



PARCOURS  
**CONSULTING**  
2023

---

**Livre blanc  
de la Communauté  
du Conseil  
à visée  
régénérative**

avec le soutien de



## Résumé

En 2023, pendant cinq sessions et davantage d'inter-sessions, 80 consultants (dirigeants et « planet champions ») de 40 cabinets se sont réunis à l'initiative de l'association CEC et de Syntec Conseil pour un parcours fait d'interventions d'experts et de témoins, et de réflexions individuelles et en commun. Ce parcours a donné lieu à une prise de conscience individuelle et collective de la dimension systémique de la vulnérabilité croissante de notre société face au changement climatique, à la chute de la biodiversité, aux tensions sociales et aux déséquilibres personnels.

La réponse collective qui en émerge serait une mise en mouvement permettant au secteur du conseil de contribuer à une bascule de nos modèles sociaux, mentaux et économiques vers une économie dite régénérative, fondée sur le vivant, humain et non humain, et ainsi à même de se maintenir dans un équilibre stable, entre limites planétaires et planchers sociaux.

Une telle mise en mouvement doit s'opérer :

- Au niveau de chaque cabinet, qui définit une feuille de route interne lui permettant d'aligner ses activités avec cette ambition
- Au niveau d'un collectif d'entreprises de conseil, qui a l'ambition de fédérer des volontés toujours plus nombreuses de mettre l'intelligence collective et la capacité d'inspiration du secteur au service de cette ambition, traduite par un manifeste et une charte d'engagements publiés le 26 mars 2024

Ce livre blanc est la formalisation, à titre de commun, des réflexions suscitées par le parcours CEC. Il a vocation à s'enrichir des contributions et des pratiques émergeant de la communauté du conseil à visée régénérative. Au-delà de la conviction et de la volonté que nous venons de rappeler, il contient :

- L'analyse du rôle du Conseil dans les mentalités et modèles d'affaires actuels, et celle des obstacles intimes ou collectifs au changement que nous visons
- L'examen des leviers dont dispose le secteur pour se mettre en mouvement :
  - Apprendre à mesurer et valoriser ses impacts non financiers dans le cadre de chaque mission de conseil, en prenant notamment la pleine responsabilité des impacts directs et indirects sur l'environnement, l'humain et la société
  - Adapter la gouvernance des cabinets pour soutenir redirection et transformation
  - Régénérer les richesses humaines pour renforcer l'engagement des parties prenantes internes et enrichir leurs compétences, en étendant le cadre classique de la gestion des ressources humaines vers un cadre de croissance continue de chaque collaborateur
  - S'engager à réduire les externalités environnementales négatives à leurs seuils incompressibles et à créer des impacts positifs
  - Reconnaître son rôle au sein d'un écosystème vivant et interconnecté pour mieux intégrer les enjeux systémiques, notamment en pratiquant et en suscitant coopération et vision systémique
  - Transformer ses modèles d'affaires et ses offres pour les mettre au service du Vivant, que ce soit par ses pratiques, par sa proposition de valeur à ses clients ou par sa posture – en passant de celle d'un expert au service de toute demande client à celle d'un facilitateur et influenceur contribuant à révéler les besoins et les potentiels des parties prenantes en présence
  - Repenser le partage de la valeur en le redirigeant en particulier vers des communs et des parties prenantes jusqu'ici négligées
  - Utiliser son influence pour accélérer la bascule vers des pratiques durables et éthiques.

Ces leviers permettent de saisir l'ensemble des axes de travail pertinents, mais ne sauraient se substituer à l'enjeu qui est celui de l'adoption d'une vision systémique et de la substitution à un cadre de pensée « problème / solution » d'une approche fondée sur le sens, l'intention et la mise en capacité de chacun ; autrement dit, il ne s'agit pas de déployer des actions indépendantes et isolées,

même couvrant chaque levier, mais bien de prendre une approche globale de la raison d'être de chaque cabinet et de sa contribution à celle des clients et écosystèmes qu'il peut soutenir.

- Des propositions pour se mettre en route :
  - Se donner les moyens de l'information, de la prise de conscience et de l'engagement des instances dirigeantes et de toutes les parties prenantes
  - Se fixer des objectifs et une boussole de conduite
  - Se doter d'une gouvernance et d'instances permettant de rester fidèle à ces intentions
- Enfin, les idées initiales quant à la construction et au soutien d'une Communauté (du Conseil à visée régénérative) à même de nous aider à transformer la dynamique positive et la mise en mouvement créées par le parcours de la CEC Conseil en lame de fond dans le secteur et au-delà.

## Table des matières

<b>Préambule</b>	<b>1</b>
<b>Intention</b>	<b>5</b>
<b>I. Pour quoi nous engager ?</b>	<b>6</b>
<b>II. Le chemin vers la transformation et les conditions de la bascule</b>	<b>8</b>
<b>III. Les racines du problème dont nous voulons nous saisir</b>	<b>12</b>
<b>IV. Les leviers de redirection</b>	<b>15</b>
<b>Travailler en interne, sur ce qui dépend de chaque cabinet</b>	<b>17</b>
<b>1. Adapter notre gouvernance pour soutenir efficacement notre redirection et transformer notre organisation</b>	<b>18</b>
<b>2. Cultiver les richesses humaines</b>	<b>21</b>
<b>3. Réduire nos externalités environnementales négatives au seuil incompressible... et générer des impacts positifs</b>	<b>26</b>
<b>4. Apprendre à mesurer et valoriser nos impacts non financiers dans le cadre de nos missions</b>	<b>29</b>
<b>Travailler avec nos parties prenantes externes, là où nous voulons faire écosystème</b>	<b>31</b>
<b>5. Transformer nos modèles d'affaires et nos offres pour les mettre au service du Vivant</b>	<b>32</b>
<b>6. Repenser notre partage de la valeur entre toutes les parties prenantes</b>	<b>38</b>
<b>7. Intégrer pleinement les enjeux systémiques en agissant comme partie d'un écosystème</b>	<b>40</b>
<b>8. Utiliser notre influence pour accélérer la bascule</b>	<b>42</b>
<b>V. Les premiers pas pour démarrer la bascule (le mode d'emploi des premières étapes)</b>	<b>44</b>
<b>VI. Quelles initiatives pour poursuivre la dynamique ?</b>	<b>48</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>54</b>

# Préambule

La **Convention des Entreprises pour le Climat** (CEC<sup>1</sup>) a vu le jour fin 2020, sous l'impulsion d'Eric Duverger et de Yannick Servant. Elle a pour raison d'être de :

« *Rendre irrésistible la bascule d'une économie extractive vers une économie régénérative d'ici 2030* »

## Le régénératif qu'est-ce que c'est ?

La régénération est un processus qui définit le vivant. Le corps humain régénère ses cellules, l'arbre régénère son écorce, la montagne régénère des glaciers, tout écosystème naturel régénère sa faune et sa flore.

Dans le monde de l'entreprise, régénérer c'est aller au-delà de la réduction des impacts négatifs de l'activité (et de leur neutralisation) pour générer des impacts positifs nets<sup>2</sup> (sociaux, environnementaux, etc.) pour son écosystème et la société (par exemple : séquestrer plus de carbone que la société n'en émet, revégétaliser les sites, développer l'autonomie des partenaires, partager la valeur créée, etc..) et créer les conditions pour qu'ils soient « auto-entretenus », par l'expression libre du potentiel du vivant, humain et non humain.

## Et pourquoi est-ce un impératif ?

Pour reprendre les mots du premier rapport de la CEC : « Nous habitons l'écosystème Terre et en consommons les ressources 1,7 fois plus vite que ce que la Terre est capable de régénérer ». D'un point de vue scientifique, six des neuf limites planétaires qui sous-tendent l'équilibre du système complexe qu'est le vivant sur notre planète sont dépassées, et ceci nous expose, vivant, humains, économie, entreprises, à un risque croissant de destruction des conditions nécessaires à une société stable et prospère à notre échelle. Le dérèglement est systémique, et son remède doit l'être aussi : les solutions isolées à des problèmes spécifiques n'y suffiront pas, alors que le régénératif nous offre une approche tournée vers le retour à l'équilibre.

Les équipes de la CEC positionnent le régénératif par rapport au **business as usual**, à la **responsabilité** qui serait davantage centrée sur la mise en conformité et la réduction des impacts négatifs, et le **contributif**<sup>3</sup> qui va au-delà, en ancrant la RSE dans les métiers et les instances de gouvernance.



## MODÈLES D'AFFAIRES

### BUSINESS AS USUAL

- Centré sur la pérennité une logique volumique et la maximisation du profit
- Simple conformité aux lois

### RESPONSABLE

- Dépasse les obligations légales
- Cherche à réduire ses impacts négatifs
- Structure une stratégie RSE

### CONTRIBUTIF

- Intègre les enjeux de RSE à la stratégie business
- Innove, fait évoluer son modèle économique (serviciel, circulaire...)
- Développe les collaborations

## VERS UNE RUPTURE RÉGÉNÉRATIF

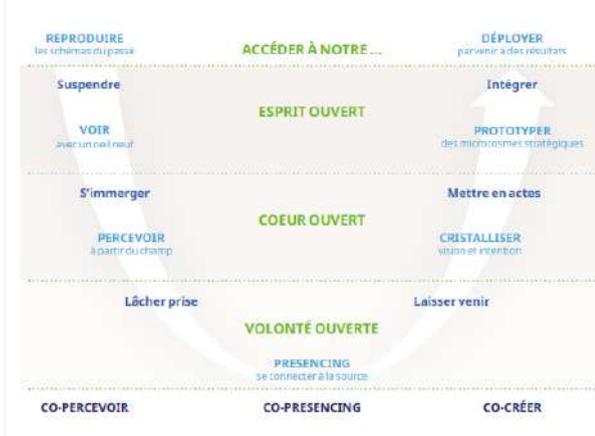
- Transforme son modèle économique : net positif et contributions écosystémiques.
- Répare, restaure, régénère les conditions du vivant.
- Désilote dans une logique de coopérations élargies en intégrant la résilience territoriale.
- Fait passer la recherche de prospérité avant celle de croissance.

<sup>1</sup> <https://cec-impact.org/>

<sup>2</sup> Concept qui revient à donner plus que ce qui est prélevé. Voir le livre de Paul Polman et Andrew Winston : l'entreprise Net Positive <https://www.pearson.fr/fr/book/?GCOI=27440100154120>

<sup>3</sup> Voir le livre de F Bonnifet <https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/entreprise-contributive-concilier-monde-affaires-et-limites-planetaires-0>

Pour engager les entreprises sur le chemin du régénératif, les équipes de la CEC ont inventé un parcours, destiné aux dirigeants, inspiré de la théorie du U d’Otto Scharmer, qui leur permet en quelques sessions de :



- déconstruire des repères,
- voir les enjeux avec plus de lucidité et d’acuité,
- mesurer leurs vulnérabilités,
- lâcher prise sur les repères d’hier,
- identifier des pistes pour réinventer leur modèle d’affaire à l’intérieur des limites planétaires,
- formuler une feuille de route et embarquer leur écosystème,
- etc..

Le premier parcours de la CEC<sup>4</sup>, articulé autour de 6 sessions de 2 jours entre septembre 2021 et juillet 2022, a réuni 150 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, « représentées » par leur dirigeant et un planet champion, pour un exercice de réinvention de leur modèle d’affaire à l’intérieur des limites planétaires.

C’est en découvrant la capacité de ce dispositif à provoquer la prise de conscience des dirigeants et la bascule des organisations<sup>5</sup> qu’Agnès Rambaud-Paquin, cofondatrice du cabinet Des Enjeux et des Hommes (pure player RSE créé en 2003) et co présidente de la commission DD&RSE de Syntec Conseil<sup>6</sup> acquiert la conviction de la nécessité d’embarquer la profession du conseil dans cette dynamique.

Avec Eric Duverger, elle formule un rêve :  
*« Il y a environ 15 000 cabinets de conseil en France qui représentent 120 000 salariés. Nous parlons à l’oreille des dirigeants, nous les aidons à prendre leurs orientations stratégiques, nous éclairons leur chemin avec nos études, nous recrutons leurs équipes... Nous avons un impact clé sur le monde économique. Il est de notre responsabilité, de notre rôle de conseil d’accompagner les transformations de nos clients « dans le bon sens », dans la construction du monde de demain qui préserve les conditions d’habitabilité de la planète. Les cabinets sont des entités agiles (en capacité de se transformer), en général à l’avant-garde des innovations stratégiques ou managériales et rôdées à la création de méthodologies ... Si nous réussissons à embarquer un premier groupe d’acteurs représentatifs de notre écosystème dans ce projet, nous allons initier un mouvement qui a de grandes chances de se propager, permettant de constituer une vraie « force d’intervention et de démultiplication » face à l’urgence et l’important des changement à accompagner ... vers le régénératif... »*



Le projet de **première CEC sectorielle était né !**

Il aura fallu 8 mois pour la mettre sur les rails, avec l’appui du Syntec Conseil.

**40 sociétés de conseil ont ainsi vécu leur parcours entre mars et octobre 2023.**

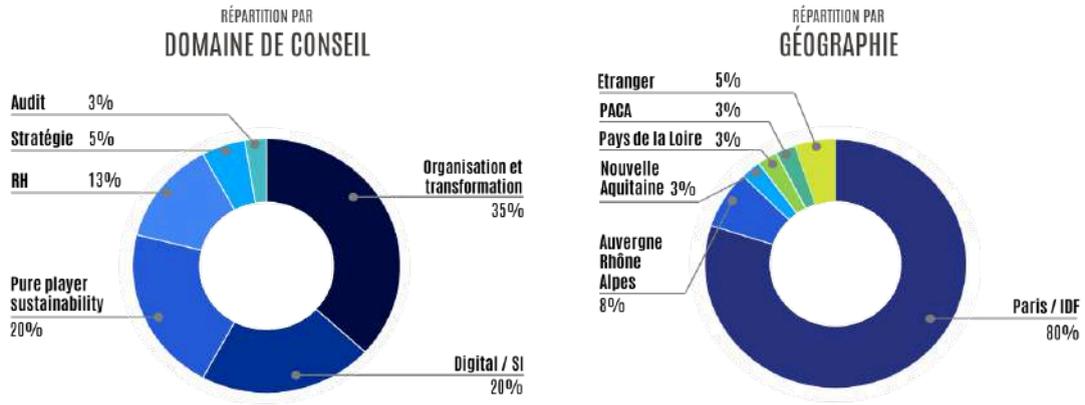
Les différents métiers du conseil (Audit, Stratégie et management, organisation et transformation, recrutement et évolution professionnelle, digital) y étaient représentés.

Le nombre de « pure players » RSE était volontairement contraint, pour favoriser la bascule des conseils moins engagés.

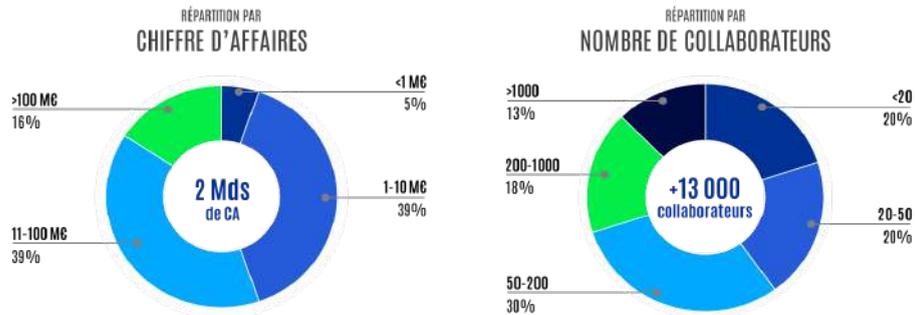
<sup>4</sup> Voir le rapport de la 1<sup>ère</sup> CAC : [https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2022/10/221025\\_CEC-Rapport-Final.pdf](https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2022/10/221025_CEC-Rapport-Final.pdf)

<sup>5</sup> Voir le 1<sup>er</sup> baromètre : [https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2023/11/Barometre-Alumni-CEC-1\\_2023.pdf](https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2023/11/Barometre-Alumni-CEC-1_2023.pdf)

<sup>6</sup> Syntec Conseil syndicat professionnel des sociétés de conseil en France (250 entreprises membres, 4 métiers : stratégie&management, recrutement, études et évolution professionnelle). <https://www.syntec.fr/qui-sommes-nous/syndicats-adherents/syntec-conseil/>



Au global, le panel était constitué de structures de toutes tailles, regroupant plus de 13 000 collaborateurs (dont une grande partie de consultants) et représentant un chiffre d'affaires en conseil de plus de 2 Milliards d'euros.



La liste des 40 sociétés engagées :



Parmi ces 40 participants, 27 sont adhérents à Syntec Conseil<sup>7</sup>, le syndicat professionnel représentatif des sociétés de conseil en France, qui rassemble 250 entreprises du secteur :

« Lieu privilégié d'échanges, de partage d'expériences et de réflexion sur la profession et ses évolutions, Syntec Conseil agit pour la promotion et la défense du conseil, et porte la voix du secteur auprès de toutes ses parties prenantes : entreprises, pouvoirs publics, particuliers, société civile, médias, syndicats et fédérations professionnelles, organismes paritaires, partenaires associatifs, ... »

*" La profession de conseil, incarnée par Syntec Conseil peut se féliciter de compter parmi ses acteurs des pionniers résolument engagés dans des démarches à impact positif, et désormais orientés vers le régénératif. La CEC Consulting, c'est la première déclinaison sectorielle de la Convention des Entreprises pour le Climat.*

*Je suis très fier que Syntec Conseil, après avoir œuvré aux côtés de l'association CEC pour que cette aventure puisse avoir lieu, l'avoir suivie et soutenue au fil de ses étapes, accueille aujourd'hui la communauté Regen des sociétés de conseil qui souhaitent prolonger leur engagement pour un conseil à visée régénérative. Notre syndicat entend non seulement soutenir cette communauté dans son travail d'approfondissement, mais aussi permettre un élargissement progressif de cette dynamique aux autres membres de Syntec Conseil et de la profession plus généralement.*

*Le métier des sociétés de conseil est de préparer et d'accompagner les transformations de nos clients. Notre profession, qui se doit de rester en pointe à l'égard des enjeux colossaux qui se présentent, se met ainsi en ordre de marche pour aider ses clients de tous secteurs à se tenir à la hauteur du monde qui vient".*

**David Mahé, Président de Syntec Conseil**

*« Imaginer 40 cabinets de conseil travailler ensemble à revoir en profondeur le modèle qui jusqu'ici a fait leur réussite.*

*Ce n'était pas un rêve mais plutôt une utopie. C'est maintenant une réalité. Les graines sont semées à nous tous de les faire grandir et en planter d'autres.*

*"Ne demande jamais ton chemin à quelqu'un qui le connaît, car tu ne pourrais pas t'égarer ! <sup>8</sup>" »*

**Valérie Ader, co-fondatrice de Columbus Consulting  
et co présidente de la Commission DD&RSE de Syntec Conseil**

*"2024 : 6 limites planétaires sur 9 dépassées, des inégalités sociales qui explosent, une addiction aux énergies fossiles qui ne se dément pas, des forces géopolitiques dirigées vers la guerre économique... nous pressentons que nous allons tout droit vers une catastrophe civilisationnelle.*

*Comment se fait-il que le monde économique soit encore à des années-lumière d'engager une transition à la hauteur des enjeux ?*

*Il y a bien sûr les intérêts financiers énormes qui oeuvrent au maintien du business-as-usual, il y a aussi la peur et le déni, mais il y a surtout une immense force d'inertie.*

*Face à autant d'inertie, la "RSE classique" a ouvert la voie mais nous savons qu'elle ne suffira pas.*

*A ce stade de la partie, notre seule chance, c'est un mouvement culturel qui inverse rapidement la charge de la preuve. C'est la raison d'être du mouvement CEC.*

*2024 : les cabinets de conseil, grands influenceurs du monde économique, se trouvent face une responsabilité historique : profiter au maximum des rentes du business-as-usual ou servir l'intérêt général en accélérant la bascule vers les nouveaux modèles économiques.*

*Aux cabinets qui se sont lancés en pionniers dans la CEC, merci d'éclairer le chemin avec ce Livre Blanc.*

*A ceux qui hésitent encore, accueillez ce Livre Blanc comme une invitation à laisser de côté vos dissonances et à entrer dans la danse".*

<sup>7</sup> <https://www.syntec.fr/qui-sommes-nous/syndicats-adherents/syntec-conseil/>

<sup>8</sup> Nahman de Bratslav

***Eric Duverger, Co-fondateur de la Convention des Entreprises pour le Climat***

## Intention

Ce document vise à consigner les prises de conscience, les discussions, les notes, propositions et les conclusions de multiples échanges impliquant les participants à la CEC Consulting, soit 80 consultants, 16 coachs et facilitateurs, ainsi que les pionniers, intervenants ou organisateurs du parcours. Il explore le rôle que l'industrie et le métier du conseil peuvent jouer dans un contexte où une bascule vers une économie régénérative apparaît impérative (avec pour enjeu celui de la survie de nos entreprises et sociétés) et stimulante à la fois.

Nous avons voulu rendre compte ici des points clefs du parcours et du travail mené collectivement :

- La prise de conscience de **l'impératif de bascule de nos modèles d'affaires**
- Les conditions de cette prise de conscience, notre état d'esprit au cours et au terme de ce parcours personnel et professionnel, ce qu'il nous semble important de contribuer à **diffuser au-delà de ce cercle**
- **L'analyse** du rôle du Conseil dans les mentalités et modèles d'affaires actuels, et celle des **obstacles intimes ou collectifs** au changement ainsi que les convictions qui en découlent en termes de leviers d'une mutation du Conseil vers le régénératif. Il s'agit non seulement de **ramener nos impacts négatifs, directs et indirects, au seuil incompressible** mais aussi de saisir **toutes les opportunités d'impact positif pour rendre notre activité compatible avec le vivant. Une telle démarche demande** d'opérer une mutation profonde de nos dynamiques de performance afin de **rendre cette mutation matérielle et structurelle**. En amont de tout cela, elle exige de changer de prisme et de nous voir comme **partie prenante d'un écosystème vaste et complexe** dont nous sommes à la fois acteur et dépendant
- Des propositions pour **se mettre en route**
- Nos idées quant à la construction et au soutien d'un **mouvement collectif à même de nous aider à transformer** la dynamique positive et la mise en mouvement créées par le parcours de la CEC Conseil en lame de fond dans le secteur et au-delà

Il est évident qu'un document d'une soixantaine de pages ne peut couvrir l'ensemble de ces problématiques, d'où l'importance de rappeler les éléments complémentaires à considérer avec ce livrable :

- Des **feuilles de route** propres à chaque cabinet et à sa redirection, dont la plupart sont publiées sur le site de la CEC<sup>9</sup>
- Une **charte d'engagements** venant cranter et opérationnaliser ce document – signée par nombre d'entre nous, ouverte à toute nouvelle entreprise désireuse de contribuer et de s'associer à ce mouvement
- **Un manifeste**<sup>10</sup> qui résume notre parcours, notre ambition et nos engagements
- Des **communs** encore à créer – notamment dans le cadre de **la Communauté des cabinets de conseil à visée régénérative** que nous sommes en train de lancer - décrits ou pas dans ce document, permettant de nous développer et de nous outiller, ...
- ... dont le premier sera une **version évolutive de ce rapport**, qui pourra recueillir réactions, ajouts, expériences, projets...

Nous sommes donc impatients non seulement de partager ces idées mais aussi d'entendre vos réactions – de consultants (qui trouveront des pistes pour faire évoluer leurs pratiques), de clients (qui découvriront la dynamique en marche), d'acteurs sociétaux (qui pourront entrevoir des champs de partenariat ou de co innovation) et de parties prenantes en général, de participants de sessions CEC passées et futures - qui avez imaginé certaines des sections qui suivent ou qui les lisez pour la première fois...

*Auranne Ars  
Philippe Bourrat  
Adrien Grunblatt  
Agnès Rambaud-Paquin  
Mathieu Vérillaud*

<sup>9</sup> Lien vers les feuilles de route : <https://cec-fdr.softr.app/>

<sup>10</sup> Lien vers le Manifeste : [https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2024/03/Manifeste-CEC-Parcours-Consulting-2023\\_Web\\_compressed.pdf](https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2024/03/Manifeste-CEC-Parcours-Consulting-2023_Web_compressed.pdf)

## I. Pour quoi nous engager ?

Les exposés, discussions et travaux de la CEC Consulting ont conduit les participants à formuler collectivement une ambition politique et militante, qui a vocation à être incarnée par ces pionniers et soutenue par l'ensemble de la profession :

*« Nous, collectif de sociétés de conseil, comprenons que le dépassement des limites planétaires et les atteintes à la justice sociale mettent en péril les conditions de vie sur terre et que nos modèles économiques et nos modes de vie en sont la cause.*

*Fort de cette prise de conscience, nous savons qu'il n'y a pas d'avenir soutenable, ni pour chacun d'entre nous, ni pour les entreprises, sans la mise en œuvre de **transformations profondes et systémiques**, à la hauteur de ces enjeux.*

***Déterminés à façonner un monde souhaitable**, nous nous engageons à contribuer à résoudre les défis les plus pressants de notre époque, tels que le dérèglement climatique, la perte de la biodiversité, la dégradation des écosystèmes et l'atteinte aux droits humains.*

*Notre **rôle de conseil auprès des entreprises et des organisations** nous permet d'être constamment en prise avec les logiques économiques et humaines qui président à leur stratégie, à leur fonctionnement, à leur culture et aux relations qu'elles construisent avec leurs parties prenantes. Nous connaissons leur champ de contraintes et, prenant en considération les modifications de leur environnement, **notre utilité réside précisément dans la capacité à composer avec ces contraintes pour dessiner des solutions qui leur permettent de continuer à prospérer en menant avec leur écosystème des activités à visée régénérative.***

*Engagés ensemble depuis mars 2023 dans la CEC Consulting, **nous constituons un collectif puissant, fort d'expertises complémentaires** (conseil en stratégie, recrutement, études...), **d'expériences nourries et d'un capital confiance auprès de nos clients.** Autant de ressources que nous voulons dès à présent mettre au service de l'accompagnement de la bascule des entreprises vers une économie soutenable.*

*En plus de ces ressources, nous nous engageons à **travailler et à opérer autrement**, en incarnant les principes de l'économie régénérative dans nos missions et dans nos décisions, dans l'animation de nos propres équipes et dans les relations avec l'ensemble de nos parties prenantes.*

*Nous affirmons que notre **réussite**, en tant que sociétés de conseil, se mesure à l'aune de notre **contribution à l'habitabilité du monde**, que c'est la **valeur de l'impact environnemental et social à long terme** de notre accompagnement qui devient le centre de notre appréciation. A horizon 2030, nous aspirons à ce que cet impact devienne le critère essentiel dans nos prises de décision et non plus, de manière prépondérante, la performance économique.*

*Ensemble, en tant que collectif de sociétés de conseil, nous aspirons à être identifiés comme des **précurseurs de notre secteur** au service de la bascule vers une économie à visée régénérative, **à expérimenter pour nous même** les solutions que nous concevons pour nos clients, **à élaborer et mettre à disposition des communs**, à **inspirer d'autres acteurs** économiques, les pouvoirs publics, les médias, les jeunes générations et à **leur donner envie** de nous rejoindre pour laisser un héritage positif pour les générations futures.*

*Quelle étape de notre voyage ce document cristallise-t-il ?*

*Le parcours CEC n'a de sens que s'il est **le début de quelque chose**. Nous avons travaillé sans dogme, sans interdits, individuellement et collectivement, tout au long de cette année. Nous avons déjà construit des repères, des engagements à l'échelle de nos cabinets ou pour l'ensemble de notre groupe. **Mais tout est à faire.***

*Un **chemin exigeant** s'ouvre devant nous, nécessitant des remises en question profondes. Ce chemin, nous l'espérons, s'enrichira au fil du temps, à l'épreuve du réel et au contact de nos parties-prenantes, ouvrant la voie à une dynamique apprenante, de coévolution »*

Ce document se veut donc à la fois un **témoignage de notre expérience**, parce que nous sommes convaincus qu'elle peut être une inspiration précieuse pour beaucoup d'autres, mais aussi un **engagement pour l'avenir et un premier plan de marche**.

Il marque surtout notre détermination à faire vivre dans le temps des principes forgés et adoptés collectivement :

- **Transformation radicale**
- **Coopération écosystémique**
- **Transparence de nos actions**
- **Surtout, préservation du vivant, avant même l'impératif économique**

L'espoir est que ce type de chemin puisse nous conduire, à l'horizon plus lointain de 2050, à pouvoir constater le retour de l'économie dans un espace sûr et juste – dont témoigneraient des lignes semblables à celles-ci, qui ont vocation à rendre compte non seulement d'un constat et d'une ambition rationnels mais aussi de la nécessaire mise en action par le *cœur*, dans le cadre d'un engagement personnel autant que professionnel :

*Camille,*

*Tu viens d'avoir 27 ans et tu vis bien.*

*Sais-tu qu'en 2023, l'année de ta naissance, un collectif de dirigeants de sociétés de conseil s'est engagé,*

*au terme de leur parcours de transformation organisé par l'association CEC, à changer la raison d'être de leur métier ?*

*Sais-tu que j'étais l'un(e) d'entre eux et que ce parcours, parce qu'il a profondément changé ma vision du monde et en fin de compte ma propre vie,*

*a fait naître chez moi la nécessité impérieuse d'inscrire, au cœur même de la raison d'être de mon métier, une intention pour le monde,*

*celle de contribuer à quelque chose de plus grand que moi et à ce que toi aussi tu vives bien, aujourd'hui, en 2050.*

*Sais-tu que dès lors, pour moi, comme pour ce collectif de dirigeants pionniers, cette intention s'est placée au-dessus de tout le reste, sans retour en arrière possible.*

*Sais-tu que dès lors, cette intention, nous l'avons partagée avec nos collaborateurs, nos clients et nos partenaires pour qu'ils la portent à leur tour.*

*Camille, du haut de tes quelques mois, en ce début 2024, sache qu'il y a une humanité qui se soucie de ce que tu vives bien.*

## II. Le chemin vers la transformation et les conditions de la bascule

Le parcours CEC nous a cueilli, nous les 40 entreprises de conseil participantes de la CEC Consulting, à divers stades de maturité concernant la redirection de nos activités. Certaines entreprises déjà avancées en termes de savoir, de pratiques et d'offres, notamment les « pure players » RSE, d'autres, nombreuses, encore débutantes sur la ligne de départ.

Il s'est déroulé en 5 sessions d'1 à deux jours, entrecoupées de webinaires et travaux de groupes pour préparer ce livre blanc.

### PARCOURS CEC POUR LES SOCIÉTÉS DE CONSEIL



Aujourd'hui nous voilà engagés pour la majorité d'entre nous dans la mise en œuvre de nos feuilles de route de redirection. **Si nous en sommes là, c'est parce que ce parcours si singulier nous a permis de suivre un chemin individuel et collectif sans lequel les changements n'auraient pas pu s'opérer.**

Nous l'avons exprimé dans **un manifeste à consulter sur le site de la CEC**<sup>11</sup>

Pour ceux qui voudraient en savoir plus, nous avons tenu à partager ci-après les grandes étapes de ce chemin à partir des témoignages d'un certain nombre de participants collectés à la fin du parcours. Sans être exhaustives, elles nous semblent essentielles, comme conditions préalables à toute mise en route.

Notons d'abord que certains participants avaient démarré le parcours avec plus de questions que de réponses :

« Je suis venu un peu en touriste au début. J'ai raté la session 1 mais j'ai vite saisi que c'était un sujet important ... j'ai été pris dans le process. On ne sort pas indemne de ce parcours. »

« Je suis arrivée à la session 1 sans grande conviction, ni attentes, pour faire plaisir à mon planet champion. Ça n'a pas été la claque. J'ai eu besoin de temps. J'ai commencé à faire la connexion avec mon business à la S2. A comprendre qu'il ne s'agissait pas d'un sujet à côté... mais d'un enjeu au coeur des business modèles. Pendant l'été, alors que j'étais en vacances, la claque est arrivée, j'ai ressenti une profonde dissonance cognitive. J'ai pensé à démissionner, mais j'ai pris la décision de plutôt agir au sein de mon cabinet : j'y vais, je le fais, je communique, j'assume. Je ne reculera plus. »

<sup>11</sup> [https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2024/03/Manifeste-CEC-Parcours-Consulting-2023\\_Web\\_compressed.pdf](https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2024/03/Manifeste-CEC-Parcours-Consulting-2023_Web_compressed.pdf)

*« Je n'avais pas trop d'info sur la CEC avant d'y aller. J'y suis allé sans attentes précises mais avec l'intuition que bien qu'étant société à mission, labélisée B corp, il y avait quelque chose à renouveler dans le cabinet. J'y suis allé pour chercher un supplément de contenu, de profondeur, une ambition plus forte. Et je les ai trouvés »*

### **Première étape : la descente (immersion, plongée) dans le problème**

La session 1 nous expose à la profondeur, la complexité, la dimension systémique des enjeux sociétaux et environnementaux. Face à cela nous prenons conscience de nos émotions, nos résistances et nos peurs... nous appréhendons notre responsabilité (« une fois que l'on sait »), en tant qu'individus et en tant qu'entreprises, mais aussi le rôle que nos sociétés peuvent jouer en tant que de conseils pour accompagner leurs clients.

#### **- Se laisser porter par le processus, avancer avec confiance, sans a priori.**

*« La claqué de la session 1 m'a fait passer un cap sur la dimension systémique et la complexité des sujets, alors même que je pensais être déjà bien informé »*

*« La session 1 a provoqué un ressenti partagé sur l'ampleur du sujet dans toutes ses dimensions. Une prise de conscience de la marche à franchir pour appréhender le sujet dans une approche systémique, alors même que mes activités portent sur la durabilité depuis 10 ans. »*

*« La CEC, c'est comme un dessin pour enfant, tu relies les points et tu vois progressivement apparaître un dragon ou une princesse »*

*« La CEC ce ne sont pas que des apprentissages techniques que nous aurions pu avoir par ailleurs, c'est un changement de regard sur le vivant »*

*« Laisser le temps au temps, renoncer à chercher tout de suite des solutions »*

*« Dans nos contextes professionnels, c'est un temps que l'on s'accorde, un luxe pour beaucoup d'entre nous, qui engage d'autant plus »*

#### **- Accepter son sentiment d'impuissance pour le transformer en énergie motrice d'action**

*« Dépasser un sentiment d'impuissance face à l'inconsidération moyenne, accepter la colère et la frustration que cela génère. Puis les transformer en énergie positive de l'action, créatrice de joie »*

*« Accepter qu'il n'y pas de résolutions immédiates, que cela va prendre du temps, prendre les gens où ils sont, accepter les petits pas. Accepter que pour autant, il ne faut pas renoncer »*

*« La session 1 comme la cristallisation, le puzzle est plus clair, le travail qui relie a été un moment particulier / quand je suis remonté, une sorte d'évidence. Le sujet est là et c'est à nous de le traiter »*

*« Ça m'a permis de comprendre davantage les enjeux et de mieux connecter avec les différents modèles économiques de l'entreprise et de comprendre que les entreprises peuvent être acteurs »*

#### **- Comprendre que l'alignement personnel – professionnel est clé et que la cohérence de l'engagement est un catalyseur pour sa capacité d'action dans tous ses cercles d'influence.**

*« Un choc assez émotionnel cette session 1. Le faire pour d'autres, pour mes enfants. C'était puissant. Cela a soulevé beaucoup de questions et amène à s'aligner »*

*« Une aventure bouleversante, qui change profondément. Un changement de pente, ça fait accélérer, dévaler avec plus de fougue »*

*« Arrivé à ce stade, une prise de conscience qu'il va être clé de ne pas transiger, d'assumer une certaine radicalité »*

*« Je n'accepterai plus ce que j'acceptais avant, le business as usual, notamment chez nos clients »*

*« Un parcours qui invite à se défaire d'une sorte de façade et à se présenter en tant que personne, au-delà du professionnel »*

### **Etape 2 : Le changement de paradigme**

En session 2 nous réalisons que nous sommes le vivant, indissociables de lui et nous avons la responsabilité d'assurer sa réparation et sa protection pour notre propre salut.

*« Nous sommes également interpellés sur la nécessité de repenser la hiérarchie des rapports entre les humains, ce complexe de supériorité assumé des pays développés sur les pays en développement, des hommes sur les femmes, des actionnaires sur les dirigeants et des dirigeants sur les collaborateurs, de ceux qui savent sur ceux qui n'ont pas encore pris la pleine mesure des enjeux. Passer du pouvoir sur au pouvoir pour et avec »*

*« Nous sommes invités à remettre en cause nos croyances et les mythes qui les accompagnent : sur le potentiel de la technologie, sur la croissance économique comme condition de vitalité des entreprises et des sociétés, sur la richesse financière comme seul levier de changement et comme promesse de bonheur.*

*Nous réalisons qu'il est possible de faire partager ces prises de conscience humblement et sans chercher, trop vite, à convaincre au lieu de faire advenir »*

#### **- Challenger notre vision du monde, sans concession et avec radicalité**

« Deux croyances fortes qui ont été modifiées chez moi avec la remise en cause de la technologie et la croissance »  
« Changer de regard sur le vivant : ce qu'est le vivant, notre rapport au vivant, nous sommes le vivant. Quand il s'écroule, nous nous écroulons »

« Une prise de conscience forte que tout ce que l'on fait est tiré par le vivant »

« Un sursaut autour du vivant non humain comme un bien commun qui conditionne la pérennité de nos activités »

- **Prendre conscience de la persistance de rapports de domination qui limitent notre capacité à agir collectivement en mobilisant avec puissance la diversité des énergies disponibles**

« Il faut changer certains codes et les rapports de domination »

« Face à la complexité des enjeux, leur dimension résolument systémique, les dirigeants seuls, quelles que soient leur maturité et leur sagesse, ne peuvent prendre des décisions éclairées sans s'appuyer sur leurs équipes, les parties-prenantes de leur écosystème, sans considérer avec suffisamment d'intérêt le retour d'expérience des pionniers, d'où qu'ils viennent »

**Etape 3 : le collectif comme condition nécessaire pour agir**

Au fil des sessions suivantes, nous comprenons que face à l'ampleur, à l'urgence, à la complexité et au caractère systémique des enjeux, il est incontournable de faire le choix de la co-évolution, du soutien mutuel, de la complémentarité, du partage d'objectifs communs qui dépassent nos entreprises et fédèrent nos actions.

- **S'inscrire dans un collectif divers, constitué de participants avec des niveaux de maturité différents**

« Un foisonnement stimulant de manières de regarder, d'approcher le sujet, de s'y atteler, de s'y connecter avec des professionnels d'un même métier mais d'horizons divers »

« J'ai compris la valeur de la coopération avec des écosystèmes locaux »

- **Le créer au travers du partage d'émotions fortes, de valeurs communes, de liens qui se nouent**

« C'est la valeur de notre ouverture mutuelle tête cœur corps qui s'est cristallisée dans la forme de notre témoignage à la fin de la session 5 »

« Un parcours tellement riche que l'on en sort enrichi par des rencontres, par une énergie collective »

« Envie de construire des aventures communes, entre cabinets et surtout entre humains »

« Une session 5 qui crée une énergie qui nous porte au-delà du parcours CEC et nous donne l'envie d'agir, collectivement »

« Il faut plus travailler avec les autres, s'ouvrir aux autres dans une forme de confiance et d'acceptation d'impuissance à tout maîtriser »

« Je peux témoigner que lâcher prise ne veut pas dire tomber dans le flou, la passivité, mais c'est dire que je lâche prise d'un objectif et d'une aspiration. J'investis avant tout dans les liens.

« L'ouverture des autres cabinets face à nous et notre immaturité sur le sujet nous a donné de l'énergie, jusqu'à porter le sursaut sur scène »

- **L'étendre à un cercle plus large**

« Des questions et des émotions qui émergent rapidement dans la session 1 et un besoin de partager rapidement, sans filtre, avec notre Comex »

« C'est comme si on est dans un véhicule qui a accéléré : comment on embarque les autres ? »

« Il faut parler à chaque individu pour l'amener à faire cette transition, comprendre et l'aider à lever peurs et freins »

« Créer l'aventure, y compris si ce sont les 100 dernières années de l'humanité »

« Une fois ma propre bascule faite, j'ai partagé notre expérience, notre feuille de route. On va mobiliser une trentaine de pionniers qui lanceront des initiatives. Notre objectif, à moyen terme, c'est d'être dans une logique plus contributive. C'est plus important que d'avoir un grand plan structuré »

« Un processus d'embarquement de l'entreprise qui prime sur le contenu de la feuille de route »

"Une réussite sur laquelle nous allons nous appuyer : avoir fait émerger une core-team de collaborateurs engagés pour amener le sujet plus loin »

« Inclure de nouvelles parties prenantes pour dépasser l'entre-soi, être inclusif et poser le régénératif comme visée commune »

#### **Etape 4 : La mise en mouvement, l'engagement, en évitant la tentation de procrastiner**

En fin de parcours, la dynamique est en marche. Les dirigeants s'engagent à mettre cet engagement au cœur de la mission de l'entreprise, pour que cela infuse dans l'organisation, les métiers, la culture et les pratiques.

Des travaux sur la feuille de route qui préparent la suite

*« Une session 5 marqué par le témoignage des uns et des autres sur le chemin parcouru, l'énergie qui s'en dégage et les potentialités que ça dessine pour le futur »*

*« Les intentions, les incantations, les envolées lyriques c'est bien mais il faut du concret, des preuves. Être société à mission oblige à amener des preuves. »*

*« On va rapidement mener quelques actions très concrètes (formation...) et mettre les objectifs dans notre modèle de mission, plutôt que d'en faire un grand plan »*

*« Dans nos actions, on porte une attention particulière aux personnes vulnérables dans les organisations et on va reverser une partie de nos plus-values à des associations qui prennent soin du vivant humain »*

### III. Les racines du problème dont nous voulons nous saisir

Si nous avons décrit les sources de notre prise de conscience et de notre engagement, à la croisée du constat scientifique de limites planétaires dépassées et de conditions sociales en dégradation, d'une part, et d'un changement de regard sur le monde et la place de l'humain dans le vivant, d'autre part, nous souhaitons ici exposer comment l'industrie du Conseil a sa part dans ces problèmes, comment elle s'inscrit dans un système économique et social qui ne permet pas l'épanouissement du vivant et le maintien des équilibres nécessaires à notre bien-être.

D'abord, et avant tout, le conseil œuvre aujourd'hui comme facilitateur/accélérateur des transformations de ses clients. Une majorité de son impact<sup>12</sup> vient de celui qu'il organise ou optimise pour les industries, quelles qu'elles soient, pour lesquelles il travaille. En renforçant ou en optimisant les processus (mécaniques, décisionnels, culturels) d'une entreprise qui repose sur un modèle extractif, le conseil participe de celui-ci. En mettant ses ressources intellectuelles ou pratiques au service de la croissance interne ou externe des entreprises clientes, il n'interroge pas les motivations ni les effets de cette croissance, et contribue à en faire l'une des mesures principales du succès dans notre économie.

Ensuite, et malgré toute sa diversité organisationnelle, culturelle et économique, le conseil s'inscrit également le plus souvent dans certaines des dimensions qui constituent notre modèle économique voire de pensée : mesure du succès à l'aune de la performance financière, spécialisation des tâches et vision silotée des projets et des parties prenantes, modèle transactionnel de relation aux ressources (matérielles, mais aussi humaines ou sociales).

On soulignera d'ailleurs que le conseil, tel qu'il s'est structuré à ses origines sous sa forme moderne aux Etats-Unis dans les années 1920, est même l'incarnation de ces logiques d'extraction à visée d'accélération de la croissance et de l'efficacité : il s'est structuré en marché ultra-concurrentiel, recrute et forme des individus qu'il incite, dans une logique « up or out », à sur-mobiliser leurs ressorts internes, et leur offre en contrepartie statut social et rémunérations élevés.

Une part de la contribution potentielle des entreprises de conseil à la bascule que nous appelons est donc dans la remise en question non seulement de leur fonctionnement, de certaines valeurs ou de leur empreinte propre, mais surtout de la pratique de leur métier. C'est sur la base de cette analyse que nous avons défini les huit leviers de redirection qui sont développés en partie IV. Mais dans la mise en œuvre même de ces leviers, **certains obstacles doivent être reconnus avec honnêteté et humilité** afin de maintenir notre mise en mouvement et de créer l'attention, l'émulation et le soutien nécessaires :

- Une **position de principe** qui consisterait à voir dans le conseil une industrie *au service de* ses clients, qui ne juge pas mais simplement facilite, innove, optimise les projets pour le compte des industries qu'elle sert. Cette position est de plus en plus incohérente avec les ambitions de nos clients comme les aspirations de nos équipes et autres parties prenantes, autour du courage et de l'impact – mais peut faire encore partie intégrante de la posture du consultant<sup>13</sup>
- La **force de l'habitude**, qui demande un effort conscient pour se dévier des indicateurs de succès habituels pour le conseil, depuis la **croissance du chiffre d'affaires** (logique volumique) qui serait la marque de l'utilité de nos services, jusqu'à celle du résultat qui serait la traduction concrète de notre valeur ajoutée, et aussi un moyen de satisfaction des aspirations matérielles de chacun d'entre nous ; il s'agit là d'habitudes ancrées dans notre société en général, qui peuvent évoluer sur la base de discussions et de remise en questions personnelles et collectives

<sup>12</sup> Voir aussi dans le chapitre V les leviers « KPIs et mesure d'impact » et « œuvrer pour le vivant »

<sup>13</sup> La revoir est ainsi à peu près aussi complexe que la révision du dogme de la croissance du PIB, qui a effectivement servi pendant des dizaines d'années la noble cause de la hausse du niveau de vie d'une grande partie de l'humanité au-dessus des seuils d'acceptabilité ; la difficulté est celle d'articuler un projet qui vise à prendre acte de la responsabilité du consultant dans le risque de voir ses clients rester dans le « plus de la même chose » et à passer à des actions visant directement la préservation d'un monde habitable (un projet favorisant le progrès social et la préservation des écosystèmes)..

- Une **vision mécaniste**, simpliste de la société, héritée d'une longue période de développement économique mais aujourd'hui dépassée et mettant en danger à court terme l'ensemble de nos écosystèmes et donc notre survie... dont il convient de sortir, au profit d'une **vision systémique, ouverte, où le sens reprend les devants**, où nous apprenons à vivre en équilibre dynamique avec la richesse que nous offre les écosystèmes.
- Le **besoin de niveaux de profitabilité élevés**, redondant en partie avec la précédente mais aussi suscité par les exigences de retour sur investissement des actionnaires (ou de rentabilité des pourvoyeurs de fonds, prêteurs ou salariés) – *a minima*, nous pourrions nous assurer de maîtriser les besoins en fonds qui en sont à l'origine, et nous assurer qu'ils ne sont pas eux-mêmes un simple produit des habitudes ou d'un appétit pour la croissance *en soi*.
- Le « **dilemme du prisonnier** » : il s'agit de la perception selon laquelle, en prenant une visée régénérative, un cabinet s'imposerait des contraintes qui deviendraient des handicaps dans un contexte où l'ensemble de l'industrie ne s'y alignerait pas. Nous nous efforçons de travailler sur cette perception à la fois par l'examen d'exemples montrant qu'au contraire, aligner raison d'être régénérative, expertise et innovation peut être source de satisfaction et d'équilibre pour un cabinet, et par le partage d'expérience et la création d'un écosystème de coopération entre cabinets qui permette de s'encourager mutuellement

Les discussions de la CEC Consulting, ainsi que les témoignages des uns et des autres, semblent montrer que les obstacles les plus prégnants aujourd'hui sont notamment :

- **L'influence explicite auprès de nos clients**, par des offres tournées autour de la mesure d'impact ou de l'apport de connaissance autour des limites planétaires et des planchers sociaux, peut être vue comme intrusive, ou hors de proportion avec certaines missions spécifiques – ce qui crée un risque d'inaction non concertée, dans l'attente réciproque d'une offre et d'une demande
- L'évolution de la **gouvernance** et des modalités de partage de la valeur (intégration du vivant non humain dans les parties prenantes impliquées, structures non hiérarchiques, prise en compte des externalités et de la valeur non financière) sont difficiles à mettre en œuvre compte tenu notamment des structures décisionnelles et des habitudes au sein de nombreux cabinets.
- Le passage **de la compétition à la coopération entre cabinets**, nécessite des efforts de transparence, de partage et simplement de changements de paradigme qui ne sont pas encore dans nos habitudes
- Plus spécifiquement, le **partage de moyens**, financiers mais aussi en temps et en missions, est facilement vu comme une distraction d'autant plus gênante que nous vivons dans un monde de plus en plus incertain pour nos clients comme pour nos cabinets – la difficulté à en observer ou en attribuer les résultats positifs à court terme rend difficile son intégration dans nos stratégies individuelles

Ainsi, la réinvention du conseil vers le régénératif demande de passer d'une posture **d'expert au service du client** à celle de **facilitateur / challenger au service d'intérêts communs**. Cela signifie mettre le conseil au service non de ce que le client veut mais de ce dont la société – en elle compris le client ! – a besoin. Nous reconnaissons l'ampleur d'une telle mutation, et si nous soulignons les nombreuses forces de rappel, internes comme externes, qui s'y opposent, c'est qu'elles doivent être identifiées, reconnues et gérées.

**Notre conviction est qu'en confrontant ces obstacles ensemble, et avec toutes nos parties prenantes, clients, actionnaires, partenaires, écosystèmes vivants, nous saurons les contourner ou les dépasser.**

C'est vers cet horizon que nous tendons lorsque, nous interrogeant sur le rôle du Conseil, nous tentons d'identifier les leviers de redirection sur lesquels l'industrie peut s'appuyer pour se remettre en question. L'horizon de l'entreprise de conseil à visée régénérative tel qu'ainsi décrit est aspirationnel.

- D'une part, la mutation de chaque société de conseil demandera du temps, la construction d'expertises et de références encore inédites, et se fera par incréments. Ces changements seront facilités notamment par la création d'un écosystème de partage de pratiques et de connaissance. De plus, l'accumulation d'expériences variées avec les clients contribuera à renforcer les approches efficaces et à ajuster celles qui ne produisent pas l'impact désiré.

- D'autre part, l'entreprise de conseil est principalement articulée autour de son impact indirect, par le biais des capacités qu'elle peut mettre en œuvre ou créer chez ses clients – dans ce cadre, l'horizon régénératif n'est atteint que lorsque les clients eux-mêmes ont opéré leur bascule et mis en œuvre leurs feuilles de route, et dépend, comme pour toute entreprise, de la prise de conscience progressive de l'ensemble de la société et de l'économie dans lesquelles nous opérons.
- Cette approche ne réduit en rien notre intentionnalité, mais elle exige que nous prêtions attention aux dynamiques tant globales qu'individuelles des entreprises, en adoptant une perspective qui évolue dans le temps, essentielle pour éviter la complaisance comme l'attentisme.

## IV. Les leviers de redirection

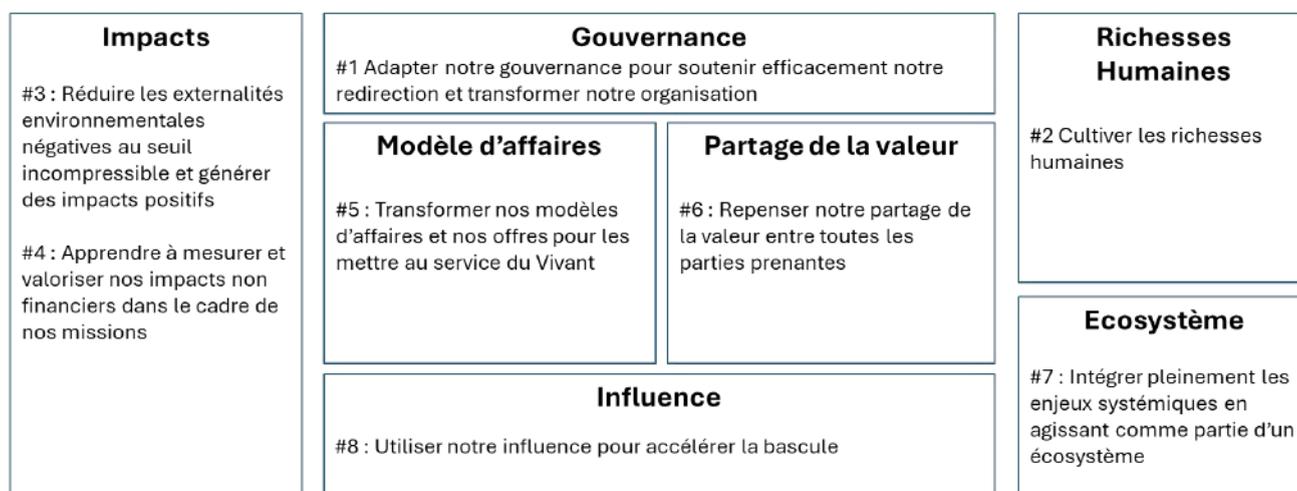
Afin d'identifier les différents points d'appui sur lesquels construire un conseil régénératif, nous avons ré-examiné le modèle d'affaires du conseil, notamment à travers les axes suivants :

- La prise en considération de nos externalités, qui passe par une mesure systématique de l'impact positif et négatif de nos missions
- La formalisation de notre raison d'être et de notre cap à visée régénérative comme boussole des changements à opérer
- L'identification de ressources immatérielles, en particulier des richesses humaines, sur lesquelles nous pourrions nous appuyer pour mettre en place les changements du cœur de nos modèles économiques

Les propositions qui en résultent nous conduisent à repenser notre proposition de valeur, l'utilité de nos produits, nos façons de travailler, en y prenant en compte le vivant explicitement et à chaque étape – ainsi que par des transformations profondes de la gouvernance de nos entreprises, afin

- d'intégrer plus fortement dans les décisions l'ensemble de nos parties prenantes, salariés, partenaires, Société et Planète, collectivités locales pour ainsi les régénérer par des approches et concepts nouveaux
- d'inscrire dans nos comportements des approches plus coopératives, entre cabinets mais aussi avec nos clients
- et ainsi de partager plus équitablement la valeur générée ensemble.

En sont issus les **huit leviers** que nous détaillons dans cette section (schéma inspiré du Business Model Canvas<sup>14</sup> :



Ces leviers s'appliquent à la société de conseil à deux niveaux : en tant que collectif d'individus engagés et en tant qu'agent de changement pour ses clients et, plus largement, pour son écosystème. Pour clarifier leur application, ils sont donc divisés en deux sous-sections :

1. Leviers internes : Ceux que chaque cabinet peut mettre en œuvre de manière relativement autonome, en influençant ses propres opérations.
2. Leviers externes : Ceux par lesquels chaque cabinet peut impacter son écosystème, voire l'économie dans son ensemble.

Ces leviers ont été élaborés au sein de groupes de travail formés dès la session 2 du parcours, mobilisant presque tous les participants. Ils ont ensuite été affinés par le comité de coordination établi lors de la session 4 et finalisés par un groupe de rédacteurs.

<sup>14</sup> <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>

Ils peuvent présenter des disparités, tant sur le fond — avec des niveaux de maturité variables, certains s'apparentant plus à des initiatives de RSE qu'à des démarches d'entreprise régénérative — que sur la forme, mais reflètent ainsi avec fidélité et honnêteté une réflexion continue, et sont conçus pour évoluer et s'enrichir au fil du temps, au rythme des pratiques partagées et des travaux menés au sein de la Communauté du Conseil à visée régénérative que nous sommes en train de créer.

Notons qu'une partie d'entre eux est déjà travaillée dans **le référentiel sectoriel** qui a été élaboré par la commission RSE de Syntec Conseil et est en cours de test et finalisation par SGS, l'organisme de certification retenu sur ce projet<sup>15</sup>.

Sur chacun des leviers nous faisons apparaître les engagements associés à la thématique traités et qui sont tous regroupés dans la charte que nous proposons aux cabinets de signer (à retrouver dans la partie VI) pour rejoindre « La communauté du conseil à visée régénérative » que nous avons pris la décision de créer pour poursuivre cette aventure (à découvrir dans la partie VI).

Un dernier mot, à titre de précaution : ces leviers permettent de saisir l'ensemble des axes de travail pertinents, mais ne sauraient se substituer à l'enjeu qui est celui de l'adoption d'une vision systémique et de la substitution à un cadre de pensée « problème / solution » d'une approche fondée sur le sens, l'intention et la mise en capacité de chacun ; autrement dit, il ne s'agit pas de déployer des actions indépendantes et isolées, même couvrant chaque levier, mais bien de prendre une approche globale de la raison d'être de chaque cabinet et de sa contribution à celle des clients et écosystèmes qu'il peut soutenir.

---

<sup>15</sup> Contacter Laurie Deringer pour le consulter : [laurie.deringer@syntec-conseil.fr](mailto:laurie.deringer@syntec-conseil.fr)



Travailler en interne, sur ce qui dépend de chaque cabinet

1. Adapter notre gouvernance pour soutenir efficacement notre redirection et transformer notre organisation
2. Cultiver les richesses humaines
3. Réduire nos externalités négatives au seuil incompressible... et générer des impacts positifs
4. Apprendre à mesurer et valoriser nos impacts non financiers dans le cadre de nos missions

Ces quatre premiers leviers identifiés ne sont ni des préalables aux quatre suivants, ni moins importants ou de conséquence moindre – mais ils ont en commun de pouvoir être travaillés d’abord en interne, dans nos cabinets, soit dans des écosystèmes moins larges, moins complexes, où leurs effets seront moins dépendants de facteurs hors de notre contrôle.

# 1. Adapter notre gouvernance pour soutenir efficacement notre redirection et transformer notre organisation

---

## Pourquoi ?

L'organisation actuelle des entreprises, héritée de la révolution industrielle, montre ses limites pour résoudre les défis qui se posent à nos sociétés et à nos modèles économiques. L'un des enseignements clefs d'une vision systémique et complexe est qu'une entreprise n'a pas de vie seule. Si elle était vraiment seule, elle mourrait vite (faute de ressources, de collaborateurs, de débouchés pour ses produits...). Dans un monde où nous devons réintégrer le système Terre dans nos pensées comme dans nos actions nous devons repenser la gouvernance de l'entreprise (de conseil) en tant que constituant d'un écosystème. A ce titre l'observation des écosystèmes naturels constitue une source d'inspiration précieuse pour penser différemment le changement en se basant sur les principes du vivant. Ils ont de très fortes capacités d'adaptation et de résilience à des multitudes de chocs y compris climatiques. Ceci étant dit, tous les principes de la nature ne sont pas applicables aux organisations humaines, et certaines notions telles que la justice sociale ou l'intentionnalité ne s'y retrouvent pas ou peu. L'idée est plutôt de s'inspirer de certaines de leurs caractéristiques pour travailler sur des notions comme la diversité (des espèces), les interactions / l'interdépendance (entre elles), la décentralisation (banc de poissons), la croissance limitée (l'arbre ne monte pas jusqu'au ciel), le dosage de l'énergie, la circularité ou encore la création continue (à chaque saison).

Chacun de ces principes peut inspirer des réflexions sur la gouvernance de nos organisations. En particulier, la reconnaissance de notre interdépendance est cruciale pour l'adaptation et la résilience. La transition vers des "modèles durables" — responsables, contributifs, voire régénératifs — exige de prendre en compte les attentes sociétales. Les parties prenantes ne sont pas seulement les représentants légitimes de ces attentes, mais en sont également les experts principaux. L'entreprise de demain se façonnera en interaction avec eux, en incluant scientifiques, clients, collectivités territoriales, citoyens, riverains, fournisseurs et prestataires, ONG et confrères. C'est ainsi que l'entreprise pourra engager les changements de cap essentiels à sa survie et à son épanouissement.

Or, nous l'observons chez nos clients, le sujet de la relation avec l'écosystème élargi reste l'angle mort des politiques RSE (consultation de pure forme, évitement des controverses, faible culture du dialogue). Dans les sociétés de conseil la pratique est encore plus rare et dépasse rarement la mesure de la satisfaction des collaborateurs (baromètre de climat social) ou des clients (NPS).

Les incitations de la loi Pacte, qui vise à encourager les entreprises à réfléchir à leur utilité sociétale et incite les sociétés à mission à créer des comités dédiés, ainsi que les exigences de la directive européenne CSRD, contribuent progressivement à redéfinir les références dans le domaine.

Sans plus attendre, il nous semble important d'ouvrir le chemin en faisant évoluer la gouvernance de nos sociétés de conseil.

## Comment ?

Nous ne mentionnons pas ici les actions indispensables d'éducation de la gouvernance aux enjeux socio-environnementaux (*cf Section V. Les premiers pas*), mais bien les actions portant sur la gouvernance elle-même c'est-à-dire à la fois les instances (CA, Comex...) et les principes et modalités de fonctionnement

## 1. Les instances

L'objectif est d'intégrer les parties prenantes du cabinet au sein de sa gouvernance afin que les prises de décisions, les orientations prennent en considération l'écosystème et non seulement l'intérêt de la société seule. Les deux parties prenantes incontournables sont :

- "le parti pris, la parole" du vivant (expertise portée par un administrateur indépendant par exemple)
- les collaborateurs.

La déclinaison concrète au sein des instances dépend de la taille du cabinet et de son niveau de maturité.

Voici quelques exemples :

- Il peut s'agir de faire entrer, **au sein des Conseils d'Administration de nos structures, à minima un administrateur indépendant possédant une vraie expertise sociétale** pour qu'il puisse faire valoir l'intérêt du « vivant »<sup>2</sup> afin qu'il soit mieux pris en considération dans le processus décisionnel. Une des premières manifestations de ce changement de paradigme pourrait être la formulation par le comité d'administration et l'équipe dirigeante d'une Raison d'être transformative, idéalement intégrée aux statuts, reconnaissant que la croissance volumique ne saurait être un objectif en soi, et que l'attention au vivant prime sur la maximisation des bénéfices, voire l'instruction d'un chantier pour se doter de la qualité de société à mission.
- Cela peut aussi passer par **la création dans nos cabinets de Comités Parties Prenantes**, comme pratiqué chez nombre de nos clients, notamment ceux qui ont la qualité de société à mission, composés à la fois de représentants des collaborateurs et d'experts externes (ex. scientifique, universitaire, économiste, chercheur, client, partenaire, association d'étudiants, ONG, media...). Cela nécessite au niveau de chaque structure de :
  - bien clarifier ce qui sera attendu de cette instance et ses interactions avec l'exécutif,
  - cartographier les Parties Prenantes clés compte tenu de l'activité, de la chaîne de valeur<sup>3</sup> et des enjeux spécifiques.
  - se former – ou de se faire accompagner – à l'animation du dialogue car celui-ci ne s'improvise pas.

Un préalable à la mise en place d'un Comité Parties Prenantes peut aussi être **la création d'un Shadow Comex**, composé de collaborateurs représentants des « générations futures » préalablement formés aux enjeux sociétaux, ayant vocation à travailler sur l'engagement du cabinet en offrant une voix alternative et diversifiée dans la prise de décision et étant connecté aux initiatives de place (ex Nest, Les Collectifs...<sup>4</sup>).

Enfin, parce que la transformation des organisations vers des modèles durables demande un pilotage, il doit être confié à **un responsable/une équipe RSE (« chief impact officer ») rattaché au plus haut niveau de la Gouvernance**, dont l'action est idéalement relayée par un réseau de correspondants dans les principaux services et sites.

Pour compléter ce dispositif on peut aussi favoriser la sensibilisation des instances représentatives du personnel sur les sujets de transition écologique et RSE, faire connaître les associations ou confédérations syndicales dédiées à la transition (telles que Le Printemps Ecologique<sup>16</sup> lancé en 2022) -voire **soutenir le projet de création d'une commission Développement Durable au sein des CSE** conformément aux nouvelles prérogatives données aux CSE par la loi Climat et Résilience de 2018, au-delà des attributions classiques (économiques, sociales, financières).

## 2. Les principes et modalités de fonctionnement

L'ISO 26000 met en évidence sept principes de responsabilité : redevabilité, transparence, prise en compte des intérêts des Parties Prenantes (actuelles et futures), respect de la légalité (fiscalité responsable), des normes internationales, des droits de l'homme, comportement éthique

---

<sup>16</sup> <https://www.printemps-ecologique.fr/>

Pour aller au-delà des obligations réglementaires et s'inspirer des principes du vivant, plusieurs pistes peuvent être explorées par les sociétés de conseil :

- **Prendre en compte le long terme / la prospective** dans les travaux de réflexion stratégiques (créer une cellule de veille sur l'évolution des tendances, les besoins de conseil des entreprises, les réglementations, les impacts de l'IA sur nos métiers)
- **Procéder à une cartographie des enjeux ESG** spécifiques à la taille et au métier de la société de conseil (exercice de matérialité – double matérialité) pour alimenter et actualiser la stratégie de redirection
- **Mettre en place des dispositifs de consultation**, dialogue, concertation pour traiter les problématiques sociétales (voire les controverses) exprimées par les parties prenantes critiques
- **Travailler sur l'éthique** (pratiques commerciales, comportements internes et client, etc.) : formaliser une charte et un code d'éthique, sensibiliser les équipes, nommer un responsable, créer une cellule dédiée, mettre en place une procédure d'alerte
- **Systematiser dans la chaîne de décision la prise en compte des questions de RSE** (ordre du jour des réunions de Comex, critères d'acquisition, d'investissement, de R&D, de recrutement)
- **Clarifier la composition des instances** : indépendance des membres, répartition des rôles, équilibre des pouvoirs... et les modalités de prise de décision, garantir la traçabilité ...
- **Communiquer sur la démarche de transformation** (les objectifs, les avancées, les difficultés) de façon responsable
- **Viser une labélisation** (existante de type BCorp, sectorielle Syntec Conseil ou à créer « conseil régénératif »)
- Explorer de **nouveaux modèles de gouvernance** (adaptative, partagée ou encore opale)

## Nos engagements

### #3 Je m'engage à ouvrir ma gouvernance

Nous ouvrons la gouvernance de nos organisations à nos collaborateurs et à des parties prenantes externes par la mise en place d'instances dédiées.

### #7 Je m'engage à me doter d'un comité d'éthique

Chaque entreprise se dote d'un comité d'éthique comportant des membres internes et externes (partagé ou propre).

Ce comité peut notamment être saisi par tout consultant pour assurer que toute mission est conforme avec les valeurs de l'entreprise et de la présente charte.

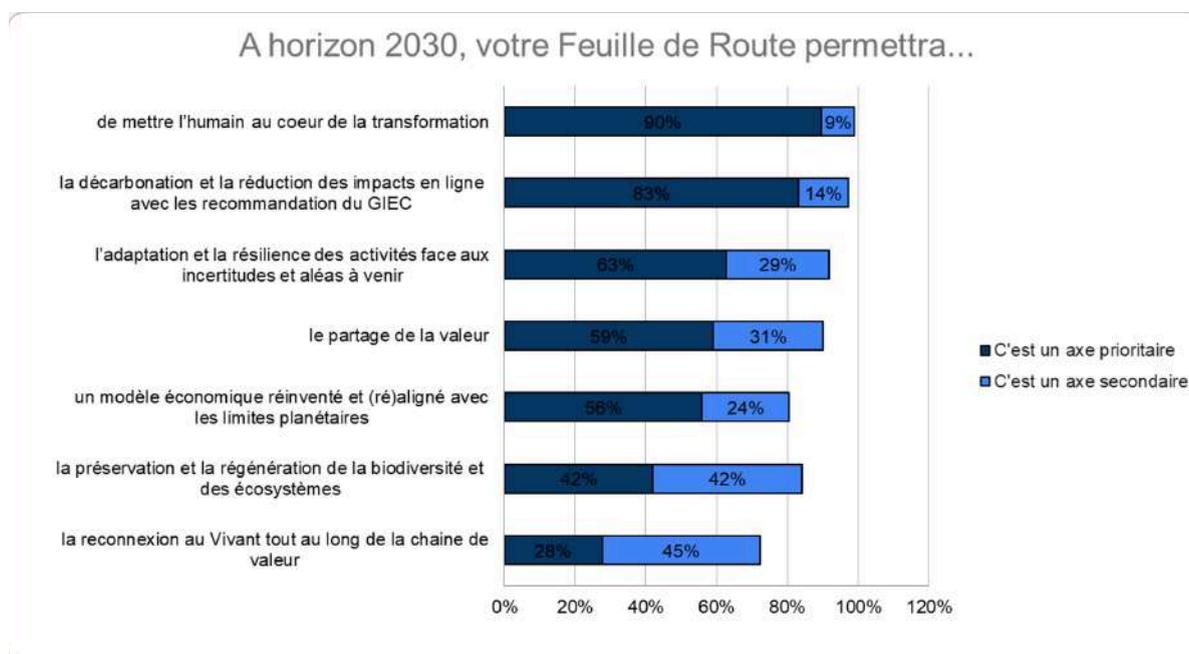
### #8 Je m'engage à valoriser mes impacts positifs non financiers

Nous mettons en valeur en interne l'impact positif non financier de nos missions, indépendamment de leur contribution au chiffre d'affaires ou au profit - notamment dans les mécanismes tels que variable, intéressement, plan stratégique...

## 2. Cultiver les richesses humaines

### Pourquoi ?

Nous sommes des entreprises de conseil, c'est-à-dire des sociétés de service qui apportent de la valeur à travers nos richesses humaines. Ce sont nos collaboratrices et collaborateurs qui constituent le cœur de nos réacteurs. Nous sommes conscients que la croissance dans nos métiers passe trop souvent par une sollicitation accrue de ces ressources, par plus de temps passé, d'énergie, de disponibilité qui peuvent mener à l'épuisement ou la perte de sens. Le parcours CEC Consulting nous a confirmé l'importance de placer l'humain au cœur de nos priorités. Il a révélé notre volonté de mieux entretenir, développer et préserver ces richesses dans une optique régénérative, comme le démontre la priorisation des axes de progrès dans les feuilles de route élaborées par nos sociétés de conseil à la fin du parcours.



### Comment ?

Nos sociétés de conseil peuvent agir à plusieurs niveaux, que nous articulons ici dans le cadre de chaque domaine des richesses humaines et du travail sur la culture et l'équipe d'une entreprise : il s'agit d'« étirer » chacun de ces champs d'action traditionnels pour englober la culture et les dynamiques humaines collectives au sens large.

- De la **santé et sécurité** à l'amélioration de la **qualité de vie** au travail
- De la **formation** à l'**employabilité** des collaborateurs, en renforçant leurs compétences et leur adaptabilité
- De la simple **consultation** à la **co-construction**, en favorisant une collaboration active et inclusive.
- De la **gestion de la paie** au **partage équitable de la valeur** créée au sein de l'entreprise
- Du **management de la performance** à un management responsable et, potentiellement, régénératif, qui nourrit le **bien-être et la croissance personnelle**
- De la promotion de la **mixité** à l'embrassement complet de la **diversité** sous toutes ses formes
- Du **recrutement** à la gestion proactive de l'**image employeur**, en soignant l'attrait et la réputation de l'entreprise
- Du **dialogue social** traditionnel à une **contribution collective et engagée** dans la transformation de l'entreprise

Chaque étape représente un approfondissement et une évolution des pratiques, en alignement avec une vision régénérative du rôle de l'entreprise dans la société.

## Pratiques & Actions proposées

La liste des actions qui suit est donnée à titre d'illustration. *Le référentiel RSE que Syntec Conseil a conçu avec l'appui de SGS<sup>17</sup> les reprend pour la plupart.*

**En amont ou en parallèle, il est souvent nécessaire de sensibiliser les équipes RH à leur « responsabilité élargie ».**

- Les DRH sont les principaux porteurs d'actifs « immatériels » par le volet humain. Elles pilotent les politiques de recrutement, de rémunération, de formation, les travaux sur les référentiels de compétence, la marque employeur, les process d'intégration, la diversité, l'inclusion, le dialogue social et la mesure du climat social, la santé/sécurité, la qualité de vie au travail, souvent la communication interne, les travaux sur le projet d'entreprise, la formulation des valeurs, etc...
- Leur action a aussi des impacts sur le capital organisationnel (structuration des équipes, dynamique managériale...) et réputationnel (marque employeur).
- Enfin, elles sont incontournables pour accompagner le changement dans les grands projets de transformation de l'entreprise, dont la RSE / l'orientation vers le Régénératif (programmes de sensibilisation interne, intégration aux pratiques métier, au système d'évaluation annuelle ou de rémunération variable, etc.).

Or, force est de constater que dans de nombreuses structures les DRH ne se sont pas encore emparés de ces enjeux et restent aujourd'hui prioritairement centrés sur la gestion opérationnelle des processus RH : recrutement, suivi de carrière, formation, gestion des départs, paye... L'ANDRH a produit plusieurs travaux pour inciter la profession à intégrer la RSE dans ses pratiques (cf le livre blanc)<sup>18</sup>. Un bon moyen peut être de monter une action spécifique de sensibilisation/formation pour l'ensemble des personnes en charge des RH.

**Ensuite, par leur biais ou indépendamment, nous proposons de revoir de la façon suivante les composants « classiques » de la fonction :**

### De la santé sécurité ..... à la qualité de vie au travail

- Mettre en place une politique de prévention des risques santé/sécurité au travail (stress, TMS, RPS, burn out...), des formations et des dispositifs de surveillance/d'alerte (RGPD, harcèlement, RSE, discrimination...) idéalement co construits avec les DP/membres du CE...
- Instaurer (et faire vivre chez les clients) un droit à la déconnexion
- Proposer des rythmes et formes de travail souples (télétravail, « open travail », home office) et compatibles avec l'activité
- Créer des environnements de travail « régénérants » (aménagement, ergonomie des équipements...) et permettant de concilier vie professionnelle et équilibre personnel
- Faciliter la prise du congé paternité<sup>19</sup>
- Modéliser l'expérience collaborateur dans un esprit de « symétrie des attentions » (prendre soin) par rapport à l'expérience client
- Mesurer le bien-être au travail (enquête de climat social)
- Viser un label (Great Place to work, Happy at work ou équivalent)

### De la formation .... à l'employabilité des collaborateurs

- Développer des parcours d'apprentissage structurés permettant aux consultants d'accroître leur maturité dans les compétences clés du métier du conseil, en allant au-delà de l'apprentissage informel « sur le tas » ou par simple observation. Ces parcours seront conçus pour renforcer les compétences adaptées à chaque niveau de carrière, qu'il s'agisse de consultants juniors, confirmés ou seniors
- Développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

<sup>17</sup> SGS est le leader mondial du testing, de l'inspection et de la certification : <https://www.sgs.com/fr-fr>

<sup>18</sup> <https://www.andrh.fr/article/RH-RSE-a-la-croisee-des-chemins-Nouveau-livre-blanc-de-l-ANDRH>

<sup>19</sup> <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/entreprises-conge-paternite-obligations#>

- Permettre à chacun et chacune de construire un avenir professionnel aligné avec ses expertises, sa vocation, ses envies (mobilité géographique, fonctionnelle), ses capacités
- Développer une offre d'accompagnement individuel (bilan de compétence, coaching...) et collective (Codev)
- Gérer les départs (ex. outplacement)
- Cartographier les besoins en formation des différents métiers sur la RSE et l'économie régénérative en fonction des catégories de mission, de clients
- Construire un parcours de formation permettant aux salariés de comprendre les enjeux climatiques et sociaux, les grands concepts de la RSE et de l'économie régénérative (pensée systémique, économie et design circulaire, biomimétisme, analyse en cycle de vie et mesure carbone, numérique responsable et de s'approprier les méthodologies et les outils associés (ex. de mesure d'impact)
- Entretenir la bascule en animant des événements (ex conférences, cafés débat..)
- Soutenir l'intrapreneuriat

#### De la consultation ... à la co construction

- Favoriser l'écoute de nos collaborateurs pour mesurer la compréhension et l'adhésion au projet d'entreprise
- Ouvrir un espace de débat sur la question du rapport au travail<sup>20</sup> (flemme, grande démission, recherche de sens, engagement), sur l'impact de la digitalisation (et de l'IA) sur le métier, sur les règles d'utilisation
- Renforcer l'implication des collaborateurs dans les processus décisionnels, en adoptant une approche plus participative et moins hiérarchique. Cela inclut leur participation active dans la définition de la raison d'être de l'entreprise, l'établissement des valeurs, l'élaboration du plan stratégique, la conception du projet d'entreprise et la mise en place de la feuille de route régénérative.
- Poser le sujet du droit de retrait sur les missions auprès de clients opérant dans des secteurs polémiques
- Favoriser la prise d'initiatives, l'actionnariat salarial
- Innover dans les messages et canaux de communication (réseau social interne, temps forts...)
- Appuyer les initiatives de mobilisation « écologique » issues du terrain, valoriser les porteurs (ex fresqueurs, animateurs d'ateliers 2tonnes, membres de Nest<sup>21</sup> ou des Collectifs<sup>22</sup>) et encourager la collaboration avec les projets initiés par les instances dirigeantes

#### De la gestion de la paye... au partage de la valeur

- Inscrire les critères RSE dans les dispositifs d'objectivation, d'appréciation de la performance et d'évaluation annuelle s'ils existent... et dans les critères de rémunération<sup>23</sup>
- Fixer un plafond aux rémunérations et réduire les écarts de salaire
- Soutenir un modèle basé sur le partage de la valeur, trouver une façon de donner accès aux consultants à la rémunération de la création de valeur positive nette.
- Changer l'incentive des associés pour infléchir notablement le positionnement

#### Du management de la performance ... au management responsable ... voire régénératif

- Revisiter les référentiels de management et les formations associées en intégrant la notion de responsabilité élargie, au-delà des frontières de l'entreprise (cf. les travaux de MR21 sur le management responsable<sup>24</sup>) et les enjeux de « régénération »
- Sensibiliser et former les managers aux nécessaires mutations de leur posture (lâcher prise, empathie, intuition, courage, proximité malgré le distanciel...) et pratiques d'accompagnement des équipes (ex. les travaux d'Hélène Le Teno à la Heart Leadership University<sup>25</sup>)
- Les accompagner dans leur transformation (ex. Groupes de Codev)

<sup>20</sup> Ouvrage collectif piloté par Bruno Palier : <https://www.sciencespo.fr/liepp/fr/content/que-sait-du-travail-un-projet-de-mediation-scientifique.html>

<sup>21</sup> <https://nestforfuture.org/fr>

<sup>22</sup> <https://librairie.ademe.fr/recherche-et-innovation/6247-ecotaf-la-mobilisation-ecologie-des-salaries.html>

<sup>23</sup>

<https://www.orse.org/nos-travaux/publication-orse-pwc-en-partenariat-avec-le-pacte-mondial-reseau-france-criteres-rse-et-remuneration-3eme-edition>

<sup>24</sup> <https://mr21.org/la-charte/>

<sup>25</sup> <https://www.heartleadershipuniversity.org/>

- Développer des modes d'organisation moins verticaux, plus organiques, horizontaux, reposant sur un écosystème ouvert où l'Humain est central
- Encourager les programmes d'engagements des collaborateurs (journées solidaires, mécénat de compétences).

#### De la mixité .... à la diversité

- Appliquer les principes d'égalité F/H (rémunération identique à poste égal, accession aux postes à responsabilité, gestion des retours post congé maternité)
- Diversifier les recrutements en termes de formation initiale, d'origine culturelle, sociale...
- Formaliser une politique de lutte contre les discriminations<sup>26</sup> (âge, handicap, sexe...) et la déployer (sensibilisations)
- Veiller à la qualité de la relation avec les freelances (niveau de rémunération, contractualisation, délais de règlement des factures...), les stagiaires, les apprentis et alternants
- Contribuer à l'insertion des personnes défavorisées, éloignées de l'emploi, en reconversion
- Bâtir une offre de maintien dans l'emploi / retour à l'emploi des personnes vulnérables (longue absence, maladie) une politique pour les salariés aidants (accompagnement, dons de RTT)
- Favoriser l'intégration de personnes en situation de handicap (au-delà de l'obligation réglementaire), en partenariat avec des acteurs tels que Cap Emploi, Agefiph, Duo Days
- Accompagner les seniors (à la préparation ou au départ en retraite) en partenariat avec des acteurs tels que France Travail, Apec, Senior Job, Teepy Job

#### Du recrutement .... à la gestion de l'image employeur

- Intégrer la maîtrise des champs environnementaux et sociaux dans les job descs et référentiels de compétences des différents métiers ainsi que les parcours d'unboarding
- Donner aux personnes impliquées dans le process de recrutement les repères et outils pour présenter la bascule du cabinet vers le régénératif
- Valoriser la démarche dans les relations écoles/universités

#### Du dialogue social ... à la contribution commune à la transformation

- Garantir une bonne protection sociale (mutuelle, anticipation de la retraite...)
- S'assurer de la représentation des salariés
- Bâtir des relations fluides avec les IRP
- Aider les instances (CSE) à prendre en compte leur nouvelle prérogative environnementale (voire les former à l'impératif écologique)
- Faire connaître le Printemps Ecologique<sup>27</sup>, la nouvelle organisation syndicale

<sup>26</sup> <https://acompetenceegale.com/24-criteres-de-discrimination/>

<sup>27</sup> <https://www.printemps-ecologique.fr/>

## **Nos engagements**

### **#10 Je m'engage à former l'ensemble de mes collaborateurs actuels et futurs**

Nous formons de façon continue l'ensemble de nos collaborateurs, à leur intégration et au cours de leur parcours professionnel, aux limites planétaires et aux planchers sociaux, a minima pour qu'ils en aient une connaissance approfondie, et le cas échéant en soient des praticiens.

### **#11 Je m'engage à viser un enrichissement par la diversité**

Nous accroissons le recrutement et l'inclusion de profils différents notamment en termes d'origine sociale, de parcours académique, de capacités physiques...

### **#12 Je m'engage à créer les conditions d'épanouissement de mes collaborateurs**

Nous opérons dans un environnement de travail qui contribue à l'épanouissement de nos collaborateurs comme de nos parties prenantes : pratiques managériales, bienveillance et convivialité, environnement physique, politique d'achats et modes de contractualisation.

## Inspiration

### La métaphore de la forêt

La forêt est un écosystème complexe qui prospère dans un **équilibre** entre les organismes qui le composent. La forêt est l'association d'un « biotope » et de sa « biocénose », c'est-à-dire **d'un milieu et d'organismes** qui y vivent. C'est un lieu de **cohabitation** entre **différentes espèces** qui vivent en **interdépendance**. On peut aussi définir la forêt comme une **communauté**. Au centre de ce système on retrouve les arbres qui prennent vie sur un **sol riche** de matières fertiles, qui y prennent **racines** sol pour grandir vers **la lumière** grâce à la photosynthèse, productrice d'**énergie**. La richesse de la forêt et sa survie tiennent à sa **diversité**, la monoculture la mettant en péril et la rendant plus fragile face aux aléas. La forêt produit de la matière vivante, l'entretient, la fait grandir.

Nos entreprises sont des forêts, dont les arbres sont **les hommes et les femmes qui les composent**. Comme au sein d'une forêt on peut observer la richesse, la robustesse et la fragilité de nos collaborateurs, l'interdépendance entre les individus, la nécessité absolue de préserver notre écosystème pour maintenir l'équilibre, d'apporter tous les éléments nécessaires à l'épanouissement de nos équipes : **un sol fertile et riche et un environnement propice à un développement harmonieux**.

**Le sol** : c'est l'ensemble des valeurs partagées, des modes de fonctionnement de l'organisation, des pratiques managériales et du climat qui constituent le sol à fertiliser. Des valeurs fortes et partagées constituent une banque de « nutriments » essentiels et participent à l'**enracinement** et permettent le développement d'un esprit d'équipe. De même que toutes les espèces ne sont pas adaptées pour tous les milieux, il sera intéressant de vérifier l'adéquation des candidats potentiels au projet de l'entreprise afin qu'il existe une vraie **symbiose** entre le nouveau collaborateur et l'entreprise qui l'accueille.

**L'énergie** : dans nos entreprises, les hommes et les femmes ont besoin d'être éclairés pour produire leur propre **photosynthèse** afin de transformer la lumière en énergie. Projet commun, coopération et communication transversales constituent la lumière qui alimente l'**énergie collective**. Les grands arbres sont la force de la forêt, il ne faut pas les couper – arrivés à maturité - leur rôle est de soutenir le reste de la forêt en laissant la place au renouvellement progressif du biocénose. Les plus petits arbres ont autant besoin de lumière que les grands et l'organisation doit permettre à chacun de trouver sa place et sa trajectoire de développement. Elle devra autant porter attention à ses juniors qu'à ses seniors

**La diversité** : dans nos entreprises, la diversité des profils (origines), des compétences, des expériences et des perspectives s'apparente à la **diversité biologique** de la forêt. Elle permettra à l'entreprise de s'adapter à des défis variés, de mieux résister aux changements et de favoriser une culture d'innovation. De la même manière que la monoculture appauvrit les sols, la standardisation des profils appauvrit la culture.

**L'interdépendance** : tout comme dans la forêt les espèces sont interdépendantes et se protègent les unes les autres, dans nos entreprises, il est nécessaire de rendre visibles les interdépendances et de favoriser la création de relations harmonieuses. Les relations de confiance joueront un rôle de régulation et seront clés pour assurer la fluidité des échanges au profit de l'équilibre global. Il s'agit ici du bien vivre ensemble, dans une logique de respect mutuel et de solidarité. Pour y parvenir, nos entreprises s'attacheront à créer un environnement qui favorise l'expression des idées et préoccupations comme les **échanges**.

**La coopération** : face aux limites planétaires et la finitude de nos ressources, la compétition doit céder la place à la coopération pour assurer la survie de l'entreprise. En effet, dans un monde où tout abonde, comme ce fut le cas dans des écosystèmes prolifiques comme la forêt tropicale, la compétition était reine ; quand les ressources viennent à manquer comme dans la toundra, les espèces collaborent à leur survie.

**La renaissance** : le développement de la forêt s'inscrit dans des **cycles**. Ainsi, les arbres produisent des feuilles, des fleurs et des graines dans un cycle de vie continu. Les saisons influent sur la croissance et la dormance des plantes. Ces cycles favorisent la régénération et donc la durabilité de la forêt. Dans nos entreprises, les hommes et les femmes ont également besoin de se régénérer. L'entreprise doit permettre de faire naître ses nouvelles compétences (de nouvelles graines), grâce au développement professionnel et la formation continue. Elle doit aussi veiller à l'équilibre travail - vie personnelle, au soutien, à la reconnaissance.

### 3. Réduire nos externalités environnementales négatives au seuil incompressible... et générer des impacts positifs

---

#### Pourquoi ?

Même si nos métiers, par leur nature, ont une empreinte environnementale directe relativement limitée, il nous semble essentiel de déployer toutes les mesures nécessaires pour gérer aussi cette dimension.

Chacun doit faire sa part. Chaque geste compte. Chaque dixième de degré compte.

Au-delà des exigences réglementaires<sup>1</sup> auxquelles certains d'entre nous sont déjà soumis (les autres ne tarderont pas à l'être également) et des demandes croissantes de nos clients<sup>2</sup> qui cherchent à travailler avec des partenaires responsables, en vue notamment de réduire leur propre bilan carbone (scope 3), il s'agit de mettre en cohérence ce que nous prônons auprès de nos clients avec nos propres pratiques.

Plus encore, peut-être, que pour d'autres sujets, donner l'exemple est ici incontournable. Et cela doit s'appliquer sur toute notre chaîne de valeur, tous collaborateurs confondus.

Comme pour toute entreprise, cet effort doit combiner deux approches complémentaires :

1. Réduire nos impacts négatifs au seuil incompressible
2. Générer des impacts positifs nets sur les écosystèmes

#### Comment ?

En fonction de leur taille ou de leur métier, nos sociétés de conseil peuvent agir à plusieurs niveaux : revoir leur chaîne de valeur et travailler chaque ligne d'impact : émissions de CO<sub>2</sub>, impacts biodiversité, sur l'ensemble des limites planétaires, impacts sociaux. La section suivante propose un inventaire de pratiques déjà bien identifiées et dont la mise en œuvre a pu être testées dans nombre d'environnements.

#### Pratiques & Actions proposées

La liste des actions qui suit est donnée à titre d'illustration. *Le référentiel RSE que Syntec Conseil a conçu avec l'appui de SGS<sup>28</sup> les reprend pour la plupart.* Elle illustre la façon d'intégrer le sujet dans les différents services de nos sociétés. Nous faisons ressortir (en couleur) celles qui ont une dimension régénérative.

Sur les émissions/impacts :

- **Mesurer l'empreinte carbone** (*idéalement scope 3*) et se donner une trajectoire (ex. SBTi ou SNBC)
- Réaliser un bilan biodiversité
- Mettre en œuvre des projets de reforestation, **de régénération d'un territoire**
- Développer un outil de mesure de l'impact CO<sub>2</sub> des missions et proposer des presta « sobres by design »,
- **Flécher les projets de mécénat, mécénat de compétences, bénévolat vers des projets à impact environnemental positif (ex Partenariat Planète Urgence)**
- **Dédier un pourcentage du CA à des projets de préservation/régénération (ex : 1% pour la planète).**

Sur les bâtiments : Sensibiliser les équipes du service immobilier à ces enjeux

- Installer des dispositifs de régulation de l'éclairage, du chauffage, des consommations d'eau, par exemple
- Gérer les déchets (suivi des consignes et circuit de tri)
- Choisir des matériaux responsables : peintures, revêtements, moquettes (ex. Interface)
- S'approvisionner en énergies vertes
- S'installer dans des locaux « responsables » (ex immeubles certifiés HQE, Bream voire **à énergie positive**) **et être force de proposition auprès des propriétaires sur les travaux à mener**
- **Installer des récupérateurs d'eaux de pluie si espaces verts, des composteurs, végétaliser les sites**

---

<sup>28</sup> SGS est le leader mondial du testing, de l'inspection et de la certification

- Repenser la gestion de l'espace (m2 par personne) et les horaires de travail. Ouvrir les locaux à d'autres utilisations (associations, ...)

Sur le volet SI : Sensibiliser la DSI à ces enjeux (conférence de Green IT)

- Choisir des matériels reconditionnés (ordinateurs, écrans, smartphone..) et labélisés « faible consommation d'énergie » (labels TCO, EPEAT...)
- Choisir un hébergeur responsable
- Promouvoir les bonnes pratiques sur la diffusion de mails, le stockage de données, le streaming
- Participer au cyber world cleanup day ou opérations équivalentes
- Consulter les salariés pour éviter le sur équipement, promouvoir le BYOD (Bring Your Own Device)
- Augmenter la durée de vie des matériels (maintenance préventive)
- Soutenir les associations ou scientifiques par des démarches de crowd computing / crowdsourcing ?

Sur les déplacements : Sensibiliser les Services Généraux à ces enjeux (travaux de l'IDET)

- Inciter à l'utilisation des transports publics (participation financière aux abonnements), au covoiturage, à l'utilisation du vélo (local, prise en charge d'une partie des frais kilométriques) - supprimer (ou réduire fortement) les parkings
- Mettre en place un forfait mobilité durable
- Imposer le train versus l'avion pour les déplacements dans l'hexagone
- Transformer la flotte auto (véhicules électriques, hybrides), plafonner les émissions de CO2 au km par véhicule, proposer des systèmes de location plutôt que l'attribution de véhicules de fonction

Sur les achats : Former les services Achats aux achats responsables et aux initiatives du CNA

- Appliquer des critères environnementaux dans l'ensemble des achats : pour les consommables (papiers labélisés FSC, PEFC... encres végétales...), le mobilier (éco conçu, recyclé, de seconde main), les prestataires (exemples : imprimeurs, agences de com, salles de séminaire, traiteurs, déménageurs...)
- Partager une charte des relations avec les free lance et indépendants
- Obtenir l'évaluation Ecovadis du top 10 des fournisseurs et suivre leur engagement dans des démarches RSE, les sensibiliser / former / accompagner dans leur transformation
- Revoir les pratiques de contractualisation et règlement des fournisseurs
- Viser le label Relation fournisseurs et achats responsables
- Créer des groupements d'achats non pour augmenter le pouvoir de négo tarifaire mais pour peser plus sur la redirection de l'amont de la chaîne de valeur

Sur la restauration (restaurant d'entreprise, solutions de livraison de plateaux repas, événements) : Sensibiliser les équipes aux enjeux (consommation responsable, loi Agec)

- Privilégier les produits locaux, de saison, limiter les repas carnés
- Lancer une campagne de lutte contre le gaspillage
- Supprimer les gobelets et bouteilles plastiques, installer des fontaines à eau branchées sur le réseau
- Opter pour des machines à café approvisionnées en café bio, éviter les dosettes en aluminium et privilégier du 100% compostable

Sur les investissements : Sensibiliser la Direction Financière à ces enjeux

- Intégrer les indicateurs extra-financiers dans les tableaux de bord
- Orienter les investissements (trésorerie) vers des produits ISR
- Intégrer des critères environnementaux dans le calcul de la part variable des rémunérations
- Tester une comptabilité en triple capital
- Flécher la participation et l'intéressement ou autres comptes épargne temps vers des fonds à impact
- Ouvrir le dialogue avec banquiers et assureurs sur les financements à impact

## **Nos engagements**

### **#9 Je m'engage à évaluer, réduire et publier mes impacts sur le vivant**

Nous évaluons, réduisons à leur seuil incompressible, et publions nos impacts sur le vivant - sur toutes les limites planétaires - en nous conformant aux meilleurs standards disponibles.

## 4. Apprendre à mesurer et valoriser nos impacts non financiers dans le cadre de nos missions

---

### Pourquoi ?

Nous sommes conscients que notre impact, du fait de la nature de nos opérations, est en pratique surtout celui que nous créons *chez nos clients*. Il importe donc de nous assurer que non seulement nous ne les aidons pas à avoir des impacts négatifs mais bien que nos missions concourent à diminuer les impacts négatifs de leurs activités, ou à en augmenter les impacts positifs. Notre « super pouvoir » est d’inspirer, d’orienter nos clients et de les aider à concrétiser, opérationnaliser les transformations souhaitées ou nécessaires.

Toutes nos missions ne seront pas demain à visée régénérative, mais l’essentiel d’entre elles doit nous permettre d’« aller chercher de l’impact », soit en réduisant les externalités négatives, soit en contribuant à résoudre des problématiques sociales ou environnementales. Pour cela, nous emploierons toute notre capacité d’influence afin d’amener nos clients à engager des actions à impact et/ou régénératives qui viendront compléter l’expression de besoin initiale [voir leviers #6 « offre » et #8 « influence »]

Comment s’assurer alors que cette recherche d’impact soit bien au cœur de nos missions et de nos conversations avec nos clients ? Que les projets que nous accompagnons génèrent bien les effets attendus ? Pour nous, une seule voie, celle de la mesure d’impact de nos missions qui doit permettre de :

- Mettre le sujet de la transition au cœur de nos échanges
- S’aligner sur des objectifs communs poursuivis tout au long de la collaboration ;
- Faire progresser nos clients (et nos pratiques) sur la mesure d’impact des activités sur lesquelles nous intervenons, et donc sur la conscience concrète de ces impacts ;
- Orienter les prises de décision et arbitrer entre les moyens (des missions, projets) en fonction des indicateurs et objectifs d’impact ciblés ;
- Faire la preuve des impacts générés et pouvoir ainsi rendre compte auprès de nos parties prenantes ;
- Mettre en œuvre et suivre les actions correctrices nécessaires, progresser d’une mission à l’autre ;
- Valoriser ce qui doit l’être et notamment le travail réalisé par les équipes projet [voir levier #7 « partage de la valeur »]

### Comment ?

Nous identifions deux types d’impacts sur nos missions :

1. **Ceux que l’on peut qualifier d’impacts directs** (directement imputables à nos actions, au-delà de la production de livrables), qui conditionnent les impacts indirects et qui peuvent se mesurer à partir de certains critères tels que :
  - La montée en compétences de nos interlocuteurs (pilotes et membres des comités de pilotage) sur les enjeux de RSE/transformation vers le régénératif ;
  - L’implication de la Gouvernance (CA, Comex) dans le projet (l’alignement des dirigeants, la montée en maturité, l’intégration de la RSE à l’agenda des réunions...);
  - La mobilisation de l’écosystème de l’entreprise (consultation des parties prenantes) ;
  - L’intégration de la RSE dans la culture de l’entreprise se matérialisant par exemple dans la prise en compte de nouveaux critères dans les process RH (job desks, critères de recrutement, d’évaluation, de rémunération, enquête de climat social...).
2. **Ceux que l’on qualifiera d’impacts indirects** sur la performance et la transformation de l’entreprise (formulation d’une raison d’être transformative, mesure des vulnérabilités, stratégie de décarbonation, écodesign de produits, redirection de business model, renoncements...) qui se mesurent idéalement à

partir d'un référentiel de marché, reconnu et permettant à nos clients de valoriser leur progrès dans leurs différents reportings extra-financiers.

Plusieurs référentiels de place peuvent être utilisés : l'ISO 26 000, l'OEF (Organization Environmental Footprint) développée par la Commission Européenne, les travaux de Kate Raworth sur la Théorie du Donut, IRIS+, les travaux du SASB (Sustainability Accounting Standards Board), les ODD, les 23 objectifs d'impact de la Permaentreprise, les critères de labélisation (BCorp...), la GRI (Global Reporting Initiative), la comptabilité en triple capitaux, les référentiels sectoriels dont se sont dotées de nombreuses fédérations professionnelles.....

Les ESRS de la Directive CSRD constituent aussi un standard intéressant. Ce référentiel qui sera progressivement adopté par toutes les entreprises européennes de plus de 250 salariés couvre tant les sujets environnementaux (changement climatique, biodiversité, eaux et ressources marines, pollution), sociaux (collaborateurs, communautés, consommateurs) que de gouvernance. Il se fonde sur le principe de la double matérialité (matérialité financière pour prendre en compte les effets des enjeux ESG sur la performance de l'entreprise et matérialité d'impact pour estimer les effets de l'activité de l'entreprise sur son écosystème).

Pour que cette mesure d'impact prenne toute sa dimension, nous souhaitons l'inscrire au cœur de chacune de nos missions en :

- Explicitant dès l'initialisation de nos **démarches commerciales** les domaines d'impact que nous souhaitons « travailler » en lien avec les projet poursuivis ;
- Débutant chacune de nos missions par **un kick off impact/régénératif** permettant d'identifier avec notre client les indicateurs et objectifs cibles par domaine d'impact ;
- Précisant l'additionnalité apportée par la démarche de conseil en termes d'impact par rapport au travail que le client pourrait faire par lui-même ;
- Indiquant les moyens pris par le cabinet de conseil pour contribuer aux impacts identifiés,
- Suivant les indicateurs en cours et en fin de mission ;
- Programmant **un suivi « au-delà » du calendrier de la mission** (à six mois ou un an) notamment sur les impacts indirects.

Très concrètement, cela passe par **le développement et la fiabilisation d'un outil de mesure d'impact**. L'outil doit permettre de :

- Définir le niveau actuel de prise en compte des enjeux ESG dans l'activité de notre client ;
- Pré-identifier des thématiques d'impact potentiels en fonction de la nature de la mission (stratégie, accompagnement, formation, recrutement, étude...);
- Puis sélectionner des indicateurs directs et indirects et les données d'impact disponibles chez nos clients.

Certains cabinets ont déjà développé, testé ce type d'outil et le déploient en priorité sur les gros projets.

## Nos engagements

### #9 Je m'engage à évaluer, réduire et publier mes impacts sur le vivant

Nous évaluons, réduisons à leur seuil incompressible, et publions nos impacts sur le vivant - sur toutes les limites planétaires - en nous conformant aux meilleurs standards disponibles.

### #8 Je m'engage à valoriser mes impacts positifs non financiers

Nous mettons en valeur en interne l'impact positif non financier de nos missions, indépendamment de leur contribution au chiffre d'affaires ou au profit - notamment dans les mécanismes tels que variable, intéressement, plan stratégique...



Travailler avec nos parties prenantes externes, là où nous voulons faire écosystème

5. Transformer nos modèles d'affaires et nos offres pour les mettre au service du Vivant
6. Repenser notre partage de la valeur entre toutes les parties prenantes
7. Intégrer pleinement les enjeux systémiques en agissant comme partie d'un écosystème
8. Utiliser notre influence pour favoriser la bascule

Ces quatre leviers impliquent tous d'adopter un nouveau point de vue sur nos entreprises et leur rôle dans l'économie, la société et l'environnement. Ils s'appuieront en partie sur les premiers leviers qui nous fourniront un support conceptuel et nous permettra de puiser dans nos propres entreprises des exemples, des pratiques et une motivation inspirantes, mais demandent aussi de travailler, en toute humilité, avec des parties prenantes diverses et parfois oubliées.

## 5. Transformer nos modèles d'affaires et nos offres pour les mettre au service du Vivant

---

### Pourquoi ?

Une entreprise de conseil, comme toute entreprise, se doit de satisfaire les attentes de ses employés et de ses actionnaires. Aujourd'hui, essentiellement, les employés s'attendent à une croissance de leur rémunération et une évolution de leurs responsabilités ; les actionnaires, à une valorisation de leur investissement. L'entreprise tend alors à se focaliser sur la démonstration de sa capacité à faire croître la rentabilité et le chiffre d'affaires, souvent considérées comme passage obligé voire comme preuve du succès par une majorité de conseils d'administration. C'est sur ces raisonnements et leurs conséquences que nous nous penchons dans cette section.

Le modèle d'affaires du conseil – bien qu'il présente évidemment des variations suivant le domaine et le cabinet, et qu'il soit vécu et incarné différemment suivant les cultures des cabinets – présente généralement les caractéristiques suivantes :

- **Création** de valeur = expertise et temps de réflexion mis à disposition
- **Production** de valeur = mise en forme et application au cas client
- **Distribution** de valeur = contrat, renouvelable/régie ou bien *ad hoc* – souvent à l'initiative du client, parfois par la vente d'une expertise spécifique voire caractéristique du cabinet
- **Appropriation** de valeur = par les équipes du client, voire ses parties prenantes, clients indirects du cabinet de conseil affectés par les impacts sur les prix, méthodes, process...
- **Monétisation** de valeur = généralement facturation au jour-homme par le cabinet, et perception du coût, potentiellement des impacts financiers ou qualitatifs par le client – des évolutions existent en partage explicite de la plus-value créée chez le client ou des success fees
- **Répartition** de valeur = consultants, sous forme de salaires et éventuellement d'intéressement, associés ou actionnaires, sous forme de dividende voire de valeur de part

De façon schématique, on peut parler de vente d'expertise, au temps passé, à un coût reflétant l'expérience des consultants affectés à une mission.

Les conséquences en termes de dynamique d'affaires en sont une différenciation dont la perception passe par l'expertise (taux JH) et l'efficacité (nombre de JH), et en conséquence les incitations suivantes :

- Spécialisation de l'expertise, par domaine ou par méthode, avec sanctuarisation / rétention de celles-ci
- Standardisation des méthodes et reproductibilité des missions (pour davantage d'efficacité)
- Dépendance forte aux budgets et priorités des entreprises qui attendent un retour rapide sur chaque mission
- Impératif de croissance lié au modèle de financement, notamment dans le cas où la valorisation d'un cabinet est un mode important de distribution de valeur pour ses dirigeants, le taux de croissance étant un facteur clef d'estimation de la valeur financière de l'entreprise

Dans ce cadre, si nous regardons l'entreprise de conseil comme un système vivant, imbriqué dans des écosystèmes vivants humains et naturels, ses impacts régénératifs sont limités à celles de ses missions qui seraient dédiées à la mise en œuvre d'une expertise au service du vivant : relations de coopération, biologie, urbanisme, environnement en général, ressources humaines – valorisée à titre d'effet direct plutôt que dans ses conséquences à long terme, et dépendante des intérêts et priorités de ses clients. La présente section s'attache à analyser les moyens d'assurer que ces effets aient le plus de conséquences positives pour nos parties prenantes.

## Comment ?

Trois axes s'ouvrent dès lors à nous, qui sont les composantes de ce levier de redirection :

1. **Augmenter les effets dans le cadre du modèle d'affaires actuel** : augmenter la part d'offres au service du vivant dans le portefeuille d'offres, augmenter à la fois l'expertise disponible et l'appétit des clients et des entreprises pour celle-ci
2. **Travailler et ré-orienter le modèle d'affaires** pour incarner et diffuser plus largement ce qu'est une bascule de nos modèles vers la valorisation du vivant pour le vivant
3. **Faire évoluer notre posture et repenser l'expérience client**

### Premier axe: Dans le cadre du modèle d'affaires actuel, travailler nos offres :

- Dédier des efforts significatifs à la création d'une **expertise** aujourd'hui trop rare : celle des écosystèmes (humains comme naturels), de la complexité, d'une prospective permettant d'éclairer nos choix collectifs, notamment à travers les impacts systémiques<sup>29</sup>
- Créer une offre de conseil spécifiquement orientée vers ces domaines d'action négligés ou négativement impactés par l'entreprise aujourd'hui : **information et formation** des clients, **mesure et objectivisation** des impacts, **modèles d'affaires** et **action écosystémique, coopérative, territoriale** notamment<sup>30</sup>
- S'assurer de la sensibilisation et de l'appétence des clients potentiels et du tissu économique dans son ensemble pour ces domaines : investir dans des **événements**, des **communications** et des **approches** permettant de faire évoluer les consciences individuelles puis entrepreneuriales<sup>31</sup>

### Deuxième axe: Dans le cadre de la mise en place de nouvelles structures, travailler nos modèles d'affaires :

Pour revaloriser la santé des écosystèmes, internes comme externes aux entreprises, nous pensons nécessaire de donner **davantage de temps** (de **formation, d'exploration, de mise en relation**) à nos consultants – il s'agit là de **faire évoluer la monétisation et le partage de la valeur**,

- soit en diminuant la part des marges consacrée à la rémunération : quels seraient les niveaux de salaires (ou de dividendes versés aux salariés ou actionnaires) qui, sans changer le TJM facturé aux clients, permettrait de maintenir l'équilibre financier des cabinets tout en libérant du temps en interne ?
- soit en changeant le modèle de facturation pour refléter non le temps passé mais (i) la valeur (financière, sociale, humaine et environnementale) des prestations proposées, (ii) ou bien un modèle d'abonnement (modèle serviciel de long terme)
- dans tous les cas, en valorisant (dans les discussions, dans les valeurs) les effets indirects, parfois moins mesurables, parfois à plus long terme, des missions réalisées, indépendamment de la marge financières générée

*Nous recherchons ici non seulement l'épanouissement individuel des salariés de l'entreprise, mais leur capacité à penser et se concentrer sur leurs impacts indirects, chez nos clients comme dans les tissus (locaux, nationaux, sectoriels) avec lesquels ils sont en contact. En étendant ce raisonnement à notre posture en tant que cabinets de conseil, nous pouvons jouer un rôle crucial dans la transition vers un modèle régénératif. Nos offres et notre modèle devraient évoluer à la fois pour refléter notre engagement envers la préservation et l'enrichissement de la biodiversité et du bien-être humain mais surtout pour être un levier de changement positif. En intégrant systématiquement des considérations écologiques et humaines dans nos missions, nous ne nous contentons pas de conseiller ; nous agissons en tant que catalyseurs de transformation durable - il en résulte un changement de posture en général sur lequel nous revenons à présent.*

---

<sup>29</sup> Tant de façon proactive (penser les scénarios et les récits d'avenir) que réactive (penser les impacts indirects des technologies que certains dans l'industrie connaissent parfaitement, Intelligence Artificielle, Financiarisation, Blockchains, etc)

<sup>30</sup> Voire y ajouter des offres spécifiquement tournées vers l'accompagnement de nos clients du business as usual à la stratégie à visée régénérative : diagnostic de vulnérabilité, formulation de raisons d'être, exercices de matérialité, séminaires prospectifs, transformation des dirigeants...

<sup>31</sup> Il s'agira notamment de renouveler l'expérience client (élargissement du brief en phase commerciale, Lab...)

### Troisième axe: Faire évoluer notre posture et repenser l'expérience client

- Pour prendre acte de la complexité des écosystèmes dont nous faisons partie, et une vision systémique du monde dans lequel nous vivons, nous pensons nécessaire de faire évoluer la posture du conseil : **d'experts réagissant aux demandes des clients**, nous pouvons nous voir comme des **facilitateurs et influenceurs contribuant à révéler leurs besoins et leurs potentiels**
- Nous pouvons faire évoluer la création et l'appropriation de valeur en mettant en avant non plus la **forme et le contenu de livrables** ponctuels au terme de chaque mission, mais le réemploi et le développement des capacités du client (avec transparence et partage) : Nous pouvons œuvrer à la **création de compétences** chez nos clients : analyse, synthèse et **mise en valeur de l'existant, transfert de savoir-faire**, non pas formation directe mais **création de capacité d'auto-formation**.
- Nous pouvons aussi contribuer **à insérer les entreprises clients dans des tissus plus coopératifs et plus robustes** de clients, de partenaires et d'experts. En effet, la capacité à générer des impacts positifs nets est hors de portée pour certaines entreprises dont l'activité ne porte pas sur le vivant. Pour y parvenir, il est impératif d'agir en écosystème de coopération. Ce terme vient de l'économie de la fonctionnalité et décrit la nécessité de repenser les interactions avec les parties-prenantes, existantes ou à intégrer pour faire évoluer la manière de mener ses activités. Nous pouvons accompagner nos clients dans l'identification des acteurs, dans la mise en relation comme dans la formalisation d'un « contrat d'interdépendance » fondé sur un intérêt collectif partagé ou encore dans la formalisation de règles de gouvernance qui régissent notamment le partage de la valeur entre les parties-prenantes de l'écosystème. Nous pouvons être force de création de coalition d'acteurs d'un même secteur (coopétition) ou partageant des enjeux communs, voire si besoin co-investir à leurs côtés.
- Nous pouvons ainsi revoir l'expérience client pour tendre vers des modes de coopération plus organiques :
  - *Des démarches qui combinent plus systématiquement des approches tête-cœur-corps afin de générer des mises en mouvement et des transformations beaucoup plus profondes, radicales et sincères.*
  - *Un positionnement en tant que membre d'un écosystème coopératif avec nos clients qui invite à repenser assez radicalement les fondements de la relation mais aussi la finalité (l'impact d'abord et ensuite une rétribution fondée sur un juste partage de la valeur créée).*
  - *Des modalités d'intervention (expérience immersive, make lab..) qui développent l'autonomie et la capacité d'agir de nos clients*
  - *Le partage de notre veille et la diffusion à nos clients d'outils « open source »*
  - *Une approche commerciale portée par la responsabilité et l'éthique (transparence sur les prix, sincérité sur les savoir-faire, projets de co-développement sur des champs nouveaux).*
  - *Une communication responsable et volontariste sur les convictions et les engagements (anti-green / purpose washing)*

## Pratiques & Actions proposées

La liste des actions qui suit est celle développée dans le cadre tant des groupes de travail de la CEC Consulting qu'en parallèle de celle-ci, par les cabinets souhaitant avancer dans ce domaine - elle ne prétend pas à l'exhaustivité et a vocation à être vivante, au gré des initiatives et des demandes :

### (1) Mieux comprendre et s'acculturer aux enjeux du vivant

*Il faut renoncer à concevoir avec trop de précision une vision parfaite de la destination mais plutôt proposer une somme d'expérimentations qui permettront de tester l'attractivité de certains changements, leur faisabilité et leur viabilité relative (en termes de valeur monétaire, d'usage ou d'image). En effet, dans un contexte jugé comme très complexe, l'action informe et l'inaction démobilise. Ces expérimentations permettent plus vite d'ajuster le tir et de définir des trajectoires possibles en déterminant les facteurs justifiant de basculer d'une trajectoire à une autre, si besoin (« les déclencheurs »).*

- Comprendre les enjeux de manière systémique : en réalisant des parcours type Butterfly, Lumia, CEC, mais aussi en mobilisant par exemple différentes fresques en fonction des enjeux de l'entreprise (Climat, Eau, numérique, des nouveaux imaginaires, ...)
- Se projeter dans un futur souhaitable : « n'essayez pas de prévoir l'avenir, rendez-le possible... ». Cette autorisation puissante est aussi un levier efficace pour rendre concrète une réalité différente dans un futur proche donc vraisemblable et imaginable (7 à 10 ans au maximum) en apportant les preuves que, dès aujourd'hui, il existe déjà des initiatives qui contribuent à faire vivre ce que dessine ce futur souhaitable. Une approche telle que celle proposée par « Imagine demain » ou « 2030 glorieuses » sont des exemples intéressants. Si l'on souhaite sophistiquer l'approche pour coller plus finement aux enjeux spécifiques d'une entreprise, il est également possible d'utiliser des outils de prospective ou de design fiction ou de proposer des learning expeditions permettant de s'inspirer et de s'approprier des manières de faire mises en œuvre par des entreprises pionnières.

### (2) Diffuser auprès de nos clients une culture de l'impact et susciter des réflexions sur le leur

Les méthodologies et approches d'accompagnement que nous serons amenés à proposer à nos clients sur la variété de projets que nous pourrions mener auprès d'eux devraient intégrer progressivement tous les éléments permettant de réduire les impacts négatifs au plus près des seuils incompressibles et / ou de générer des impacts positifs nets, et, plus fondamentalement, de considérer leur place au sein de l'écosystème Terre et de notre société. Des exemples en sont fournis ci-après :

**Atelier de réflexion sur l'impact :** Cet atelier, semblable à une réunion de lancement de mission, vise à créer une prise de conscience et à intégrer la dimension écologique dans la chaîne de valeur du projet. Il est une pierre angulaire de notre engagement vers une pratique régénérative. Il peut s'organiser ainsi :

- une sensibilisation des participants aux enjeux du respect des limites planétaires, en illustrant comment les entreprises peuvent influencer positivement ou négativement les écosystèmes.
- Puis un brainstorming collaboratif pour identifier les pressions spécifiques que le projet pourrait exercer, en les liant directement aux différentes phases, en proposant par exemple à un participant de porter la voix de la Nature.
- Puis la définition des indicateurs pour mesurer ces impacts et établir des jalons pour un suivi rigoureux, intégrant des points de contrôle réguliers.
- Enfin l'élaboration en co-création des stratégies, plans d'action et engagements clairs pour atténuer les impacts négatifs et renforcer les positifs, en nous inspirant de pratiques exemplaires.
- L'ensemble étant repris dans un compte rendu visant à responsabiliser les acteurs clés et garantissant la transparence des décisions prises et le suivi des actions convenues.

Nous projetons de créer au niveau de la Communauté du Conseil à visée Régénérative un cadre standardisé pour cet atelier, avec des ressources et des méthodologies d'animation partagées, tout en laissant la place à l'adaptation et à la personnalisation en fonction des besoins spécifiques de chaque client.

**Repenser son business model** : basculer vers un modèle d'activités plus contributif, voire à visée régénératif, conduit à questionner en profondeur son business model à l'aune des impacts négatifs générés par celui-ci aujourd'hui et des potentialités de réduction de ces impacts et de génération d'impacts positifs nets. Les outils de type canvas (Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Lean Canvas, Circular Canvas, ...) permettent de cartographier son business model actuel, d'apprécier les externalités positives et négatives (circular canvas) et d'identifier les leviers d'évolution du business model sur ces différentes dimensions. La réflexion peut être guidée par des études (prospective, de marché, de tendances socio-économiques, d'évolution de l'environnement, ...) et le souhait de faire évoluer son modèle d'affaires dans une direction spécifique : économie servicielle, de la fonctionnalité et de la coopération, lower ou right tech, etc.

**Revitalisation des territoires** : Nous travaillons à identifier les problématiques locales liées à nos projets et à tisser des liens avec les communautés territoriales et les associations locales pour favoriser la revitalisation des écosystèmes.

**Écosystème de coopération** : la capacité à générer des impacts positifs nets est hors de portée des entreprises dont l'activité ne portent pas sur le vivant. Pour y parvenir, il est impératif d'agir en écosystème de coopération. Ce terme vient de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération et décrit une conséquence de l'évolution du business model d'une entreprise : la nécessité de repenser les interactions avec ses parties-prenantes, existantes ou celles à intégrer pour faire évoluer la manière de mener ses activités. Construire ou repenser un écosystème de coopération passe par le diagnostic du niveau de confiance dans les relations actuelles, de formalisation d'un « contrat de d'interdépendance » fondé sur un intérêt collectif partagé ou encore sur la formalisation de règles de gouvernance de cet écosystème qui régissent notamment le partage de la valeur entre les parties-prenantes de l'écosystème mais aussi avec les clients de l'entreprise au cœur de cet écosystème.

### **(3) Replacer le vivant humain au centre de nos préoccupations (régénération des équipes consultants et clients)**

Pour aborder la dimension des richesses humaines dans nos offres, nous envisageons une approche holistique qui reconnaît et valorise le capital humain au sein des organisations. Cette approche s'articule autour du développement personnel et professionnel des individus, de la gestion de l'éco-anxiété, et de la promotion d'un environnement de travail soutenant la santé mentale et physique des collaborateurs. A titre d'exemple, nous pourrions mettre en place des programmes de coaching pour les équipes (clients ou consultants), qui comprennent des formations ciblées sur les impacts de leurs domaines d'expertise respectifs sur la biodiversité, avec des outils de diagnostic et de mesure associés, mais aussi créer des temps de reconnexion à la nature, à soi et aux autres pour aborder des sujets tels que l'éco-anxiété. Ces programmes viseraient à équiper les collaborateurs des compétences nécessaires pour naviguer dans un contexte professionnel en étant plus conscient et responsable face aux enjeux environnementaux.

### **(4) Inciter nos clients à formuler une Raison d'être et penser pour et avec eux une « feuille de route de redirection »**

Comme le parcours CEC nous a poussé à le faire, avec la formulation d'une question « générative » et la fixation d'un Cap 2030 assorti de leviers de redirection, notre vocation est d'encourager nos clients à mener une réflexion au niveau de la gouvernance (Conseil d'Administration, Comex) sur la Raison d'être de l'entreprise (sa contribution aux principaux défis de son activité, ce qui manquerait au monde si elle n'existait pas) et à adopter une approche holistique, systémique pensée dans une logique de soutenabilité forte et ainsi définir une véritable « feuille de route de redirection » qui ne laisse aucun sujet stratégique ou opérationnel de côté (*la RSE est parfois encore pensée « à côté » ou « en plus » et non « au cœur » de l'action de l'entreprise*).

L'objectif en faisant cela, n'est pas seulement celui de la cohérence et d'apporter une vision mieux hiérarchisée des enjeux, c'est aussi de rendre progressivement nos clients plus autonomes dans leur capacité à porter un regard et à faire vivre leur entreprise comme un organisme vivant et non comme une mécanique de précision qui se grippe au moindre sursaut de complexité ou face à l'imprévu. L'ambition de cette feuille de route de redirection est donc in fine de rendre l'entreprise plus résiliente, compétitive, attractive et durable.

## **Nos engagements**

### **#13 Je m'engage à avoir de l'impact à travers mes missions**

Chaque mission significative (correspondant au total à au moins 80% du CA) : - propose des indicateurs et des actions pour guider le client vers des activités et une stratégie à impacts positifs, - comprend une discussion avec le client sur son impact environnemental et social à travers son projet, - est suivie par un tableau de bord qui évalue les impacts prévus et réels, avec des suggestions pour réduire les impacts négatifs et accroître les impacts positifs.

### **#14 Je m'engage à refuser de contribuer à des projets destructeurs du vivant humain et non humain**

Nous nous engageons à ne pas travailler sur des missions dont on peut établir le lien avec des projets qualifiés de bombes carbones considérés comme incompatibles avec la régénération du vivant. Nous nous engageons à sortir dans l'année des mêmes projets si nous y sommes encore actifs [la liste est actualisée par des associations indépendantes sur le site [www.carbonbombs.org](http://www.carbonbombs.org) ou équivalents si d'autres listes de projets clairement incompatibles émergent dans le futur].

## 6. Repenser notre partage de la valeur entre toutes les parties prenantes

---

### Pourquoi ?

La création de valeur dans nos entreprises est à la fois matérielle et immatérielle.

L'Observatoire de l'immatériel<sup>32</sup> propose une segmentation en trois catégories :

- Le **capital humain**, c'est-à-dire les compétences individuelles, l'expérience et le savoir-faire collectifs, la personnalité du dirigeant, la présence d'hommes et de femmes : c'est ce qui reste à la fin de la journée dans la tête des individus qui composent l'organisation. Les actifs humains expriment la capacité de l'entité considérée à se développer par la connaissance, la culture et l'engagement des personnes qui la composent.
- Le **capital organisationnel**, composé par exemple des brevets, procédures, de la structure, du système d'information, des bases de données, du mode d'organisation. Les actifs organisationnels témoignent du potentiel de régénération et de renouvellement de l'activité offert par les processus, la gouvernance et les manières de faire.
- Le **capital relationnel**, qui constitue la catégorie la plus large, où l'on retrouve les interactions avec les clients, les fournisseurs, la marque, la réputation, les réseaux, les actionnaires, les régulateurs... c'est ce qui relie l'organisation à ses écosystèmes.

L'ensemble des parties prenantes contribue à cette création de valeur. L'ensemble des employés (consultants, fonctions support, dirigeants) y participent en premier lieu.

Il nous semble approprié de reconsidérer les domaines de création de valeur pour l'entreprise (tels que la réputation), pour les salariés (comme l'employabilité), et enfin pour chacune de ses parties prenantes, sous-traitants, clients, etc. Cette démarche devrait mener à une réflexion sur une répartition plus équitable des bénéfices et impacts générés par l'activité de l'entreprise, qui s'étende au-delà des seuls actionnaires.

### Comment ?

Si on fait un focus sur la valeur matérielle et sur la partie prenante « salariés », le partage de la valeur au sein de l'entreprise de conseil, peut prendre plusieurs formes :

- **Limitation des écarts de salaire** ; par exemple un écart de 1 à 5 entre le plus bas et le plus haut salaire de l'entreprise (à noter que par salaire, il faut entendre package salarial, regroupant l'ensemble de la rémunération fixe et variable, les avantages en nature, les dividendes, ...)
- **Redistribution des bénéfices** via des dispositifs d'intéressement (par exemple, une prime liée à l'impact positif réel de l'entreprise de conseil) et de participation aux bénéfices de l'entreprise
- **Divers avantages sociaux** contribuant au bien-être et à la régénération des individus ; par exemple des abonnements à des programmes sportifs ou culturels, en privilégiant des activités en lien avec le vivant, la participation de l'entreprise à des solutions de mobilité douce
- **Formation en continu** des salariés pour garantir leur employabilité à long terme
- **Possibilité de consacrer plusieurs jours de travail à des activités caritatives** à visée sociétale ou environnementale, sans pénaliser l'évolution de carrière du salarié
- **Ouverture du capital aux salariés** ; par exemple, par la distribution régulière d'actions gratuites ou à prix préférentiel,
- **Participation des salariés aux prises de décisions** (en lien aussi avec la montée au capital), à caractère opérationnelles comme stratégiques, pour valoriser leur contribution effective à l'entreprise.

D'autres dispositifs peuvent être envisagés pour partager la valeur avec les parties prenantes externes :

- **Pour les sous-traitants** :
  - Un plafonnement du markup ou de la marge faite sur l'activité produite par le sous-traitant, en privilégiant des approches de type partenaires / co-traitance

---

<sup>32</sup> <https://www.observatoire-immateriel.com/>

- Une vision en continuité avec celle prise avec les collaborateurs – notamment pour les individus en *freelance* : formation, sensibilisation, ...
- **Pour les clients :**
  - Une monétisation différente de la mission, avec par exemple une partie de la rémunération basée sur l’atteinte d’objectifs de création d’une valeur régénérative (approche systémique) ou de réduction des impacts négatifs
  - Des approches de co-investissement favorisant l’innovation et le co-développement
- **Pour le Vivant, pour la Société :**
  - L’affectation d’une partie des dividendes ou d’un pourcentage du chiffre d’affaires des missions à un fonds de dotation pour affectation à des actions et projets régénératifs ou à des actions à visée sociale
  - L’aide financière aux organisations menant des projets à impacts positifs pour l’environnement ou la société ainsi que des projets à visée régénérative.
- **Pour les actionnaires :**
  - Des proportions de redistribution des bénéfices revisités avec par exemple, un plafonnement des dividendes du capital (en pourcentage ou en valeur absolue)

Nous sommes convaincus que ces actions apporteront des effets positifs : l’accroissement de l’engagement et de la stabilité des collaborateurs, ou encore augmentation de la capacité d’innovation de l’entreprise et de sa résilience.

## Nos engagements

### #15 Je m’engage à plafonner les rémunérations

Nous fixons librement un plafond et un écart maximum au package de rémunération versée par l’entreprise et nous engageons à le communiquer en interne.

Nous nous engageons à calculer et publier l’index pour l’égalité salariale de notre entreprise.

### #16 Je m’engage à redistribuer vers le vivant une partie de la valeur créée

Nous consacrons des moyens significatifs (relativement aux capacités de chacune de nos entreprises) à des actions en faveur des écosystèmes humains ou naturels : financement, mécénat de compétences (temps de travail), missions sans marge, redistribution d’une partie de la marge ou du Chiffre d’affaires

## 7. Intégrer pleinement les enjeux systémiques en agissant comme partie d'un écosystème

---

### Pourquoi ?

Les arbres ont un sens aigu de la collaboration entre eux, au sein d'une forêt. Ils s'épanouissent en parfaite symbiose avec leur environnement et développent leur résilience aux aléas en s'appuyant sur cette interdépendance. Leur observation nous inspire.

Face à l'urgence et à l'ampleur des transformations à conduire, la coopération entre parties prenantes est aujourd'hui un impératif. Cela nécessite une mutation profonde des entreprises, qui ont longtemps fonctionné en système fermé. Elles sont amenées à repenser leur place dans la société à travers de nouvelles interfaces, de nouvelles modalités d'écoute, d'échanges et de contributions.

Depuis une dizaine d'années, de nombreux travaux invitent à ouvrir le dialogue aux parties prenantes, voir à les intégrer à la gouvernance (cf. rapport Notat Senard<sup>33</sup>, les travaux du think tank monté par Le Comité 21 et Des Enjeux et des Hommes<sup>34</sup> les recommandations de l'EFRAG sur l'exercice de la double matérialité dans le cadre de la CSRD, etc.).

Le dialogue parties prenantes n'est pas une pratique très développée dans nos structures de conseil. Il se limite bien souvent à une consultation des clients sur leur satisfaction (NPS) dont l'apport rentre peu dans les décisions finales des dirigeants. A quoi s'ajoute un manque de compétence pour piloter « la relation à la Société ». Alors que les cabinets, se trouvant à un carrefour stratégique entre différents acteurs, pourraient devenir régénératifs de leur écosystème. Pour cela, une compréhension approfondie et une coopération étroite avec toutes les parties prenantes sont essentielles.

### Comment ?

La première étape pour s'ouvrir peut déjà consister à **cartographier l'écosystème dans lequel nous opérons et à nous doter d'une stratégie de dialogue**, telle que celle présentée dans les rapports RSE de nos clients.

Cela implique de :

1. Lister les différentes catégories de parties prenantes :
  - non seulement les acteurs traditionnels comme les clients, les prestataires, les partenaires (dont les partenaires financiers), les collaborateurs et leurs représentants, les écoles
  - mais aussi les acteurs moins classiques (parties « surprenantes ») tels que les scientifiques, les représentants du territoire, les média.....
2. Evaluer chaque catégorie en fonction de leur intérêt, de leur influence, de la qualité des relations entretenues, de notre niveau de coopération actuel.
3. Mettre en place des dispositifs d'écoute active pour bien comprendre les attentes et besoins de ces parties prenantes et disposer d'une vision juste permettant d'affiner nos arbitrages
4. Elaborer une stratégie de dialogue et une feuille de route, basée sur des rituels de dialogue pour nourrir la relation sur le long terme et débouchant sur des projets de coopération, de co innovation
5. Mesurer la qualité du dialogue (baromètre, impacts..)

Créer ou renforcer des relations de confiance avec les différentes parties prenantes nécessite de partager nos intentions et d'embrasser des aspects moins rationnels, tels que les dimensions émotionnelles. Cela signifie notamment créer des espaces et expériences permettant de connecter les individus à eux-mêmes, aux autres et à l'environnement qui les entoure.

---

<sup>33</sup> <https://www.economie.gouv.fr/mission-entreprise-et-interet-general-rapport-jean-dominique-senard-nicole-notat>

<sup>34</sup> <https://www.desenjeuxetdeshommes.com/etudes/18-propositions-pour-ouvrir-la-gouvernance-des-entreprises-a-leurs-parties-prenantes/>

Dans le cadre de la bascule vers le régénératif il sera clé d'identifier parmi les parties prenantes celles qui sont déjà engagées dans la transformation et celles qui ne le sont pas encore afin de déterminer les relations à construire, à renforcer voire celles auxquelles renoncer.

- **Engagement des parties prenantes peu impliquées**

Pour les parties prenantes encore peu engagées, il est impératif de les embarquer dans notre voyage vers la régénération. Cela peut se faire en les sensibilisant /formant aux enjeux environnementaux et sociaux, en mettant en place des systèmes d'incitations et de pénalités dans nos relations (exemple : fournisseurs).

- **Synergie avec les parties prenantes engagées**

Pour les parties prenantes plus engagées que nous, il est essentiel de les consulter régulièrement. Que ce soit à travers des événements, des comités en lien avec la gouvernance ou des groupes de travail, ces interactions nous permettent de challenger nos actions et de nous aligner sur les meilleures pratiques. Ces parties prenantes peuvent devenir des mentors, nous guidant vers des actions plus impactantes.

**Parmi les parties « surprenantes » avec lesquelles développer le dialogue :**

- **Éducation et recherche** : les écoles incubent la prochaine génération de leaders. En collaborant étroitement avec elles, nous pouvons contribuer à former des professionnels sensibilisés aux enjeux clés et encourager la recherche académique qui soutient l'innovation dans nos pratiques. Les étudiants engagés d'aujourd'hui sont les collaborateurs et les clients de demain (cf l'initiative « Les collectifs<sup>35</sup> » ou « Nest »<sup>36</sup>); les impliquer dès maintenant dans notre écosystème est un investissement dans l'avenir.
- **Acteurs financiers** : les banques et assurances jouent un rôle crucial dans le soutien des initiatives durables. Elles sont elles-mêmes de plus en plus sensibilisées aux enjeux de transformation et poussées par les directives européennes sur l'intégration des critères ESG dans leurs choix de financement
- **Territoire** : il est également essentiel de renforcer les liens avec le territoire physique et vivant, en favorisant l'emploi local et en collaborant avec les acteurs locaux (élus par exemple) pour un impact positif sur l'environnement géographique immédiat. Nous travaillerons à identifier les problématiques locales liées à nos projets et à tisser des liens avec les communautés territoriales.
- **Associations et ONG** : ayant un rôle de lanceurs d'alerte, ce sont des alliées précieuses dans notre chemin vers la régénération. Leur rôle est d'autant plus crucial qu'elles apportent une perspective externe et souvent avant-gardiste sur les enjeux sociaux ou environnementaux. En intégrant des volontariats ou des missions pro bono, nous renforçons notre engagement et notre crédibilité. En incluant certains de leurs représentants dans notre gouvernance, nous nous assurons que les intérêts à long terme de notre écosystème sont pris en compte.
- **Think tanks et réseaux** : il existe un grand nombre de réseaux (Orée, Comité 21, Orse, C3D, Impact France...) regroupant des acteurs engagés sur la RSE, sur les volets environnementaux, sociaux ou de gouvernance, l'ESS, ou spécialisés sur des thématiques plus pointues (l'économie circulaire, l'immatériel, la parité, ...). Les rejoindre et contribuer à leurs travaux est une bonne opportunité pour monter en compétences, développer son réseau et participer à la création de « communs ».

## Conclusion

En tant que cabinets de conseil, nous avons une opportunité unique de nous intégrer dans un écosystème vaste et interconnecté. En reconnaissant et en valorisant chaque partie prenante, en construisant des relations basées sur la confiance et l'engagement mutuel, et en adoptant une approche holistique qui embrasse la dimension humaine et environnementale, nous pouvons non seulement prospérer en tant qu'entreprise, mais aussi contribuer à la régénération de notre écosystème. C'est en étant à l'écoute, en collaborant et en innovant que nous pourrions réellement devenir des acteurs de changement.

## Nos engagements

*Nous n'avons pas formulé d'engagement spécifique sur ce levier de direction car nous proposons de le traiter à l'échelle de la Communauté du Conseil à visée régénérative*

---

<sup>35</sup> <https://www.les-collectifs.eco/>

<sup>36</sup> <https://nestforfuture.org/fr>

## 8. Utiliser notre influence pour accélérer la bascule

---

### Pourquoi ?

Notre réflexion sur l'influence rejoint la raison d'être de la CEC qui est de « *Rendre irrésistible la bascule d'une économie extractive à une économie régénérative* ». En tant que cabinets de conseil, au-delà de l'ambition d'exemplarité que l'on pourra avoir sur nos propres périmètres et activités, notre principale contribution à cette bascule sera dans l'accélération de la transformation des modèles économiques et des entreprises.

Nos entreprises et nos équipes sont des pollinisateurs : par des mouvements incessants entre les entreprises de conseil et les clients, nous sommes collectivement présents dans le top 500 des entreprises françaises, nous avons une liberté de parole importante, une capacité à questionner et à challenger. Ensemble, nous représentons plus de 15 000 entreprises en France et 120 000 personnes salariées, dont 80 % de cadres et près de 20 milliards d'Euros de chiffre d'affaires et par notre complémentarité, nous sommes amenés à travailler avec toutes les fonctions de l'entreprise (Directions, Stratégie, RH, Développement Durable et RSE,...) ou de nombreux secteurs (Agro-alimentaire, Finance et assurance, Grande consommation, Energie, Transport ...)

Au-delà des autres leviers de redirections directs présentés jusqu'à présent, l'accélération de la bascule sera aussi permise par l'influence positive que nous pourrons avoir sur notre écosystème de clients et de partenaires et sur le secteur du conseil.

Cette influence doit prioritairement être tournée vers l'externe et permettre l'atteinte de points de bascule, lorsqu'un système quitte un état pour accélérer vers un autre. Elle doit permettre d'embarquer largement dans l'ambition d'une économie à visée régénérative :

- Nos collaborateurs, et par extension nos alumni et les futures recrues ; ainsi que nos partenaires et sous-traitants
- Le monde du conseil plus largement et nos organisations professionnelles (les cabinets de la CEC Consulting, Syntec Conseil, les autres cabinets de conseil...)
- Notre écosystème clients, et plus largement les acteurs économiques, les fédérations et les filières

En second lieu, de manière plus indirecte, notre influence pourra également s'étendre aux citoyens, en contribuant à l'évolution des opinions et des comportements, ainsi qu'aux pouvoirs publics, en encourageant des changements réglementaires.

Enfin, l'intention de notre influence sera de servir et de créer de nouveaux imaginaires collectifs et positifs, pour réussir à rendre irrésistibles les mouvements et transformations souhaités et nécessaires.

### Comment ?

Plusieurs leviers et actions tournés vers l'externe permettant de réaliser cette influence ont été identifiés, pouvant s'activer à plusieurs niveaux. Nos réflexions nous amènent à partager une liste d'orientations et d'actions.

L'influence peut s'opérer à l'initiative de chaque cabinet de façon individuelle et volontaire

- En favorisant la prise de parole des dirigeants, des planet champions ou des binômes, dans certaines instances pour mettre en lumière le mouvement initié sur notre métier du conseil et l'ambition de la bascule :
  - Mouvement d'entreprises : CEC Alumni, CJD, Mouvement Impact France, Medef, METI, Rencontre...
  - Fondations et Think tanks : Fondation Jean Jaurès, Shift Project, Ticket for Change...
  - Évènements : UEED, Hub Institute, Change Now, Produrable ...

- En initiant, contribuant ou soutenant - individuellement ou en collaboration - les travaux de place ou la publication de livrables sur la bascule des économies  
***Par exemple :** les projets de recherche action de Lumia, le projet porté par Blue Choice de traduction du PTEF en modules de formation sectoriels)*
- En embarquant dans cette dynamique de transformation nos partenaires (cabinets confrères, agences de communication, sous traitants)
- En portant ces enjeux au niveau des différents chantiers pilotés par nos instances professionnelles (ex pour Syntec Conseil au sein des commissions achats, commissions métier, du prix académique du management monté avec la FNEGE...)
- En fléchant à l'attention de nos clients les initiatives à suivre sur le sujet de la redirection (CEC territoriale ou thématique, parcours Butterfly d'Axa Climate, Coursus « Objectif Transitions » de Lumia..).
- En participant à l'enseignement, pour apporter nos retours d'expérience terrain et notre appropriation des enjeux de transformation des entreprises vers l'économie régénérative  
***Par exemple :** en étant force de proposition auprès des écoles avec lesquelles chaque cabinet est en lien pour suggérer des cours, ateliers, interventions sur le sujet de l'économie régénérative*  
***Par exemple :** en prenant part à des initiatives telles que « Climatsup Business – Former les acteurs de l'économie de demain » de Audencia x Shift Project et apporter nos retours d'expériences terrain et complémentarités à ce type de programme*

Elle peut aussi s'exercer en démultiplication de l'influence du mouvement de la CEC Consulting, au-delà des cabinets ayant suivi le parcours à date :

- En mettant en visibilité la CEC consulting et son ambition, ainsi que notre engagement respectif dans cette 1ère CEC thématique afin de relayer au nom de chaque cabinet le plaidoyer politique et économique porté collectivement. Et tout particulièrement donner de la visibilité à ce livrable commun et spécifiquement à la charte, comme la synthèse des engagements forts sur lesquels nous nous retrouvons.  
***Par exemple :** communiquer sur le livrable commun et les engagements sur nos sites webs et nos réseaux sociaux*
- En étant relais de communication dans la durée, et pas seulement à la sortie des livrables communs, de nos œuvres communes, des avancements collectifs et individuels sur nos engagements, notamment via nos communications digitales sur les réseaux sociaux (LinkedIn) et via l'interaction avec les posts de la CEC, des autres cabinets de la CEC Consulting ou des autres participants à des CEC (interactions, commentaires, partages, likes) pour favoriser et démultiplier la visibilité du mouvement

Enfin l'influence sera portée au niveau de la Communauté créée par le groupe des 40 cabinets engagés dans ce parcours :

- En co-rédigeant et co-signant des prises de paroles communes (tribunes, articles de presse, webinaires, évènements...) pour porter d'une voix un plaidoyer politique et économique sur la bascule et les transformations nécessaires de notre métier du conseil, des entreprises et de l'économie vers la soutenabilité.
- En mettant en open source à disposition des acteurs nos productions communes (banque de données de business cases, modules de formation) qui montrent l'émergence et la possibilité de transformations qui vont dans le sens d'une économie régénérative.

## **Nos engagements**

### **#17 Je m'engage à publier des exemples inspirants**

Nous publions tous les ans un répertoire commun de missions de transformation des modèles d'affaires en cohérence avec les limites planétaires et planchers sociaux.

### **#18 Je m'engage à être un catalyseur de coopération**

Nous encourageons les logiques de coopération, de création de communs entre organisations (clients, partenaires, ...) afin de favoriser la mutualisation de moyens au service de la bascule vers le régénératif. Nous ancrons ces coopérations au cœur des territoires de nos clients.

## V. Les premiers pas pour démarrer la bascule (le mode d'emploi des premières étapes)

Conscients des enjeux autant que des difficultés, nous avons listé les étapes qui permettent de se mettre en mouvement, d'éviter le perfectionnisme retardateur. Attention : cet inventaire est à voir comme une liste d'actions *a minima* plus que comme une liste de bonnes pratiques qui permettent de se satisfaire à bon compte.

### 1. Créer les conditions de la « révolution culturelle »

Les dirigeants des cabinets qui ont suivi le parcours CEC l'ont exprimé : il n'y aura pas de bascule sans changement profond de paradigme.

#### - **Œuvrer à la prise de conscience des dirigeants**

Fabrice Bonnifet, président du Collège des Directeurs Développement Durable, répète souvent qu'un « escalier se balaye par le haut ».

C'est pourquoi l'étape préalable incontournable est la sensibilisation des membres de la gouvernance (exécutif et administrateurs, actionnaires) sur les enjeux (limites planétaires, prospective, évolution réglementaire, nouveaux modèles économiques...) et la nécessaire transformation des organisations.

Cette sensibilisation peut prendre plusieurs formes : conférences, learning expedition, ateliers inspirés des parcours CEC, Butterfly, Lumia ou encore de l'Institut des Futurs souhaitables, organisation d'une semaine « The Week <sup>37</sup> », échanges avec des pairs (membres de la CEC, cabinets pure players...), coaching des plus sceptiques pour obtenir leur sponsorship, présentation des premiers travaux sur les enjeux spécifiques du cabinet (ex. exercice de matérialité, cartographie des risques, diagnostic de vulnérabilité....)

#### - **Embarquer l'ensemble de l'organisation**

Au-delà des dirigeants, des partners et associés et s'agissant d'orientations très transformatives, nous recommandons de

- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs (consultants comme fonctions support) aux enjeux sociaux et environnementaux (et pas seulement climatiques !) via des ateliers, la projection de films (ex « Une fois que tu sais » d'Emmanuel Cappellin<sup>38</sup>), l'intervention de conférenciers (ex sur la dimension systémique des enjeux par Arthur Keller<sup>39</sup>), l'animation de fresques, d'ateliers 2Tonnes idéalement suivies de débat pour faire le lien avec les enjeux des clients et ceux portés dans le day to day job
- Aller plus loin en partageant avec eux les enjeux spécifiques (« matériels ») de chacun de nos métiers (ex : numérique responsable pour les cabinets d'étude)
- Partager avec eux les engagements pris au niveau corporate (ex : trajectoire carbone, projet de labellisation, qualité de société à mission) et les associer à l'élaboration du plan d'actions qui sera ensuite à déployer dans chaque service (fonctions support comme équipes opérationnelles)
- Monter des formations sur les expertises à mobiliser dans les missions : sur les diagnostics de vulnérabilité, les trajectoires carbone, le reporting CSRD, ...
- Entretenir cette dynamique dans le durée par un plan de communication, la diffusion d'une veille, la participation aux événements dédiés (Produrable, UEED, Change Now... ), aux travaux des think tanks (Orée, Orse, Comité 21, commission RSE de Syntec Conseil, ...)

<sup>37</sup> <https://www.theweek.ooo/>

<sup>38</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=4A\\_4RUZVd64](https://www.youtube.com/watch?v=4A_4RUZVd64)

<sup>39</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=bfHraC3ThWI&t=8281s>

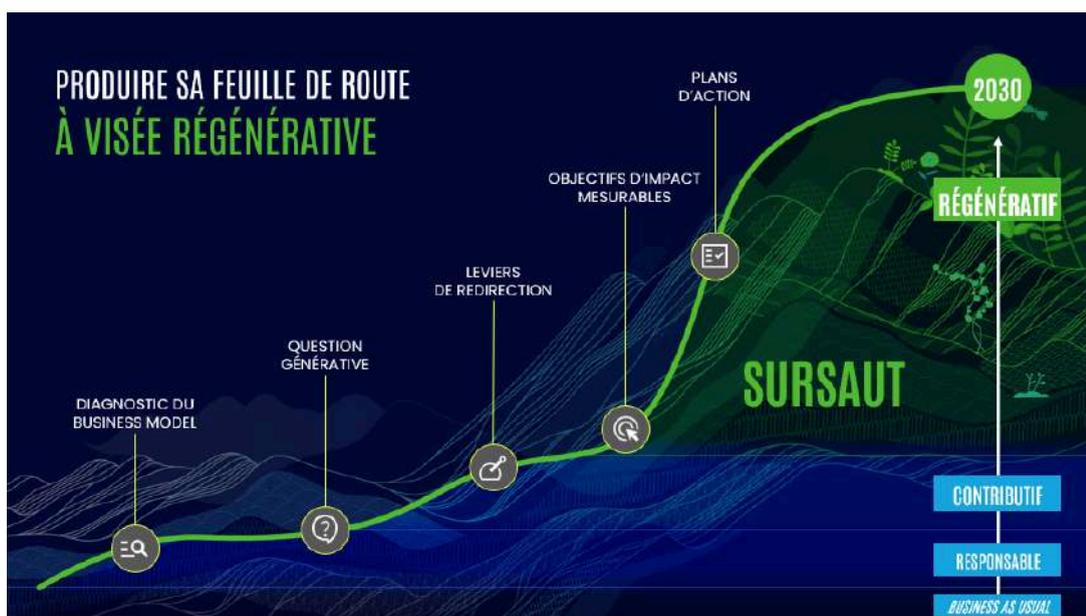
## Nos engagements

### #4 Je m'engage à former mes organes de gouvernance

Nos organes de gouvernance (actionnaires, CA, comité de mission le cas échéant, comex) suivent des formations certifiantes aux limites planétaires et aux planchers sociaux, ainsi qu'à la façon de les intégrer au cœur de nos activités.

## 2. Se donner une boussole et s'engager

La formalisation d'une feuille de route régénérative en cours et à l'issue du parcours CEC a permis aux dirigeants de cheminer à travers plusieurs étapes :



- **Diagnostic du business model** actuel : Analyse approfondie pour identifier les vulnérabilités, ainsi que les forces et faiblesses de l'entreprise, afin de comprendre pleinement le contexte opérationnel et stratégique.
- Formulation d'une « **question générative** » : Définition d'une interrogation engageante qui crée une tension créative, nécessaire pour initier une réorientation du modèle économique.
- Identification des **leviers de redirection** : Détermination de 3 à 5 orientations majeures qui sont cruciales pour la réussite de la transformation des activités centrales de l'entreprise, accompagnées d'**objectifs** clairs et d'**indicateurs mesurables**, à la fois puissants et ambitieux.
- Structuration d'un **plan d'actions** : Mise en place d'un portefeuille de projets opérationnels interdépendants, définissant des cibles précises, désignant des responsables de projet, et fixant des échéances claires pour le suivi et l'évaluation des progrès.

L'ensemble de ces étapes étant éclairé par **l'expression d'un cap 2030** : la destination « ambitieuse », fédératrice et incitative à atteindre, permettant de passer du « business as usual » à une entreprise à visée régénérative, inscrivant les activités de l'entreprise dans le maintien des limites planétaires, et engageant l'écosystème de l'entreprise

Pour les sociétés de conseil qui n'auraient pas l'opportunité de suivre un parcours CEC ou de s'inscrire dans ce « référentiel », de nombreuses autres approches sont similaires :

- Réalisation d'un diagnostic (exercice de matérialité, audit de l'existant, mesure de la maturité de la démarche RSE...)
- Prise d'engagements (ex. signature du Global Compact)

- Formulation d'une Raison d'être, voire du projet de devenir Société à Mission
- Structuration d'une stratégie et d'une feuille de route en s'appuyant sur les guides existants (ex Fédération Syntec<sup>40</sup>) comme sur les premiers retours aux évaluations Ecovadis<sup>41</sup> demandées par certains clients
- Instruction d'un projet de labellisation générique (RSE Engagé, Lucie, BCorp, Positive Company) ou spécifique aux métiers du conseil tel que celui en cours de finalisation au niveau de Syntec Conseil, avec l'appui de SGS

Evidemment, cette étape clef doit être vue comme critique et faite avec exhaustivité (et idéalement de façon collaborative) : elle est un préalable pour maximiser la portée des suivantes.

## Nos engagements

### #5 Je m'engage à me doter d'une raison d'être à visée régénérative et à refuser la course au seul profit

Nous nous dotons d'une raison d'être cohérente avec une économie alignée sur les limites planétaires et les planchers sociaux. En particulier, elle reconnaît et assume que la croissance volumique de l'entreprise ne saurait être un objectif en soi, et que l'attention au vivant prime sur la maximisation des bénéfices

### #6 Je m'engage à mettre en adéquation mes processus, objectifs et incentives avec mon ambition nouvelle

L'ensemble des actions et impacts de la feuille de route sont reflétés dans les process (recrutement, priorisation, ...), objectifs (de mission, d'entreprise, de partenariat), et incentives (rémunération, évaluation, promotion) y afférents.

### #1 Je m'engage à mettre en œuvre et suivre ma feuille de route régénérative.

Chacune de nos entreprises développe une feuille de route clarifiant son ambition pour un Cap 2030 régénératif. Cette feuille de route, construite en prenant en compte l'ensemble de nos parties prenantes, explicite ses leviers, jalons, impacts et indicateurs. Les étapes mentionnées dans la feuille de route sont concrétisées par des actions ou des résultats qui seront évalués objectivement tous les six mois.

## 3. Se doter d'une gouvernance pour piloter la démarche

**En fonction de la taille du cabinet, de l'ambition posée par la gouvernance et des enjeux spécifiques, l'organisation peut être très variable.**

Il est recommandé de créer dès que possible un poste dédié à ce sujet (tel que Planet Champion, Chief Impact Officer, Responsable RSE). Le choix du titre de cette personne n'est pas neutre et le rattachement du poste non plus. Idéalement, cette personne devrait être directement subordonnée au Directeur Général ou à un membre de la gouvernance, et participer régulièrement aux réunions du Comité Exécutif.

De nombreux travaux (cf ceux de Des Enjeux et des Hommes et l'Orse<sup>42</sup>) ont été menés sur le profil des responsables RSE comme sur les réseaux de relais/correspondants qu'il convient de créer dans les différents sites/départements pour démultiplier l'action du responsable RSE. Ce dernier doit être davantage choisi pour sa capacité d'influence et de conviction que pour son appétence sur ces sujets.

Il sera chargé de piloter les travaux de diagnostic, de réunir les bons acteurs pour travailler sur la stratégie et la feuille de route, de mobiliser les équipes dans la mise en œuvre opérationnelle.

L'inscription du responsable RSE au C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable qui réunit plus de 350 membres) sera un vrai plus pour sa montée en compétences.

Pour appuyer ce rôle hautement opérationnel, les entreprises de plus grande taille mettent souvent en place un comité RSE, composé de représentants de la gouvernance. Ce comité est sollicité plusieurs fois par an pour prendre des décisions stratégiques.

<sup>40</sup> <https://www.syntec.fr/outils/responsabilite-sociale/guide-rse/>

<sup>41</sup> <https://ecovadis.com/fr/>

<sup>42</sup> <https://www.desenjeuxetdeshommes.com/etudes/rse-gouvernance-panorama-des-acteurs-de-la-transformation/>

## **Nos engagements**

### **#2 Je m'engage à nommer des référents et leur fournir les moyens d'agir**

La responsabilité d'initier, de suivre et d'ajuster la feuille de route incombe à un ou des membres internes de l'entreprise à qui il a été donné les moyens nécessaires et qui ont accès à tous les organes de gouvernance

## VI. Quelles initiatives pour poursuivre la dynamique ?

### 1. La création d'une communauté du conseil à visée régénérative

Nous sommes convaincus que l'ambition posée en préambule de ce document ne pourra se réaliser que si nous jouons collectif. Les sujets à traiter sont trop complexes et systémiques pour trouver des solutions seul. Ensemble, nous aurons plus d'énergie, de moyens, de capacité d'innovation. Nous oserons. Ensemble, nous saurons inspirer les acteurs économiques, influencer les pouvoirs publics, fédérer tous les consultants et futurs consultants à s'engager pour régénérer la planète, la Société, les relations humaines.

Nous proposons donc de mettre en place un **écosystème coopératif « la Communauté du conseil à visée régénérative »**, qui portera **dans la durée l'enjeu** suivant : **permettre de faciliter et d'accélérer l'atteinte des engagements vers une économie régénérative des 40 cabinets puis de la profession.**

Nous proposons que cette communauté se dote d'une **raison d'être**, étoile de nos actions futures :

*Réinventer le monde du conseil et embarquer toute la profession,  
pour transformer l'économie vers des modèles régénératifs.*

Les acteurs du conseil ne pourront contribuer, avec un réel impact, à cette raison d'être qu'à la condition de le faire en mettant, tout d'abord, en place les éléments indispensables à une coopération fertile, puis en élargissant la communauté à d'autres parties prenantes.

- **Faciliter** : mettre en place les conditions de réussite pour une coopération au sein de l'écosystème conseil
- **Accélérer** : la bascule doit être rapide, possible et visible, perçue comme disruptive, des différentes parties prenantes (concurrents, clients, salariés, candidats, politiques,...).

### Missions de la Communauté

La Communauté a pour objectif principal de fournir un cadre permettant aux cabinets de conseil de coopérer sur des projets pour transformer leurs cabinets et leurs clients vers des modèles régénératifs.

Cet écosystème sera nourri, dans un premier temps par les éléments figurant dans ce document, ainsi que des feuilles de route singulières de chaque cabinet et de leur mise en œuvre.

Nous proposons que la Communauté assure dans un premier temps les missions ci-dessous.

- **Co-investir**
  - Identifier et coconstruire des éléments communs (concepts, méthodes et outils), permettant d'aller vers des business model à visée régénérative
  - Les partager et les diffuser largement
  - Faire prendre conscience à l'ensemble des professionnels du conseil des enjeux environnementaux et sociétaux, via par exemple, un parcours type CEC pour toutes les ressources des cabinets permettant de penser différemment
  - Élaborer et proposer aux consultants de l'écosystème des formations facilitant l'appréhension et la mise en œuvre de ces éléments communs
  - Faire évoluer constamment ces éléments à travers des groupes de travail, nourris des dernières études universitaires, et des feedbacks terrain (mécanisme de l'« open source »)
- **S'enrichir mutuellement à travers**
  - Des conférences, des commissions de travail pour explorer des thématiques nouvelles, des partages (retour d'expérience missions), ...
  - Des expérimentations, soutenues par l'écosystème
  - Du mentorat des consultants, pour que l'entraide entre consultants devienne une habitude
  - L'identification de nouveaux sujets, pour amplifier le mouvement et multiplier l'impact. Par exemple,
    - Financer des projets régénératifs)
    - Identifier les missions qui font sens et ont un réel impact (critères, argumentaire, ...)

- Mesurer l'impact réel des missions
- Identifier de nouveaux modes de facturation
- **Élargir progressivement l'écosystème :**
  - Embarquer d'autres cabinets, mais aussi des entreprises clientes, filières, écoles et autres parties prenantes
  - Sensibiliser les cabinets de conseil (et éventuellement plus largement : clients, écoles...) sur les enjeux environnementaux, en complément ou en support à la CEC Conseil
  - Aider à organiser les prochaines CEC Conseil
  - Faire évoluer les engagements
- **Influencer**
  - Faire des plaidoyers pour sensibiliser plus largement
  - Influencer sur les normes, lois, ...
- **Proposer aux entreprises clientes la valeur du collectif du conseil régénératif :**
  - Mettre à plat les expertises et complémentarités de savoir-faire et d'expérience
  - Faciliter la possibilité de répondre ensemble à des demandes de définition et d'accompagnement à des bascules du modèle économique de nos clients
  - Systématiser le deuxième regard d'un autre cabinet pour enrichir propositions et missions
  - Coopérer collectivement à la transformation de filières

## Mise en place

La communauté sera constituée dans un premier des cabinets de conseil, issus de la 1<sup>o</sup> cohorte de la CEC Consulting qui auront signé la charte d'engagements.

Elle s'ouvrira progressivement vers de nouveaux cabinets désireux de rejoindre l'écosystème (avec une tolérance pour la signature de la charte de 6 mois à partir de la date d'entrée d'un nouvel entrant)

### Fonctionnement

Son animation demandera la mobilisation de ressources humaines : détachement de consultants à temps partiel ? ressources en propre (salariés) à terme ? pour des rôles d'animateurs, de contributeurs, d'arbitrage sur les priorités...

La communauté sera animée par **un bureau** chargé de l'animation de la dynamique collective et garant de l'avancement des travaux, lesquels seront conduits par des groupes de travail.

L'ensemble des membres seront réunis annuellement dans une assemblée générale.

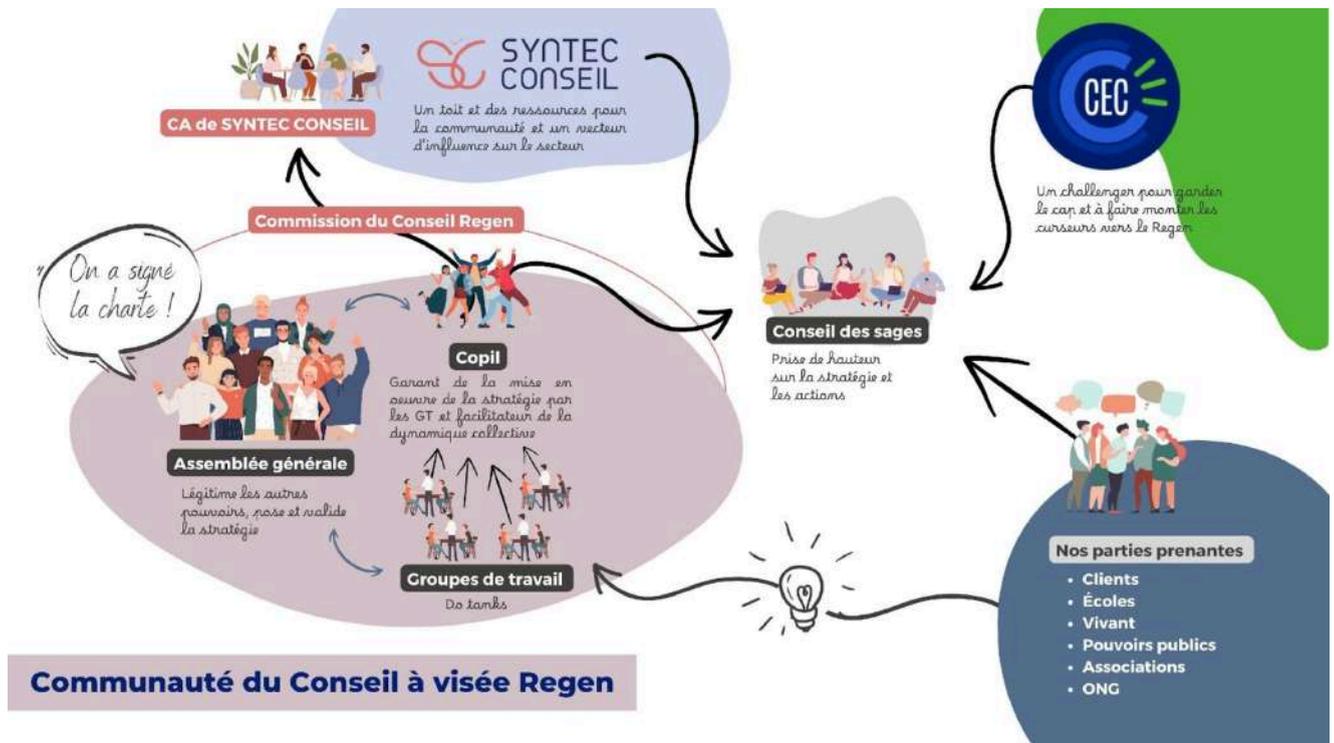
Un conseil des sages sera constitué. Il sera composé de représentants de nos parties prenantes

- Des clients et entreprises
- Des chercheurs et acteurs spécialisés
- Des collectivités territoriales
- Des réseaux d'influence / communautés spécialisés
- Des écoles de formation / universités
- Des porteurs de solutions innovantes
- Les autres systèmes coopératifs
- Des « alumni » de nos cabinets / de notre écosystème

La création de la Communauté sera soutenue à la fois par :

- **Syntec Conseil** dont l'enjeu est de provoquer et d'accompagner la bascule de la profession, de déployer la démarche auprès de ses membres. Le syndicat apportera une caution, des moyens (locaux, permanents, partenaires media, etc..) permettant de sécuriser et pérenniser la dynamique du collectif et de rayonner
- **La CEC** qui nous permettra de continuer à apprendre et progresser dans l'appropriation des repères sur

le régénératif (inspiration, challenge, partage de l'avancée de la recherche, lien avec les alumni des autres parcours (y compris sectoriels : finance, nouveaux imaginaires), valorisation



L'affiliation à Syntec Conseil, a minima comme membre associé, ou l'affiliation à la communauté alumni CEC ou aux deux constituera donc un pré requis.

## Nos engagements

### #19 Je m'engage à contribuer à la construction et à utiliser les communs de la Communauté du conseil régénératif

Nous participons à la Communauté du conseil régénératif en lui consacrant des moyens humains, financiers, et de connaissance afin qu'elle puisse développer des pratiques, des savoirs et des outils.

Nous nous appuyons sur ces communs pour soutenir les engagements ci-dessus, notamment en termes de mesure d'impact des missions, de charte des achats responsables, de communication, et de partage d'expertise.

Nous participons et contribuons aux événements qu'il met en œuvre pour promouvoir cette bascule

## 2. La signature d'une charte

### Préambule

La charte suivante comporte 19 engagements. Elle a été élaborée dans l'élan de la CEC Consulting, fondée sur les impératifs de bascule vers une société et une économie régénérative qui se sont dessinées alors et sur l'analyse des leviers permettant d'opérer une telle bascule.

Elle vise à débloquent par l'engagement mutuel qu'elle représente à la fois le dilemme du prisonnier et le triangle de l'inaction qui pourraient nous freiner dans cette mise en mouvement

Nous l'avons construite avec pour objectif de répondre à ces impératifs et, si elle peut paraître ambitieuse, elle ne fixe pas moins une ligne de conduite réaliste aux horizons mentionnés.

Nous appelons tout cabinet de conseil à se joindre à la liste des signataires et toute entreprise à s'en inspirer dans ses propres actions.

Sa signature doit constituer un préalable pour rejoindre la Communauté du Conseil à visée régénérative que nous mettons en place.

Nous resterons en tout état de cause dans une attitude d'écoute des réactions et remarques et pourrons en cas de besoin la faire évoluer en même temps que nos écosystèmes murissent sur ces sujets.

Nous pensons notamment nous fixer une date de revue dans 18 à 24 mois de cette signature afin d'évaluer les tensions, bonnes pratiques et suggestions qui se dessineraient d'ici là, sur la base d'un état des lieux des pratiques mises en place par les signataires comme par d'autres entreprises et secteurs d'activité et des résultats obtenus ; ce sera sans doute l'occasion d'évaluer aussi l'opportunité de préciser certains des engagements que nous voulons pour l'heure aussi clairs et simples que possible au risque (reconnu mais considéré faible) que des divergences d'interprétation ou de mise en pratique émergent.



## TRAVAILLER NOS FONDAMENTAUX EN INTERNE

### Nous fixer un cap

- #1 Je m'engage à mettre en oeuvre et suivre ma feuille de route régénérative  
Chacune de nos entreprises développe une feuille de route clarifiant son ambition pour un Cap 2030 régénératif. Cette feuille de route, construite en prenant en compte l'ensemble de nos parties prenantes, explicite ses leviers, jalons, impacts et indicateurs. Les étapes mentionnées dans la feuille de route sont concrétisées par des actions ou des résultats qui seront évalués objectivement tous les six mois.
- #2 Je m'engage à nommer des référents et leur fournir les moyens d'agir  
La responsabilité d'initier, de suivre et d'ajuster la feuille de route incombe à un ou des membres internes de l'entreprise à qui il a été donné les moyens nécessaires et qui ont accès à tous les organes de gouvernance.

### Créer le cadre pour le tenir et l'entretenir

- #3 Je m'engage à ouvrir ma gouvernance  
Nous ouvrons la gouvernance de nos organisations à nos collaborateurs et à des parties prenantes externes par la mise en place d'instances dédiées.
- #4 Je m'engage à former mes organes de gouvernance  
Nos organes de gouvernance (actionnaires, CA, comité de mission le cas échéant, comex) suivent des formations certifiantes aux limites planétaires et aux planchers sociaux, ainsi qu'à la façon de les intégrer au coeur de nos activités.
- #5 Je m'engage à me doter d'une raison d'être à visée régénérative et à refuser la course au seul profit  
Nous nous dotons d'une raison d'être cohérente avec une économie alignée sur les limites planétaires et les planchers sociaux. En particulier, elle reconnaît et assume que la croissance volumique de l'entreprise ne saurait être un objectif en soi, et que l'attention au vivant prime sur la maximisation des bénéfices.
- #6 Je m'engage à mettre en adéquation mes processus, objectifs et incentives avec mon ambition nouvelle  
L'ensemble des actions et impacts de la feuille de route sont reflétés dans les process (recrutement, priorisation, ...), objectifs (de mission, d'entreprise, de partenariat), et incentives (rémunération, évaluation, promotion) y afférents.
- #7 Je m'engage à me doter d'un comité d'éthique C  
Chaque entreprise se dote d'un comité d'éthique comportant des membres internes et externes (partagé ou propre). Ce comité peut notamment être saisi par tout consultant pour assurer que toute mission est conforme avec les valeurs de l'entreprise et de la présente charte.
- #8 Je m'engage à valoriser mes impacts positifs non financiers  
Nous mettons en valeur en interne l'impact positif non financier de nos missions, indépendamment de leur contribution au chiffre d'affaires ou au profit - notamment dans les mécanismes tels que variable, intéressement, plan stratégique...
- #9 Je m'engage à évaluer, réduire et publier mes impacts sur le vivant  
Nous évaluons, réduisons à leur seuil incompressible et publions nos impacts sur le vivant - sur toutes les limites planétaires - en nous conformant aux meilleurs standards disponibles.

## **Nous équiper personnellement**

- #10 Je m'engage à former l'ensemble de mes collaborateurs actuels et futurs  
Nous formons de façon continue l'ensemble de nos collaborateurs, à leur intégration et au cours de leur parcours professionnel, aux limites planétaires et aux planchers sociaux, a minima pour qu'ils en aient une connaissance approfondie, et le cas échéant en soient des praticiens.
- #11 Je m'engage à viser un enrichissement par la diversité  
Nous accroissons le recrutement et l'inclusion de profils différents notamment en termes d'origine sociale, de parcours académique, de capacités physiques...
- #12 Je m'engage à créer les conditions d'épanouissement de mes collaborateurs  
Nous opérons dans un environnement de travail qui contribue à l'épanouissement de nos collaborateurs comme de nos parties prenantes : pratiques managériales, bienveillance et convivialité, environnement physique, politique d'achats et modes de contractualisation

## **REPENSER NOS MODELES EN EXTERNE**

### **Être responsables de l'impact que nous avons à travers nos clients**

- #13 Je m'engage à avoir de l'impact à travers mes missions  
Chaque mission significative (correspondant au total à au moins 80% du CA) : propose des indicateurs et des actions pour guider le client vers des activités et une stratégie à impacts positifs, comprend une discussion avec le client sur son impact environnemental et social à travers son projet, est suivie par un tableau de bord qui évalue les impacts prévus et réels, avec des suggestions pour réduire les impacts négatifs et accroître les impacts positifs
- #14 Je m'engage à refuser de contribuer à des projets destructeurs du vivant humain et non humain  
Nous nous engageons à ne pas travailler sur des missions dont on peut établir le lien avec des projets qualifiés de bombes carbones considérés comme incompatibles avec la régénération du vivant. Nous nous engageons à sortir dans l'année des mêmes projets si nous y sommes encore actifs [la liste est actualisée par des associations indépendantes sur le site [www.carbonbombs.org](http://www.carbonbombs.org) ou équivalents si d'autres listes de projets clairement incompatibles émergent dans le futur]

### **Etendre notre conception de la valeur**

- #15 Je m'engage à plafonner les rémunérations  
Nous fixons librement un plafond et un écart maximum au package de rémunération versée par l'entreprise et nous engageons à le communiquer en interne. Nous nous engageons à calculer et publier l'index pour l'égalité salariale de notre entreprise.
- #16 Je m'engage à redistribuer vers le vivant une partie de la valeur créée  
Nous consacrons des moyens significatifs (relativement aux capacités de chacune de nos entreprises) à des actions en faveur des écosystèmes humains ou naturels : financement, mécénat de compétences (temps de travail), missions sans marge, redistribution d'une partie de la marge ou du chiffre d'affaires...
- #17 Je m'engage à publier des exemples inspirants  
Nous publions tous les ans un répertoire commun de missions de transformation des modèles d'affaires en cohérence avec les limites planétaires et planchers sociaux.
- #18 Je m'engage à être un catalyseur de coopération  
Nous encourageons les logiques de coopération, de création de communs entre organisations (clients, partenaires, ...) afin de favoriser la mutualisation de moyens au service de la bascule vers le régénératif. Nous ancrons ces coopérations au cœur des territoires de nos clients. Nous épauler mutuellement avec des communs
- #19 Je m'engage à contribuer à la construction et à utiliser les communs de la Communauté du conseil à visée régénérative  
Nous participons à la Communauté du conseil à visée régénérative en lui consacrant des moyens humains, financiers et de connaissance afin qu'elle puisse développer des pratiques, des savoir et des outils. Nous nous appuyons sur ces communs pour soutenir les engagements ci-dessus, notamment en termes de mesure d'impact des missions, de charte des achats responsables, de communication et de partage d'expertise. Nous participons et contribuons aux événements qu'il met en œuvre pour promouvoir cette bascule.

## Glossaire

- **Régénératif** : Qui crée les conditions d'expression du potentiel du vivant, humain et non humain, et permet ainsi, *a minima*, d'avoir un impact positif net et d'opérer dans le cadre d'une économie compatible avec le « doughnut » des **limites planétaires** et des **planchers sociaux**<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> \*A safe and Just Space for Humanity, Oxfam Discussion Papers, Kate Raworth, 2012

## **Bibliographie**

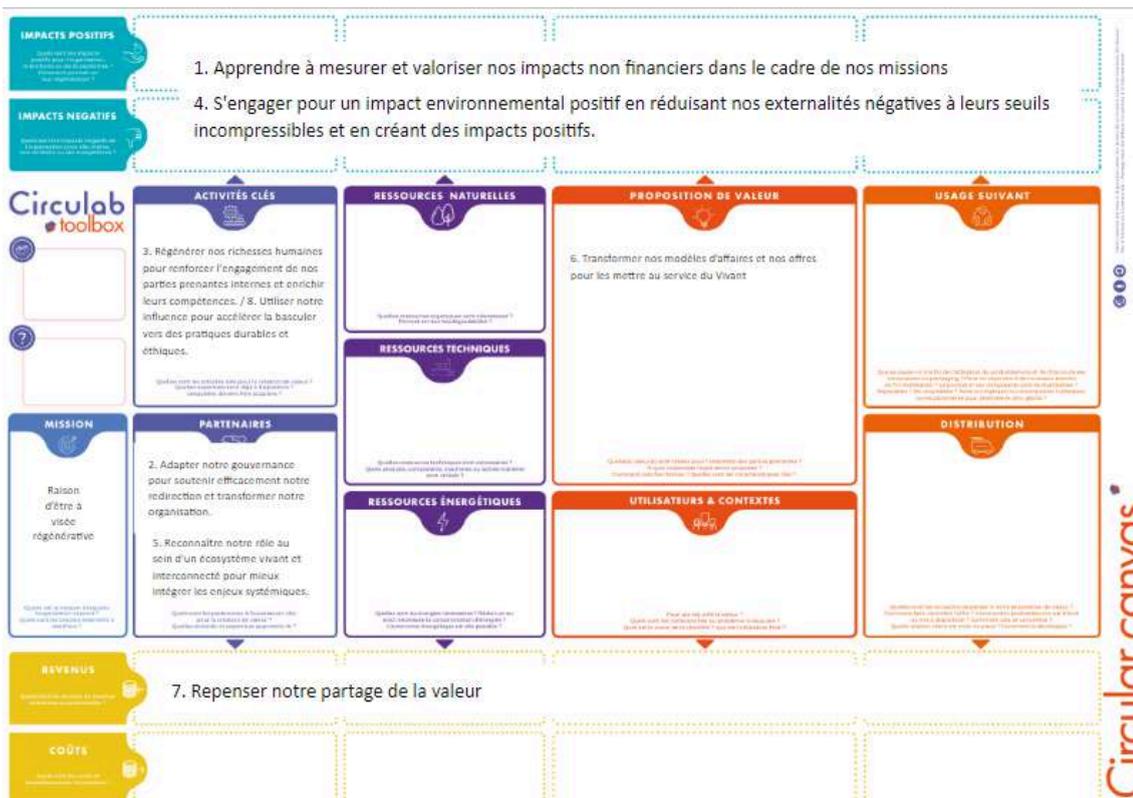
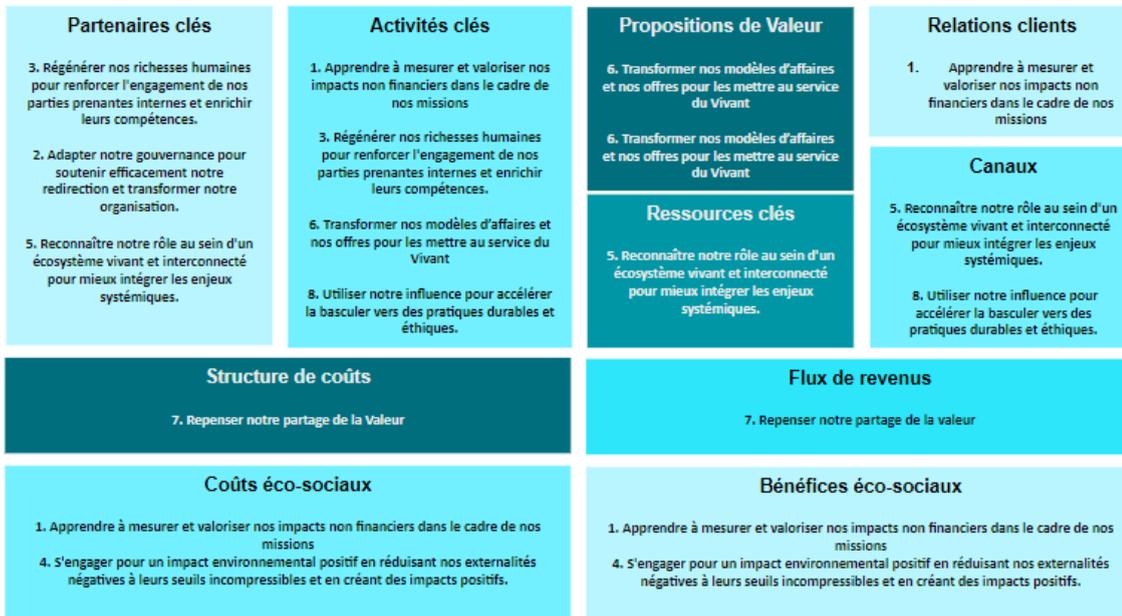
Ouvrages de référence

Podcasts

Vidéos et Conférences

# Réflexions

Approche Sustainable Business Model Canvas ou Circular Business Model Canvas pour explorer les leviers



Ou plutot le canvas développé par l'Université de Laval qui positionne la Raison d'être au coeur et intègre les externalités : [Matrice du modèle d'affaires responsable - CLÉ sur le développement de l'esprit d'entreprendre et de l'entrepreneuriat \(ulaval.ca\)](#)



## Outils et méthodes

**Outil de mesure et cadre d'objectifs:** nous nous appuyons sur des outils rigoureux. Le *Global Biodiversity Score (GBS)*, par exemple, est un outil d'évaluation quantitatif qui permet aux entreprises de mesurer leur empreinte sur la biodiversité. En quantifiant l'impact direct et indirect des activités d'une entreprise sur les écosystèmes, le GBS offre une base solide pour la prise de décision et la mise en œuvre de stratégies de conservation. Il sert de boussole pour orienter les actions vers des pratiques qui soutiennent la résilience et la richesse des habitats naturels. Le *Science Based Targets for Nature (SBTn)* – prolongement du *Science Based Targets Initiative* dédiée aux objectifs de réduction de l'empreinte Carbone - est une initiative pionnière qui vise à orienter les entreprises vers des pratiques durables en alignant leurs objectifs de conservation et d'utilisation durable des ressources avec les dernières avancées scientifiques. Ces objectifs sont conçus pour être en harmonie avec les limites planétaires et contribuer à la préservation de la biodiversité. Ils visent à fournir un cadre clair pour les entreprises désireuses de réduire leur empreinte écologique et de s'engager dans des actions concrètes pour la protection de l'environnement. En adoptant les SBTn, les entreprises s'engagent à contribuer activement à la restauration des écosystèmes, à la gestion durable des ressources et à la réduction de la pollution. Cela implique une évaluation rigoureuse de leurs opérations et de leur chaîne d'approvisionnement pour identifier et atténuer les impacts négatifs sur la nature. Les SBTn aident à définir des cibles précises et mesurables qui sont directement liées aux objectifs mondiaux tels que ceux définis par la Convention sur la diversité biologique et les Objectifs de développement durable des Nations Unies.