



Etude « La RSE et les métiers du conseil »

Sommaire

1. Préambule méthodologique et constats préliminaires

2. Identification des enjeux

3. Importance des enjeux et matérialités

4. Maturité

5. Pratiques d'achats et attentes clients

6. Freins et leviers

7. Attentes vis-à-vis de la branche

8. Analyse et recommandations



1. Préambule méthodologique et constats préliminaires

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, **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 points) 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.
- Les cabinets de conseil sont concernés par la RSE à double titre : à la fois en tant qu'entreprises (21 000 structures employant 148 000 employés) et dans leur rôle d'accompagnateur des différents acteurs économiques pour qui cette transformation est à la fois stratégique, organisationnelle et culturelle. L'étude OPIIEC-EY sur les « Besoins en compétences dans les métiers de conseil » de mars 2018 désignait d'ailleurs la RSE comme l'une des six tendances stratégiques clés du secteur, aux côtés notamment de la gestion de la data et de l'Intelligence Artificielle.
- Les observations et échanges réalisés en amont de cette étude avec les différentes organisations professionnelles ont révélé un niveau d'intégration du sujet plutôt faible. Au-delà du « marché de la RSE » qui pourrait leur échapper, certains cabinets pourraient passer à côté d'une tendance de fond et il va devenir difficile de comprendre que « le conseil », qui est censé avoir un rôle d'éclaireur, ne se positionne pas sur ce sujet.



1. Préambule méthodologique et constats préliminaires

Objectifs, périmètre, calendrier de l'étude

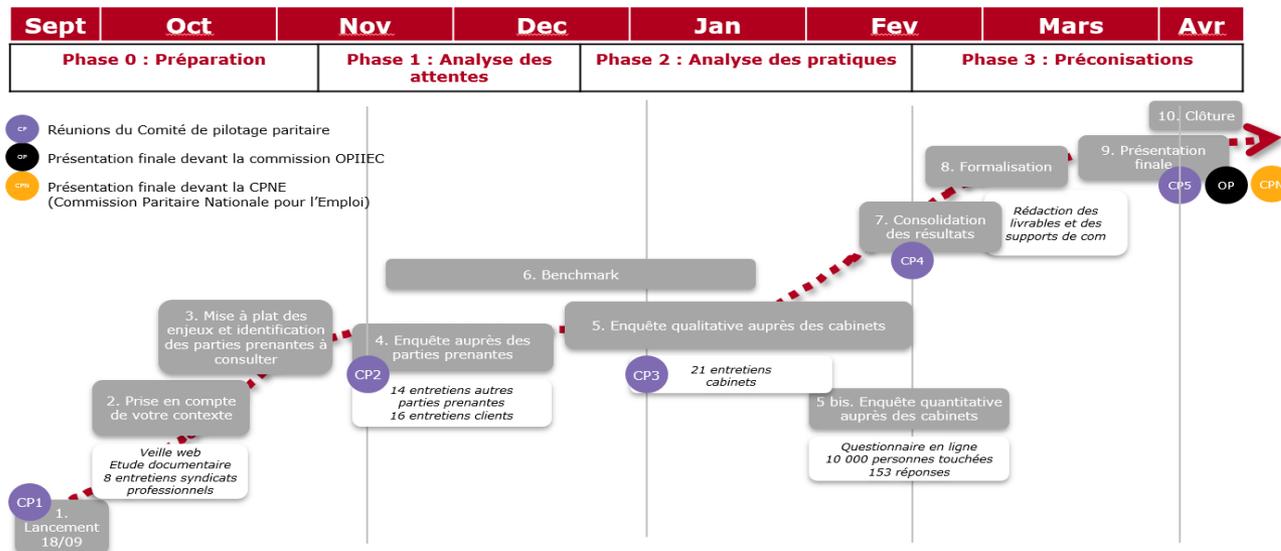
Objectif et périmètre de l'étude :

- Cette étude a été commanditée par la Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi et la Formation Professionnelles (CPNEFP).
- Son objectif est de mettre à disposition de 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 et constats préliminaires

Descriptif des deux premières phases de l'étude

Phase 0 : Préparation

- Une **étude documentaire** et **8 entretiens** 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 et d'identifier les parties prenantes pertinentes à interroger en phase 1.

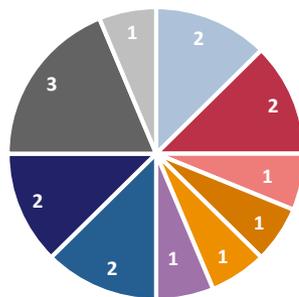
Phase 1 : Analyse des attentes des parties prenantes

- 30 entretiens ont ensuite été menés : **16 auprès de clients*** et **14 auprès d'autres parties prenantes** pour identifier leurs attentes et leur perception des principaux enjeux de RSE du secteur.
- Ces entretiens ont été systématiquement complétés par un **court sondage adressé post-entretien**, permettant aux interviewés de coter l'importance accordée à chaque enjeu.

* Les clients retenus, des secteurs privés et publics, ont été sélectionnés afin de refléter une diversité de localisation géographique, de secteur et de taille d'entreprises (avec un focus particulier sur les banques et assurances, principaux clients du secteur)

Répartition des clients interviewés par secteur d'activité

- Assurance
- Banque
- Transports
- Industrie : Biens de consommation
- Services
- Centrale d'achats
- Collectivités
- Pharmaceutique
- TI
- Fédération professionnelle



Répartition des autres parties prenantes interviewées par type d'organisation

- Pouvoirs publics
- Institutions
- Sous traitants
- Universités et écoles
- Agences de notation
- Syndicats
- Banque d'investissement
- Média
- Organisme certificateur
- Fédération professionnelle
- Consultants indépendants



1. Préambule méthodologique et constats préliminaires

Descriptif des deux premières phases 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

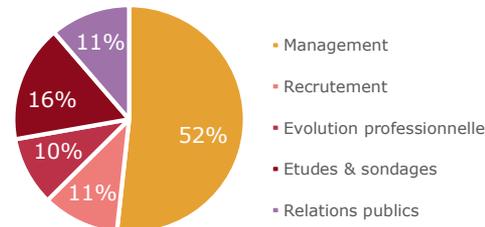
Benchmark

En parallèle un **benchmark** a été réalisé pour mesurer le stade d'avancement de **certaines fédérations professionnelles en matière de RSE** et identifier des pratiques inspirantes. *Sa synthèse est présentée en annexe du rapport final.*

Répartition des personnes interviewées par métiers et par fonction



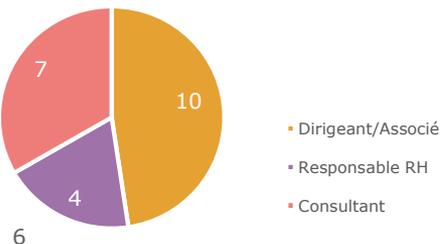
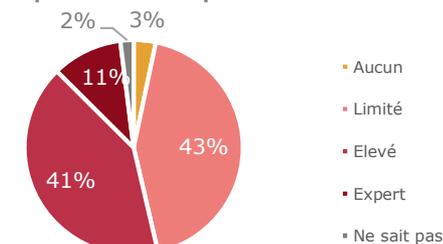
Répartition des répondants à l'enquête par métier



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



- Dirigeant/Directeur/Associé
- Chef/Responsable de département
- Manager/Chef de projet
- Responsable RH
- Responsable Services Généraux
- Responsable RSE/Développement Durable
- Consultant/Salarié
- Consultant indépendant
- 1 à 9 salarié(s)
- 10 à 19 salarié(s)
- 20 à 49 salarié(s)
- 50 à 249 salarié(s)
- 250 à 999 salarié(s)
- 1000 salarié(s) et plus

1. Préambule méthodologique et 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. graphes) 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.

Impact futur de la RSE au sein des métiers



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

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

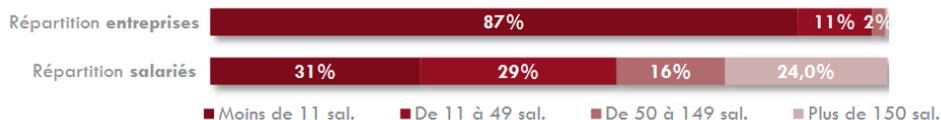
1. Prépambule mthodologique et constats prpeliminaires

Structuration du secteur

Un secteur dynamique constitué majoritairement de trs petites entreprises

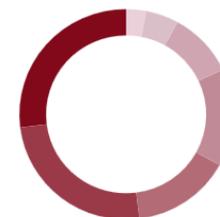
- Le secteur est composp majoritairement d'entreprises de moins de 11 salariés (87% des structures et 31% des effectifs).
- Le conseil en management est prpdominant.

Rppartition des effectifs salariés et des ptablissements par taille d'ptablissements



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

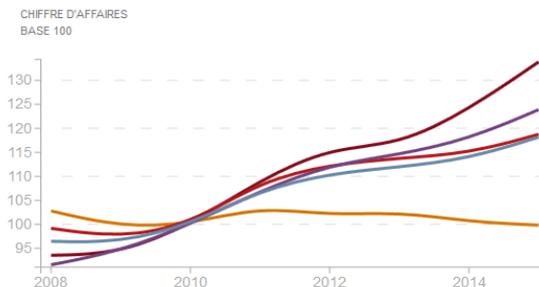
Rppartition des effectifs salariés par type d'activitp



- 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 mtiers de l'OPIIEC (données 2018)

Evolution du CA des secteurs de la branche



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

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

- Le secteur est dynamique : son chiffre d'affaires est en hausse au fil des années et a reprpésentp 19,7 Mds€ (d'après le Portrait statistique national de la branche Kyu Lab - OPIIEC)



Sommaire

1. Préambule méthodologique et constats préliminaires

2. Identification des enjeux

3. Importance des enjeux et matérialités

4. Maturité

5. Pratiques d'achats et attentes clients

6. Freins et leviers

7. Attentes vis-à-vis de la branche

8. Analyse et recommandations

2. Identification des enjeux

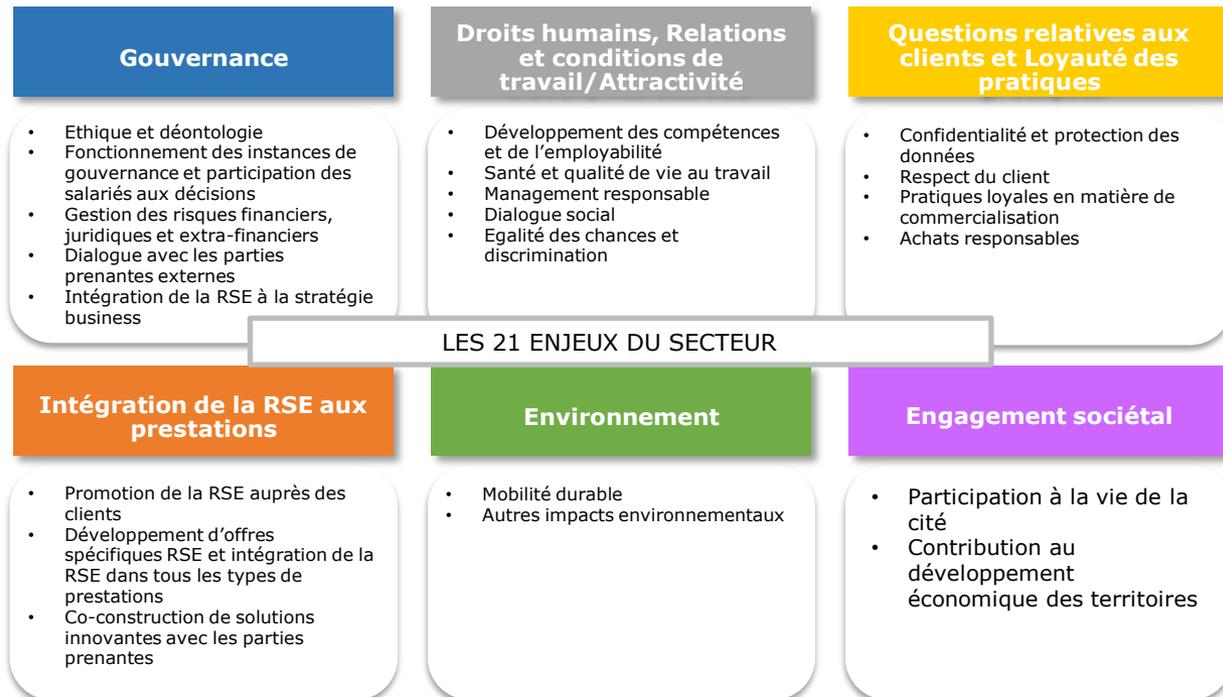
Regroupement des enjeux en domaines

- 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.
- Ces travaux ont permis de dégager **21 enjeux qui ont été regroupés en 6 domaines**, puis reformulés pour faciliter leur compréhension.



Les 7 questions centrales de la norme ISO 26 000 qui ont servi de référentiel pour conduire la réflexion

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





Sommaire

1. Préambule méthodologique et constats préliminaires

2. Identification des enjeux

3. Importance des enjeux et matérialités

4. Maturité

5. Pratiques d'achats et attentes clients

6. Freins et leviers

7. Attentes vis-à-vis de la branche

8. Analyse et recommandations

3. Importance des enjeux et matérialités

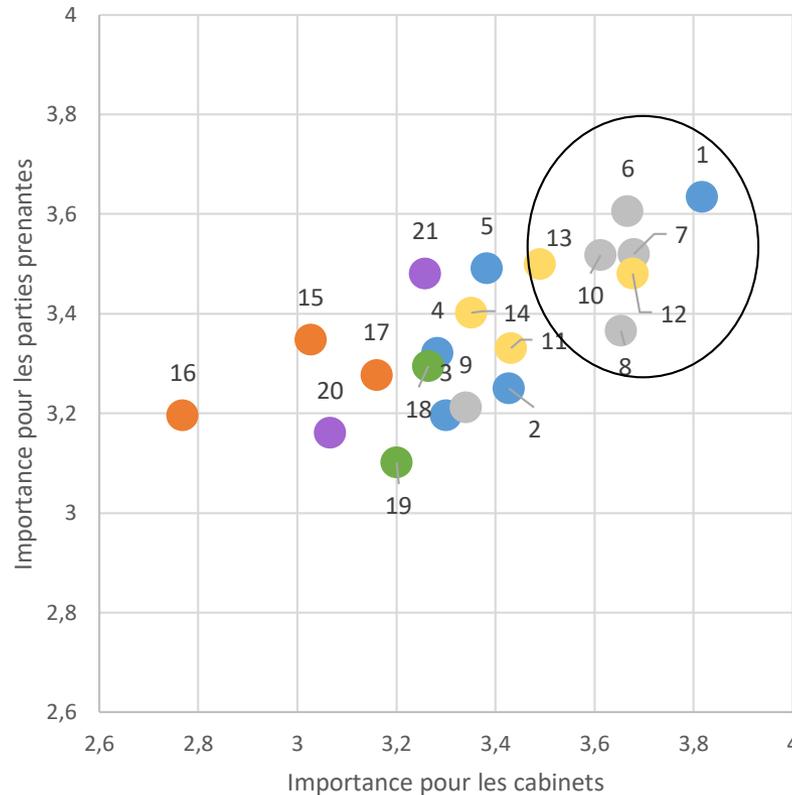
Matrice de matérialité par enjeu – Tous métiers confondus

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.

Cette matrice de matérialité diffère légèrement d'un métier à l'autre (voir les matrices de matérialité par métier dans le rapport final).

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

3. Importance des enjeux et matérialités

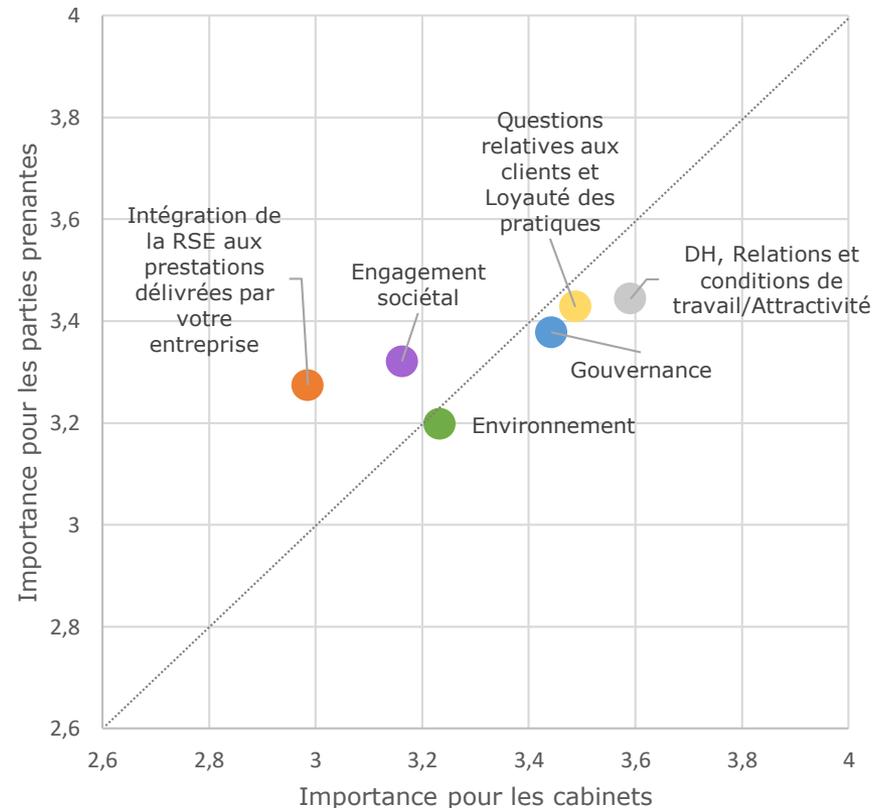
Matrice de matérialité par domaine – Tous métiers confondus

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





Sommaire

1. Préambule méthodologique et constats préliminaires
2. Identification des enjeux
3. Importance des enjeux et matérialités
- 4. Maturité**

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

4. 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.

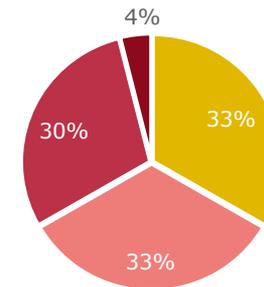


Evaluation de la maturité issue des entretiens qualitatifs

- 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



■ Faible ■ Moyen ■ Elevé ■ Expert

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

- Les résultats de l'enquête en ligne confirment le manque d'**intégration de la RSE par les cabinets** : 2/3 d'entre eux considèrent qu'ils ont un niveau d'intégration 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.

4. Maturité

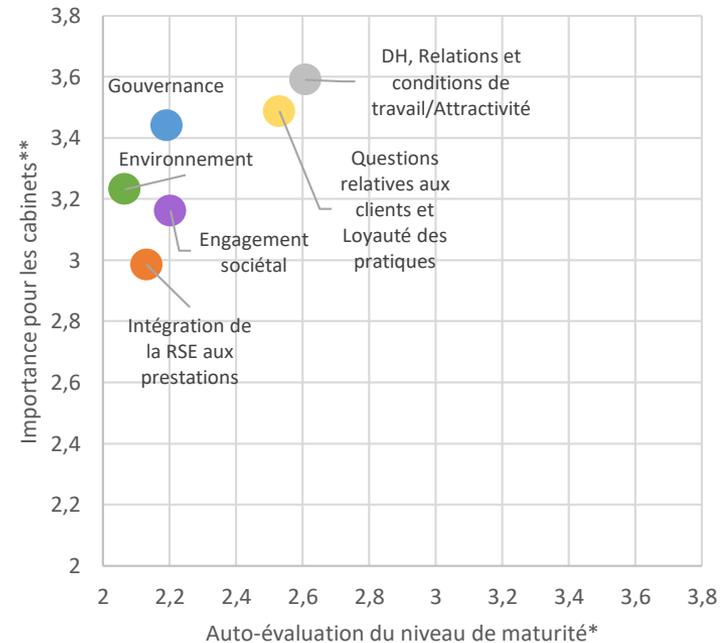
Matrice Importance/Performance (auto-évaluée)

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, **le niveau d'importance qu'ils attribuent à chacun des domaines (entre 3 et 3,6) est supérieur au niveau de maîtrise par les cabinets (entre 2 et 2,6).**
- 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 ceux sur lesquels les cabinets du secteur considèrent être les plus avancés.
- **Le domaine Gouvernance est jugé insuffisamment maîtrisé** (par 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 l'ensemble des parties prenantes. Ceci pourrait à terme constituer une zone de risque pour les cabinets et donc 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 stratégique pour les 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 »

Sommaire

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

5. Pratiques d'achats et attentes clients

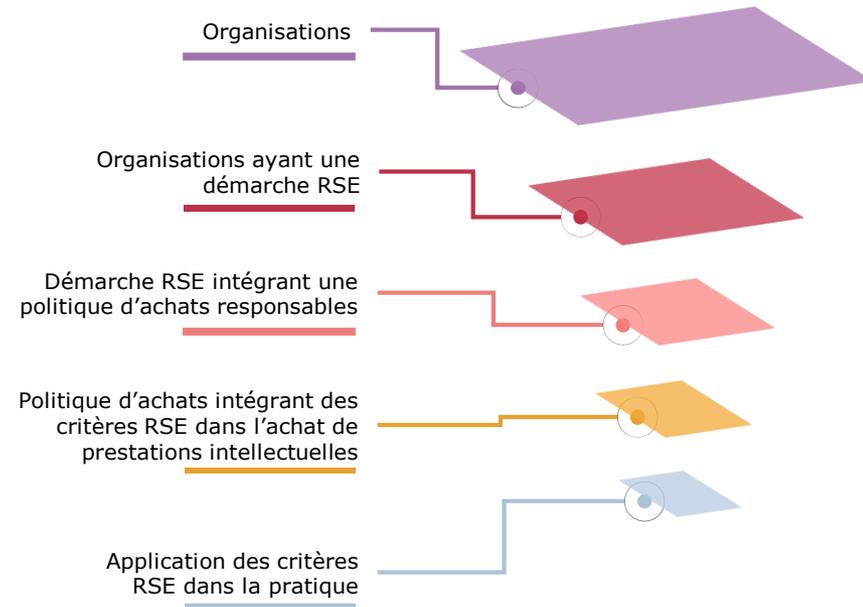
6. Freins et leviers
7. Attentes vis-à-vis de la branche
8. Analyse et recommandations

5. 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.



- Plusieurs clients signalent que « **si les cabinets de conseil rendaient visibles leurs engagements RSE, ils y seraient sensibles** mais qu'ils sont rares à **mettre en avant leur démarche dans leur réponse aux AO** ».
- 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**.
- 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 ».

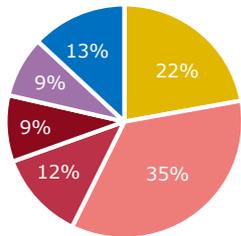
5. Pratiques d'achats et attentes clients

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 %
- Moins de 15 %

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 CO² 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, ne considérant pas la RSE comme un sujet à part, mais comme des connaissances utiles pour réaliser une prestation de qualité »

Sommaire

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

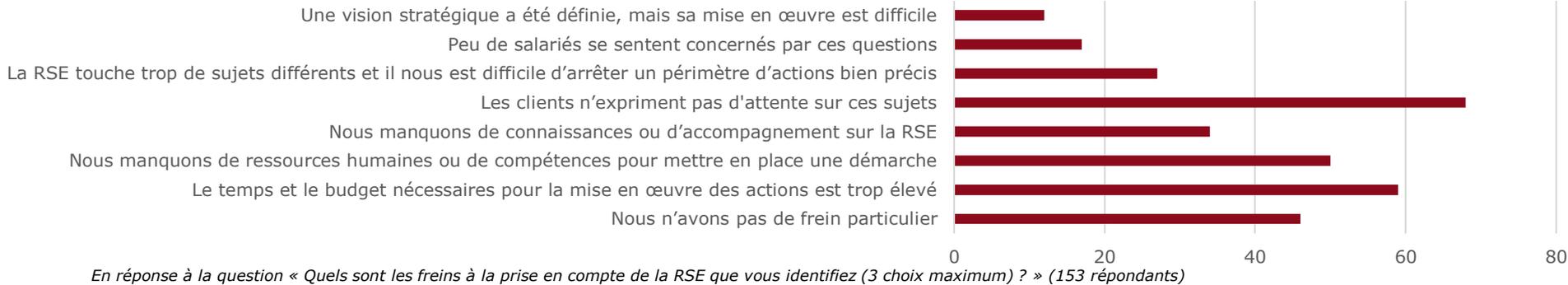
5. Pratiques d'achats et attentes clients
- 6. Freins et leviers**
7. Attentes vis-à-vis de la branche
8. Analyse et recommandations

6. 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



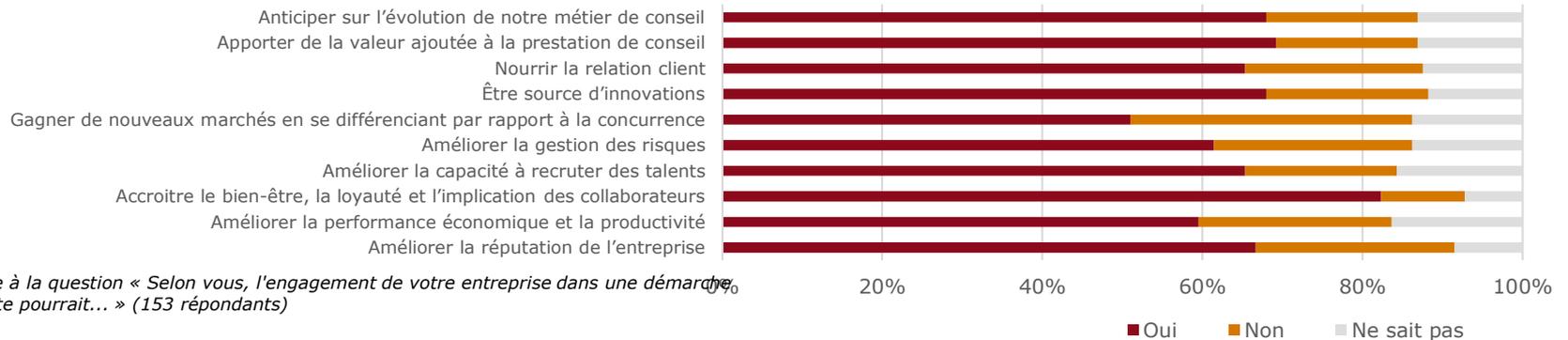
- D'après les répondants à l'enquête en ligne, **le frein principal à l'engagement dans une démarche RSE est l'absence d'attentes exprimées par leurs clients sur le sujet** (Les exigences se manifestant sur d'autres critères tels que le prix ou la qualité). Les cabinets de Relations Publics ne sont pas aussi tranchés (cf. page suivante). La majorité des cabinets (68 répondants) attend que la demande vienne du marché, alors même que **les clients déclarent attendre d'être « challengés »**. En adoptant cette posture, les entreprises du conseil **ne font pas preuve d'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, **croissance que les cabinets peuvent également transmettre à leurs clients. La méconnaissance du sujet et le manque de compétences** constituent également des freins
- Enfin, **la quasi-totalité des personnes interrogées en entretien sauf les cabinets de conseil en Relations Publics estime qu'une « démarche RSE ne permet pas de gagner de nouveaux marchés » et n'entrevoit pas les bénéfices business**. Ce frein est renforcé par les difficultés à visualiser « le retour sur investissement de la RSE », dans un contexte de tensions économiques et face aux priorités plus court-termistes données par certains dirigeants.

6. 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).

6. Freins et leviers

Leviers

De multiples leviers cités par les clients et parties prenantes

- 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 ! »



Sommaire

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

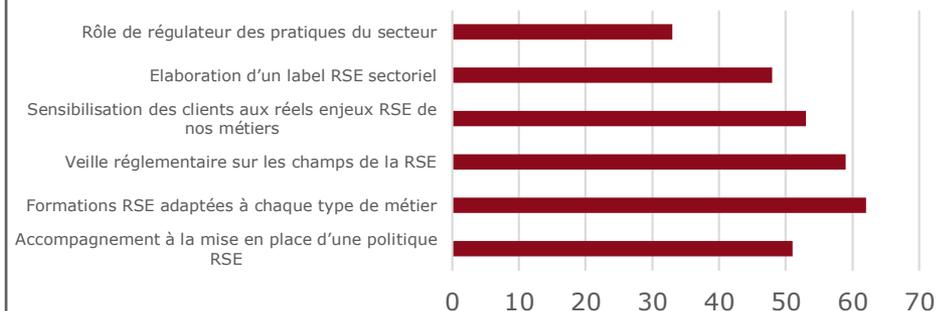
5. Pratiques d'achats et attentes clients
6. Freins et leviers
- 7. Attentes vis-à-vis de la branche**
8. Analyse et recommandations

7. Attentes vis-à-vis de la branche

Issues de l'enquête et des entretiens

- 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. 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 les formations** ».
- 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 souhaitée 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
- Les cabinets de conseil interrogés sur leur besoin en compétences en matière de RSE reconnaissent à 41% 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 à 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.

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, les cabinets attendent de la branche « des prises de position sur le sujet ainsi que des actions de **sensibilisation des donneurs d'ordre** ».
- L'implication de la branche devrait également se concrétiser à travers « un lobbying auprès des institutionnels pour promouvoir la RSE et valoriser l'engagement de la profession ».
- Enfin certains vont jusqu'à « préconiser de conférer un rôle de régulation au niveau de la profession afin d'exercer un premier contrôle/incitation sur le respect des chartes/codes existants », jusqu'à « conditionner l'adhésion à une Fédération professionnelle à l'obtention d'un niveau minimal de performance RSE ».

7. Attentes vis-à-vis de la branche

Issues de l'enquête et des entretiens

Opportunités d'un label RSE pour le secteur

Il existe plusieurs types de labels RSE : « génériques » (Lucie, B-corp, etc. présentés slide 53 du rapport final) ou sectoriels créés par des fédérations.

A noter que la plateforme RSE, installée au sein de France Stratégie, mène actuellement une expérimentation sur ces labels RSE sectoriels et produira fin 2019 un diagnostic et des recommandations aux pouvoirs publics et aux fédérations professionnelles sur les « enseignements de la mise en œuvre des référentiels et l'apport des dispositifs d'évaluation et de labellisation ».

L'avis des cabinets

- **Près d'1/3 des cabinets ayant répondu au questionnaire attend que le secteur ou la branche propose un label RSE sectoriel.**
 - ✓ 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 témoignent les initiatives remontées via le benchmark (annexe V du rapport final).
 - ✓ Elle permet de plus « d'inscrire les entreprises dans une démarche d'amélioration continue dans la durée ».
- **Certains recommandent 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.
- 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 est favorable à l'utilisation de labels RSE** par les cabinets leur permettant ainsi « de distinguer ceux qui sont engagés dans une véritable démarche, à partir 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 collègues, 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



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



Sommaire

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

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

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^{ième} 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

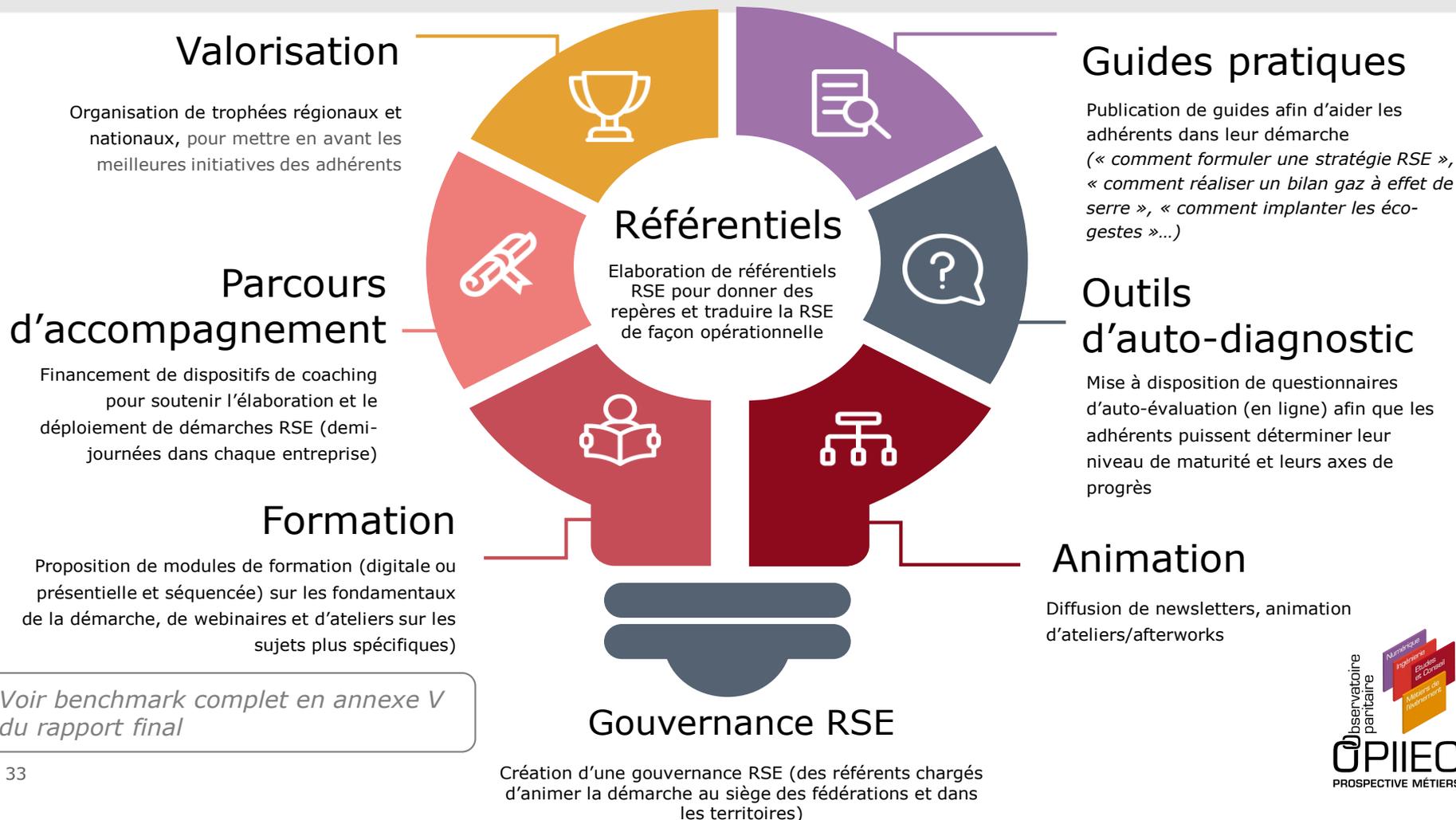
RISQUES

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

8. Analyse et recommandations

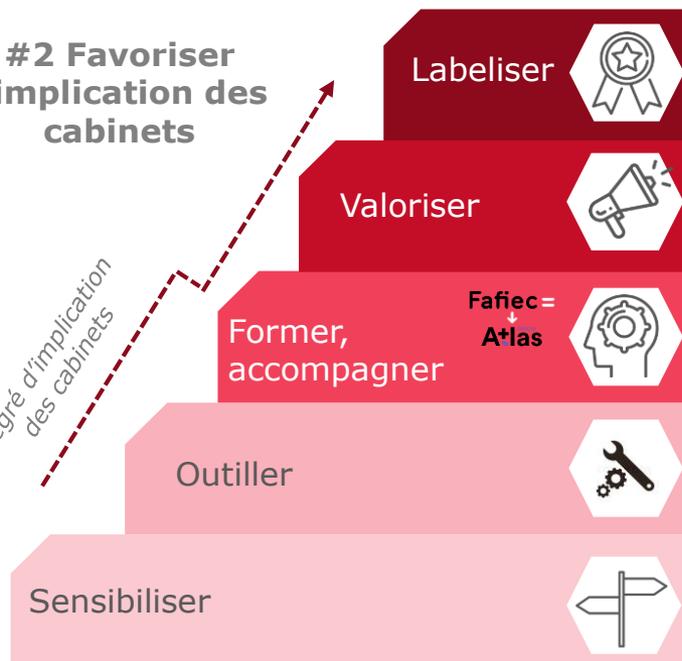
Recommandations vis-à-vis du Secteur

1 Poser le cadre

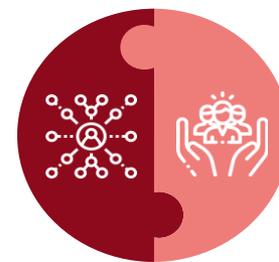


#2 Favoriser l'implication des cabinets

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.

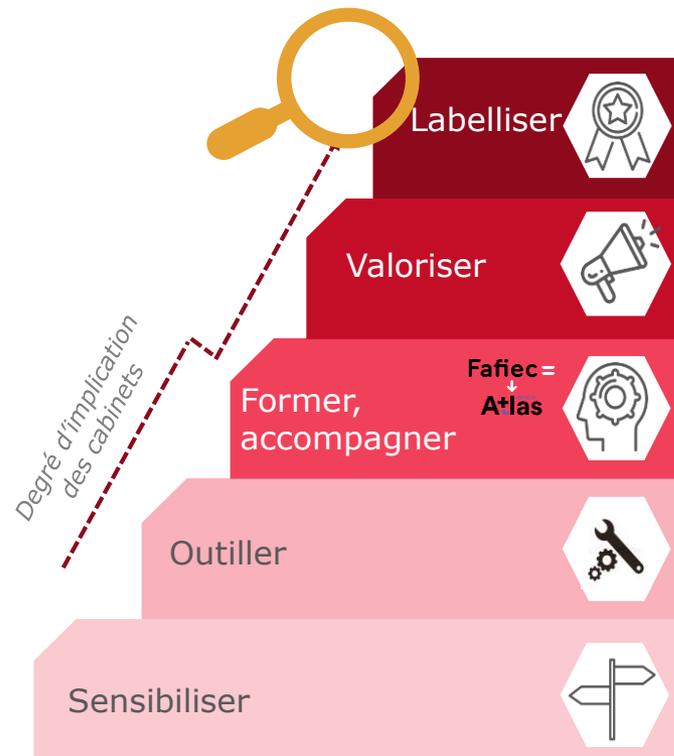
Pour conduire ces changements la nomination d'un responsable RSE prend tout son sens. Sa mission sera de bâtir une culture RSE, d'être garant de cette intégration, d'élaborer et de piloter une feuille de route, d'entretenir une veille régulière sur les bonnes pratiques du secteur et de les rendre visibles.

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)

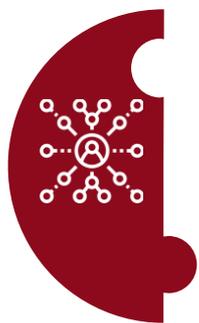
Parce que la RSE ne s'improvise pas, nous recommandons au secteur l'élaboration d'outils adaptés, facilitant l'accès à ce concept, l'appropriation du référentiel, la compréhension des étapes à suivre pour s'engager dans la démarche et les méthodologies à utiliser

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 professionnelles, 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.



Pour toute demande d'information veuillez contacter:

Alexandra CATINAT

Chef de projets

Tél: 01 77 45 95 37

Mail: acatinat@fafiec.fr