



RAPPORT RSE

EUROGROUP CONSULTING France

Novembre 2012

EUROGROUP
CONSULTING

THE ART OF **MOBILIZATION**

Message des Présidents

30 ans déjà !

Nous avons célébré nos 30 ans cet été, et l'émotion s'était conviée à la fête, autant à l'occasion de cet anniversaire, que pour le passage de témoin de l'ancienne équipe de gouvernance – Alain Guyot, notre Directeur Général, et moi-même – à notre nouveau Président, Gilles Bonnenfant.



30 ans depuis la création d'EUROGROUP CONSULTING, une belle histoire commune, une vraie aventure d'entrepreneurs, un ruisseau devenu rivière – toujours la même et pourtant d'autres eaux, comme disait Héraclite – dont le lit s'est creusé, élargi, renforcé, grâce à l'énergie apportée par chacun de celles et de ceux qui ont un moment emprunté son courant. Pour une fois, l'heure est à la fierté, à la satisfaction et à – un peu – de nostalgie : fierté d'avoir créé « une belle boîte » à la force de nos convictions et de notre volonté d'apporter utilité et valeur à nos clients, sens de la belle ouvrage partagée en équipe avec nos consultants et nos supports, fair-play dans les collaborations avec nos partenaires, respect de la parole donnée avec nos fournisseurs ; satisfaction de voir les générations suivantes – au premier chef les associés – animées de la même soif d'entreprendre, de risquer, d'entraîner notre société sur des voies de progrès ; nostalgie des beaux moments, des belles rencontres, en particulier via nos mécénats artistiques et de compétence dans lesquels je me suis personnellement impliqué et par lesquels aussi j'ai beaucoup appris.

Le temps était venu, de mon point de vue, de laisser « place aux jeunes ». Je ne serai pas loin : Alain et moi continuons à apporter notre regard sur EUROGROUP CONSULTING, en tant que membres du nouveau Conseil de Surveillance dont mes associés m'ont élu président ; je continue en outre à œuvrer à l'expansion de notre Groupe d'essence européenne en assumant sa présidence et l'animation de son réseau de 21 pays, 28 bureaux et 1 200 consultants.

Mais pour EUROGROUP CONSULTING France, la parole est désormais à Gilles.

Francis Rousseau



30 ans à venir !

Au moment où sort notre rapport RSE 2012, nous sommes bien avancés dans un programme de « rebond », lancement des transformations que j'ai proposées à mes pairs, les associés d'EUROGROUP CONSULTING France, lors de mon élection au printemps dernier et que nous avons lancé avec le nouveau Comex en septembre. Ce rebond, qui mobilise aujourd'hui toutes les forces en interne, nous l'avons placé sous le triple signe de l'audace, de l'agilité et de l'accélération.

Oui, nous sommes clairement dans la continuité de l'EUROGROUP CONSULTING que ses fondateurs nous ont confié. Continuité avec l'esprit d'entreprendre et l'attachement farouche à notre indépendance et à notre pérennité ; continuité, donc, avec notre modèle original de partnership. Continuité dans les fondamentaux d'une entreprise au service de l'humain – en interne comme chez nos clients – avec la solidarité qui en découle.

Mais nous sommes aussi dans une rupture annoncée, revendiquée, assumée. Rupture avec des manières de faire, avec des modes d'animation et de communication, avec des structures qui nécessitaient un renouvellement. Rupture non pas pour s'opposer au passé, mais parce que c'est l'objet même de ce changement de gouvernance que de retendre nos ressorts. Rupture aussi parce que c'est le sens de l'histoire aujourd'hui, de notre société, de nos clients des sphères privées comme publiques.

Ce rapport RSE 2012 couvre ainsi une période marquée par nos deux présidences successives. Vous y trouverez ce mélange de continuité et de renouvellement – en particulier dans notre engagement au sein du Pacte Mondial, enrichi cette année de nos premiers pas vers la Global Reporting Initiative. Cette première page à deux voix en est la messagère.

Gilles Bonnenfant

Le futur porte conseil : un cabinet en développement qui dure

Message des Présidents.....	1
Le conseil responsable :	
EUROGROUP CONSULTING « est » RSE	3
– Un ADN de développement responsable.....	4
– Une gouvernance pérenne et renouvelée.....	6
– Une nouvelle démarche RSE.....	8
– Notre adhésion au Global Compact.....	9
– Un groupe d'essence européenne.....	10
Le conseil utile :	
EUROGROUP CONSULTING exerce un métier d'intérêt général	13
– Notre éthique professionnelle, avec des partenaires.....	14
– Notre éthique professionnelle, en interne.....	15
– Et en particulier sur les thématiques RSE.....	16
– Des études et manifestations en appui.....	17
– Des missions à fort contenu RSE / DD.....	18
Le conseil équitable :	
EUROGROUP CONSULTING s'engage socialement	21
– Notre éthique sociétale vis-à-vis des collaborateurs	22
– Et au-delà : nos Alumni et nos fournisseurs.....	27
– Notre mécénat de compétences : Eurogroup Autrement.....	28
– Nos mécénats culturels : l'Orchestre de Paris.....	33
– Nos mécénats culturels : la Résidence d'Artistes.....	34
Le conseil respectueux :	
EUROGROUP CONSULTING limite ses impacts environnementaux	35
– Notre éthique environnementale.....	36
– Des actions sur l'infrastructure de l'entreprise.....	37
– Une sensibilisation des collaborateurs.....	38
– Des actions vers des missions plus sobres	40
Annexe : référentiel GRI et principes du Pacte Mondial	41
– Notre soutien aux principes du pacte Mondial.....	42
– Nos indicateurs GRI.....	43
– Tableaux de croisement.....	44

*Ce livret est conçu pour être lu sur écran.
Si vous souhaitez l'imprimer, idéalement choisissez les options d'impression recto-verso en livret A5*

Le conseil responsable

Un ADN de développement responsable fondé sur l'indépendance et la singularité, depuis 1982

Une indépendance effective, toujours confirmée par l'histoire, y compris lors des bouleversements de ces dernières années.

- Indépendance capitalistique : une structure originale de partnership garantit notre liberté d'action et la pérennité de notre philosophie entrepreneuriale, ainsi que la solidarité dans les succès comme les épreuves, sans pression d'actionnaires extérieurs.
- Indépendance d'esprit : tant dans les missions que dans nos prises de position sociétales, nous faisons appel au bon sens adapté au contexte plutôt que de nous conformer aux théories en vogue, méthodologies, et autres benchmarks standardisés.

EUROGROUP CONSULTING est gouverné par les associés, ses actionnaires principaux (le reste étant détenu par les autres salariés d'Eurogroup), dans le cadre d'institutions assurant stabilité capitalistique et préparation du futur.

- L'ensemble des associés, la « partnership », vote des institutions garantissant la pérennité de l'essence du cabinet : la fluidité du capital au sein de cette partnership, l'exclusivité de sa détention par des associés opérationnels, l'ouverture aux nouvelles générations par cooptation.
- Les décisions stratégiques sont prises par vote de la partnership selon le principe « un homme – une voix ».

Une singularité qui porte sens et utilité auprès de nos parties-prenantes.

- Nos missions de conseil sont porteuses de sens pour nos clients, avec qui nous établissons des liens durables.
- Nos collaborateurs sont traités avec respect, avant, pendant et après leur passage dans le cabinet.
- Nos partenaires et fournisseurs sont des parties-prenantes à part entière, et nous travaillons ensemble dans un échange équitable et équilibré.
- Nos études et manifestations sont des engagements responsables et une expression de nos croyances au service du bien commun.
- Nos mécénats, tant de compétences que culturels, signent une implication qui fait sens avec notre métier et nos responsabilités économiques et sociétales.

**En janvier 2011, nous avons exprimé cette philosophie dans notre
MANIFESTE**

manifeste

D'ABORD, MOBILISER...

Mobiliser notre capacité d'écoute. Entendre ce que chaque dirigeant nous demande et décrypter son véritable besoin. Et donc accepter l'infinie diversité des attentes et des problématiques. Écouter avant de réfléchir, écouter avant de proposer des solutions, écouter avant de choisir la méthode... Écouter patiemment, parce que, quelle que soit l'expérience acquise, aucune entreprise ne ressemble jamais à une autre. Et puis, comprendre. Comprendre à fond pour éviter les à-peu-près. Rechercher et vérifier les objectifs. Refuser les solutions vite faites. Être aussi attentif à l'ADN de l'entreprise, qu'à la parole de son responsable.

Puis mobiliser notre créativité, adapter les méthodes, rechercher le bon tempo du projet, en souligner les enjeux. Choisir dans nos équipes celle qui sera la plus juste pour ce client et ce chantier. Convoquer d'autres talents. Faire se croiser données brutes et destins individuels. Et puis inventer. Puiser à la subtilité de nos propres sources européennes pour proposer sans réduire. S'amuser à surprendre. Surprendre pour réussir.

Alors mobiliser les hommes et les femmes de l'entreprise, ses décideurs comme ceux qui rendront possible la mise en œuvre et porteront le succès. Inviter l'écosystème. Chercher les résistances pour les laisser s'exprimer. Donner à voir le monde comme il va, trouver la couleur exacte de l'époque. Ciseler avec art les pratiques, les attitudes et les usages qui rendront demain accessible. Brasser le plaisir, la conquête, l'ambition. Et par-dessus tout, la curiosité. Surprendre pour amuser. Amuser pour construire.

Enfin, transmettre. Oser s'effacer et permettre l'appropriation. Laisser les méthodes, produire les preuves. Fuir la langue de bois et les qu'auriez-vous-fait-sans-nous. Toujours conjuguer humilité avec efficacité. Brasser résultats, satisfaction et empreinte durable.

Et alors rendre les clés, toutes les clés...

EUROGROUP
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION

Une gouvernance pour la pérennité d'un projet entrepreneurial, et donc sa transmission

■ **Nouveautés 2011 – 2012**

Cette année a été celle d'un tournant majeur de notre histoire : 30 ans après sa création, EUROGROUP CONSULTING a changé de gouvernance, les « fondateurs » passant le témoin – avec une continuité d'esprit – à de nouvelles générations d'associés.

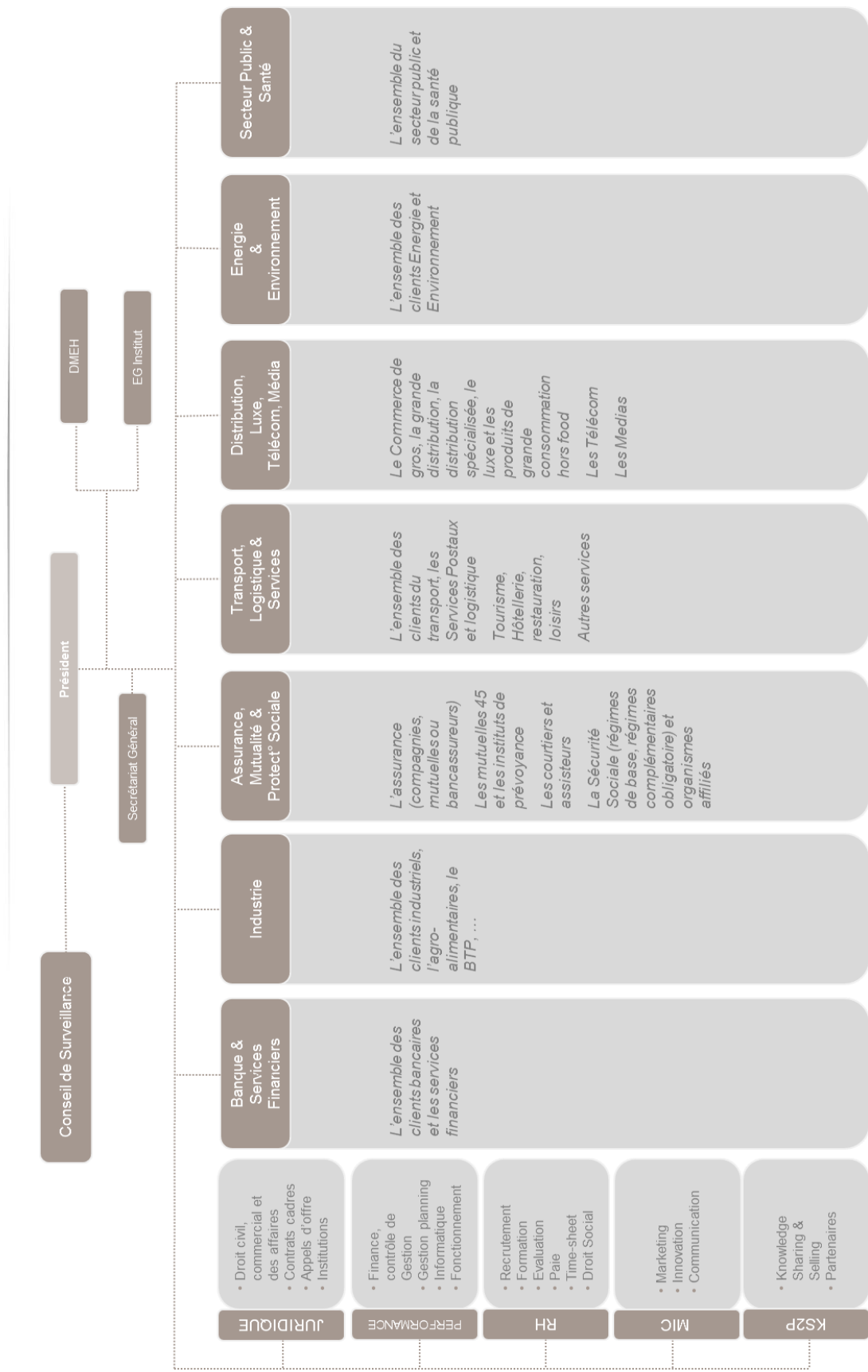
- La partnership a voté de nouvelles institutions, instaurant un conseil de surveillance et un Président unique, ainsi que les personnes les incarnant : Francis Rousseau, fondateur et président d'EUROGROUP CONSULTING, a été élu Président du conseil de surveillance. Gilles Bonnenfant a été élu pour la succession de Francis Rousseau à la présidence d'EUROGROUP CONSULTING.
- Ce dernier s'est entouré d'un Comex, dans lequel sont représentées toutes les facettes de vie et de développement du cabinet. Il comporte 3 générations d'associés, qui prennent collégialement les décisions opérationnelles et préparent les propositions stratégiques soumises à la partnership.

À l'occasion de notre changement de gouvernance, nous avons réorganisé nos équipes pour y insuffler un nouvel élan :

- **7 Secteurs** sont concentrés sur les enjeux et problématiques de nos clients :

Banque et Services Financiers
Industrie
Assurance, Mutuelles et Protection Sociale
Transport, Logistique et Services
Distribution, Luxe, Télécom et Media
Energie et Environnement
Secteur Public et Santé

- **5 Pôles** assurent les fonctions corporate : Juridique, Performance, RH, Marketing - Innovation - Communication, Knowledge Selling&Sharing et Partenariats.
- Nous conservons un **Département Management des Equipes et des Hommes**, spécialisé en conseil RH, évaluations, coaching d'équipes.
- **Eurogroup Institute**, présidé par Hervé Juvin, continue son rôle de think tank et d'agitateur d'idées, tant en interne que chez nos clients ou par ses tribunes dans la presse.



Une nouvelle démarche RSE émerge en interne, tant par conviction qu'en réponse à nos clients

Le volet Développement Durable est très prégnant dans les appels d'offre, mais sous une forme généralement standardisée, et peu cohérente avec notre métier et notre culture :

- Les demandes de label ou certification sont plus adaptés à des métiers d'industriels et / ou des multinationales. Pour autant, les grilles standard de notation nous pénalisent sans pertinence réelle.
- Les pressions pour une adhésion à tel ou tel organisme, charte ou mouvement, ne correspondent pas à notre volonté de liberté d'esprit, qui fait notre valeur.
- Les batteries d'indicateurs sont à l'opposé de tout ce que nous défendons sur la prééminence de l'humain sur le chiffre.

Pour autant, nous voulons sortir d'une phase où nous « faisons du DR comme Monsieur Jourdain ».

■ **Nouveautés 2011 – 2012**

Nous avons intégré à nos conditions générales de vente une référence explicite au développement responsable.

Le président a lancé un groupe de travail, constitué de 5 associés volontaires, pour intégrer la RSE au niveau stratégique du cabinet.

Il est piloté par l'associé déjà responsable du sujet dans notre organisation précédente. C'est la première fois que le Développement Responsable est démultipliée à ce niveau de façon structurée. Le groupe de travail a pour objectif de définir comment la RSE doit changer notre exercice du métier, et que signifie pour EUROGROUP CONSULTING « être RSE », au-delà de ce que nous sommes déjà.

■ **Projections 2012 – 2013**

Nous attendons le résultat des travaux du groupe de travail RSE.

En termes de gouvernance, nous avons lancé un premier chantier pour les associés volontaires (en l'occurrence, tous), qui réalisent chacun un « 360° ».

Une adhésion au Pacte Mondial (Global Compact) depuis 2004



Au vu de sa notoriété et des attentes de nos clients, nous avons adhéré au Pacte Mondial et en assurons donc la promotion.

- Adhérer au Global Compact signifie promouvoir 10 principes. C'est le reflet d'une démarche initiée en 1999 par Kofi Annan, Secrétaire général de l'ONU, en vue de renforcer le sens des responsabilités et le civisme des entreprises pour que ces dernières contribuent à trouver des solutions aux problèmes que pose la mondialisation.
- Cette initiative, fort louable, est par construction essentiellement pertinente pour des multinationales implantées dans diverses régions du monde, dans lesquelles elles sont effectivement confrontées aux problématiques exposées par les 10 principes. À notre taille, c'est principalement par notre effet de levier qu'elle prend un sens.

Les 10 principes de base du Pacte Mondial :

Droits de l'homme

Principe 1 : Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ; et

Principe 2 : à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violation des droits de l'homme.

Conditions de travail

Principe 3 : Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit à la négociation collective ;

Principe 4 : l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;

Principe 5 : l'abolition effective du travail des enfants ; et

Principe 6 : l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

Principe 7 : Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;

Principe 8 : à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;

Principe 9 : à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

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

Nouveautés 2011 – 2012

En complément de cette adhésion, nous avons engagé cette année une démarche selon les lignes directrices du GRI (Global Reporting Initiative).

Voir annexe en fin de ce rapport

Une culture originale d'essence européenne, à l'origine d'un groupe et d'un réseau international

Dès 2003, nous avons noué des partenariats, au sein d'une alliance avec des cabinets européens qui nous ressemblent : indépendants et se posant comme une alternative à l'école de pensée anglo-américaine.

En janvier 2010, Eurogroup est devenu EUROGROUP CONSULTING France, lors de la création d'un groupe avec ses partenaires européens partageant cet ADN d'indépendance et de singularité, sous une marque et une bannière commune :

EUROGROUP CONSULTING

« The Art of Mobilization »

Ainsi chaque année, nous réalisons des missions communes internationales. La proximité est en particulier soutenue, dans le cadre de notre plan de formation, par des modules de formation Groupe suivis par des consultants des différents pays (voir page 15).

■ **Nouveautés 2011 – 2012**

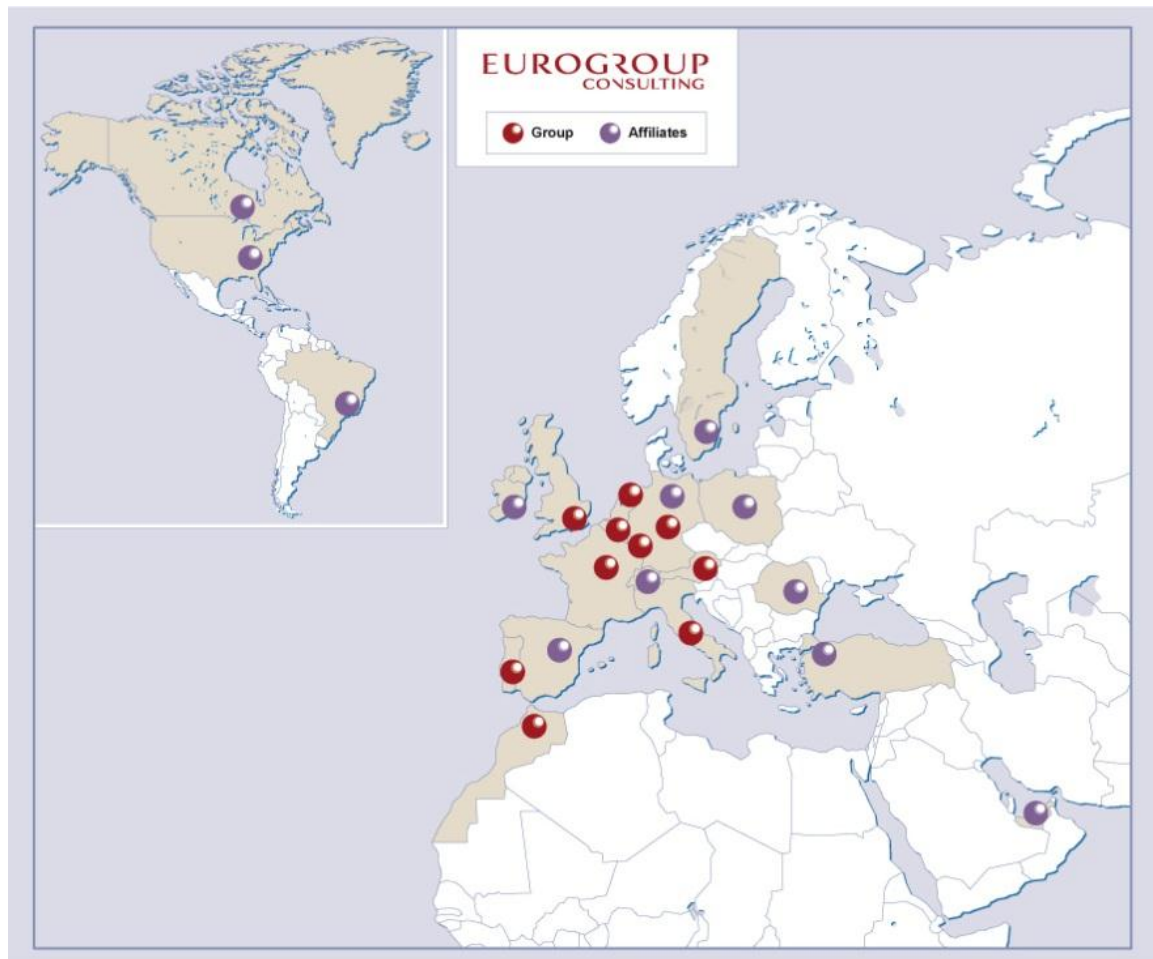
La couverture géographique du groupe a été étendue avec l'ouverture d'une filiale du Portugal à São Paulo.

Cet élargissement porte le Groupe et son réseau de partenaires à une implantation dans 21 pays, avec 28 bureaux et 1 200 consultants.

■ **Projections 2012 – 2013**

Afin de renforcer la proximité entre consultants des différents pays et notre efficacité collective opérationnelle, nous prévoyons différentes actions, comme :

- La création d'une « communauté d'associés internationaux ».
- Une communication interne internationale renforcée : expositions des affiches et des locaux de nos partenaires étrangers, chronique internationale dans notre newsletter.
- La multiplication de rencontres informelles à l'occasion des passages à Paris de consultants du réseau.
- La mise à jour systématique des CV et références en anglais pour faciliter les coopérations lors d'appels d'offres internationaux.
- Le lancement de challenges croisés avec d'autres pays, entre équipes de consultants, avec à la clé des visites entre cabinets.



**Aachen – Amsterdam – Barcelona – Bucharest – Brussels
Casablanca – Dubai – Dublin – Frankfurt – Hamburg
Houston – Istanbul – Lisbon – London – Luxembourg – Milan
Madrid – New York – Paris – Porto – Rome – São Paulo
Stockholm – Stuttgart – Toronto – Vienna – Warsaw – Zurich**

Le conseil utile

Un conseil utile et respectueux : c'est notre éthique professionnelle, avec nos partenaires...

Nos missions de conseil apportent de la valeur par l'anticipation des ruptures et la préparation de nos clients à les affronter, en fonction de leurs enjeux propres.

- La prise en compte des spécificités de chaque client nous interdit les solutions toutes faites et les idées clé en main : notre approche est celle « d'artisans du conseil ».
- Nous nous différencions par une pensée d'essence européenne propre à assumer la complexité et la diversité culturelle, inculquée à tous les niveaux de nos consultants, en rupture avec les approches « anglo-américaines » quantitatives et standardisées.
- « Organiser, ce n'est pas mettre de l'ordre, c'est mettre de la vie » : ce sont les hommes et les femmes de l'entreprise qui en font la valeur et les ressorts de transformation, c'est sur eux que s'appuient nos préconisations.
- Les associés, principaux actionnaires du cabinet, sont les vendeurs puis les responsables des missions. Ils y participent opérationnellement et sont les garants de l'éthique du cabinet.

Nous faisons appel à des partenaires, experts dans leur domaine pour certaines missions, en toute transparence et avec la même éthique du respect des engagements pris.

- Au cas par cas, nous nouons des partenariats avec divers cabinets et agences qui apportent leur savoir-faire spécifique, pour assurer à nos clients le plus haut niveau de valeur dans nos préconisations : experts comptables ; avocats ; experts en ingénierie informatique, supply chaîne et logistique, immobilier, relation client.

En particulier, dans le cadre de missions à thématique « développement durable », nous avons noué des partenariats avec des cabinets reconnus pour leur expertise dans le domaine :

- **La Lune Rousse**, agence d'événementiel, mène en partenariat avec nous des prestations de mobilisation par le théâtre et la mise en situation.
- **France Industrie Emploi**, cabinet spécialisé en ressources humaines et marketing du territoire.
- **Sémaphores**, conseil en relations sociales et management.

Nouveautés 2011 – 2012

 **KUMIUT** Société de conseil en communication et management du changement durable, fondé par une « ancienne » d'Eurogroup Institute, **KUMIUT** nous apporte son expertise dans diverses démarches de RSE. En interne, elle soutient nos réflexions en ce sens, et est à l'origine de diverses novations dans le présent rapport : nous lui devons en particulier l'élargissement du périmètre couvert, ainsi que l'initialisation de la mise en œuvre des lignes directrices du GRI.

... comme en interne, dans nos actions de montée en compétences sur les enjeux de nos clients...

Nous avons conçu un plan de formation étoffé et évolutif :

- **7 modules de compétences techniques transversales** sur le métier du conseil.
- **9 modules de compétences techniques sectorielles** sur les métiers de nos clients (les « Jump In »). Ces modules, en particulier, sont en constant enrichissement.
- **4 modules de compétences comportementales**, axées sur le savoir-être du consultant.
- **Un dispositif de soutien à la maîtrise de l'anglais** sous diverses formes :
 - En France, « the Deck » (notre laboratoire de langue) dispense de cours particuliers ou apporte des aides ponctuelles à la demande, organise deux séminaires en anglais pour les plus avancés, met en ligne une sélection d'articles et de vidéos en anglais, organise des événements en anglais (conférences en anglais dans et hors les murs, journée à Londres...), diffuse à tous un quizz hebdomadaire.
 - Pour le Groupe, 11 modules transnationaux sont dispensés : compétences commerciales, appartenance et compétences de conseil.

Sur notre exercice 2011 – 2012, les formations ainsi dispensé ont conservé un bon niveau, malgré la vigilance budgétaire de rigueur :

- 282 personnes formées (chiffre stable à 70% de l'effectif moyen) et 780 participants (en progression de 13%).
- 5 228 heures de formation (en baisse de 23% en privilégiant des formats courts).
- 31 formations différentes (pour 23 précédemment).
- 100 sessions organisées (nombre stable), dont 60 dispensées par l'interne.
- un budget global de formation 2011 de 3,4% de la masse salariale (en augmentation de 7% par rapport à l'année 2010 et de 26% par rapport à 2009).

Nouveautés 2011 – 2012

Nous avons mis en œuvre des questionnaires de satisfaction client, à l'issue de certaines missions.

Dans le cadre de notre réorganisation, un Pôle « Knowledge Sharing and Selling » a été créé. Entre autres actions, il a lancé neuf « communautés de pratique » qui ont l'ambition de faire monter en compétence nos consultants sur des thématiques fonctionnelles.

Ces communautés prennent la suite de nos ex « ADP », couvrant 9 thématiques :

- | | |
|-----------------------------|-------------------|
| – Développement Responsable | – Relation Client |
| – Finance / Gestion | – RH |
| – Immobilier | – SI |
| – Mobilisation | – Communication |
| – Opérations | |

Projections 2012 – 2013

Le Pôle « Juridique », également nouveau, prépare la mise en œuvre d'un chantier Sécurité – confidentialité. Formalisation des obligations et de procédures, sensibilisation à tous les niveaux, sont au programme.

... en particulier sur les thématiques du développement responsable et de la RSE

Lancé en 2010, l'ADP (Accélérateur de Positionnement) « Développement Responsable » comportait une vingtaine de membres et avait lancé de nombreuses actions de sensibilisation à la RSE :

- Un premier module de formation « Croissance verte » : 40 personnes formées en 2 ans.
- Un séminaire interne mobilisant une cinquantaine de volontaires en mars 2011.
- Une revue de presse mensuelle et un blog.

L'action la plus emblématique était les « rencontres avec... », petits déjeuners d'échanges entre des collaborateurs intéressés (une trentaine à chaque fois) et des responsables RSE de grands groupes :

- Février 2011 : lancement des « rencontre avec... » par Hervé Juvénat
- Mars 2011 : Responsable DD de LA POSTE – COURRIER
- Mars 2011 : Directeur de la Responsabilité Sociétale de GDF-SUEZ
- Mai 2011 : Directeur DD de la SNCF
- Juin 2011 : Directrice de la Communication et du DD d'AUCHAN
- Septembre 2011 : Directeur DD de RHODIA

Nouveautés 2011 – 2012

La communauté de pratique « Développement Responsable » a pris la suite de l'ADP et prolongé ou démultiplié ses actions :

- **La formation « Croissance verte », a été refondue en « Jump in » DR : 50 participants en 5 sessions.**
- **Un nouveau séminaire interne s'est déroulé en juin 2012,** avec la participation du Directeur DD de SCHNEIDER ELECTRIC.
- **Les « rencontres avec... » ont continué, avec le même succès :**
 - Janvier 2012 : Directrice Générale Nature de DANONE
 - Mars 2012 : Délégué au Développement Durable de VINCI SA
 - Avril 2012 : Directeur DD du CREDIT AGRICOLE
 - Mai 2012 : Directeur RSE du groupe MACIF

Projections 2012 – 2013

Nous attendons des travaux parallèles de la communauté DR et du groupe de travail DR, piloté par le même associé, des lignes directrices et actions fortes pour « faire notre métier autrement ».

Les compétences sont également alimentées par de nombreuses études et manifestations thématiques

Nous multiplions les études et manifestations sur des thèmes économiques, sociaux et environnementaux, permettant à des personnalités d'horizons divers d'enrichir mutuellement leurs réflexions. En particulier :

- *Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse* – Collège de la banque 2010.
- *Les nouveaux territoires de l'énergie* – Colloque annuel Think-Tank Energie Vista 2010.
- *Les RH, parents pauvres des DSI* – Observatoire des DSI 2011.
- *Quel avenir pour l'énergie solaire dans l'espace Méditerranée ?* – 2011.
- *Les pratiques des banques en matière de Développement Durable* – Livre blanc 2011.

Depuis 2008, la collection « Réflexions à partager » est un carrefour d'expressions de philosophes, économistes, sociologues, dirigeants.

- *Réflexions à partager* : Hervé Juvin, Pierre-Henri Tavoillot et Dominique Dron – 2008
- *La crise sous la crise ou la cruelle victoire du doux sur le dur* : Pascal Jouxte – 2009
- *La performance : quels critères dans un contexte de crise économique et financière ?* : Hervé Juvin – 2009.
- *Bienvenue dans la crise du monde !* : Hervé Juvin – 2010.
- *Stratégie... mais de quoi parlons-nous ?* : F.Rousseau et H.Juvin – 2011.

Nouveautés 2011 – 2012

Nouvelles études et manifestations, notamment :

- *Le management de l'innovation dans le service public* – 3^{ème} Rencontres de la Transformation publique (avec les anciens élèves de l'ENA), octobre 2011.
- *Vers un mix énergétique peu carboné : quelle place pour le nucléaire ?* – 3^{ème} colloque du Think Tank Energie Vista, décembre 2011.
- *Le fret ferroviaire : un mode d'avenir pour l'Europe ?* – Journées Européennes du Fret Ferroviaire (salon SITL), mars 2012.
- *Quelle banque pour les économies et les sociétés européennes ?* – conférence débat avec Michel Pébereau, mai 2012.
- *Vers une Union Euro-Méditerranéenne de l'énergie* – Les rencontres Energie et Stratégie (en partenariat avec MedGrid), juin 2012.
- *La grande distribution et l'évolution de notre société* – 2^{ème} Rencontres Industrie et Commerce, septembre 2012

Nouvelle publication dans la collection *Réflexions à partager* :

- *L'art du management de l'innovation dans le service public* – Réflexions à partager : recueil de notes de dirigeants, mars 2012.

Nous effectuons des missions à fort contenu RSE / DD : les nouvelles missions 2011 / 2012

Réaliser et partager l'état des lieux d'une filière agricole selon 7 axes d'analyse, dont le développement durable

- Définir la stratégie de la filière à horizon 2030, d'un point de vue :
 - ❖ Économique : stratégie marketing, stratégie de communication et commerciale, segmentation clients
 - ❖ Environnemental : empreinte environnementale de la filière sur l'ensemble du processus de production et de distribution
 - ❖ Social et sociétal : gestion moyen terme des compétences, gestion des emplois temporaires, intégration dans le territoire (impact sur la population, création d'emplois, génération de tourisme, économie circulaire), évolutions dans l'organisation de l'interprofession
- Construire un plan d'actions concrètes à mener à court terme pour engager la filière vers ses objectifs.

Réaliser le plan moyen terme d'une banque mutualiste à partir de problématiques comme les enjeux énergétiques ou le développement économique et social des territoires

- Approfondir en groupes de travail les différentes problématiques auxquelles la banque sera confrontée dans les 10 ans à venir.
- Définir les pistes d'actions pour répondre aux ambitions à moyen terme.
- Prioriser et planifier.

Définir la Vision long-terme d'un assureur mutualiste selon 10 axes d'analyse, dont la responsabilité sociétale de l'entreprise

- Déployer des Carrés projet thématiques pour une démarche de co-construction démocratique de la Vision long-terme.

Nous effectuons des missions à fort contenu RSE / DD : les nouvelles missions 2011 / 2012

Elaborer la Stratégie Développement Durable 2010 – 2013 du Ministère de la Défense

- Définir et rédiger la Stratégie Ministérielle de Développement Durable, en application des exigences interministérielles de déclinaison de la Stratégie nationale de Développement Durable dans chaque ministère, et sous les trois dimensions économique, sociale et environnementale.
<http://www.defense.gouv.fr/sga/le-sga-en-action/developpement-durable/strategie-de-developpement-durable>

Définir la vision stratégique RSE au travers d'engagements chiffrés au sein d'un groupe leader dans le secteur des utilities

- Réaliser une analyse des bonnes pratiques dans d'autres entreprises sur les démarches RSE et sur la définition d'indicateurs liés.
- Animer des réflexions avec le top management du groupe pour identifier des priorités sur les différentes dimensions de la RSE : éthique, économique, RH & social, sociétal, environnemental.

Elaborer et accompagner la mise en œuvre d'une politique immobilière tertiaire responsable auprès de la direction de l'Immobilier Corporate d'un grand groupe dans les utilities

- Assister l'élaboration de la politique, du plan de déploiement associé, et du plan de communication interne / externe à l'échelle du Groupe.
- Concevoir et mettre en place le dispositif de pilotage des indicateurs de suivi, au sein du Groupe.
- Animer des groupes de travail et de réflexion sur le périmètre Corporate.

Rédiger un rapport pour le Commissariat général au développement durable intitulé « Financer des sociétés résilientes, des territoires robustes »

- Réaliser une quarantaine d'auditions, avec des professionnels des marchés, de la banque ou de l'entreprise, afin de formuler des recommandations.
<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Rapport-Eurogroup-Institute,29081.html>

Nous effectuons des missions à fort contenu RSE / DD : les nouvelles missions 2011 / 2012

Lancer les nouvelles offres de financement de l'efficacité énergétique pour une banque

- Piloter la phase de test de la démarche Eco-rénovation de l'habitat.
- Réaliser un bilan de cette phase afin d'obtenir un accord des instances pour un déploiement national.
- Démontrer l'adéquation de l'offre avec les enjeux du groupe.
- Formuler des propositions d'évolution de l'offre.

Concevoir, structurer et industrialiser la réponse d'un grand groupe des utilities aux collectivités territoriales sur la ville durable

- Définir le positionnement du groupe dans un écosystème mobilisant de très nombreux acteurs économiques et publics.
- Définir la feuille de route d'un projet qui mobilise de nombreuses filiales et directions du groupe.
- Définir et expérimenter de nouvelles offres complétant les services déjà existants et construire des modèles d'affaires.
- Cadrer le dispositif de communication..

Elaborer un business plan pour une nouvelle activité contribuant à l'efficacité énergétique dans le secteur automobile

- Définir et planifier les actions à mettre en œuvre pour le déploiement de solutions permettant la baisse des consommations et des émissions de CO2 des véhicules automobiles.

Accompagner la mise en conformité d'un bijoutier avec le RJC (Responsible Jewellery Council)

- Identifier les processus prioritaires pour obtenir la certification (vs existant).
- Rédiger les politiques / procédures nécessaires à la mise en conformité de l'entreprise avec le code de pratiques du RJC.
- Former les collaborateurs aux nouvelles pratiques et procédures.

Le conseil équitable

Un conseil qui respecte l'ensemble de ses parties prenantes : c'est notre éthique sociétale

Nous respectons nos collaborateurs : développement accompagné, pacte social respecté, équité, relation durable.

Notre recrutement est la première étape qui démontre ces valeurs.

- Notre recrutement est fondé exclusivement sur le critère de la compétence (voir p.27).
- Notre politique salariale pour les débutants est identique, quelle que soit leur école.
- Nous laissons généralement un délai qui dépasse largement la période d'essai pour leur laisser le temps d'intégrer le cabinet, ses valeurs et ses exigences.
- Notre politique de stages se fonde sur une optique de pré-embauche : immersion chez les clients et rémunération en conséquence. Ils sont une cinquantaine chaque année.

Le suivi de carrière est fait dans une optique de progression.

- La gestion des carrières des consultants est assurée par un groupe de managers, qui s'appuient sur un réseau de « Référents carrière » suivant chacun 3 à 4 consultants.
- Le suivi et l'évaluation des acquisitions sont adaptés selon la strate et la maturité professionnelle, et personnalisés (évolution « à la carte »), en étroite collaboration avec le Planning et le service Formation.
- les Managers sont quant à eux suivis par des associés de leur Secteur.
- Tous les collaborateurs ont un, voire deux (pour les consultants) entretien(s) d'évaluation avec leur responsable ou Référent carrière.

La politique de rémunération est transparente et solidaire.

- Les augmentations sont fixées par strates de consultants et services de supports.
- Les Managers et supports peuvent bénéficier en plus d'un bonus selon les résultats économiques et les performances individuelles.
- Une part prioritaire est affectée aux éléments variables collectifs : intéressement (dès l'entrée) et participation (à partir de 3 mois), proportionnels à la rémunération fixe.

En particulier depuis 2009, nous passons le contexte économique difficile avec des efforts partagés sur la masse salariale, sans que les personnes soient la variable d'ajustement.

- 30 volontaires partis pour des congés sans solde partiellement indemnisés sont progressivement revenus après 6 à 24 mois d'absence.
- Les salaires sont restés gelés ou presque, les bonus ont été réduits, l'intéressement a varié de 2% à 15% et s'est élevé cette année à 12%.
- La rémunération fixe des associés est toujours amputée de 20%.
- Les dividendes des associés ont été affectés à la fluidité de notre partnership.

Un conseil qui respecte l'ensemble de ses parties prenantes : c'est notre éthique sociétale

La qualité de vie professionnelle de nos collaborateurs est prise en compte dans ses diverses composantes.*

- Outre la politique continue d'éviter tout plan social au profit d'intérêts financiers qui ne sont pas de mise, la pérennité des contrats est privilégiée. Nous ne faisons appel à des intérimaires ou des CDD que dans des cas limités et bien précis (remplacement transitoire, expertise particulière...) : sur un effectif France de 400 personnes en 2011, nous avons fait appel à 2 CDD et 3,5 intérimaires.
- Les temps partiels sont toujours choisis et concernent 7% de l'effectif. A noter que les 2/5^{ème} sont à temps partiel dans le cadre d'un congé parental (qui s'impose à l'employeur), les autres l'ayant demandé (et obtenu) pour motif personnel.
- Le turnover est un indicateur classique de la qualité de vie au travail. Il a beaucoup augmenté ces trois dernières années : en 2009, 2010, 2011, il est passé de 14,1% à 20,7% puis 33,4%. Après avoir été largement sous la moyenne des cabinets de conseil, nous l'avons maintenant rejointe. Nous analysons le phénomène en partie par une augmentation des départs, mais surtout comme un remplacement ralenti des partants.
- L'absentéisme est un autre indicateur clé. Il est stable, entre 3,5 et 4% (3,7% en 2011). Les absences en 2011 sont causées à 40% par des congés sans solde, 35% des congés maternité ou parentaux, 23% des maladies et 2% des événements familiaux divers.
- Nous n'avons pas d'accident du travail, et rarement (0 à 1/an) des accidents de trajet.

La souffrance au travail est un phénomène récent. En 2010, nous avons mis en place une cellule de veille, disponible en toute confidentialité et en liaison avec le médecin du travail.

Une formation managériale est prévue en 2013 en vue d'identifier et de traiter par anticipation des situations alarmantes.

Le CHSCT, composé de 5 membres nommés par le CE, consultants et supports, se réunit trimestriellement. Ses demandes sont régulièrement prises en compte, voire anticipées :

- Sacs à dos, puis chariots à roulettes à la demande pour les ordinateurs portables.
- Aménagement de postes de travail à la demande sur indications médicales.
- Installation de 3 défibrillateurs depuis 2009 et formation d'utilisateurs internes.
- Consultation sur l'ergonomie lors des changements d'ordinateurs portables.
- Formation mixte RH / CHSCT sur la prévention des risques psychosociaux.
- Formation de formateurs intra-entreprise en prévention des TMS.
- Formations de secouriste régulièrement renouvelée.

Un conseil qui respecte l'ensemble de ses parties prenantes : c'est notre éthique sociétale

Le dialogue social est fluide, les obligations légales et conventionnelles sont respectées et au-delà :

- Le Comité d'Entreprise et les Délégués du Personnel sont réunis mensuellement, les réunions étant dirigées par le président, qui a toujours pris à cœur le contact direct.
- Régulièrement, des accords sont négociés (temps travaillés, intéressement, plan seniors) et le CE est consulté sur tout sujet touchant la marche de l'entreprise, ainsi que sur tous les sujets prévus par la loi : bilan formation et plan de formation, rapport sur l'égalité hommes-femmes, rapport sur les CDD. Généralement, avec un avis favorable unanime.
- Les centrales syndicales représentatives sont invitées à négocier le protocole à chaque élection. Selon les années, elles se présentent ou non.
- Nous sommes régis par la Convention Collective Nationale applicable au Personnel des Bureaux d'Études Techniques, des Cabinets d'Ingénieurs-Conseils et des Sociétés de Conseils, généralement connue sous le nom de « SYNTEC ». Nos usages vont au-delà de ses dispositions sur divers aspects :
 - ❖ Depuis sa création, EUROGROUP CONSULTING accorde 6 semaines de congés payés.
 - ❖ Nous assurons le maintien de salaire et la subrogation en cas de maladie / maternité dès le premier jour de présence dans l'entreprise (Syntec = 1 an d'ancienneté)
 - ❖ Nous maintenons l'intégralité du salaire pour les congés de paternité.
 - ❖ Nous mettons à disposition de tous les consultants un smartphone à usage professionnel, avec possibilité d'usage personnel et prise en charge d'un forfait.
 - ❖ Nous remboursons à tous les consultants (y compris stagiaires itinérants) l'intégralité du « pass Navigo » pour les transports en commun parisiens sur 3 zones.
 - ❖ Les stagiaires ont accès à toutes les prestations proposées par le CE et à certaines formations.

La communication et l'animation ont toujours été des éléments importants de notre vie commune :

- Nous organisons régulièrement des Happy Hour le vendredi soir depuis des années.
- Notre cafétéria est un magnifique bar au dernier étage, avec un « vrai » barman et les boissons chaudes offertes.

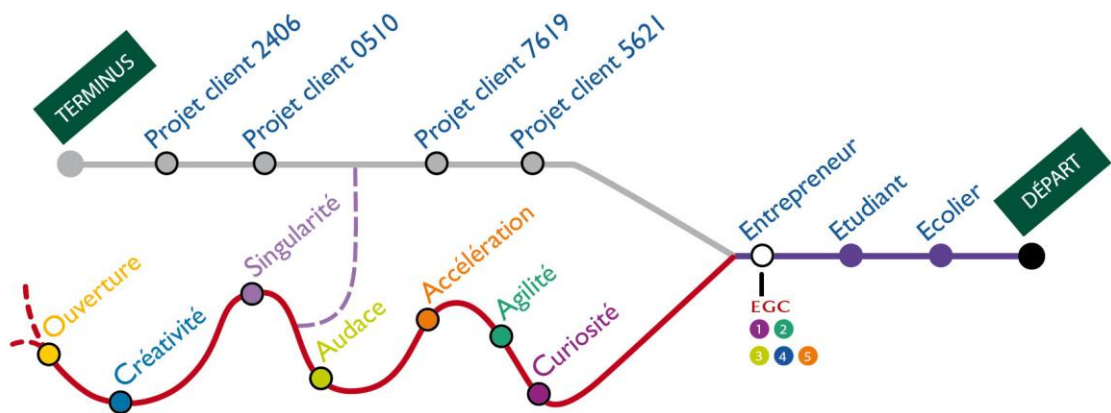
Nouveautés 2011 – 2012

Plusieurs changements :

- Les 30 ans ont été l'occasion d'une grande fête au Cirque d'Hiver.
- Les Happy Hour sont devenus thématiques : retour sur une étude / un événement, présentation de « pépites » innovantes chez nos clients, challenges internes.
- Nous avons lancé en septembre un programme de rebond, qui mobilise tout le monde sur des sujets business comme internes.
- Nous avons revu notre marque employeur et lancé une nouvelle communication, à destination de l'interne, de nos candidats et de nos clients.

Conseil ?

Tout est question
de direction



EUROGROUP
CONSULTING

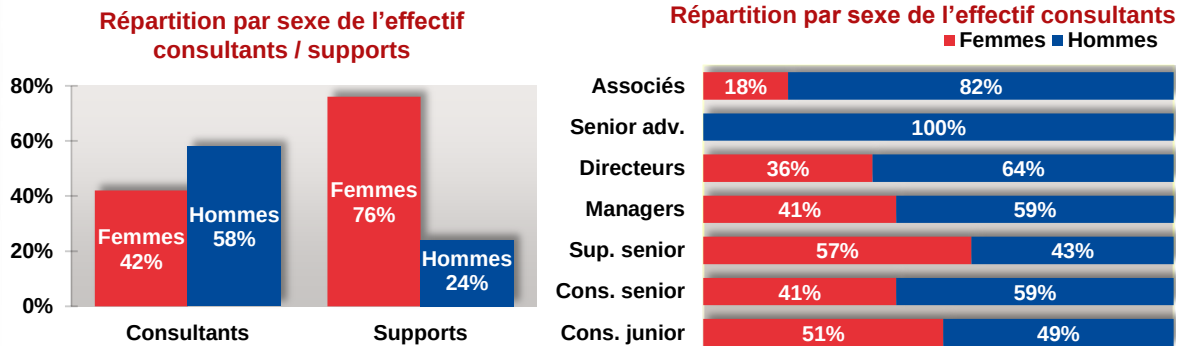


THE ART OF MOBILIZATION

Un conseil qui respecte l'ensemble de ses parties prenantes : c'est notre éthique sociétale

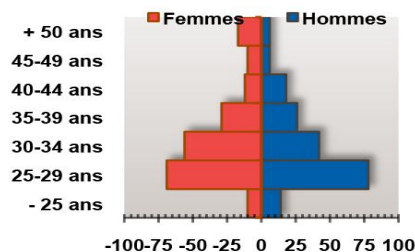
Toute discrimination est bannie de nos pratiques, même si nous sommes toujours perfectibles * :

- **Discrimination liée au sexe** : nous recrutons et conservons dans la durée des effectifs dont la parité est quasiment respectée. Depuis plusieurs années nous sommes stables à 52% d'hommes et 48% de femmes. Dans le détail, la répartition est plus nuancée, selon les fonctions et la position hiérarchique :



Les écarts de rémunération sont pas ou peu significatifs pour tous les grades de consultants (0,7 à 2%), à l'exception des associés (7%). Les supports montrent des différences plus marquées (6% pour les employés, 11% pour les cadres). Le rapport de situation comparée hommes – femmes présenté au CE en mars 2012 ne pointe pas d'anomalie majeure à l'analyse détaillée des chiffres.

- **Discrimination liée à l'âge** : la situation est contrastée selon qu'on examine les deux extrêmes de ce critère, la situation étant conforme à notre secteur :
 - ❖ **Concernant les juniors** : notre recrutement fait apparaître une « discrimination positive » car nous recrutons prioritairement des débutants. En 2011, sur nos 95 recrutements, 40% étaient des jeunes de moins de 25 ans (plus 40 stagiaires).
 - ❖ **Concernant les seniors** : beaucoup de jeunes font leur premier pas chez nous puis nous quittent. L'âge moyen du cabinet est ainsi stable autour de 33,5 ans, et l'ancienneté moyenne aux alentours de 5,5 ans. La pyramide des âges l'illustre bien.



Nous avons mis en place fin 2009 un « Plan d'actions Seniors » pour 3 ans. Il comporte des mesures de maintien dans l'emploi des plus de 55 ans, d'aménagement de fin de carrière et de développement du tutorat par les plus âgés.

Un conseil qui respecte l'ensemble de ses parties prenantes : c'est notre éthique sociétale

- **Discrimination liée à l'origine** : notre seul critère de recrutement étant la compétence et l'adéquation à notre métier, et notre principale source étant les grandes écoles et les universités bac + 5, nous sommes essentiellement tributaires de la composition de ces populations. Il n'existe aucune discrimination selon la race, l'apparence ou l'origine. Nous ne tenons aucune statistique sur ces éléments, et ne disposons que de chiffres sur la nationalité de nos salariés. Ces dernières années, la proportion d'étrangers est stable entre 4 et 5,5% (exclusivement des cadres).

Au niveau du Groupe Eurogroup Consulting, la gouvernance est assurée par un représentant de chaque pays, soit 1 français (plus le président) et 6 européens.

- **Discrimination liée au handicap** : c'est le chiffre le plus bas dans nos statistiques. Nous employons 1 à 2 personnes (déclarées) en situation de handicap de façon continue ces dernières années. L'origine de nos recrutements en est largement l'explication (le taux de personnes en situation de handicap suivant des études supérieures étant très en-dessous de la moyenne).

Nous avons fait effectuer un audit spécifique sur le handicap chez nous en 2009, qui n'a pas abouti à des actions concrètes à mettre en œuvre.

Autant que possible, nous faisons appel à des ateliers protégés pour diverses prestations externes (traiteur, imprimerie...).

* Chiffres extraits du Bilan social 2011

Au-delà de nos collaborateurs, la « communauté EUROGROUP CONSULTING » englobe également nos anciens : les Alumni sont réunis une fois par an lors d'une soirée informelle et amicale.

Chaque rencontre réunit les associés et des collaborateurs présents depuis longtemps, avec les Alumni et leurs conjoints, pour une soirée festive dans un lieu choisi : théâtres et salles de spectacle, cinémas en avant-première (Ray, Alice au pays des merveilles, Gainsbourg (vie héroïque)), musées (Maillol, Quai Branly, Cité de l'Architecture), concert (à Pleyel, bien sûr : voir p.33).

En 2012, nous avons exceptionnellement convié les Alumni à notre plénière interne, pour la soirée des 30 ans.

Nous respectons nos fournisseurs : le rapport de force ne doit pas être le prétexte à les pressurer en négociant des prix cassés.

Nous promovons par ailleurs des actions sociétales :

- Nous avons négocié avec notre entreprise de ménage des horaires plus tardifs afin de permettre aux femmes de ménages des rythmes plus compatibles avec leur vie privée.
- Nous cofinançons des corbeilles de fruits à prix réduits, dont les revenus sont reversés à des petits producteurs locaux et à la Fondation de France (recherche contre le cancer).
- Nous avons choisi du chocolat équitable Max Havelaar pour les distributeurs de boisson.

Cette éthique nous conduit également à la réalisation de mécénat de compétences :

Eurogroup Autrement

En 2001, Eurogroup Autrement est né de la volonté conjointe de la direction du cabinet et de consultants de s'engager dans une démarche d'ouverture et d'entraide.

- Eurogroup Autrement se concrétise par la mise à disposition de consultants volontaires, qui interviennent pendant leur temps de travail pour des missions de conseil non facturées, d'une durée de 4 à 6 mois, à mi-temps ou plein temps.
- Les interventions se font au profit d'organismes d'intérêt général à but non lucratif, qui répondent aux critères suivants : ils œuvrent dans des domaines d'utilité collective forte en métropole ; ils rencontrent des difficultés à mener à bien leur projet ou à gérer leur mutation ; ils n'ont pas les moyens de financer une mission de conseil.
- Eurogroup Autrement fait appel à un jury composé – outre Francis Rousseau, Gilles Bonnenfant et Hervé Juvin et une équipe dédiée de collaborateurs – de représentants de la société civile : entreprises, banques, syndicats, institutions et associations. Le jury se réunit deux fois par an pour sélectionner un dossier parmi ceux qui sont présentés par des organismes, chaque dossier étant parrainé par un collaborateur du cabinet.

Eurogroup Autrement a fêté ses 10 ans en 2011, lors d'une rencontre qui a réuni les collaborateurs, et toutes les associations bénéficiaires depuis sa création.

Après nous être refusés pendant des années à toute communication externe, que nous jugeons indécente sur ce sujet, cet anniversaire a été une occasion de retracer exceptionnellement le parcours de nos missions dans notre rapport 2011. Vous retrouverez ces 16 missions pages 30 et suivantes.

Projections 2012 – 2013

De nouvelles missions, non encore connues : le prochain jury est prévu en décembre 2012.

Nouveautés 2011 – 2012

Deux nouvelles missions :



- **LE MOUVEMENT DU NID** : janvier à juin 2012. Association qui agit sur les causes et les conséquences de la prostitution : rencontre et accompagnement des personnes dans la prostitution, prévention auprès des jeunes, formation des acteurs sociaux, information auprès du grand public, et plaidoyer pour faire évoluer les politiques publiques.
Besoin : donner un second souffle à l'association, 74 ans après sa création, accompagner et amplifier la montée en puissance des 34 délégations, profiter du dynamisme lié à l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante pour refondre les processus, l'organisation et la gouvernance.
Mission : définir la stratégie financière de l'association, améliorer la Gouvernance du secrétariat national et améliorer les outils de pilotage des relations entre le national et les délégations, piloter le projet de déploiement, contribuer opérationnellement sur certains chantiers (processus RH, maintenance, communication, capitalisation), redéfinir une organisation et une gouvernance adaptées à la taille cible.



- **DESSINE-MOI UN MOUTON** : juillet 2012 à janvier 2013 (en cours).
Accompagnement des enfants et des adolescents touchés par le VIH / sida, en leur permettant d'aborder la maladie hors les murs de l'hôpital et en veillant à préserver l'équilibre de vie des enfants dans leur environnement familial et scolaire.
Besoin : être accompagné pour réaliser son plan stratégique de développement à horizon 2015 et les feuilles de route associées.
Mission : effectuer un diagnostic des forces / faiblesses et de l'environnement, définir des cibles stratégiques, construire les feuilles de route associées, mettre en place la nouvelle gouvernance, accompagner l'élaboration de plaidoyer pour défendre le savoir-faire de l'association (construction du discours, différenciation par rapport aux autres acteurs, etc...), réaliser le pilotage du projet.

Eurogroup Autrement : 10 ans d'accompagnement de structures d'intérêt général



France Euro Habitat : logement social d'insertion

février – juin 2002

- **Besoin** : gérer la forte croissance de son activité, sans freiner son action de proximité.
- **Mission** : définir un plan stratégique et proposer une organisation interne adaptée.



Halte des Amis de la Rue : urgence sociale et insertion professionnelle

septembre 2002 – février 2003

- **Besoin** : faire un point d'étape dans une phase de croissance forte et non maîtrisée.
- **Mission** : réaliser un état des lieux du fonctionnement et des activités de l'association, et préparer un livret d'accueil.



SOS Villages d'Enfants : aide sociale à l'enfance

mai – octobre 2003

- **Besoin** : mettre en place une démarche qualité pour améliorer le service aux enfants.
- **Mission** : définir un référentiel qualité et une charte d'organisation du projet pour un déploiement dans toutes les structures « villages ».



En passant par la Montagne : aide à l'insertion des jeunes à travers la médiation éducative de la montagne

janvier – juin 2004

- **Besoin** : créer une entreprise d'insertion « Jardin alpin des arts ».
- **Mission** : élaborer le bilan économique associé à la création de l'entreprise d'insertion et mettre en place une gestion de projet adaptée.



Futur Composé : aide à l'intégration sociale de jeunes autistes grâce à des médiations culturelles

septembre 2004 – février 2005

- **Besoin** : faire de son Festival un événement culturel à part entière, inscrit dans la durée.
- **Mission** : aider Futur Composé à faire évoluer son organisation interne et à mettre en œuvre une véritable démarche marketing.



A Bras Ouverts : rencontre entre jeunes et enfants touchés par le handicap, et jeunes bénévoles

février – juin 2005

- **Besoin** : accompagner l'association dans une nouvelle étape de son développement.
- **Mission** : redéfinir les rôles de l'équipe centrale ainsi que le site Internet (rôle, contenu).

Eurogroup Autrement : 10 ans d'accompagnement de structures d'intérêt général



CCAHA : logement social d'insertion

septembre 2005 – avril 2006

- **Besoin** : élaborer un projet d'avenir pour une association en phase critique d'évolution.
- **Mission** : définir un plan stratégique et un mode de financement pour les années à venir.



Surfrider Foundation Europe : sensibilisation du grand public à la propreté et au respect de la mer

septembre 2006 – février 2007

- **Besoin** : clarifier son cap et redéfinir sa trajectoire.
- **Mission** : définir un plan stratégique et renforcer les capacités managériales.



Filigrana : accès facilité et « dédramatisé » au théâtre, notamment dans les quartiers défavorisés

février – juin 2007

- **Besoin** : enrayer la crise de croissance de l'association.
- **Mission** : clarifier ses objectifs et son positionnement, améliorer sa notoriété, renforcer sa viabilité financière.



Les Jardins de la Montagne Verte : réinsertion par l'emploi en activité de production et de distribution de légumes bio

septembre 2007 – janvier 2008

- **Besoin** : inscrire l'association dans le long terme, et améliorer le retour sur investissement social.
- **Mission** : définir les orientations stratégiques, formaliser l'organisation interne, accroître l'autonomie financière, professionnaliser la réinsertion professionnelle.



Promob : promotion de la mobilité pour favoriser l'accès à l'emploi

février – juin 2008

- **Besoin** : créer une nouvelle activité : un garage social en Haute-Savoie.
- **Mission** : déterminer l'opportunité du projet et ses modalités de réalisation.



Club Quiéta: lutte contre l'isolement des personnes âgées

septembre 2008 – février 2009

- **Besoin** : définir un business plan dans le cadre de l'ouverture d'un centre d'accueil.
- **Mission** : apporter un regard externe sur la viabilité du projet et accompagner sa mise en œuvre.

Eurogroup Autrement : 10 ans d'accompagnement de structures d'intérêt général



Envie 2E : retour à l'emploi durable par des activités de collecte et de démantèlement de DEEE (Déchets d'Équipements Électriques et Electroniques)

mars – novembre 2009

- **Besoin** : adapter l'organisation de l'association pour répondre à une montée en charge de l'activité et pérenniser son développement, tout en assurant sa mission d'insertion et en s'adaptant à un contexte légal de plus en plus contraignant.
- **Mission** : optimiser l'organisation, ajuster les efforts d'insertion au bassin d'emploi, adapter la structure juridique de l'activité.



Ecodair : lutte contre l'exclusion sociale, contre la fracture numérique et pour le respect de l'environnement

décembre 2009 – juillet 2010

- **Besoin** : atteindre un équilibre financier pérenne afin de poursuivre le développement de ses activités.
- **Mission** : optimiser le fonctionnement interne actuel d'Ecodair et identifier des relais de croissance en termes de développement des ventes.



Parcours d'exil : accompagnement thérapeutique des victimes de torture

octobre 2010 – mai 2011

- **Besoin** : ouvrir le centre à un nouveau public que sont les mineurs isolés, qui ont pour la plupart d'entre eux, vécu des événements traumatiques majeurs dans leur pays d'origine.
- **Mission** : redéfinir l'organisation et le modèle économique pour assurer la mise en œuvre de la nouvelle ambition thérapeutique, et redéfinir le mode managérial pour préparer l'avenir et mobiliser l'ensemble des acteurs de l'association autour d'un projet qui doit dépasser les hommes et les femmes qui l'ont vu naître.



Simon de Cyrène : permettre à la personne confrontée à un handicap, notamment à la suite d'un accident, d'être créatrice de lien social, par le biais de communautés de vie

juin – novembre 2011

- **Besoin** : sécuriser l'ouverture de la Communauté de Vanves, prévue en novembre 2011, après une phase pilote (passage de 4 résidents à 35 et de 4 salariés à 40 en 2 mois), et professionnaliser l'association pour pérenniser son développement.
- **Mission** : piloter le projet de déploiement, contribuer opérationnellement sur certains chantiers (processus RH, maintenance, communication, capitalisation), redéfinir une organisation et une gouvernance adaptées à la taille cible.

Ouverture et rencontre avec l'harmonie: EUROGROUP CONSULTING est Mécène Principal de l'Orchestre de Paris

En 2006, une rencontre entre le conseil et la musique, un parallèle entre la vie d'une équipe de consultants et la dynamique d'un orchestre : première expérience de « l'intrusion » de l'art dans notre quotidien professionnel.

- EUROGROUP CONSULTING décide de devenir Mécène Principal de l'Orchestre de Paris à la suite du riche contact avec **Christoph Eschenbach**, alors Directeur Musical de cet orchestre. Ce partenariat s'engage lors de la saison 2006 – 2007, qui marque également la réouverture de la Salle Pleyel. Celle-ci accueille l'Orchestre de Paris en résidence, après plusieurs années de travaux.
- Ce mécénat s'est instauré dans la durée, notre collaboration se poursuivant sans discontinuer depuis septembre 2006. Il a été marqué de quelques festivités communes qui ont contribué à resserrer nos liens au-delà d'une relation financière désincarnée : notre plénière de fin 2006 s'est déroulée à Pleyel lors de l'inauguration de la salle à sa réouverture ; en 2008, nous avons fêté conjointement nos anniversaire – 25 ans pour nous, 40 ans pour l'Orchestre – avec la sortie d'un livre sur l'histoire de l'Orchestre de Paris, dédié par Francis Rousseau.
- Précurseur de la Résidence d'Artistes, ce mécénat a un sens car il est l'occasion d'une rencontre entre deux univers. Ceci se concrétise de diverses manières au cours de chaque saison : invitation, avec certains clients, au concert annuel d'ouverture de chaque saison, ainsi qu'à divers grands concerts de prestige ; répétitions générales auxquelles sont invités clients et collaborateurs, occasion de découvrir l'émouvante intimité décontractée de l'Orchestre.
- En 2010, le jeune compositeur Sébastien Galiana a composé pour nous la symphonie de notre nouvelle identité sonore. Dans le cadre de nos relations de proximité, ce morceau a été interprété et enregistré par une cinquantaine de musiciens de l'Orchestre de Paris.
- En 2011, **Paavo Järvi** a succédé à **Christoph Eschenbach** à la tête de l'Orchestre de Paris (ce dernier dirigeant désormais le Washington National Orchestra).

Projections 2012 – 2013 et au-delà

Notre actuelle convention de mécénat a été prolongée sur la saison 2013-2014.

Accueillir l'Autre est riche aussi dans l'art plastique, surtout s'il dérange : la Résidence d'Artistes

En 2008, nous avons décidé de lancer une expérience innovante de rencontre entre le conseil et l'art contemporain : l'aventure de la Résidence d'Artistes s'est déroulée sur trois années.

- Un consultant passionné d'art contemporain a su éveiller la curiosité et l'envie du cabinet, qui a décidé de lancer l'expérience. EUROGROUP CONSULTING a accueilli successivement quatre artistes (dont un collectif) entre 2008 et 2010. Chaque résidence s'est déroulée par une immersion de l'artiste parmi les consultants, Tour VISTA et chez les clients.
- Chaque résidence a été ponctuée de rencontres et animations diverses, au gré de l'avancement du projet artistique. Elles se sont conclues chacune par un vernissage auquel étaient conviés tous les collaborateurs ainsi que diverses personnalités extérieures, l'exposition des œuvres et installations demeurant ouverte à la visite au dernier étage de VISTA pendant 1 mois. EUROGROUP CONSULTING a été un des sites de la FIAC 2009, à l'occasion de l'exposition de clôture de notre troisième artiste.
- La mise en place de la Résidence d'Artistes a été accompagnée de diverses actions de sensibilisation à l'art contemporain : visites guidées de musées et de collections d'entreprise en France et en Europe, création d'une bibliothèque d'ouvrages et revues de référence, conférences de spécialistes, cahiers de vacances « arty »...

Les quatre Résidences d'Artistes ont chacune été conclues par une exposition accompagnée d'un catalogue distribué à l'ensemble des collaborateurs :

- **Igor ANTIC** : janvier – juin 2008. Exposition **Cabinet de consultation**
- **Renaud AUGUSTE-DORMEUIL** : octobre 2008 – janvier 2009. Exposition **Black Out**
- **Barbara NOIRET** : avril – octobre 2009. Exposition **REX**
- **Collectif 1.0.3** : février – juillet 2010. exposition **Specimen**

Dès son lancement, la Résidence d'Artistes était conçue comme éphémère. Elle a pris fin progressivement après la quatrième édition.

- Une enquête de satisfaction a été menée auprès de tous les volontaires en janvier 2011, dans le cadre d'une étude européenne sur les initiatives de rapprochement entre l'art et l'entreprise, réalisée par un chercheur en sociologie des organisations du *Social Science Research Center* de Berlin.
- Un dernier catalogue récapitulatif a été distribué en avril 2011.
- Un week-end « arty » a été organisé en novembre 2011 à Turin, à l'occasion de la foire d'art contemporain *Artissima 18*.

Le conseil respectueux

Un conseil qui limite ses impacts sur son écosystème : c'est notre éthique environnementale

La prise de conscience environnementale a progressivement pris corps ces dernières années. Trois natures d'impact sont identifiées :

- Les impacts liés aux choix du cabinet (immobilier, informatique, fournitures...).
- Les impacts liés au comportement des collaborateurs (déplacements, tri...).
- Les impacts liés aux clients (éloignement des missions, supports, téléconférences...).

EUROGROUP CONSULTING a réalisé son Bilan Carbone® sur l'année 2009, dont les principaux résultats sont :

- **Évaluation de nos émissions (pour environ 500 personnes) : 488,9 TeC*, soit 1 793 TeCO₂ et environ 3,6 TeCO₂ / personne**

*1 tonne équivalent Carbone (TeC) = 12/44 x 1 tonne équivalent CO₂ (TeCO₂)

Pour mémoire, une grande banque affiche 6,8 TeCO₂ ; au total (vie professionnelle + vie personnelle) un américain émet 17,2 TeCO₂ / an, un français 6,1 TeCO₂ / an, un indien 1,4 TeCO₂ / an.

- **Principaux postes de ces émissions :**

- Déplacements : 47%, dont 30% avion et 13% trajets domicile-travail.
- Immobilisations : 40%, dont 28% informatique et 11% bâtiments.
- Intrants : 11%, dont 7% services divers, 3% repas et 1% papiers et cartons.
- Énergie (électricité achetée) : 2%.

- **Grandes lignes des conclusions :**

- Le Bilan Carbone® d'EUROGROUP CONSULTING ne présente pas de poste d'émission qui soit disproportionné par rapport au profil de la société.
- Les émissions de GES sont majoritairement fonction de la localisation des missions, de leur durée et du nombre de consultants affectés. La société n'a donc qu'un impact limité sur celles-ci.
- Au-delà de ses émissions propres, la société dont la finalité est d'accompagner ses clients dans leurs changements stratégiques et organisationnels, dispose d'un levier d'action bien plus important en intégrant les critères carbone dans les préconisations qu'elle développe auprès des clients.

- **Principaux axes de progrès :**

- Voir pages suivantes...

Le champ relevant de l'entreprise est largement défriché par diverses actions depuis plusieurs années

La Tour VISTA est un immeuble moderne de bonnes performances énergétiques, équipé en outre de dispositifs d'économie :

- Baisse automatique des stores de la façade Est les matins de période estivale.
- Extinction automatique les soirs et week-ends des systèmes d'éclairage et de climatisation.
- Équipement généralisé en ampoules basse tension.
- Economiseurs d'eau dans les toilettes (60 robinets, réduction d'1/3 des consommations)

Nous mettons à disposition en interne divers dispositifs limitant les impacts dus aux consommations de toutes sortes :

- Remplacement des 400 ordinateurs portables par une nouvelle génération à consommation paramétrable.
- Systématisation du parc d'imprimantes recto-verso.
- Nouvelles cartouches d'encre plus compactes dans les imprimantes.
- Utilisation généralisée de papier labellisé FSC.
- Tri sélectif du papier et des cartouches d'encre en poubelles spécifiques identifiées.
- Généralisation des fournitures de bureau recyclables et / ou rechargeables.
- Réduction des tirages papiers (journal interne, brochures...).
- « Clean-up week » annuelle, avec dispositif massif de tri pour recyclage et réutilisation de tout ce qui peut l'être.
- Remplacement des sucres emballés par des sucriers, et des « touillettes» plastiques par des cuillères à la cafétéria.

Nous agissons auprès de fournisseurs pour des gestes responsables :

- Notre entreprise de ménage emploie du personnel formé, qui veille aux circuits de recyclage jusqu'à la sortie de la Tour et n'utilise que des produits biodégradables.
- Pour les déjeuners de travail, nous incitons au choix de buffets au lieu de plateaux repas (limitation des emballages), ou de prestataires écoresponsables.

Nouveautés 2011 – 2012

L'année précédente ayant été riche en nouveautés, celle-ci a été une année de consolidation.

En particulier, le circuit des poubelles de tri du papier nécessite une vigilance constante sur toute la chaîne (enlèvement séparé en sortie de la Tour).

Les collaborateurs sont encouragés à faire évoluer leurs comportements respectueux de l'environnement

Nous facilitons des actions individuelles au bureau :

- Les divers tri sélectifs (« poubelles bleues » pour le papier, cartouches d'imprimantes) sont régulièrement rappelés en communication générale.
- Nous mettons à disposition dans la cafétéria des bacs pour la collecte des piles usagées, des tubes néon et lampes à économie d'énergie, et des bouchons plastiques (recyclés dans la fabrication de fauteuils roulants d'handicapés).
- Tous les étages ont été équipés de corbeilles pour récupération de papiers brouillons et de fournitures réutilisables.
- Une communication incitant à éteindre les lumières des salles inutilisées a été précédée d'une campagne générale de remise à niveau et de fixation des télécommandes.

En 2010, les actions internes se sont structurées autour d'un mouvement, incarné par des volontaires (consultants et supports), sous le nom de « Bougeons ! » soutenus par le cabinet.

Ce groupe a lancé de multiples actions de sensibilisation, communication, et gestes concrets, avec l'appui du cabinet. Outre certaines actions ci-dessus, on peut citer :

- Communications par dépliants et posters sur des éco-gestes de la vie quotidienne.
- Rencontre des nouveaux arrivants afin de les informer sur *Bougeons !*

L'action la plus emblématique a été « l'opération gourdes » :

- À l'origine, l'idée était de minimiser la consommation des gobelets plastiques aux fontaines d'eau (une vingtaine dans nos étages), par la mise à disposition de gourdes en inox de qualité, marquées au nom du cabinet.
- Ces gourdes ont également vocation à être emportées par leurs propriétaires chez les clients, afin d'élargir la sensibilisation au-delà de l'interne.
- Elles ont été achetées 11€ / pièce par le cabinet et sont revendues 2€ symboliques pour la première, au prix coûtant pour les suivantes.
- L'intégralité des sommes recueillies est reversée à une ONG.
- A ce jour, plus de 190 gourdes ont été vendues, pour un montant de 754 €.

Nouveautés 2011 – 2012

A l'occasion de la semaine du DD, l'ADP DR et *Bougeons !* ont organisé conjointement un jeu-concours et un Happy Hour sur ce thème (avril 2012).

Paradoxalement, le résultat a été une forme de rejet de la démarche : le mélange entre « business » de l'ADP et initiatives internes de *Bougeons !* a été mal perçu. Le départ de plusieurs « locomotives » de *Bougeons !* dans des projets DD, conjugué à un certain essoufflement (beaucoup d'actions déjà accomplies) a achevé l'aventure. Il en reste les affiches de sensibilisation, les actions mises en place, un réseau amical dans le monde de la RSE... et encore quelques gourdes.

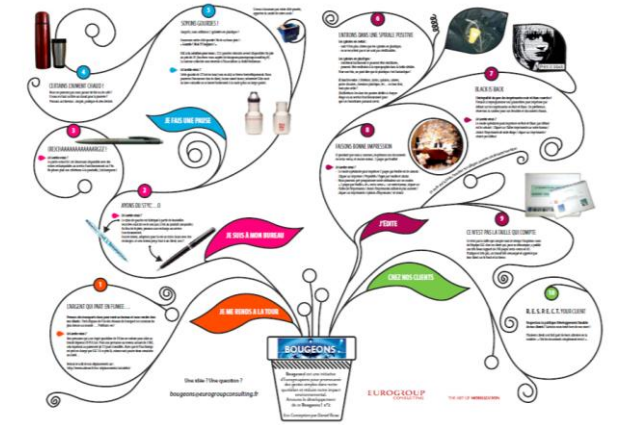


Bougeons ! est une initiative d'Eurogroupiens pour promouvoir des gestes simples dans notre quotidien et réduire notre impact environnemental...

En février 2011,
diffusion d'un dépliant sur les éco-gestes



En mai 2011,
diffusion d'un poster de rappel et d'information sur les actions de l'exercice



Et en septembre 2011,
lancement de « l'opération gourdes » lors d'un « Happy Hour » spécial RSE : à ce jour, 150 gourdes vendues



Le produit de la vente est versé à l'ONG « La Voûte Nubienne », qui promeut en Afrique la construction d'habitations en matériaux locaux, plus confortables et écologiques, et moins chers que la tôle ondulée. Elle concourt ainsi au confort des populations et à la formation d'artisans.



Les impacts liés aux missions sont le point le plus délicat : les clients sont demandeurs, mais jusqu'où ?

Nous nous autocensurons certainement sur des actions qui pourraient pourtant être porteuses de messages forts :

- Bien souvent, la motivation commerciale et nos pratiques « classiques » d'exercice du métier – proximité physique chez le client, « beaux » supports de présentation... – sont un frein à des comportements plus audacieux, novateurs et porteurs d'avenir dans un nouveau paradigme « low carbon ».
- Nous voudrions ainsi « produire autrement » nos missions de conseil.

Nous incitons toutefois à la limitation des impacts liés aux déplacements :

- Avec la prise en charge à 100% les coupons Navigo de tous les consultants, 75% des consultants de tous niveaux utilisent les transports en commun.
- Nous sommes équipés d'une salle de téléconférence performante et incitons à la substitution de déplacements autant que faire se peut.
- Nous avons mis en place des abonnements de taxis avec deux compagnies, dont l'une propose des taxis « verts ».
- Nous avons un contrat avec une société de location de voitures qui propose également des véhicules « verts ».

Nous avons en outre exploré la solution de véhicules électriques partagés pour limiter l'utilisation de véhicules personnels. Nous avons dû renoncer à l'idée pour des questions d'infrastructure des parkings de la tour.

La substitution de l'avion par le train, au moins pour les trajets courts, reste un sujet délicat.

Nous avons également cherché à limiter l'émission de documents sur missions :

- Certains responsables de missions limitent les éditions papier, les recto simples, les brochages consommateurs de consommables, sur leur initiative personnelle.
- Le personnel de la reprographie a été sensibilisé au sujet.

Un outil informatique simple de prise de commande interne pour limiter les erreurs et sensibiliser au prix a été qualifié, sans passage à l'acte pour l'instant. Ceci reste un sujet difficile à faire progresser.

Annexe :
référentiel GRI
et principes du
Pacte Mondial

Nous promouvons les principes du Pacte Mondial pertinents dans notre contexte

Droits de l'homme

- **Principe 1** : du fait de ses activités, de sa implantation géographique française, de la localisation de ses missions et de ses fournisseurs, et de son périmètre d'influence, notre entreprise n'est pas confrontée à la problématique du respect du droit international relatif aux droits de l'homme.
- **Principe 2** : considérant que l'utilisation de l'homme comme variable d'ajustement et d'optimisation économique est une violation des droits de l'homme (en particulier dans son article 23 sur le droit au travail), nous avons intégré ce principe dans les tableaux pages suivantes.

Conditions de travail

- **Principe 3** : la liberté d'association et la reconnaissance du droit à la négociation collective sont étroitement encadrés par le droit social français et est une obligation qui s'impose de fait. Toutefois, nous avons mentionné ce point au vu de nos actions au-delà du droit et de la convention collective.
- **Principes 4 et 5** : du fait de ses activités, de sa implantation géographique française, de la localisation de ses missions et de ses fournisseurs, et de son périmètre d'influence, notre entreprise n'est pas confrontée aux problématiques de l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, ni de l'abolition du travail des enfants .
- **Principe 6** : l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, quoique lui aussi très encadré par le droit social français, est évoquée dans ce rapport et ce principe est intégré dans les tableaux pages suivante.

Environnement

- **Principe 7** : au vu de nos activités, nous ne sommes pas concernés par l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.
- **Principes 8 et 9** : les initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement et à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement sont exposées dans le rapport et reprises dans les tableaux pages suivantes.

Lutte contre la corruption

- **Principe 10** : les actions contre la corruption sous toutes ses formes y compris l'extorsion de fonds et de pots-de-vin, correspondent à des problématiques qui n'entrent pas dans notre périmètre : nous n'y sommes pas confrontés, ni directement, ni indirectement.
Toutefois, nous nous engageons à prendre connaissance du vade-mecum du Pacte Mondial sur la prévention du risque de corruption, et à réfléchir aux actions à mettre en œuvre l'année prochaine, en particulier sur la sensibilisation à la micro-corruption.

Le référentiel GRI peut s'appliquer à notre activité : nous avons pour la première fois tenté l'exercice

Economie :

- **EC1** : valeur économique directe créée et distribuée...
- **EC8** : développement et impacts des services [...] réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit.

Environnement :

- **EN7** : initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte...
- **EN8** : volume total d'eau prélevé...
- **EN26** : initiatives pour réduire les impacts environnementaux [...] des services...
- **EN29** : impacts environnementaux significatifs [...] du transport des membres de son personnel.

Droits de l'homme :

- **HR1** : [...] investissement incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme...
- **HR2** : fournisseurs et sous-traitants dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle...
- **HR4** : [...] incidents de discrimination et mesures prises.
- **HR5** : [...] droit à la négociation collective...

Emploi, relations sociales et travail décent :

- **LA1** : effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique
- **LA2** : turnover du personnel...
- **LA3** : prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires ni aux CDD, ni aux temps partiels...
- **LA4** : [...] salariés couverts par une convention collective.
- **LA6** : [...] CHSCT...
- **LA7** : taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme...
- **LA8** : programmes de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés...
- **LA10** : nombre moyen d'heures de formation par an...
- **LA11** : programmes [...] destinés à aider les salariés à gérer leur fin de carrière.
- **LA12** : [...] salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation périodiques.
- **LA13** : composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe...
- **LA14** : rapport du salaire de base des hommes et des femmes par catégorie...

Société :

- **SO5** : affichage politique, participation à la formulation de politiques publiques et lobbying.

Responsabilité clients :

- **PR5** : pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultat des enquêtes...

Évaluation des performances globales :

tableau de croisement Référentiel GRI et principes du Pacte Mondial

Indicateurs de performance : Economie

Indicateurs GRI	Principes Pacte Mondial	Pages	Commentaire
EC1		22	redistribution résultat : intéressement, participation, dividendes
EC8		28 - 32	Mécénat de compétence : Eurogroup Autrement

Indicateurs de performance : Environnement

Indicateurs GRI	Principes Pacte Mondial	Pages	Commentaire
EN7	Principe 8	37-38	Réduction des consommations d'électricité
EN8	Principe 8	37	Réduction des consommation d'eau
EN26	Principe 8	37-38	Limitation des consommations diverses (papier, consommables...) et recyclage
	Principe 9	27 ; 37	Chocolat équitable / ménage formé
EN29	Principe 9	40	Transports en commun, visioconférence, taxis et voitures de location

Indicateurs de performance : Droits de l'homme

Indicateurs GRI	Principes Pacte Mondial	Pages	Commentaire
HR1	Principe 2	22	L'homme n'est pas la variable d'ajustement
HR2		27	Horaires aménagés ménage / fruits fournisseurs locaux / chocolat équitable
HR4	Principe 6	23 ; 26-27	aménagement de postes / hommes-femmes, jeunes et seniors, handicapés...
HR5	Principe 3	24	Dialogue social : info-consult. CE

Évaluation des performances globales :

tableau de croisement Référentiel GRI et principes du Pacte Mondial

Indicateurs de performance : Emploi, ...

Indicateurs GRI	Principes Pacte Mondial	Pages	Commentaire
LA1		23	Surtout CDI / temps partiels choisis
LA2		23	Turnover
LA3		22 ; 24	Politique stagiaires
LA4		24	Au-delà de la convention collective
LA6 LA7		23	CHSCT : composition Accidents du travail, absentéisme
LA8		23	Cellule souffrance au travail, formations et dispositifs de prévention
LA10		15	Plan de formation
LA11		26	Plan seniors
LA12		22	Entretiens d'évaluation pour tous
LA13		4 ; 6-8; 26-27	Gouvernance / diversité
LA14		26	Rapport hommes / femmes : salaires

Indicateurs de performance : Société

Indicateurs GRI	Principes Pacte Mondial	Pages	Commentaire
SO5		17	Prises de position, études, événements...

Indicateurs de performance : Responsabilité clients

Indicateurs GRI	Principes Pacte Mondial	Pages	Commentaire
PR5		15	Suivi satisfaction client

EUROGROUP CONSULTING France

TOUR VISTA - 52/54 QUAI DE DION BOUTON

F-92806 PUTEAUX CEDEX

TÉL : +33 (0) 1 49 07 57 00

FAX : +33 (0) 1 49 07 57 57

WWW.EUROGROUPECONSULTING.FR

SAS À CAPITAL VARIABLE AU CAPITAL MINIMAL DE 450 000 EUROS - RCS NANTERRE B 312 912 998
CODE APE 741 G - N° TVA INTRACOMMUNAUTAIRE FR 87 323 912 998

