



Secteur Études et Conseil

Etude « La RSE et les métiers du conseil »

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)** touche tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprise. Le contexte réglementaire (ex : obligation de Déclaration de Performance Extra-Financière) et les travaux de la loi Pacte relatifs à l'objet social de l'entreprise ont permis d'initier un dialogue multi-acteurs propice à la prise en compte de la RSE par les cabinets de conseil.

Désormais considérée comme une opportunité et comme un levier de contribution de l'entreprise aux grands enjeux sociétaux, la RSE **concerne les cabinets de conseil à double titre** : en tant qu'entreprise (21 000 structures employant 148 000 employés) et accompagnateur des acteurs économiques. Si de plus en plus de cabinets s'emparent de certains sujets de RSE comme l'éthique ou les ressources humaines, **encore très peu d'entre eux affichent des engagements structurés ou rendent compte de leur performance.**

Objectif et description de l'étude

L'objectif de l'étude, commanditée par la Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi et la Formation Professionnelles et menée par le cabinet Des Enjeux et des Hommes, est de mettre à disposition de branche des métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Etudes et du Conseil, et des métiers de l'Évènement (BETIC) un **état des lieux de la prise en compte de la RSE par les métiers du conseil en 2019** et proposer des **pistes d'actions.**

Périmètre

Le périmètre de l'étude couvre les activités suivantes : conseil pour les affaires et autres activités de gestion (NAF 7022Z), activités des agences de placement de main-d'œuvre (NAF 7810Z), études de marchés et sondages (NAF 7320Z), conseil en relations publics et communication (NAF 7021Z), soit 5 métiers :

- ✓ Conseil en management
- ✓ Conseil en recrutement
- ✓ Conseil en évolution professionnelle
- ✓ Etudes & sondages
- ✓ Conseil en relations publics

L'étude s'est basée sur la réalisation d'une analyse documentaire et d'entretiens menés auprès des **syndicats constitutifs de la branche** (8 entretiens préalables pour dresser les éléments de contexte), de **clients** (16 entretiens pour comprendre leurs attentes), d'**autres parties prenantes de la société civile et institutionnelle** (14 entretiens) et enfin 21 entretiens auprès de **cabinets de conseil**. Elle a été complétée par une **enquête en ligne** envoyée aux 10 000 adhérents du secteur Etudes et conseil du FAFIEC. Un benchmark a été réalisé pour analyser le niveau d'avancement de plusieurs fédérations professionnelles et identifier les pratiques inspirantes.

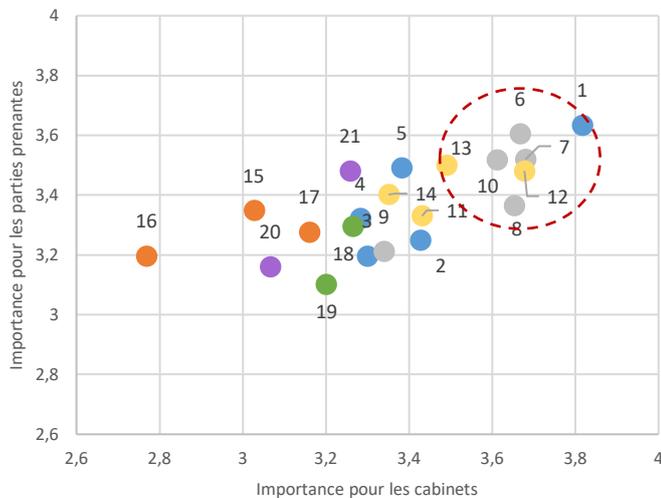
Importance des enjeux RSE du secteur Etudes et Conseil

Une liste des enjeux RSE du secteur a été réalisée sur la base de la norme ISO 26000 et de l'analyse de l'exposition aux risques environnementaux et sociaux des cabinets. 21 enjeux ont été identifiés, regroupés en 6 domaines. Les clients et autres parties prenantes interrogés **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. Les cabinets ont également procédé à la cotation de l'importance de ces enjeux, à travers une large enquête en ligne et un sondage post-entretien.



Secteur Études et Conseil

Matrice de matérialité – Tous métiers confondus



Le croisement des niveaux d'importance accordés d'un côté par les clients et parties prenantes externes et de l'autre par les cabinets de conseil, a permis de réaliser une **matrice de matérialité**. Elle fait apparaître en haut à droite les enjeux jugés les plus cruciaux : **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). Cette matrice de matérialité diffère légèrement d'un métier à l'autre.

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 les 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

Pratiques d'achats et attentes des clients

Parmi les entreprises clientes ayant adopté 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**. En effet, leur 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. Enfin, lorsque des critères RSE sont définis, leur mise en œuvre pour l'achat de prestations intellectuelles n'est pas systématique.

Plusieurs clients signalent **que si les cabinets de conseil rendaient visibles leurs engagements RSE, ils y seraient sensibles**, mais selon eux rares sont ceux qui mettent en avant leur démarche dans leur réponse aux appels d'offres. Par ailleurs, quel que 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**. Ils confirment le faible niveau d'exigence des clients en matière de RSE lors d'achat de prestations intellectuelles, excepté pour les cabinets de conseil en Relations aux Publics et des exigences croissantes envers les cabinets de conseil en management.

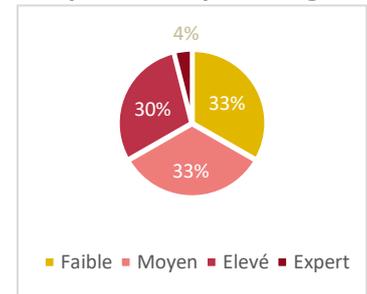


Secteur Études et Conseil

Maturité des cabinets

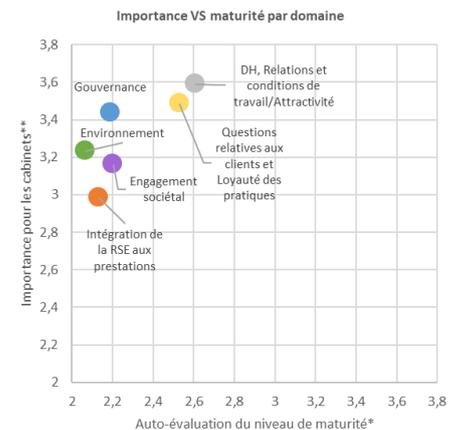
Les cabinets interrogés dans l'enquête en ligne et dans les entretiens ont procédé à une auto-évaluation de leur maîtrise des enjeux RSE. Les résultats confirment **le faible niveau d'intégration de la RSE par les cabinets** : 2/3 d'entre eux considèrent qu'ils ont un niveau d'intégration faible ou moyen et seulement 1/3 se situe à un niveau de maturité élevé ou expert. Plus de 40% des cabinets de conseil interrogés en entretien considèrent disposer d'une stratégie RSE structurée (pas de corrélation entre taille et maturité), mais lorsqu'elle existe, cette stratégie n'est **pas toujours formalisée ni communiquée à l'externe** : peu de cabinets semblent avoir conscience de leur capacité de prescription de la RSE.

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



La plupart des structures interrogées 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, ce que confirment les résultats de l'enquête. Les cabinets considèrent moins bien maîtriser les domaines liés à la Gouvernance (54% ne savent pas ou n'ont pas agi ou encore démarrent sur ces questions) ou à l'Engagement Sociétal (55% ne maîtrisent pas encore complètement les enjeux), bien que les cabinets interviewés considèrent que ce dernier constitue un levier d'implication des collaborateurs. Enfin, seuls 39% des répondants à l'enquête font de l'Intégration de la RSE aux prestations un axe de développement et 37% intègrent la maîtrise de leurs impacts environnementaux.

La matrice de représentation importance/maturité démontre que le niveau d'importance attribué par les cabinets à chacun des domaines est **supérieur** à leur niveau de maîtrise perçue. **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. 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.



Freins et leviers

Les cabinets ont également été interrogés sur les freins rencontrés et les leviers à activer. Le frein principal à leur engagement dans une démarche RSE est **l'absence d'attentes exprimées par leurs clients** sur le sujet : la quasi-totalité des cabinets interrogés en entretien **estime qu'une démarche RSE ne permet pas de gagner de nouveaux marchés et n'entrevoit pas les bénéfices business** tels que la capacité à être mieux évalués par les clients, à développer de nouvelles offres, à conquérir de nouveaux marchés en se différenciant ou à attirer les clients plus sensibles à la RSE. La plupart des cabinets attend que la demande vienne du marché, alors que **les clients déclarent attendre d'être « challengés »** par les cabinets. En adoptant cette posture, les entreprises du conseil **ne font pas preuve d'anticipation**, prenant le risque de se faire devancer par leurs clients sur ces sujets et de manquer de réelles opportunités business.



Secteur Études et Conseil

Selon les cabinets, les bénéfices attendus d'une démarche RSE, résident essentiellement dans **l'accroissement du bien-être et de l'implication des collaborateurs**. Les personnes interviewées ont largement fait référence à l'amélioration de la réputation de l'entreprise et de la marque employeur, qui permet 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. **La conviction personnelle des dirigeants** apparaît comme le facteur déclencheur de l'engagement du cabinet.

Attentes des cabinets vis-à-vis de la branche

Les principales attentes des cabinets se classent dans 3 grandes catégories :

- **L'acquisition de repères sur la RSE**, leur permettant de mieux comprendre ce qu'elle recouvre et de cerner les enjeux business
- **Le développement des compétences** (managers et collaborateurs) pour notamment intégrer la RSE dans les instances de gouvernance et mettre en œuvre une démarche RSE
- **L'engagement de la branche** afin de définir et communiquer son ambition et de sensibiliser les clients (donneurs d'ordre et acheteurs), d'élaborer des indicateurs clés rendant compte de la performance du secteur ou de réguler/contrôler les pratiques du secteur,

Analyse et recommandations

Nos recommandations pour que l'ensemble des acteurs du secteur Etudes et Conseil, voire de la branche, gagnent en agilité et en maîtrise de leur responsabilité sociétale pour être à même d'accompagner et de transformer l'ensemble des secteurs économiques s'articulent autour de 3 axes :

- ✓ La constitution d'une culture commune autour de la RSE basée sur l'élaboration et le partage d'un **référentiel RSE commun** et sur la mise en place d'une **gouvernance RSE structurée**, nécessitant l'implication des dirigeants des différents syndicats
- ✓ **Un parcours favorisant l'implication des cabinets** s'appuyant notamment sur la formation et l'accompagnement des cabinets par le FAFIEC/ATLAS en tant qu'opérateur de compétences (via le maintien de son offre de formation sur la RSE et l'intégration de la RSE dans chaque formation et fiches métier) ainsi que sur la mise en place d'un label RSE propre au secteur ou à la branche.
- ✓ Des **actions de sensibilisation et de promotion** auprès de l'ensemble des parties prenantes du secteur et le renforcement d'un **dialogue structuré** autour de la RSE notamment avec les donneurs d'ordre et entre les acteurs de la branche.

