mise en place de démarche RSE (cf slide 39), en s'appuyant sur le FAFIEC/ATLAS, en tant qu'Opérateur de Compétences (OPCO)

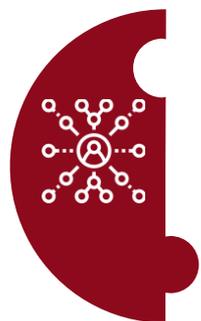
Parce que la RSE ne s'improvise pas, nous recommandons au secteur l'élaboration d'outils adaptés facilitant l'accès à ce concept, l'appropriation du référentiel, la compréhension des étapes à suivre pour s'engager dans la démarche et les méthodologies à utiliser

Les organisations professionnelles pourraient soutenir le déploiement de ces outils par des actions de sensibilisation à destination des dirigeants des cabinets de conseil, des élus, des dirigeants d'entreprises et des salariés : événements, conférences, petits-déjeuners, afterworks

# 8. Analyse et recommandations

## Recommandations vis-à-vis du Secteur

### # 3 Agir auprès des parties prenantes



Rendre visible  
l'engagement



Dialoguer avec  
les parties  
prenantes



Le secteur doit prendre des positions, afficher une vision et des ambitions en matière de RSE.

De nombreuses Fédérations professionnelles prennent la parole sur le sujet, contribuent aux travaux des « think tank » et participent aux instances de type Plateforme RSE, Collège des partenaires de la Commission NRE (Nouvelles responsabilités Entrepreneuriales) du Medef, etc.

La multiplication de ces démarches contribuera à l'image (et à la marque employeur) de la profession.

Le dialogue parties prenantes est consubstantiel des démarches RSE. La branche et les organisations qui la constituent auront intérêt à s'appuyer sur le dialogue pour conduire l'ensemble des recommandations préalablement évoquées :

- Le législateur pour anticiper sur l'évolution des réglementations
- Les clients donneurs d'ordre pour intégrer leurs attentes et valoriser la contribution des cabinets aux stratégies RSE de leurs clients comme promouvoir le label
- Les acheteurs sur les pratiques d'achats responsables
- Les médias pour valoriser l'engagement de toute une profession
- Les équipes qui seront en 1ère ligne sur les l'intégration de la RSO aux pratiques
- Les organisations syndicales, en s'appuyant notamment sur la concertation signée par les cinq organisations syndicales (CGT, CFDT, FO, CFE-CGC, CFTC) et la CPME sur la promotion de la RSE dans les PME.

# 8. Analyse et recommandations

Recommandations vis-à-vis du Secteur et du FAFIEC/ATLAS

## Zoom sur la formation, l'accompagnement, le référentiel métier, la démarche du FAFIEC/ATLAS



### Formations

Le FAFIEC/ATLAS propose une action collective sur la RSE, renouvelée en 2018, et composée de 4 modules (fondamentaux du Développement Durable, achats responsables, volets sociaux et éthiques et volets environnementaux). Cette formation était hors quota en 2018 et a touché 179 stagiaires. Nous préconisons de :

- Maintenir cette offre de formation en y intégrant le contenu du référentiel RSE propre aux métiers du conseil, et en la remettant hors quota, pour en favoriser l'accès par les cabinets.
- De manière plus globale, intégrer la dimension RSE dans toutes les formations proposées par l'OPCO.

### Certificat de compétences

Le FAFIEC/ATLAS a déjà mis en place dispositif de certification au management de projet. Nous recommandons de :

- Développer un dispositif de certification des compétences RSE (connaissances, savoir-faire et savoir-être spécifiques).
- Intégrer les dimensions de RSE dans les futures certifications.

### Accompagnement

A l'instar de l'offre Premium du FAFIEC/ATLAS portant sur les RH, l'OPCO pourra proposer un accompagnement par un expert externe de la RSE (quelques 1/2 journées séquencées) à dimensionner en fonction de la taille et du métier du cabinet pour élaborer sa démarche RSE « maison », faciliter l'appropriation du référentiel et identifier les formations appropriées.

### Revue du référentiel métier

À ce jour il existe une trentaine de métiers du conseil présentés dans le référentiel sur le site de l'OPIIEC dont un qui décrit le métier de « chargé de mission RSE ». Nous recommandons de saisir l'occasion de la future refonte du référentiel pour intégrer la RSE dans chacune des autres fiches métiers.

### Exemplarité

À l'instar de ce que nous observons dans de nombreuses organisations, nous ne pouvons que recommander à ce que le FAFIEC/ATLAS s'engage dans une démarche de responsabilité sociétale et en confie l'animation à un responsable identifié. Cet engagement favoriserait une meilleure maîtrise de ce concept par les instances de gouvernance comme par les équipes, notamment celles en lien avec les adhérents.



# Sommaire

1. Préambule méthodologique
2. Constats préliminaires
3. Identification des enjeux
4. Importance des enjeux et matérialités
5. Maturité
6. Pratiques d'achats et attentes clients
7. Freins et leviers
8. Attentes vis-à-vis de la branche
9. Analyse et recommandations
- 10. Annexes**

# Sommaire Annexes

*I. Informations disponibles sur le WEB sur les initiatives RSE des organisations professionnelles du secteur*

II. Compléments d'informations sur la mesure d'importance des enjeux et matérialités

III. Compléments d'information sur l'enquête menée auprès des cabinets sur la maturité

IV. Attentes des organisations professionnelles vis-à-vis de la branche

V. Benchmark des initiatives en matière de RSE de plusieurs fédérations :

FEP - Fédération des Entreprises de la Propreté ; AACC - Association des Agences-Conseil en Communication ; Génération Responsable - Le monde du retail ; LEEM - Les Entreprises du Médicament ; FFA - Fédération Française de l'Assurance ; FBF - Fédération Bancaire Française et Zoom SYNTEC Ingénierie et SYNTEC Numérique

# Annexe I. Constats issus de la veille web

## Instances RSE existantes chez les organisations professionnelles

Des organisations professionnelles qui se sont dotés d'instances dédiées, mais pas toutes

### ■ Comités

- Comité Ethique



- Comité DD & RSE



### ■ Commissions

- Commission DD



# Annexe I. Constats issus de la veille web

## Repères déontologiques existants

Des cadres déontologiques spécifiques aux enjeux métiers

- Code d'éthique CCI
- Charte des pratiques éthiques dans les études sur Internet



- Charte SYNTEC Coaching
- Charte des engagements des sociétés adhérentes en matière d'outplacement individuel



- Code de déontologie de Syntec Conseil en Relations Publics
- Charte éthique du professionnel de la communication de crise
- etc.



- Code de déontologie



- Charte de déontologie, charte du Recrutement Responsable



- Charte déontologique



# Annexe I. Constats issus de la veille web

## Actions des organisations professionnelles

### Des niveaux d'intervention et de communication divers

- **Inscription représentants d'intérêts au registre** de la Haute Autorité
- Code de Déontologie du syndicat **signé par chaque adhérent**
- Rôle du syndicat de **radier une entreprise qui ne respecterait pas** ses codes et chartes
- Travail de **réactualisation** du Code de Déontologie en cours



- **Feuille de route** du Comité DD & RSE de Consult'in
- **Guide** « Pourquoi et comment élaborer la démarche RSE de votre cabinet ? »



- **Prise de parole** sur la RSE à travers différents mandats
- **Organisation d'évènements** sur le sujet



#### Utilisation de la RSE pour :

- **féderer** les adhérents autour de la Charte du Recrutement Responsable
- **renover le contrat social** (défense intérêts des candidats, éducation des adhérents)
- Avec la possibilité de **refuser un membre qui n'accepterait pas de signer la charte**, sensibilisation via le Comité Ethique



# Annexe I. Constats issus de la veille web

## Focus partenaires sociaux

Une prise en compte croissante du sujet

### ■ Commission

- Commission RSE

### ■ Cadre déontologique

- Charte éthique et numérique RH
- branche « Développement durable, logement, RSE » au sein de l'exécutif



### ■ Contributions

- Participation au rapport sur l'appropriation des Objectifs du Développement Durable du Comité 21
- Participation à la révision de la Stratégie nationale bas carbone (SNBC) et de la Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE)
- Participation à la construction de la feuille de route de l'économie circulaire



### ■ Formations

- Formation d'administrateurs salariés, délégués syndicaux



# Sommaire Annexes

I. Informations disponibles sur le WEB sur les initiatives RSE des organisations professionnelles du secteur

*II. Compléments d'informations sur la mesure d'importance des enjeux et matérialités*

III. Compléments d'information sur l'enquête menée auprès des cabinets sur la maturité

IV. Attentes des organisations professionnelles vis-à-vis de la branche

V. Benchmark des initiatives en matière de RSE de plusieurs fédérations :

FEP - Fédération des Entreprises de la Propreté ; AACC - Association des Agences-Conseil en Communication ; Génération Responsable - Le monde du retail; LEEM - Les Entreprises du Médicament ; FFA - Fédération Française de l'Assurance ; FBF - Fédération Bancaire Française et Zoom SYNTEC Ingénierie et SYNTEC Numérique

# Annexe II. Importance des enjeux et matérialités

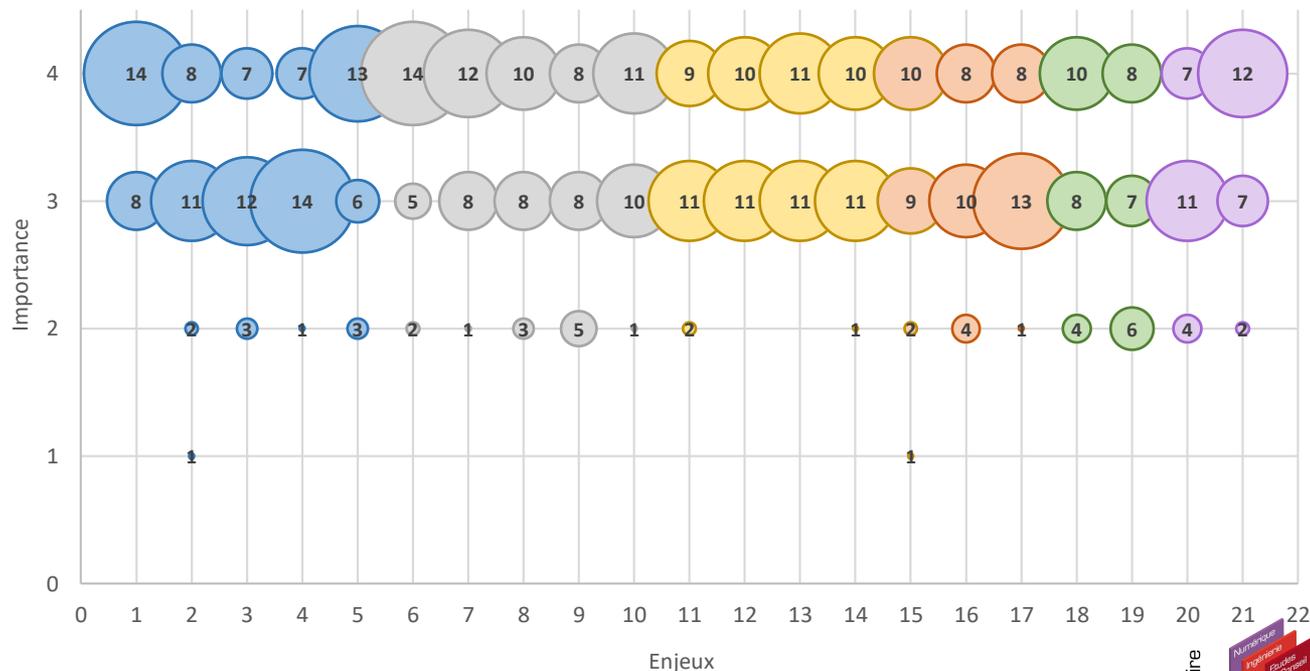
## Dispersion des cotations par les clients et autres parties prenantes

Une dispersion des réponses entre clients et autres parties prenantes faible

### Liste des enjeux :

1. Ethique et déontologie
2. Fonctionnement des instances de gouvernance et participation des salariés aux décisions
3. Gestion des risques financiers, juridiques et extra-financiers
4. Dialogue avec les parties prenantes externes
5. Intégration de la RSE à la stratégie business
6. Développement des compétences et de l'employabilité
7. Santé et qualité de vie au travail
8. Management responsable
9. Dialogue social
10. Egalité des chances et discrimination
11. Confidentialité et protection des données (dont RGPD)
12. Respect du client
13. Pratiques loyales en matière de commercialisation
14. Achats responsables
15. Promotion de la RSE auprès des clients
16. Développement d'offres spécifiques RSE et intégration de la RSE dans tous les types de prestations
17. Co-construction de solutions innovantes avec les parties prenantes
18. Mobilité durable
19. Autres impacts environnementaux
20. Participation à la vie de la cité
21. Contribution au développement économique des territoires

Dispersion des résultats pour la cotation de l'importance en réponse au sondage post-entretien



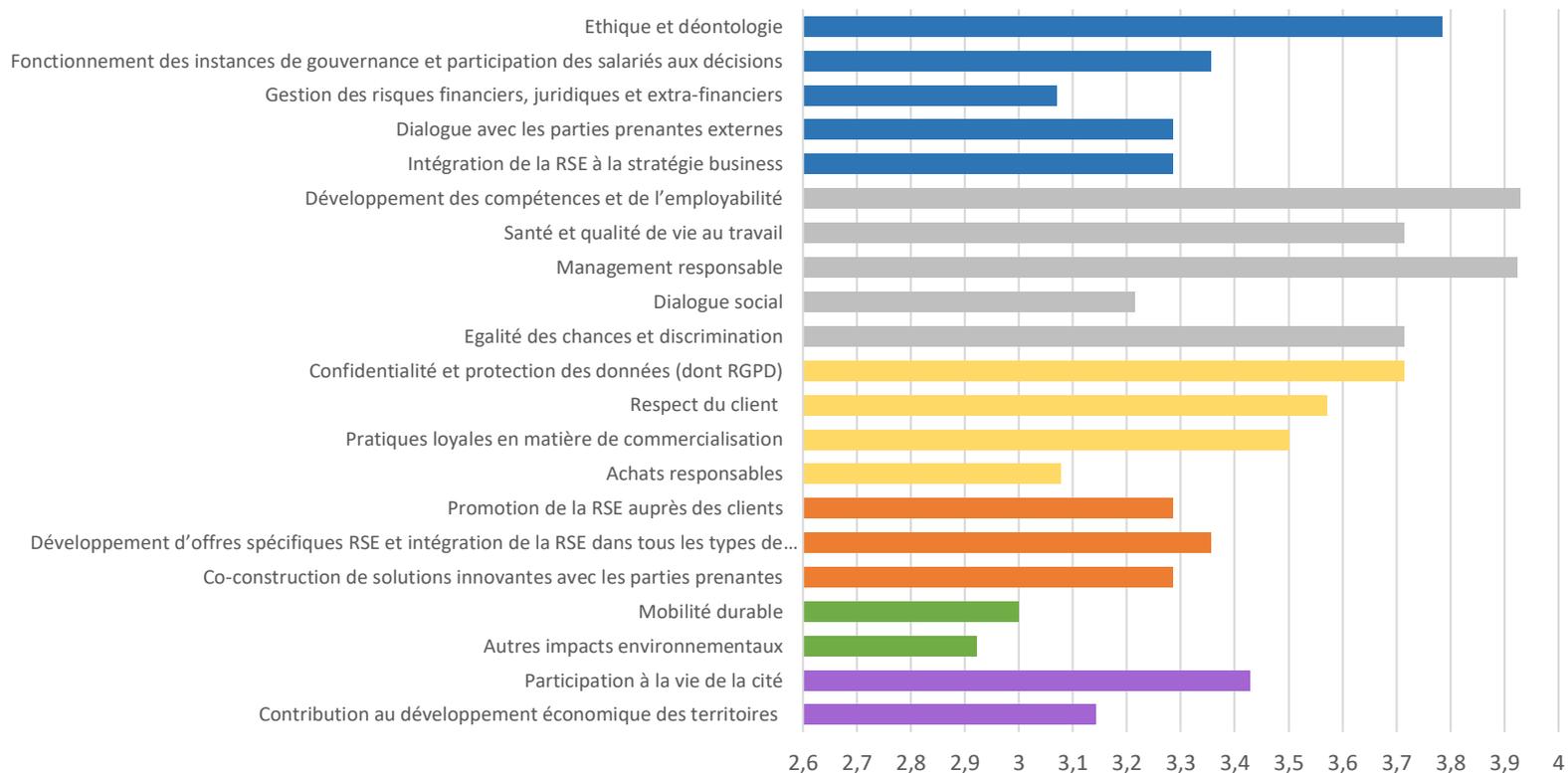
En réponse à la question : « Quelle est selon vous l'importance des enjeux suivants ? » (14 répondants clients, 8 répondants autres parties prenantes - nombre de cotations indiquées au milieu des bulles)

# Annexe II. Importance des enjeux et matérialités

## Cotation des enjeux par les cabinets de conseil (sondage post-entretien)

Une cotation par les cabinets en post-entretien cohérente avec la cotation réalisée par l'enquête en ligne

Cotation des enjeux par les cabinets de conseil en réponse au sondage post-entretien



En réponse à la question : « Quelle est selon vous l'importance des enjeux suivants ? » (14 répondants)

# Sommaire Annexes

I. Informations disponibles sur le WEB sur les initiatives RSE des organisations professionnelles du secteur

II. Compléments d'informations sur la mesure d'importance des enjeux et matérialités

*III. Compléments d'information sur l'enquête menée auprès des cabinets sur la maturité*

IV. Attentes des organisations professionnelles vis-à-vis de la branche

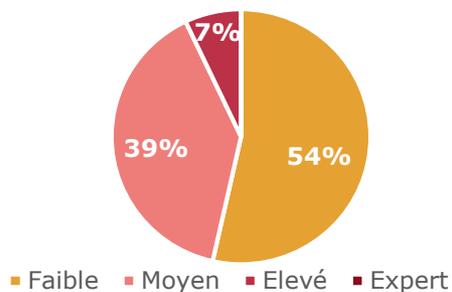
V. Benchmark des initiatives en matière de RSE de plusieurs fédérations :

FEP - Fédération des Entreprises de la Propreté ; AACC - Association des Agences-Conseil en Communication ; Génération Responsable - Le monde du retail ; LEEM - Les Entreprises du Médicament ; FFA - Fédération Française de l'Assurance ; FBF - Fédération Bancaire Française et Zoom SYNTEC Ingénierie et SYNTEC Numérique

# Annexe III. Maturité

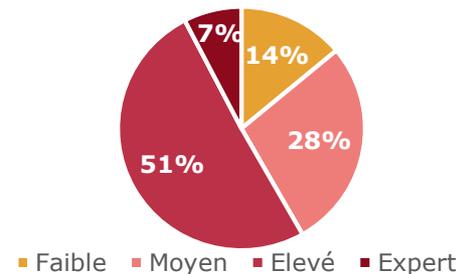
## Auto-évaluation globale issue de l'enquête

Niveau de maturité donné par les répondants ayant un niveau de connaissances RSE : Aucun/Limité



En réponse à la question : « Comment évaluez-vous votre niveau de connaissance de la RSE ? » (71 répondants)

Niveau de maturité donné par les répondants ayant un niveau de connaissances RSE : Elevé/Expert



En réponse à la question : « Comment évaluez-vous votre niveau de connaissance de la RSE ? » (79 répondants)



- Le niveau de connaissances RSE des répondants est estimé comme supérieur à la moyenne du secteur : ce sont davantage les personnes ayant une affinité pour le sujet qui ont répondu



# Sommaire Annexes

I. Constats issus de la veille web

II. Importance des enjeux et matérialités

III. Maturité

*IV. Attentes vis-à-vis de la branche*

V. Benchmark

# Annexe IV. Attentes vis-à-vis de la branche

## Attentes des organisations professionnelles pour déployer la RSE

La demande de promotion et de formation des adhérents à la RSE fait consensus

### Attentes

- Outiller et guider l'ensemble des adhérents premiers avec des éléments concrets (offres calibrées en fonction de leur taille, contraintes, moyens)
- Envisager des formations RSE
- Un plan de niveau stratégique pour la branche
- Envisager des formations RSE
- Besoin de mutualiser les efforts pour lancer des formations RSE adaptées
- Être plus présents auprès des associations d'acheteurs, sensibiliser les donneurs d'ordre
- Faire de la promotion de la RSE pour donner envie de se former (référence à l'action collective Fafiec)
- Engager les organisations à former les salariés à ces sujets, et à instaurer un dialogue social responsable

# Sommaire Annexes

- I. Informations disponibles sur le WEB sur les initiatives RSE des organisations professionnelles du secteur
- II. Compléments d'informations sur la mesure d'importance des enjeux et matérialités
- III. Compléments d'information sur l'enquête menée auprès des cabinets sur la maturité
- IV. Attentes des organisations professionnelles vis-à-vis de la branche
- V. *Benchmark des initiatives en matière de RSE de plusieurs fédérations :*

FEP - Fédération des Entreprises de la Propreté ; AACC - Association des Agences-Conseil en Communication ; Génération Responsable - Le monde du retail ; LEEM - Les Entreprises du Médicament ; FFA - Fédération Française de l'Assurance ; FBF - Fédération Bancaire Française et Zoom SYNTEC Ingénierie et SYNTEC Numérique



# Sommaire du benchmark

1. FEP : Fédération des Entreprises de la Propreté
  2. AACC : Association des Agences-Conseil en Communication
  3. Génération Responsable : Le monde du retail
  4. LEEM : Les Entreprises du Médicament
  5. FFA : Fédération Française de l'Assurance
  6. FBF : Fédération Bancaire Française
- Zoom SYNTEC Ingénierie et SYNTEC Numérique

# Annexe V. Benchmark

## FEP : Fédération des Entreprises de la Propreté



### Chiffres-clés

47 000 entreprises membres  
500 000 emplois  
CA : 13,6 Mds€

### Gouvernance RSE

Gouvernance maillant le territoire :

- Une direction RSE
- Un comité national DD
- Des comités régionaux DD
- Un comité consultatif de Parties Prenantes



### Stratégie RSE

- Lancement de la démarche en 2008
- Signature en 2011 d'une convention d'engagement volontaire avec le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie → 26 engagements pris, tous accompagnés d'objectifs chiffrés faisant l'objet d'un suivi annuel
- Reformulation fin 2018 de la stratégie RSE de la branche



# Annexe V. Benchmark

## FEP : Dispositif avancé d'accompagnement RSE



**ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES DE PROPRETÉ  
DANS LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHÉ  
DÉVELOPPEMENT DURABLE**



### DÉMARCHÉ DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR UNE ENTREPRISE DE PROPRETÉ



**ENGAGEMENT DE LA DIRECTION**

Réalisation  
d'un **autodiagnostic**  
développement durable

Définition  
d'un **plan d'actions**  
développement durable

Mise en place des  
**actions**

Suivi des actions,  
via **les indicateurs**  
de reporting

**VALORISATION DE LA DÉMARCHÉ  
DÉVELOPPEMENT DURABLE**

auprès des clients, prospects, parties prenantes

### ACCOMPAGNEMENT FEP

Atelier «**Découverte de la démarche  
développement durable**»  
*(1 jour) (disponible en 2016)*

Outil d'autodiagnostic et de  
reporting **développement durable**

**51 actions**  
en faveur du  
développement durable → **Formation-action**  
développement durable *(5 jours)*

**Dispositifs proposés**  
par Le Monde de la Propreté

Outil d'autodiagnostic et de  
reporting **développement durable**

Atelier «**Valorisez votre démarche  
développement durable**»  
*(1 jour) (disponible en 2016)*

**Un programme développement durable à destination des entreprises de propreté, établi en fonction des spécificités des métiers de la propreté.**

Chaque adhérent, à partir d'un diagnostic de sa situation, choisit parmi 51 actions celles qu'il juge prioritaires. Il détermine ensuite un **plan d'actions avec des indicateurs.**

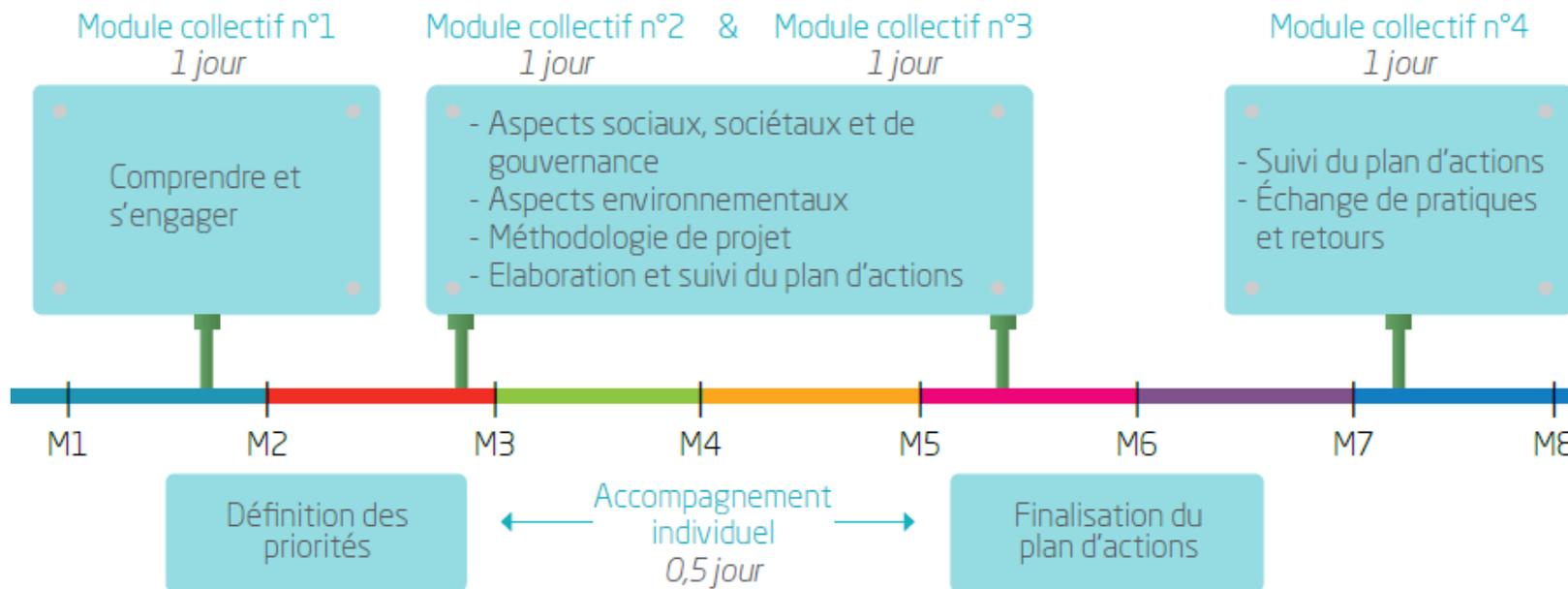
# Annexe V. Benchmark

## FEP : Dispositif avancé d'accompagnement RSE



### Un dispositif d'accompagnement qui mixe sessions collectives et temps individuels

UN PARCOURS SUR 8 MOIS : ● 4 jours de formation collective ● 2 demi-journées d'accompagnement individuel



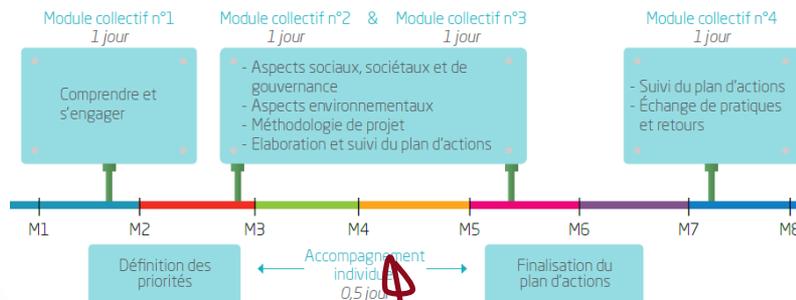
# Annexe V. Benchmark

## FEP : Dispositif avancé d'accompagnement RSE



### Un dispositif d'accompagnement qui mixe sessions collectives et temps individuels

UN PARCOURS SUR 8 MOIS : ● 4 jours de formation collective ● 2 demi-journées d'accompagnement individuel



**406 entreprises engagées dans le programme, soit 66% des effectifs du secteur**



Des outils pour définir et piloter sa démarche en autonomie



Une stratégie sectorielle, pour inspirer l'ensemble des acteurs

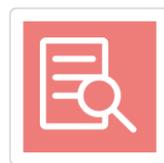
# Annexe V. Benchmark

## FEP : Informations complémentaires



### Labels/référentiels métiers

- Référentiels de CQP (Certificats de Qualification Professionnelle) faisant mention explicite de compétences contribuant à la RSE pour 2 fonctions/8
- Mise en valeur de qualifications et labels : Qualiprope, écolabel européen
- Réflexion en cours sur l'élaboration d'un référentiel sectoriel (cf. expérimentation plateforme) → benchmark en cours sur les initiatives d'une vingtaine de fédérations



### Etudes, guides pratiques

- Publication (quasi) annuelle d'un rapport DD
- Réalisation et diffusion régulière de guides sectoriels sur la réalisation d'un bilan des émissions de GES, sur les sujets sociaux, etc.



### Evénements organisés

- Organisation biannuelle de « Trophées DD »
- Conférences et réunions organisées au sein de clubs DD régionaux pour permettre d'échanger entre adhérents
- Référencement d'un réseau de consultants spécialisés sur le DD/la RSE



## Réalisation en 2018 d'une enquête pour mesurer l'intégration de la RSE au secteur

- 70 interviews qualitatifs auprès d'entreprises de la propreté, de donneurs d'ordre et d'experts
- 5 000 questionnaires envoyés et 300 réponses
- Des recommandations sur :
  - Le rôle de la branche (exemplarité, stratégie RSE, pédagogie auprès des clients et parties prenantes)
  - Le dispositif d'accompagnement des entreprises du secteur (en tenant compte de leur taille)



# Annexe V. Benchmark

## FEP : Dialogue avec les parties prenantes et implication



### Comité consultatif de parties prenantes

La FEP dispose d'un Comité consultatif des PP qui est force de propositions pour discuter et formuler des recommandations sur son programme développement durable.



### Implication dans différentes instances

La FEP est également membre de nombreuses organisations liées à la RSE :

- De l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises)
- De l'Observatoire des Achats Responsables (ObsAR)
- De l'OREE (Organisation pour le Respect de l'Environnement dans l'Entreprise)
- Du Bureau et de la Commission RSE du MEDEF
- De la Commission développement durable de la CGPME
- De la Plate-forme RSE

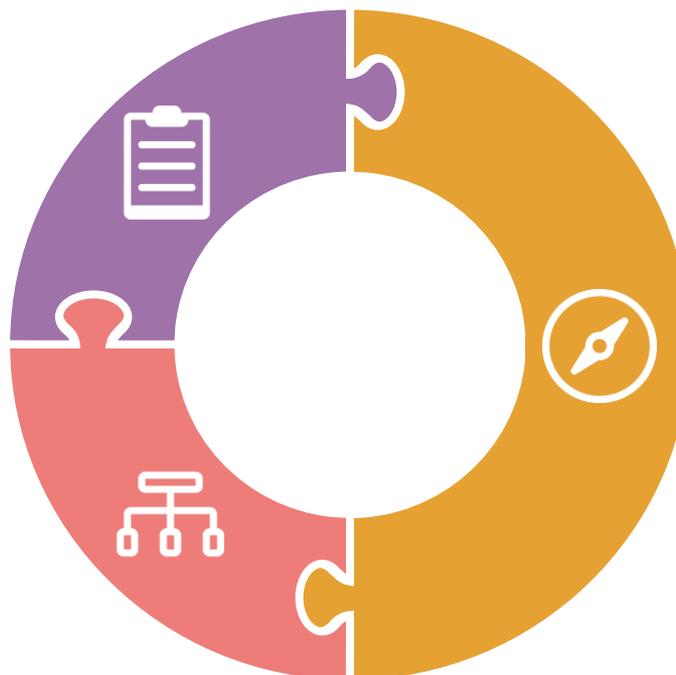
# Annexe V. Benchmark

AACC : Association des Agences-Conseil en Communication



## Chiffres-clés

200 agences membres  
80% de la profession  
16 000 salariés  
CA : 5 Mds€



## Stratégie RSE

- Sensibilisation des permanents à la RSE et démarche éco gestes
- Enquête : questionnaire d'auto évaluation réalisé avec les chercheurs de l'UQAM (Montréal) : une trentaine de questions pour apprécier l'intégration de la RSE aux pratiques

## Gouvernance RSE

- Une commission DD depuis 2008
- Une commission sociale
- Un site dédié : <http://communication-responsable.aacc.fr/>

# Annexe V. Benchmark

## AACC : Dispositif relativement avancé d'accompagnement RSE



### Modules de formation

- **Quatre modules** proposés entre 2008 et 2013 au lancement de la démarche :
  - Les fondamentaux de la RSE
  - La com responsable (éco-socio conception des campagnes, responsabilité des messages)
  - S'engager dans la RSE (plan d'action)
  - Les éco-gestes en agence
- **Un projet de MOOC** (ex. sur les représentations sexistes en publicité)



### Implication dans différentes instances

- Les représentants de la commission DD de l'AACC interviennent dans de nombreuses instances pour pousser le sujet de la RSE :
- L'ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité)
  - Les Universités d'été ACIDD à Bordeaux
  - Le Cristal Festival
  - Les Cannes Lions

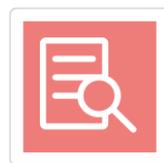
# Annexe V. Benchmark

## AACC : Informations complémentaires



### Labels/référentiels métiers

- Label Agence RSE active (expérimentation Plateforme RSE) conçu avec l'AFNOR Certification structuré en 4 thèmes :
  - Vision et gouvernance,
  - Réalisation des prestations,
  - RH et aspects sociaux,
  - Impact environnemental de l'agence
- 11 agences déjà labélisées



### Etudes, guides pratiques

- Nombreux guides couvrant des sujets variés :
- Mettre en place une démarche RSE
  - Répondre au questionnaire Ecovadis
  - Handicap en agence
  - *Burn out (en cours)*
- Etude annuelle sur la profession en partenariat avec Stratégies et l'IFOP dont l'édition 2018 porte sur les disparités femmes/hommes en agences



### Evénements organisés

- Cycle d'afterworks organisés dans les locaux de l'AACC 6 à 8 fois par an avec témoins inspirants

# Annexe V. Benchmark

## Génération Responsable : Le monde du retail



### Chiffres-clés

70 enseignes adhérentes  
représentant plus  
de 47'000 points de vente



### Gouvernance RSE

- Collège réunissant les Resp RSE des différentes enseignes
- Collège « travaux » réunissant les Directions travaux avec des acteurs du bâtiment, architectes, foncières , etc.
- Collège « filières » réunissant les directions achats, fournisseurs, ONG..

### Stratégie RSE

- Club créé au début des années 2000 et un engagement dans la RSE en 2008
- Signature en 2009 avec le Ministère de l'Écologie et le soutien des Fédérations Professionnelles du Commerce (FFF, et FCA), d'une Convention d'Engagement volontaire du Commerce Organisé,
- Mise en place de parcours de progrès et d'indicateurs puis d'un référentiel en 2011 en partenariat avec SGS (50 engagements couvrant 5 domaines de l'ISO 26 000)

# Annexe V. Benchmark

## Génération Responsable : Dispositif d'accompagnement relativement avancé



### Modules de formation

- Un module e-learning de sensibilisation à la RSE et aux enjeux du retail
- Des modules présentiels (intra et inter-enseignes) proposés par le Club
- Un panel d'intervenants référencés pour l'accompagnement des enseignes



### Animations

- Un magazine EUPHORIE MAG® depuis 2009
- Des ateliers thématiques : espaces de dialogue pour orienter les stratégies ou renforcer les stratégies, mutualiser des pratiques, faire émerger de nouvelles pistes d'expérimentation.
- Des GreenDays mensuels.
  - En matinée : témoignages de sachants, d'experts, d'entreprises, de pratiques inspirantes et retours d'expérience
  - En après-midi : restitution des travaux des ateliers en cours
- Un New Retail Forum annuel : événement d'inspiration



### Implication dans différentes instances

Participation de Génération Responsable à différents événements :

- La Cop 21 à Paris (Solutions 21 au Grand Palais)
- La Cop 22 à Marrakech
- La Cop 23 à Bohn

Prise de parole lors des principaux salons et colloques : Produra 2010 Paris, World Forum for Responsible Economy de Lille

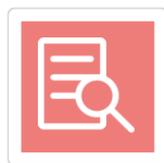
# Annexe V. Benchmark

## Génération Responsable : Informations complémentaires



### Labels/référentiels métiers

- Un label Enseigne Responsable depuis 2016 (expérimentation plateforme RSE)
- Un label Point de Vente Responsable en cours de finalisation



### Etudes, guides pratiques

- Guide Enseigne Responsable (Version 2014 papier et 2018 en numérique)
- Livre Blanc en 2016 sur l'état des avancées Enseignes & RSE



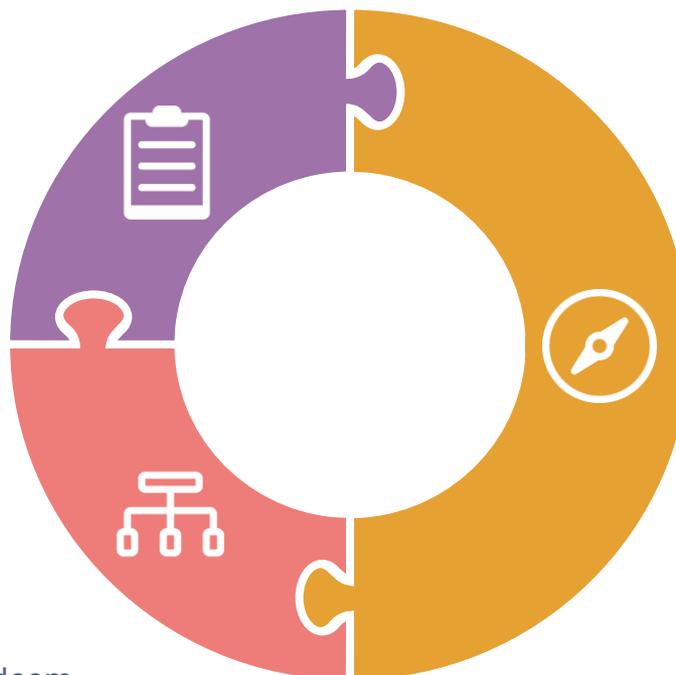
### Evénements organisés

Trophées : Des R Awards annuels qui récompensent les enseignes engagées dans différentes catégories (achats responsables, éco-conception, communication responsable, RH, etc.)

Organisation en juin 2019 d'une action « Ensemble pour le climat », mobilisation sans précédent pour soutenir des initiatives de territoire en faveur du Climat (à ce jour 12 enseignes engagées, 12 000 points de vente, plus de 150 000 collaborateurs sur l'ensemble du territoire national)

### Chiffres-clés

270 entreprises membres  
99 000 emplois  
CA : 27,8 Mds€



### Stratégie RSE

- Plusieurs conventions d'engagement volontaire jusqu'en 2014, définissant des programmes d'action, puis déclinée en engagements
- Une analyse de matérialité et une stratégie RSE reformulée en 2017

### Gouvernance RSE

- Responsable RSE (2 p)
- Commission RSE (avec GT)
- Comité de déontovigilance le Codeem
- Comité de Parties Prenantes (Coppem) entre 2007 et 2017 transformé en 2018 en Lab médicaments et société
- Comité anti-contrefaçon

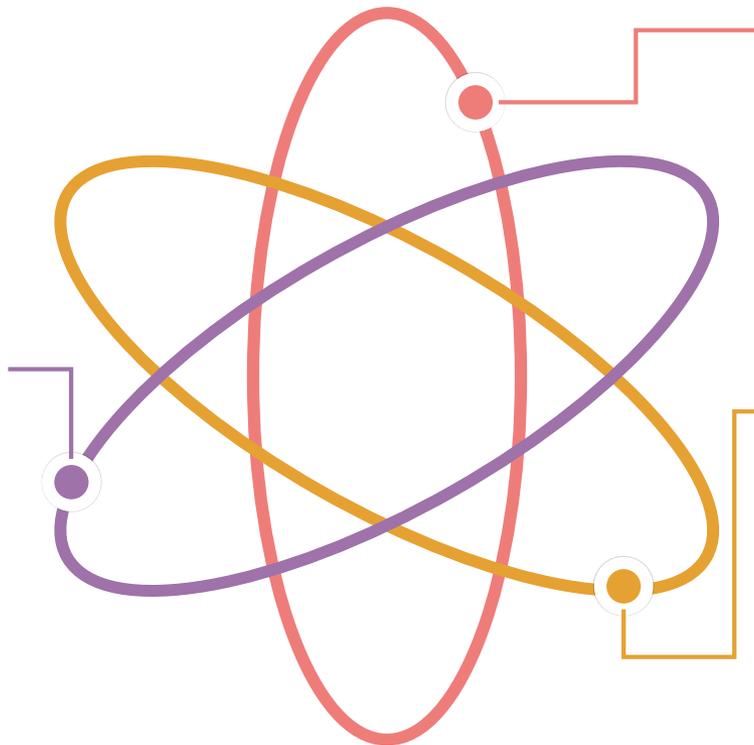
# Annexe V. Benchmark

## LEEM : Dispositif relativement avancé d'accompagnement RSE



**E-learning**

Espace de formation RSE traitant des grands enjeux du développement durable, des actions spécifiques au secteur pharmaceutique, ainsi que des moyens d'agir individuellement au quotidien



**Outil CarbonEM**

Outil pour permettre aux entreprises de réaliser leur bilan carbone (+ « Club utilisateurs » pour pouvoir échanger)

**Socle commun Achats Responsables**

Un socle commun de questions RSE à destination des fournisseurs est proposé, à adapter pour chaque adhérent

# Annexe V. Benchmark

## LEEM : Suivi élaboré de la performance RSE



### CHIFFRES CLÉS 2016

#### GOUVERNANCE

**83 %** des entreprises du médicament disposent d'au moins une personne en charge de la RSE dans leurs effectifs.

**77 %** des entreprises du médicament ont mis la RSE au moins une fois dans l'année à l'agenda de leurs instances dirigeantes.

Près de **60 %** des entreprises communiquent leurs engagements RSE dans un rapport, dont 80 % le font de façon volontaire.

Près de **6 000** collaborateurs ont suivi des programmes de sensibilisation ou de formation au développement durable.

#### SOCIAL

**85 %** des entreprises ont mis en place des politiques ou des actions en faveur de l'équité hommes/femmes.

**250** entreprises représentant près de 68 000 salariés sont engagées auprès d'HandiEM (source HandiEM).

**1 380** contrats en alternance avec des jeunes étaient en cours en 2014 (source enquête annuelle de la direction des Affaires générales, industrielles et sociales du Leem).

#### ÉTHIQUE ET TRANSPARENCE



**87 %** des entreprises du médicament disposent d'une charte éthique ou d'un code de déontologie.

**81 %** de l'effectif est formé à l'éthique et à la compliance.

#### SOCIÉTAL



Plus de **40** associations ont été soutenues par la Fondation des Entreprises du Médicament pour l'accès aux soins depuis 2008, dont 7 associations en 2016.

Près de **1 000** collaborateurs des entreprises du médicament ont participé à des actions de mécénat de compétences.

**36 tonnes** de produits médicaux en provenance de 54 entreprises ont permis à Tulipe de soutenir **21** pays au travers **23** ONG partenaires.

#### ENVIRONNEMENTAL

**77 %** de DASRI-PAT ont été collectés par l'éco-organisme DASTRI (source DASTRI).

La consommation énergétique des sites des entreprises du médicament en France a diminué de **9 %** depuis 2012.

**250** entreprises représentant près de **68 000** salariés sont engagées auprès d'HandiEM (source HandiEM).

**11 884 tonnes** de médicaments non utilisés ont été collectées et valorisées énergiquement par Cyclamed (source Cyclamed).

Une publication annuelle des chiffres-clés relatifs à la prise en compte de la RSE par les entreprises adhérentes.



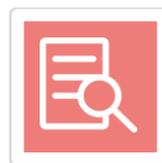
# Annexe V. Benchmark

## LEEM : Informations complémentaires



### Labels/référentiels métiers

- Existence d'un référentiel métiers mais ne répertoriant pas les compétences RSE



### Etudes, guides pratiques

- Publication d'un rapport annuel RSE
- Publication d'un rapport sectoriel annuel sur l'emploi
- Publication d'un rapport d'activité annuel du Comité de déontovigilance
- Guide sur l'éco-socio-conception des emballages : « Comment aller plus loin ? »



### Evénements organisés

- Organisation de petits-déjeuners RSE thématiques, 2 fois par an



### Comité consultatif de parties prenantes

---

Le Lab M&S (Médicaments et Société) du LEEM regroupe une vingtaine de personnes : médecins, pharmaciens, associations de patients, experts de la RSE, de l'environnement et de la santé, un sociologue et entreprises du médicament.



### Trophées RSE (2016 et 2017)

---

Organisation de trophées dans 4 catégories remis lors d'une cérémonie :

- Gouvernance, éthique et management responsable
- Social
- Sociétal
- Environnement
- Prix spécial du jury

### Chiffres-clés

280 entreprises  
146 000 emplois  
CA : 209 Mds€  
170 collaborateurs



### Gouvernance RSE

- Commission DD
- Commission sociale
- Commission de déontologie
- Commission de lutte contre le blanchiment

### Stratégie RSE

Un engagement depuis 2007  
Une charte RSE (dès 2009) qui recense les enjeux des assureurs (et les illustre avec des exemples) :

- Gouvernance
- Dérèglement climatique
- Enjeux sociaux
- Investissement responsable
- Assureur responsable

Pas de mention d'un dispositif d'accompagnement ou de formation

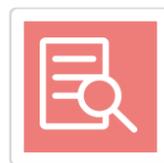
# Annexe V. Benchmark

## FFA : Informations complémentaires



### Labels/référentiels métiers

- Référentiel des métiers cadres de l'assurance publié par l'Apec et l'OEMA : aucune mention de RSE



### Etudes, guides pratiques

- Publication de nombreuses ressources pour aider les adhérents dans leur démarche RSE :
- Guides de bonnes pratiques sur le reporting RSE (2016), les politiques ESG
  - Recueil des engagements à caractère déontologique

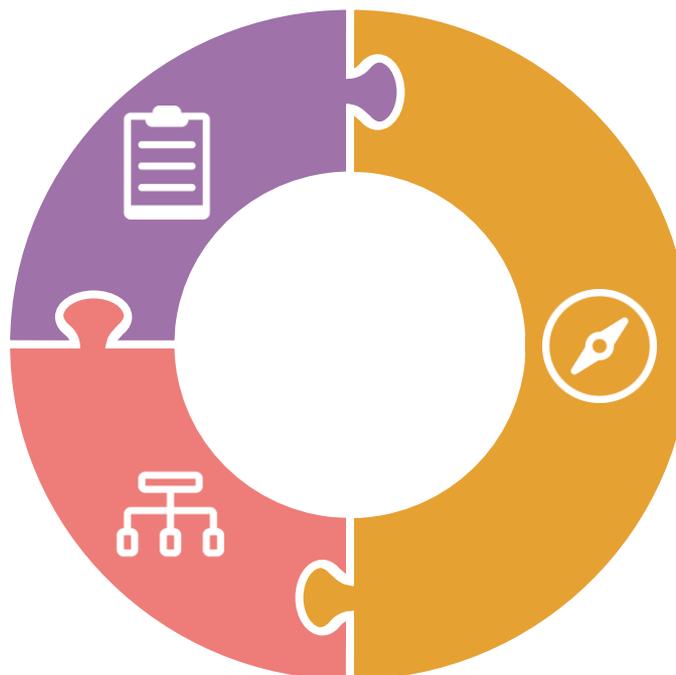


### Evénements organisés

- N/A

## Chiffres-clés

347 entreprises  
366 200 emplois  
112 collaborateurs



## Stratégie RSE

- N/A

## Gouvernance RSE

- N/A

# Annexe V. Benchmark

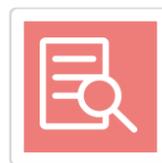
## FBF : Informations complémentaires



### Labels/référentiels métiers

---

- Référencement de fiches métiers par l'Observatoire des métiers de la banque : aucune compétence liée à la RSE



### Etudes, guides pratiques

---

- Recueils de bonnes pratiques :
- Rapport annuel « Banque et climat » (cible davantage les activités financières)
  - Rapport annuel « Banque et insertion »



### Evénements organisés

---

- N/A

## Chiffres-clés

Couvre 15 pays européens,  
soit 3500 entreprises

## Gouvernance RSE

- N/A



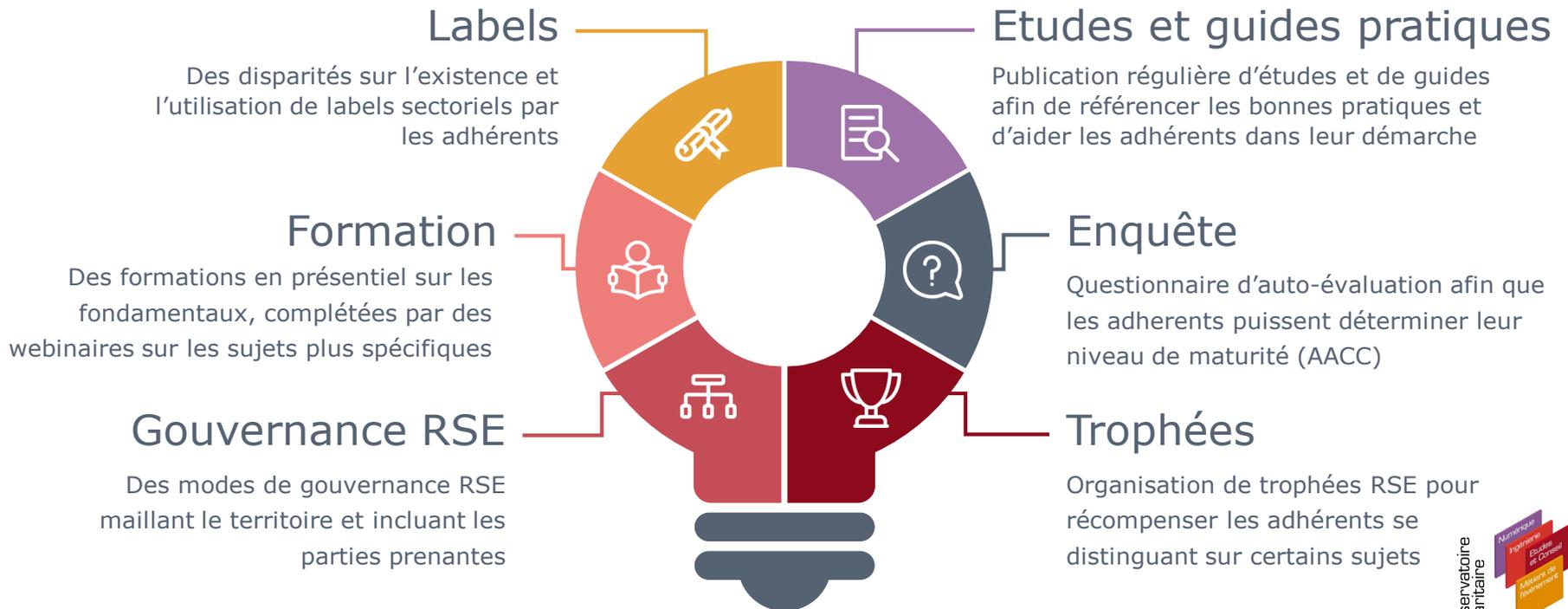
## Stratégie RSE

- N/A

# Annexe V. Benchmark

## Conclusion

Au-delà de fortes disparités de maturité entre les fédérations, des idées phares à retenir



# Annexe V. Benchmark

## Zoom sur des structures complémentaires : Syntec Numérique



syntec numérique

- Programme « Femmes du numérique » :
  - ✓ Publication d'études
  - ✓ Kit « agir contre le sexisme »
  - ✓ Signature d'un plan mixité par 15 structures du numérique et le Secrétariat d'Etat chargé du Numérique et de l'Innovation
  - ✓ Organisation d'afterworks, de conférences
  - ✓ Organisation du trophée Excellencia, aidant des jeunes femmes à concrétiser leur projet professionnel
  
- Commission dédiée au handicap, devenue véritable groupe d'échanges, en réponse à des attentes clients fortes :
  - ✓ Echanges autour de bonnes pratiques, de partenaires
  - ✓ Intervention régulière de personnes extérieures pour diffuser l'actualité
  - ✓ Organisation de conférences et webconférences

# Annexe V. Benchmark

Zoom sur des structures complémentaires : Syntec Ingénierie



- Une commission qui évoque l'actualité, les tendances et échange des bonnes pratiques
- Commission sociale menant des études et des chantiers (problématique du recrutement (des femmes) et de la fidélisation des talents en 2019)



Pour toute demande d'information veuillez contacter:

*Alexandra CATINAT*

*Chef de projets*

*Tél: 01 77 45 95 37*

*Mail: [acatinat@fafiec.fr](mailto:acatinat@fafiec.fr)*