



## **Communication sur le progrès**

*COP 2018*

# SOMMAIRE

<b>1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. L'OFFRE DE DOSHAS CONSULTING .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. LE POSITIONNEMENT DE DOSHAS CONSULTING .....</b>	<b>5</b>
<b>2. LA POLITIQUE RSE DE DOSHAS CONSULTING .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. DROIT DU TRAVAIL .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1. L'EMPLOI.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2. LES MODALITES DE TRAVAIL .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.3. LA POLITIQUE RH .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.4. LES ACTIONS DE PARTENARIAT .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. DROITS DE L'HOMME.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1. LES ACTIONS DE MECENAT .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2. APPRENTISSAGE ET DIFFUSION DES BONNES PRATIQUES .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.3. LE SOUTIEN DE L'INNOVATION.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4. LA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.1. LES MOYENS DE TRANSPORTS.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.2. LES METHODES DE TRAVAIL .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4.3. LA DEMATERIALISATION DES DOCUMENTS.....</b>	<b>13</b>
<b>3. LES PISTES D'AMELIORATION .....</b>	<b>13</b>

# Edito

J'ai le plaisir de vous présenter pour la 1<sup>ère</sup> fois la Communication sur le Progrès (COP) de Doshas Consulting.

Cette démarche se traduit d'abord et avant tout dans la conduite de nos missions, engagées au service des enjeux de la transformation digitale de nos clients des secteurs de la santé, de l'assurance et de la protection sociale. Nous intervenons sur des projets dont la finalité reste l'amélioration des prises en charges des usagers du système de protection sociale.

Les ruptures technologiques, les évolutions sociodémographiques, la médecine numérique, les nouveaux usages au cœur des parcours de santé en cette période de mutations et d'incertitudes pour l'avenir même de notre système de protection sociale, l'Humain reste au cœur de tout.

Travailler de façon collaborative, apporter une valeur ajoutée, viser l'excellence, agir avec intégrité, telles sont les valeurs que nous appliquons au quotidien ! Dans un contexte économique, souvent dominé par le court terme, la démarche COP favorise les réflexions de long terme. En cela, elle participe au développement durable de l'entreprise. L'adhésion au Pacte Mondiale de l'ONU traduit cette expérience vivante.

Notre démarche COP s'exprime au sein du cabinet en créant de l'emploi, en permettant à de jeunes diplômés d'apprendre un métier, en investissant sur la progression des individus au travers de séminaires et formation, en offrant à nos consultants des parcours professionnels évolutifs avec un échange bienveillant sur l'acquisition et le développement de leurs compétences chaque semestre, et en partageant les profits de l'entreprise sous forme d'intéressement.

Autant d'initiatives que vous pourrez retrouver dans ce rapport ; elles visent, in fine, à donner toutes les clés aux femmes et aux hommes de Doshas Consulting, qui constituent notre capital vivant, pour grandir et se développer ensemble !

Je vous souhaite une bonne lecture !



**Didier Ambroise**

Associé fondateur  
*Doshas Consulting*



# 1. Présentation de l'entreprise

Doshas Consulting a été fondée en 2013 par Didier AMBROISE, dirigeant reconnu sur le marché du conseil.

Doshas Consulting est un cabinet de conseil en santé, assurance et protection sociale dont la finalité est de **créer davantage de valeurs** pour ses clients en tirant parti des technologies de l'information et de l'innovation.

Notre positionnement original et différenciateur réside dans la double compétence de son équipe dans les métiers de ses clients et dans les technologies de l'information. En rapprochant le Conseil en Stratégie, le Conseil en Organisation et le Conseil en Système d'Information, **Doshas Consulting apporte une démarche intégrée** centrée sur les métiers et les processus des organisations.

## 1.1. L'offre de Doshas Consulting

Les secteurs prioritaires adressés en termes de cible sont présentés à la figure ci-dessous :



Figure 1 : Offre proposée par Doshas Consulting

## 1.2. Le positionnement de Doshas Consulting

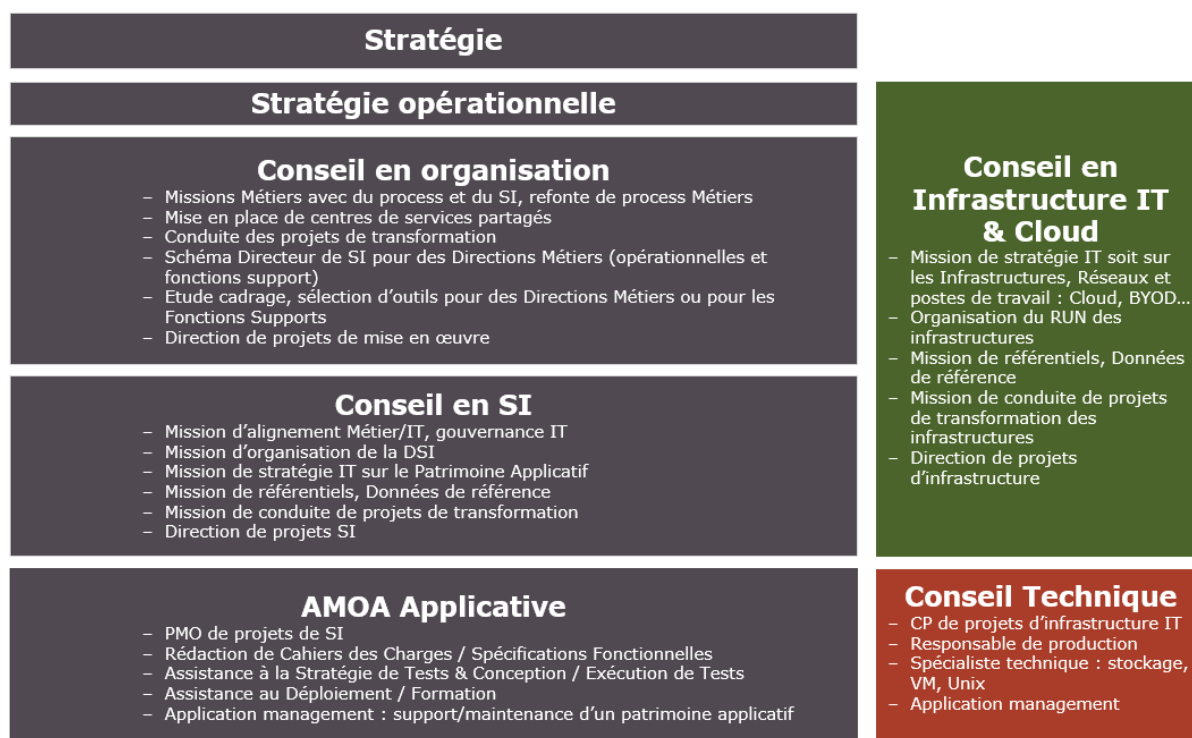


Figure 2 : Positionnement du cabinet

Le périmètre d'intervention de l'entreprise, présenté à la figure 2, se situe au niveau des blocs gris (à gauche) c'est-à-dire sur les domaines suivants : stratégie, stratégie opérationnelle, conseil en organisation, conseil en SI et AMOA applicative. Le bloc vert et le bloc rouge relèvent des activités des sociétés de services en ingénierie informatique (SSII).

## 2. La politique RSE de Doshas Consulting

Initiée dès la création du cabinet, la politique de développement durable de Doshas Consulting concerne l'ensemble des activités du cabinet et l'ensemble des collaborateurs (associés, consultants et partenaires).

La démarche initiée au sein de Doshas Consulting :

- Repose sur un fonctionnement participatif et consensuel.
- Obéit à une approche d'amélioration continue.

Par ailleurs, Doshas Consulting a adhéré au Pacte Mondial<sup>1</sup>, une initiative de l'Organisation des Nations Unies et s'est ainsi engagé à respecter 10 principes liés aux Droits de l'Homme, au Droit du Travail, à l'Environnement et à la Lutte contre la corruption dans le cadre de la COP. Ces dix principes sont listés ci-dessous et font l'objet de ce document.

<sup>1</sup> Page du site des Nations Unies : [http://www.unglobalcompact.org/languages/french/dix\\_principes.html](http://www.unglobalcompact.org/languages/french/dix_principes.html)

- **Droits de l'Homme**
  1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence.
  2. A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.
- **Droit du travail**
  3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.
  4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
  5. L'abolition effective du travail des enfants.
  6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
- **Environnement**
  7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.
  8. A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.
  9. A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
- **Lutte contre la corruption**
  10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

## 2.1. Droit du travail

### 2.1.1. L'emploi

#### Les effectifs

Doshas Consulting regroupe des consultants avec des profils métiers, des profils fonctionnels, des profils gestion de projets et des profils technologiques qui ont déjà piloté des équipes de maîtrise d'œuvre. Ainsi, nous couvrons toute la chaîne de valeur d'un projet de Système d'Information.

L'entreprise fonctionne avec un réseau de partenaires et d'experts intervenant en sous-traitance sur des projets dans le monde de la santé et de la protection sociale depuis de nombreuses années. Ce réseau est activé en fonction des besoins d'expertises attendues sur les missions.

Doshas Consulting regroupe, que ce soit en interne ou via les partenariats, des consultants expérimentés et des consultants entre un et cinq ans d'expérience, ce qui permet de proposer un encadrement opérationnel rapproché sur les missions et projets. Cela correspond pour nous à un engagement de qualité de service et de satisfaction client. Cet engagement est obtenu par le profil, la proximité et la présence effective des associés sur les missions qui apportent à l'ensemble des consultants une expertise et un appui rare que peu de sociétés de conseil peuvent offrir à leurs consultants.

Nos effectifs sont présentés au tableau 1 ci-dessous.

	2013/2014	2015	2016	2017	2018
<b>Les salariés</b>					
<b>Effectif global</b> (Associés et salariés)	3	4	5	5	7 (Prévisions)
<b>Implantations</b> (Répartition géographique des fonctions et effectifs)	Paris 33% des effectifs	Paris 50% des effectifs	Paris 60% des effectifs	Paris 60% des effectifs	Paris 57% des effectifs
	Lyon 66% des effectifs	Lyon 50% des effectifs	Lyon 40% des effectifs	Lyon 40 % des effectifs	Lyon 43 % des effectifs
<b>Les partenaires actifs sur les missions de l'année</b>					
<b>Effectif global</b>	8	8	8	9	11
<b>Implantations</b> (Répartition géographique des partenaires)	Paris 37% des effectifs	Paris 37% des effectifs	Paris 37% des effectifs	Paris 22,2% des effectifs	Paris 36,3% des effectifs
	Clermont-Ferrand 37% des effectifs	Clermont-Ferrand 37% des effectifs	Clermont-Ferrand 37% des effectifs	Clermont-Ferrand 11,1% des effectifs	Clermont-Ferrand 9,1% des effectifs
	Strasbourg 13% des effectifs	Strasbourg 13% des effectifs	Strasbourg 13% des effectifs	Strasbourg 11,1% des effectifs	Strasbourg 9,1% des effectifs
	Grenoble 13% des effectifs	Grenoble 13% des effectifs	Grenoble 13% des effectifs	Grenoble 11,1% des effectifs	Grenoble 9,1% des effectifs
				Nantes 11,1% des effectifs	Nantes 9,1% des effectifs
			Marseille 11,1% des effectifs	Marseille 9,1% des effectifs	
			Villefranche sur Saône 11,1% des effectifs	Villefranche sur Saône 9,1% des effectifs	
			Lyon 11,1% des effectifs	Lyon 9,1% des effectifs	

Tableau 1: Effectifs globaux et implantations

### Les recrutements

Doshas Consulting recrute de nouveaux consultants en fonction des besoins des missions et s'engage à donner de la visibilité aux consultants (recrutement en interne ou partenariat, possibilités de poursuite de missions...) pour éclairer la décision de rejoindre ou non l'entreprise.

Aucune discrimination n'est faite lors des phases de recrutement : Doshas Consulting prône la diversité des individus et des profils, notamment au regard de la parité Homme/Femme, comme on peut le voir sur le tableau 2 ci-dessous :

	2013/2014	2015	2016	2017	2018
<b>Les salariés</b>					
<b>Effectif global</b> (Associés et salariés)	3	4	5	5	7 (Prévisions)
<b>Répartition des Genres</b>	Féminin 66% des effectifs	Féminin 50% des effectifs	Féminin 60% des effectifs	Féminin 60% des effectifs	Féminin 57% des effectifs
	Masculin 33% des effectifs	Masculin 50% des effectifs	Masculin 40% des effectifs	Masculin 40 % des effectifs	Masculin 43 % des effectifs

Tableau 2 : Effectif global et parité des genres

### La rémunération

Le niveau de rémunération est individualisé et fonction du niveau d'expérience mais également de l'investissement du consultant au sein du cabinet.

Les supports complémentaires de la rémunération sont les suivants :

- Le plan épargne entreprise et le plan épargne retraite collectif pour valoriser la fidélité du consultant.
- L'intéressement pour récompenser le collectif.
- Les primes pour valoriser la mobilisation des compétences et les succès commerciaux.

**La rémunération proposée est identique que le consultant soit un homme ou une femme.**

Pour les salariés, un entretien annuel est organisé pour aborder cette question. Le niveau de rémunération est discuté et argumenté entre le consultant et l'associé.

### 2.1.2. Les modalités de travail

Les consultants ont la possibilité de travailler :

- Dans les locaux des clients dans le cadre des missions réalisées.
- Dans les locaux de l'entreprise (siège social à Paris ou bureaux à Massy et Lyon).
- En télétravail afin d'éviter au maximum les pertes de temps et le stress induit par les déplacements/transports.

Pendant la période de télétravail, le personnel organise librement son temps de travail, sous réserve de respecter les plages horaires de disponibilité fixées en concertation avec le management. Ceci permet au salarié de gérer son équilibre personnel/professionnel.

Le consultant procède à un relevé de ses horaires de travail, pour chaque jour travaillé, sur un document qu'il remet chaque fin de semaine à son supérieur hiérarchique. Ce document de contrôle et de suivi de l'amplitude des journées de travail permet de vérifier le respect des durées de repos minimales entre deux journées de travail et de vérifier la charge de travail des consultants.

En cas de pic de charge, le consultant en averti son supérieur hiérarchique de façon à réorganiser les travaux à mener (priorisation des travaux, partage des travaux avec un collaborateur...), ceci permettant d'améliorer ses conditions de travail, de respecter les délais clients et fournir le niveau de qualité attendu.



### 2.1.3. La politique RH

#### La vision managériale de Doshas Consulting

La vision managériale de Doshas Consulting comprend 3 axes :

1. Le souhait de développer et de mettre en œuvre les meilleures politiques RH.
2. Proposer une politique RH innovante.
3. Prendre en compte les dimensions RSE.

Il s'agit de répondre aux ambitions suivantes pour l'équipe :

- Une montée en compétences au fil de l'eau.
- Un esprit d'équipe soutenu par le management.
- Une prise en compte de l'équilibre personnel/professionnel.
- Un management innovant.
- Une fidélisation des talents.

#### Le soutien des compétences

Le parcours professionnel chez Doshas Consulting est jalonné par des grades (voir figure 3) et s'appuie sur un référentiel de compétences détaillé pour chaque grade.

Le référentiel de compétences permet de mettre en évidence les compétences acquises et à acquérir en vue d'une progression professionnelle.

Les objectifs visés par l'entreprise sont les suivants :

- Permettre aux consultants de monter en compétences au fil de l'eau.
- Valoriser les compétences des consultants sur le marché du travail.

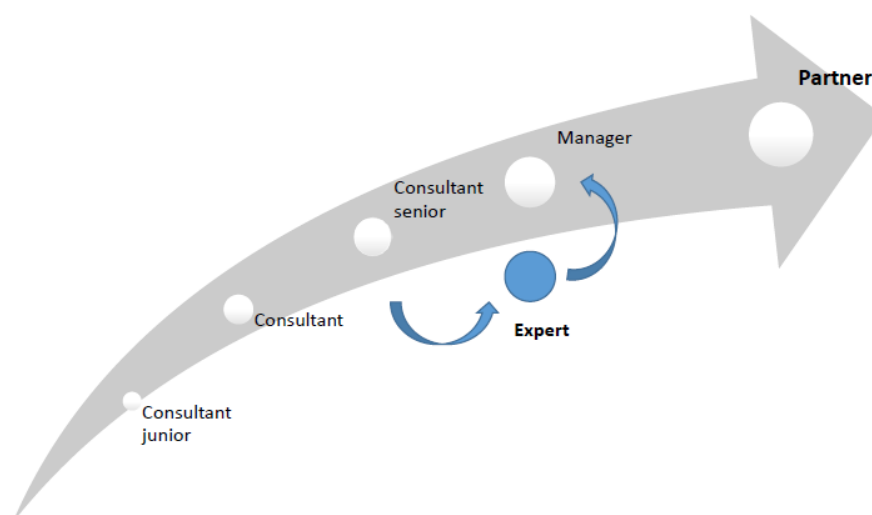


Figure 3 : Parcours du consultant chez Doshas Consulting

Les différents temps managériaux mis en place sont les suivants :

- 2 entretiens de compétences annuels : en juin/juillet et décembre/janvier.
- Chaque mois : un reporting et des échanges sur les compétences.
- Tout au long de l'année : un suivi managérial.

Lors de ces entretiens annuels, la question des formations sera abordée.

Au-delà des formations individuelles, Doshas Consulting met en œuvre des formations collectives permettant de développer de nouvelles compétences et de soutenir ainsi la croissance de l'entreprise.

### **Le soutien des initiatives personnelles ou collectives**

Doshas Consulting soutient les prises d'initiatives des consultants concernant les travaux à mener. Les consultants peuvent ainsi librement proposer de nouveaux chantiers à mener, de nouvelles offres... Ceci permettant ainsi de renforcer l'engagement et la motivation des consultants et ainsi améliorer le bien-être des individus.

### **L'organisation de séminaires**

Environ une fois par an, un séminaire est organisé par Doshas Consulting dans un cadre dédié (montagne...).

Pour l'entreprise, le choix du lieu est primordial. L'objectif étant de créer un environnement favorable à la créativité et la concentration des consultants.

Ces séminaires sont l'occasion de rassembler les consultants salariés et les partenaires et s'articulent autour de 2 axes :

- **Des temps de travail collectifs** qui ont pour buts de :
  - Former les consultants sur des thématiques précises.
  - Partager la stratégie de l'entreprise à court, moyen et long terme.
  - Identifier les chantiers à mener pour un développement du cabinet.
- **Des temps dédiés à des activités collectives** (sportives notamment) contribuant ainsi à une meilleure cohésion de groupe.

#### **2.1.4. Les actions de partenariat**

Doshas Consulting est en quête continue de nouveaux partenariats dans le but de développer l'économie locale mais aussi de rechercher la satisfaction client en adressant le partenaire qui répondra le mieux au besoin du client.

	2014	2015	2016	2017	CUMUL
Nombre de nouveaux partenariats noués	4	10	2	4	20
Nombre de missions effectuées impliquant des partenaires	2	4	6	8	20

Tableau 3 : Evolution du nombre de partenariats

## 2.2. Droits de l'Homme

### 2.2.1. Les actions de mécénat

En septembre 2014, Didier AMBROISE, fondateur de Doshas Consulting, a été convié en tant que mécène au vernissage de l'exposition « Empreintes de vie ».

A cette occasion, il a eu le plaisir de dévoiler avec Madame Anne COSTA, Directrice des Hôpitaux Universitaires de Paris-Ouest, le triptyque réalisé dans ces établissements (voir figure 4).

Cette exposition est le fruit de 4 ans de travail bénévole auprès de soignés et de soignants dont Didier AMBROISE, par l'intermédiaire de son cabinet Doshas Consulting, soutient avec force l'action positive de l'artiste Olivier TERRAL.



Figure 4 : Triptyque réalisé par l'artiste Olivier TERRAL

Les années suivantes, Doshas Consulting a renouvelé son mécénat auprès de l'association Culture de vie qui soutient l'artiste Olivier TERRAL.

### 2.2.2. Apprentissage et diffusion des bonnes pratiques

Doshas Consulting s'est aussi engagé auprès d'écoles :

- Polytech Grenoble dans le cadre de la formation initiale (spécialité Technologie de l'Information pour la Santé). Doshas Consulting verse également sa taxe d'apprentissage à cette école.
- CentraleSupélec EXED dans le cadre de la formation continue (master Executive).

### 2.2.3. Le soutien de l'innovation

Doshas Consulting est partenaire « Silver » du Hacking Health de Lyon. Cet événement favorise la prise d'initiatives en matière de création de projets de santé innovants. Par son partenariat, Doshas Consulting soutient les différents projets vainqueurs de l'événement, en leur apportant un accompagnement et un suivi pour la constitution et le lancement de leur projet. Doshas Consulting contribue également au financement de l'événement, en étant l'un des sponsors principaux.

Il ne s'agit pas de la seule initiative d'innovation. En effet, Doshas Consulting est également un membre assidu du Syntec Numérique, organisme avant-gardiste sur les thématiques du numérique telles que l'Intelligence Artificielle par exemple.

## 2.3. La lutte contre la corruption

Doshas Consulting prône plusieurs engagements dont l'honnêteté intellectuelle.

En ce sens, l'entreprise reste fidèle à ses principes et refuse toute forme de corruption (conflits d'intérêts, obtention frauduleuse de marchés ou de missions, extorsion de fonds, trafic d'influence...).

Les consultants ont également été sensibilisés à la problématique des pots-de-vin et des « cadeaux » clients.

## 2.4. La politique environnementale

### 2.4.1. Les moyens de transports

L'entreprise privilégie les missions nécessitant le moins de déplacements possibles (réunion par téléphone possible, distance courte...). Cependant, dans le cadre de certaines missions ou travaux, les consultants sont amenés à se déplacer.

Les transports en commun constituent le mode de transport privilégié par Doshas Consulting. L'objectif étant de limiter l'impact environnemental des déplacements.

Toutefois, les consultants sont autorisés à utiliser d'autres moyens de transports sous certaines conditions :

- L'avion : il ne doit être utilisé que dans les cas où il permet un gain de temps significatif (gain de temps de 3 heures au moins sur un trajet aller et retour). La voiture : L'utilisation d'un véhicule personnel ou de location doit rester limitée aux déplacements pour lesquels il est plus économique que l'utilisation de transports en commun, ou bien lorsqu'il permet un gain de temps significatif.
- Le recours au taxi doit être réservé à des déplacements en agglomération ou sur les trajets aéroport/gare-client final et ceci seulement dans les cas où il n'existe pas de moyen de transport en commun ou bien, dans le cas spécifique des trajets de banlieue à banlieue en région parisienne et grandes villes, si le gain de temps est estimé à 50%).

Pour favoriser l'usage des transports en commun, Doshas Consulting propose aux consultants une participation financière, pouvant aller de 50% du coût de l'abonnement, jusqu'à un remboursement intégral selon les cas (stagiaires notamment).

Ainsi, le bilan carbone de l'entreprise sur les 6 premiers mois de l'année 2018 est présenté dans le tableau ci-dessous :

	Consultant 1	Consultant 2	Consultant 3	Associé	TOTAL
Quantité de CO2 émis (en kg)	8.62	59.6	12.5	5.80	<b>86.52</b>

Tableau 4 : Bilan carbone de l'entreprise

### 2.4.2. Les méthodes de travail

Doshas Consulting a mis en œuvre des méthodes de travail respectueuses de l'environnement.

Le télétravail et l'organisation de réunions en conférence téléphonique ou visioconférence permettent de réduire significativement l'empreinte environnementale de l'entreprise.

### 2.4.3. La dématérialisation des documents

Doshas Consulting s'est engagé à réduire sa consommation de papiers en dématérialisant au maximum les documents produits (livrables, notes de frais, facturation par les partenaires, facturation client...).

Seuls les documents nécessaires sont imprimés et archivés.

## 3. Les pistes d'amélioration

La démarche COP de l'entreprise s'inscrit dans une politique d'amélioration continue. Dans ce cadre, des pistes d'amélioration ont déjà été identifiées.

Action	Priorité	Echéance
<b>Droit du travail</b>		
Renforcer la cohésion d'équipe en poursuivant les séminaires et en organisant des activités collectives extra-professionnelles.	Elevée	Fin 2018
Poursuivre l'effort de développement du cabinet et de recrutement de nouvelles ressources.	Elevée	2019
Promouvoir l'activité physique chez les consultants afin de répondre aux enjeux de santé publique et continuer à gagner en productivité.	Basse	2019
<b>Droits de l'Homme</b>		
Poursuivre les actions de partenariat et de mécénat.	Moyenne	Fin 2018
<b>La politique environnementale</b>		
Quantifier de manière précise l'impact de la dématérialisation des documents.	Elevée	Fin 2018
Etablir les recommandations permettant de réduire davantage l'impact carbone de l'entreprise.	Elevée	Fin 2018