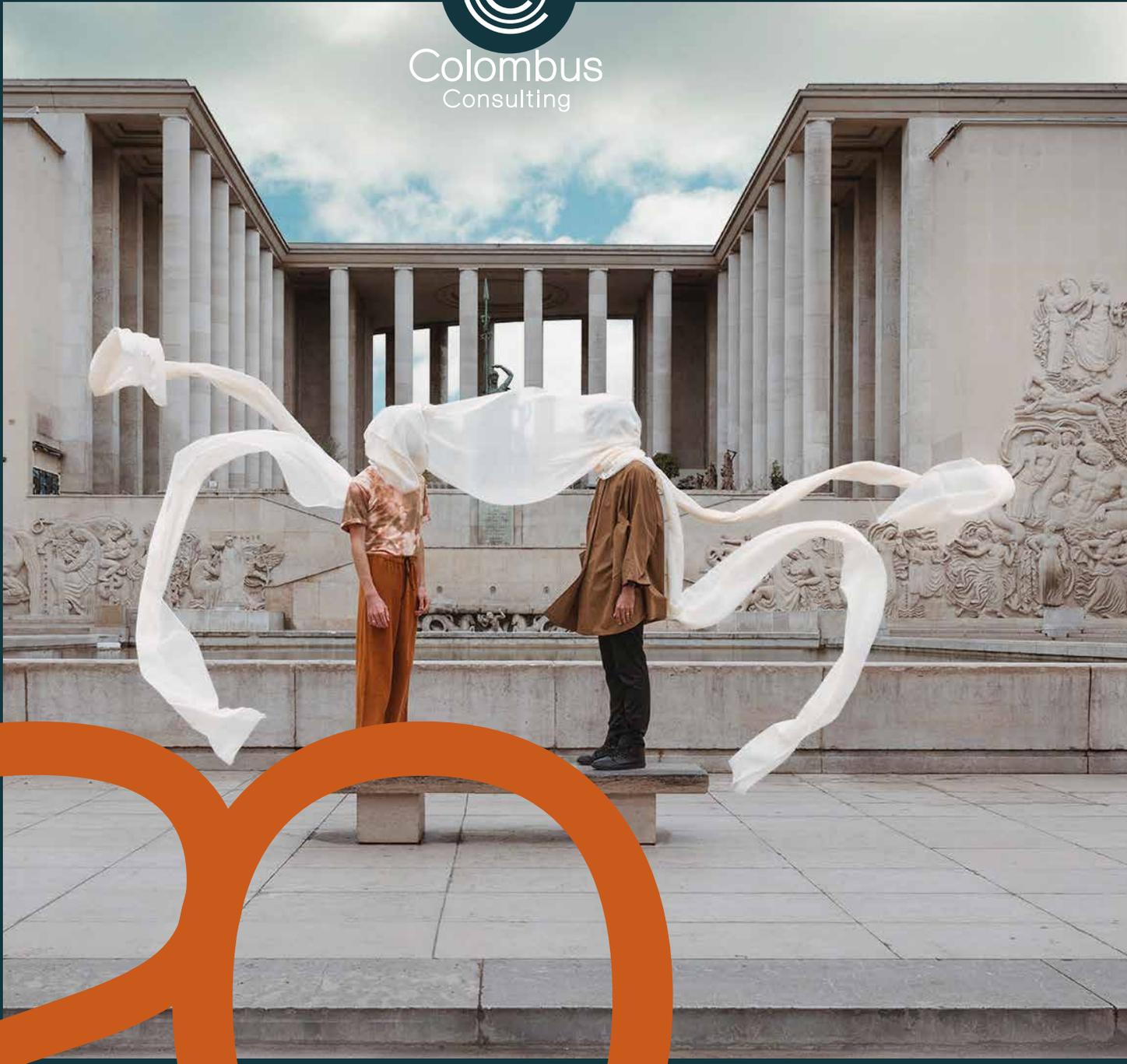




Colombus
Consulting



Rapport DE MISSION

Sommaire

Edito d'Elsa Cuisinier	4	01 Engagement 1	28
Société à mission, de quoi parle-t-on ?	5	Aider les organisations à oser et concrétiser les transformations responsables et durables avec audace	
COLOMBUS UNE SOCIÉTÉ DE CONSEIL À MISSION	6	02 Engagement 2	34
Colombus, un acteur de la transformation responsable	8	Accompagner les hommes et les femmes dans le développement des compétences / connaissances dont ils ont et auront besoin pour s'accomplir en tant que professionnels, individus et citoyens	
Colombus en quelques chiffres	10		
Le cheminement vers la société à mission	10		
Notre raison d'être et nos engagements	12	03 Engagement 3	40
Notre modèle de mission	13	Porter une vision éthique du management en favorisant le développement de l'organisation et l'épanouissement des individus	
B Corp : une démarche de travail complémentaire à la stratégie de société à mission	16		
RAPPORT DE MISSION 2022	18	04 Engagement 4	46
Edito par Philippe Zaouati	20	Amplifier l'impact de Colombus Consulting sur la société par l'exemplarité et la singularité	
Les membres du Comité de Mission	22		
Le Comité de Mission du point de vue de l'entreprise	24	05 Engagement 5	52
Premiers retours d'expérience	25	Accompagner les organisations sur le chemin d'une appropriation positive de la technologie	
Le Rapport de Mission : une œuvre collective avec le Comité de Mission	26		



**Aider les individus,
collectifs et écosystèmes
à révéler ce qu'ils ont à
apporter au monde.**



Somm

Edito d'Elsa Cuisinier



Elsa Cuisinier
Présidente de Columbus Consulting

Voilà 18 mois, déjà, que Columbus Consulting est devenu société à mission, et que nous avons pris l'engagement d'exercer notre métier autrement, en réconciliant trois piliers : la performance économique, financière et technologique ; la responsabilité sociale et sociétale, le développement environnemental.

Devenir société à mission était une évidence : c'était enfin obtenir la reconnaissance identitaire de ce que nous sommes, et faire émerger avec force notre vision de l'avenir, à travers l'accélération de nos engagements RSE et surtout la transformation de notre métier vers un conseil durable.



Le Comité de Mission va changer de rôle. Il ne sera plus seulement là pour challenger et superviser la transformation, mais aussi pour conduire le changement au plus près des collaborateurs, pour les soutenir et les aiguiller dans cette transition aussi exaltante que délicate.

Dès les premiers jours, le cap était tracé, l'horizon à portée de mains, et pourtant, quand nous nous sommes lancés dans l'aventure, la façon d'y parvenir était encore floue.

Ces 18 mois nous ont permis d'y voir plus clair, d'écrire notre feuille de route sous l'égide d'un Comité de Mission exigeant et bienveillant qui a, comme nous, appris en marchant. Ce furent 18 mois de tests, d'expérimentations, pour aiguïser nos convictions, développer une nouvelle méthodologie de gestion de projets durable qui intègre la stratégie RSE de nos clients, enrichir notre référentiel de management, identifier les nouvelles compétences nécessaires pour nos consultants et adapter nos plans de formation.

Aujourd'hui, cette phase d'apprentissage est derrière nous. 2023 sera l'année de la mise en œuvre, de la concrétisation. Ce qui pouvait, jusque-là, paraître abstrait pour nombre de consultants, va s'inscrire pleinement dans leur quotidien.

Le changement sera à la hauteur des enjeux tant dans l'appropriation de nouvelles méthodes de travail que dans celle de nouvelles postures. Il faudra faire preuve de combativité et de persuasion pour aller convaincre nos clients de nous suivre dans cette voie, plus solidaire, plus humaine, plus durable et plus performante. Car elle va, nous le savons, dans le sens de l'histoire.

On pourrait appeler ça l'épreuve du feu ! Les temps vont changer : il nous faudra décliner notre engagement durable dans tous nos process, dans chaque comité de décision. L'infuser dans chaque strate de l'entreprise, à la bonne vitesse et au bon dosage. La feuille de route est posée, tout comme les indicateurs, présentés dans ce rapport de mission, qui permettront d'estimer l'efficacité du déploiement.

Le Comité de Mission va changer de rôle. Il ne sera plus seulement là pour challenger et superviser la transformation, mais aussi pour conduire le changement au plus près des collaborateurs, pour les soutenir et les aiguiller dans cette transition aussi exaltante que délicate.

Notre façon de faire du conseil va évoluer. Notre management également, pour l'aligner avec nos valeurs et nos promesses. Et pour moi, cela ne signifie pas seulement encourager la diversité et l'égalité des chances. C'est aussi, et surtout, être à l'écoute des besoins des collaborateurs. Les entendre, les comprendre et agir en fonction, pour que l'engagement de chacun trouve un écho et se matérialise ; et que notre responsabilité collective se décline à chaque niveau, et dans chaque main.

Société à mission, de quoi parle-t-on ?

La loi Pacte a introduit en 2019 la qualité de société à mission, permettant à une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être ainsi que des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.

Devenir société à mission pour une entreprise passe par quatre étapes :

01 Concevoir sa mission :

La mission comprend deux éléments :

D'une part, la **raison d'être**, exprimant la vocation de l'entreprise et ses **objectifs sociaux et environnementaux**, qui ancrent la raison d'être dans le modèle d'affaires.

D'autre part, la définition de la mission nécessite un travail collectif impliquant la direction, les collaborateurs de l'entreprise et ses parties prenantes. Le but de cette étape, se déroulant sur 6 à 24 mois, est de définir des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels et une raison d'être transverse, permettant d'assurer une appropriation par l'ensemble des acteurs concernés.

02 Adopter la qualité de société à mission

L'adoption de la qualité de société à mission nécessite trois **formalités administratives** à anticiper : la modification des statuts de l'entreprise lors d'une assemblée générale extraordinaire, l'envoi du formulaire CERFA adéquat et la transmission des nouveaux statuts au Greffe du Tribunal de Commerce.

03 Vivre sa mission

L'entreprise doit ensuite planifier et déployer une **démarche de transformation**, motivée par quatre enjeux principaux : l'intégration de la mission à la gouvernance de l'entreprise, l'engagement des parties prenantes, l'évolution de la stratégie de l'entreprise en cohérence avec la mission et enfin, le passage à des actions opérationnelles concrètes.

04 Contrôler sa mission

Le **Comité de Mission, composé de membres internes et externes à l'entreprise**, est légalement chargé du suivi et de l'amélioration de l'exécution de la mission. L'**organisme tiers indépendant (OTI)** vérifie régulièrement l'exécution des objectifs fixés.

 **Pour en savoir plus :**

<https://www.entreprisesamission.org/>
[Comment devenir une société à mission ?](https://www.economie.gouv.fr/Comment-devenir-une-societe-a-mission) | [economie.gouv.fr](https://www.economie.gouv.fr)

PARTIE 1

Colombus une société de conseil à mission

Colombus
une société de

Colombus Consulting, acteur de la transformation responsable



Colombus Consulting est créé en 1999 avec l'ambition d'aider les entreprises à évoluer et se transformer face aux changements sociétaux, technologiques, réglementaires et environnementaux. Dès la création de l'entreprise, la direction intègre une dimension « responsable » en combinant performance économique, aspirations des collaborateurs et prise en compte des impacts environnementaux.

La culture Colombus repose sur ce socle de convictions liées à la responsabilité de l'entreprise, et un esprit entrepreneurial permettant à chacun de se développer.

Colombus compte désormais 250 salariés basés en France et en Suisse qui accompagnent ses clients dans des projets et changements complexes tout en valorisant la culture de chaque entreprise. Colombus intervient aux niveaux exécutifs et opérationnels pour transformer concrètement les organisations confrontées à des changements majeurs : fusion, conquête de nouveaux marchés, réglementations, ruptures technologiques, évolutions des modes de travail et du management...

COLOMBUS INTERVIENT SUR QUATRE LEVIERS :

01 Stratégie et Innovation



pour aider à décrypter les tendances, construire les plans stratégiques d'entreprise et structurer les offres et produits de demain

02 Valeur client



pour optimiser et améliorer l'expérience clients ainsi que développer les marchés de ses clients

03 Modèle opérationnel



pour faire évoluer les organisations, les processus métier et appuyer le management des projets de transformation

04 Expérience collaborateur



pour accompagner les évolutions de modes de travail, de management, de culture d'entreprise et conduire le changement auprès des collaborateurs

Colombus Consulting est dirigé par Elsa Cuisinier, accompagnée de son comité de direction composé de 16 associés, de la directrice des ressources humaines et de la directrice financière.

Colombus est structuré en combinant la force des secteurs de l'énergie, la banque, les services financiers et l'assurance et l'expertise d'offres spécialisées sur les RH, le marketing et les nouveaux modes de travail.

Cette organisation offre à nos clients l'expertise sectorielle augmentée d'offres dédiées. Également, cela permet à nos consultants de construire des parcours à la carte et d'enrichir leurs compétences au fil des missions.

Le cabinet est par ailleurs impliqué dans de nombreux partenariats notamment en faveur de l'intérêt général. Colombus est à ce titre l'un des cabinets fondateurs de CO Conseil, créé en 2014, acteur de référence du conseil spécialisé dans l'Economie Sociale et Solidaire, devenu lui-même société à mission en 2020. Colombus est par ailleurs engagé depuis 2016 en faveur de l'insertion professionnelle de jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires, de zones de revitalisation rurale ou des milieux sociaux modestes dans le cadre de son partenariat avec l'association « Nos Quartiers ont du Talent » (NQT). Colombus met également ses compétences en management et organisation à disposition auprès de l'incubateur social Makesense, dont les projets intègrent une dimension sociale.

Colombus en quelques chiffres



Devenir société à mission n'est pas une démarche opportuniste. Depuis la création du cabinet, les dirigeants de Columbus ont eu à cœur de positionner l'entreprise comme un acteur économique responsable. Concrètement, cette volonté s'est traduite par plusieurs étapes clés.

L'aboutissement de la réflexion relative à la définition de la mission, de la raison d'être et des cinq engagements de Columbus est le fruit d'un travail collectif ayant impliqué plus de 50 collaborateurs, à tous les niveaux de l'entreprise.

Le périmètre concerné par la qualité de société à mission est celui de Columbus Consulting France. Par conséquent, le rapport de mission ne concerne pas le périmètre des filiales de Columbus Consulting (Le Hub, Tempo&Co, Columbus Consulting Suisse).

Le cheminement vers la société à mission

2004

Lancement d'une offre dédiée au Développement Durable

2012

Première distinction au classement Great Place to Work

Création du Lab RSE permettant à une équipe de consultants de mettre en place des initiatives RSE

2013

Co-crédation de CO Conseil, cabinet de conseil en stratégie dédié à l'accompagnement de projets d'intérêt général

2014

Première qualification au niveau Global Compact Advanced

2016

Lancement des partenariats NQT et Makesense

Adhésion à la Communauté des Entreprises à mission
3^{ème} place au classement Great Place To work
Partenariat avec Planète Urgence

2017

Lancement du groupe de travail B Corp
Lancement de la réflexion sur la raison d'être de Columbus

TÉMOIGNAGE



Léopold Rossy
Consultant senior ayant contribué à la réflexion sur la raison d'être de Columbus

Les travaux engagés par Columbus pour définir sa raison d'être ont mobilisé une grande partie du cabinet sur plusieurs mois. Pour ma part, ces ateliers m'ont permis d'exprimer mes convictions, de m'inspirer des idées des autres consultants et de me projeter dans un futur désirable du cabinet. Au-delà de sa formalisation, la raison d'être interroge la place de l'entreprise dans la société et soulève des questions philosophiques passionnantes sur le sens du travail et de l'engagement.

TÉMOIGNAGE



Julia Héry-Havelka
Alumni Columbus et membre du Comité de Mission

Je suis ravie d'avoir contribué tout au long du cheminement de Columbus vers la société à mission, et ce dès les réflexions menées en 2019 dans le cadre de la certification B Corp. Ce fut le fruit d'un effort collectif avec comme ambition de traduire la notion d'impact sociétal et environnemental dans toutes les activités. En tant qu'alumni, j'apporte un regard extérieur tout en valorisant ma connaissance de Columbus et de ses engagements, pour aider le cabinet à révéler ce qu'il a à apporter à ses parties prenantes.

2018

Obtention du label B Corp

Lancement de la société à mission et premier Comité de Mission de Columbus le 18 juin 2021

Notre raison d'être et nos engagements

01 « Aider les individus, collectifs et écosystèmes à révéler ce qu'ils ont à apporter au monde »

La formulation de notre mission s'est naturellement révélée en menant une réflexion tripartite sur le sens de notre action : la définition de notre « quoi » (l'action de l'entreprise), « qui » (les parties prenantes), et « pourquoi » (l'objet de notre action). Nous avons souhaité avoir une formulation simple et précise. Explications de texte...

02 Aider les individus, collectifs et écosystèmes ...

Notre métier est d'accompagner et aider concrètement nos clients (l'entreprise et ses collaborateurs) à évoluer face aux défis qu'ils rencontrent. Nous aidons également les acteurs des écosystèmes comme les fédérations professionnelles ou les associations pour contribuer à l'essor de filières (comme celle de la mobilité décarbonée).

03 A révéler...

Nous concevons notre métier comme un « catalyseur » ou un « révélateur ». Nous ne venons pas dénaturer ou apporter des modèles prêts à l'emploi hors contexte mais nous tenons compte de la culture d'entreprise et des défis propres à chaque organisation. Notre conseil est cousu main, adapté et au plus proche des spécificités de chaque entreprise cliente.

04 Ce qu'ils ont à apporter au monde ...

Nous sommes convaincus que chaque entreprise et écosystème a, en tant qu'acteur économique, un rôle sociétal, environnemental et social en raison de ses impacts sur ces trois dimensions.

A ce titre, nous aidons à faire progresser la réflexion et le changement dans les entreprises en pleine cohérence avec leurs propres ambitions ou raison d'être lorsqu'elle est déjà en place, au service de transformations durables et pérennes.

5 objectifs sociaux ou environnementaux sous la forme « d'engagements »:

La raison d'être d'une entreprise n'a de sens que si elle est associée à des engagements concrets.

Dans cette perspective, nous avons défini cinq objectifs sous forme d'engagements pour exercer notre mission et à la mettre en œuvre.

Trois engagements couvrent l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise d'une part, en ciblant nos clients, nos salariés, et de la société d'autre part en tant qu'écosystème intégrant nos fournisseurs, sous-traitants et partenaires.

D'autre part, il nous a semblé essentiel d'intégrer des engagements relatifs à nos convictions sur le sens du métier de conseil. En effet, convaincus que le « facteur humain » n'est pas une variable d'ajustement et que le développement des organisations peut se faire parfois malheureusement au détriment de celles et ceux qui les composent, nous avons souhaité dédier un engagement au management éthique.

Enfin, à l'instar de notre propos sur la dimension humaine, nous sommes convaincus que les évolutions technologiques portent en elles autant d'opportunités que de menaces. C'est la raison pour laquelle, nous avons souhaité consacrer un engagement visant à promouvoir un usage responsable du numérique.

Notre modèle de mission

« Aider les individus, collectifs et écosystèmes à révéler ce qu'ils ont à apporter au monde »



Aider les organisations à oser et concrétiser des transformations responsables et durables avec audace

Objectifs :

- 1.1 Soutenir des clients par un juste niveau d'expertise et une démarche de veille et de prospective
- 1.2 Être un acteur de la transformation du métier du conseil et de la manière de l'exercer en proposant une offre de service engagée et alignée sur les enjeux de nos clients
- 1.3 Engager des clients partenaires à nos côtés, pour grandir collectivement et partager les valeurs que nous voulons incarner



Accompagner les hommes et femmes dans le développement des compétences/ connaissances dont ils ont et auront besoin pour s'accomplir en tant que professionnels, individus et citoyens

Objectifs :

- 2.1 Identifier et développer les compétences et connaissances de nos collaborateurs
- 2.2 Accompagner le développement des compétences et des connaissances de nos clients
- 2.3 Aider les générations futures à comprendre les évolutions de la société pour s'y projeter



Porter une vision éthique du management favorisant le développement de l'organisation et l'épanouissement des individus

Objectifs :

- 3.1 Proposer aux collaborateurs des parcours favorisant l'épanouissement et la singularité
- 3.2 Être une référence d'éthique managériale pour la société
- 3.3 Renforcer les pratiques managériales éthiques
- 3.4 Engager et accompagner notre écosystème sur les enjeux et les modèles de management éthique



Amplifier l'impact de Columbus Consulting sur la société par l'exemplarité et la singularité

Objectifs :

- 4.1 Permettre aux consultants de s'engager sur des activités de mécénat ayant un impact sociétal élevé
- 4.2 Mesurer et réduire l'empreinte carbone de nos activités professionnelles
- 4.3 Contribuer à l'inclusion professionnelle par le recrutement de profils variés



Accompagner les organisations sur le chemin d'une appropriation positive de la technologie

Objectifs :

- 5.1 Être un cabinet de conseil exemplaire dans sa connaissance du Numérique Responsable et son usage responsable des technologies
- 5.2 Accompagner nos clients à respecter leurs engagements responsables vis-à-vis de la technologie
- 5.3 Être une référence de cabinet de conseil indépendant sur les usages responsables de la technologie



Des actions et preuves permettent de mesurer les résultats sur ces 16 objectifs

Sa gouvernance

Pour faire vivre notre mission et engager les transformations nécessaires à Columbus, nous avons mis en œuvre des principes d'organisation structurants :

- **Chaque engagement (ie. objectif statutaire) est piloté opérationnellement par un Associé, membre du CODIR.**
Ce dernier poursuit des objectifs définis annuellement et consacre un temps dédié pour mener les transformations nécessaires. Il anime une équipe affectée aux actions opérationnelles propres à l'engagement et coordonne les travaux avec les autres chantiers ou instances de l'entreprise concernés.
- **Des Comités de Mission sont organisés régulièrement**
(à minima 3 par an), avec des ateliers et groupe de travail pilotés par chaque engagement (près d'une dizaine en 2022).
- **Toutes les instances et chantiers du cabinet sont concernés par la transformation** et font l'objet de points d'échange réguliers. Par exemple, l'équipe chargée du recrutement a fait évoluer son processus pour intégrer des informations et des critères de sélection relatifs à la qualité de société à mission de Columbus Consulting.
- **Les actions de transformation s'inscrivent progressivement dans les processus de l'entreprise**
à travers la mise en place d'indicateurs spécifiques. Par exemple, à partir de 2023, un indicateur de suivi de la réalisation de notre mission sera intégré aux indicateurs d'intéressement de l'entreprise.
- **Le pilotage global revient à deux associés qui animent et coordonnent les instances de la société à mission**
et reportent au CODIR et à la présidente.
- **Des comités ont été créés pour suivre opérationnellement l'exercice de notre mission**
avec des points de suivi hebdomadaires et des comités de pilotage mensuels.
- **La communication sur les actions menées au sein du cabinet est assurée par des sessions d'information régulières**
l'accès aux documents relatifs à la réalisation de notre mission (supports des Comités de Mission, livrables produits par les engagements...).

B Corp : une démarche de travail complémentaire à la trajectoire de société à mission

En 2018, nous avons mené simultanément le projet de certification B Corp et de transformation de l'entreprise en société à mission. Un moment clé illustrant la volonté de la direction de s'engager dans une démarche plus volontaire en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, et dans un cadre plus structuré.

Nous avons choisi la certification B Corp car elle constitue une base de référence internationale exigeante et couvre les différents volets de notre engagement nous permettant d'en faire un outil d'amélioration continue.

Dans cette perspective, le B Impact assessment, l'outil mis à disposition par l'ONG B Lab pour la certification B Corp, a permis de formaliser ce que l'entreprise faisait déjà en faveur de ses collaborateurs, de l'environnement, de ses parties prenantes mais aussi dans sa gouvernance. Ce travail a été essentiel pour renforcer l'ambition de Columbus en identifiant des axes d'amélioration sur chaque volet du B assessment (gouvernance, collaborateurs, collectivités, environnement et clients). Un groupe de travail dédié a été mis en place pour traiter le questionnaire jusqu'à la certification au travers d'une

analyse d'écart entre les pratiques actuelles de Columbus et les éléments évalués dans le B Impact assessment. Ce travail a abouti à la définition d'une stratégie de changement pour faire évoluer les pratiques.

La démarche visant l'adoption de la qualité de société à mission a été quant à elle menée comme un véritable projet de transformation impactant tous les niveaux de l'entreprise.

Columbus Consulting a inscrit sa mission dans ses statuts en octobre 2020, puis a été certifié B Corp en février 2021, avec un score global de 80,6.

Columbus Consulting devient alors le plus grand cabinet généraliste de conseil en management certifié B Corp en France, notamment grâce à un excellent résultat sur le volet « collaborateurs » (36,8 points sur 50).

Score BIA de Columbus



TÉMOIGNAGE
Clara Claude
Consultante Senior,
Responsable du Lab
RSE et membre du
Comité de Mission

Le travail mené pour la certification B Corp a nourri les réflexions à propos de nos engagements de société à mission, notamment sur le volet « Clients », cible sur laquelle nous souhaitons aller plus loin en matière de RSE. La qualité de société à mission nous permet d'aller plus en profondeur au cœur de l'entreprise pour embarquer toutes les fonctions et tous les collaborateurs.

PARTIE 2

Rapport de mission

Rapport de mission

Edito

Mot du Comité de Mission



Philippe Zaouati
Président du Comité de Mission

Devenir société à mission est un voyage, une longue ascension vers un Everest plus connecté et solidaire du monde. Il est facile de se perdre en chemin, de trébucher, de trouver la vue vertigineuse.

C'est là qu'intervient la mission, comme une corde de rappel qui vous ramène toujours sur le bon sentier. C'est là aussi que nous intervenons, au sein du Comité de Mission, pour baliser la route: nous sommes des seconds de cordée vigilants et conscients du cap à suivre.

L'année fut riche d'expérimentations et d'échanges. Ces derniers mois ont permis de poser les fondations de la transformation en cours, sous l'égide d'un comité uni et dynamique qui a su dépasser le simple cadre statutaire pour mettre ses expertises plurielles au service des engagements et de la stratégie de Columbus.

Certains changements sont déjà visibles à l'œil nu. Je pense notamment à tous les sujets relatifs aux relations et à la mobilisation des collaborateurs, au management éthique, au développement des compétences des consultants, garants de l'ADN et de la philosophie de Columbus. J'ai le sentiment que la mission a permis de renforcer encore les convictions et d'accélérer les avancées du cabinet sur ces questions.



2023 sera déjà l'heure de nouveaux défis: il faudra être capable de mesurer avec précision l'impact des actions engagées, et pérenniser le comité, en intégrant de nouvelles expertises et en assurant une rotation harmonieuse de ses membres.



Edito

Mais la mission a également permis de poser les bases d'un changement plus profond, qui consiste à placer ces valeurs au cœur de l'activité et des offres du cabinet. C'est une mue plus dense, plus complexe, qui nécessite d'avancer main dans la main avec les différentes parties prenantes, et notamment les clients; et qui implique, de la part du Comité de Mission, de nouvelles prérogatives.

2023 sera déjà l'heure de nouveaux défis: il faudra être capable de mesurer avec précision l'impact des actions engagées, et pérenniser le comité, en intégrant de nouvelles expertises et en assurant une rotation harmonieuse de ses membres. Il nous faudra aussi créer des espaces pour assurer un dialogue constant avec les collaborateurs du cabinet et permettre ainsi, en réduisant la distance structurelle avec l'entreprise, d'aiguiser nos regards, nourrir des synergies et garantir la justesse des initiatives prises dans le cadre de la mission.

Ce premier rapport de mission a été construit dans la durée. Ces derniers mois, il fut le fil rouge du travail du Comité de Mission et un outil précieux pour guider la transformation. Il est le témoin des avancées accomplies et la preuve que ce voyage, s'il est exigeant, est avant tout une ascension enthousiasmante vers un futur souhaitable.

Le Comité de Mission



Le Comité de Mission



Philippe Zaouati – Président

Philippe Zaouati est Directeur Général de la société de gestion Mirova dédiée à l'investissement durable et président du Comité de Mission de Columbus Consulting. Précédemment, il a exercé la fonction Directeur Général délégué de Natixis Asset Management où il était en charge des équipes de développement commercial et de la division Investissement Responsable. Par ailleurs, il est engagé depuis plusieurs années, en faveur du développement de la finance responsable, en France et en Europe, et est l'auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet. Fondateur du think-tank Osons le Progrès, il a lancé l'initiative collaborative ReCOVery pour repenser l'économie d'après-crise. Auteur de nombreux ouvrages, il a récemment publié [le Discours sur l'état de l'Union](#) aux éditions Le Métier Des Mots.



Benoît Gajdos

Benoît Gajdos est le Directeur Général de CO Conseil, cabinet de conseil en stratégie pour l'intérêt général, et senior partner chez Kea & Partners, toutes deux sociétés à mission. Benoît accompagne ses clients issus de secteurs clés de l'économie dans le développement de leurs projets sur des enjeux forts de société et travaille également avec des entreprises dans la définition de leur stratégie sociétale.



Renaud Gili

Renaud Gili est DRH du groupe Vulcain Ingénierie. Il débute son activité professionnelle en tant que juriste social au sein de la direction des ressources humaines du groupe Soletanche Bachy, puis devient en 2002 cadre RH en charge des relations sociales au sein du groupe France Telecom/Orange. Il devient DRH du groupe Omya en 2006, puis il rejoint Vulcain Ingénierie en 2018.



Philippe Charlot

Philippe Charlot est CEO de La metis, éditeur de l'application d'intelligence artificielle sur le web RNEST. Il débute sa carrière dans la Marine Nationale puis rejoint le secteur du conseil. Il fonde sa société La métis en 2013 avec la conviction selon laquelle la base de connaissances constituée par le web est une opportunité stratégique pour les entreprises. Il fait partie des fournisseurs stratégiques de Columbus qui exploite la solution Rnest de La métis comme outil de veille stratégique.



Julia Héry-Havelka

Julia Héry-Havelka est alumni Columbus et actuellement Directrice-conseil experte en développement durable pour un cabinet de conseil au Canada. Elle a démarré dans l'économie sociale et solidaire avant de rejoindre Columbus Consulting en 2015. Entre 2017 et 2020, elle a piloté le Lab RSE ainsi que le groupe de travail B Corp. Elle s'est ensuite consacrée au groupe de réflexion sur la raison d'être et les engagements du cabinet. En 2019, elle a été détachée chez CO Conseil où elle a également contribué à la transformation de CO en société à mission.



Pascale Montrocher

Pascale Montrocher est Présidente de l'entreprise Dassault Data Services. Pascale débute sa carrière en tant que DSI de l'Institut National de l'Audiovisuel (INA) où elle a mené le projet de numérisation du fond d'archives de l'INA. Elle rejoint en 2003 l'Industrie en tant que CTO de Renault. Elle devient ensuite DSI de Dassault Aviation et administratrice au CIGREF, où elle crée le Cercle « femmes et numérique ».



Frédéric Lavenir

Frédéric Lavenir débute sa carrière au ministère de l'Economie et des Finances où il occupe divers postes, à l'Inspection générale des Finances, à la direction du Trésor, et au Cabinet du Ministre. Il rejoint ensuite le groupe BNP Paribas en tant que Directeur Général d'une filiale puis DRH du Groupe. Administrateur-Directeur Général de CNP Assurance jusqu'en 2018, il devient par ailleurs en 2016 Président de l'Adie, association qui finance et accompagne les entrepreneurs exclus du crédit bancaire dans la création de leur activité.



Evelyne Debrosse

Evelyne Debrosse est consultante de l'économie sociale et solidaire, experte sur l'éducation et la santé. Elle débute sa carrière chez Auditoire, une agence de communication événementielle et expérientielle intégrée. Elle est impliquée au sein de plusieurs ONG, en tant que Secrétaire Générale depuis 2001 à « A chacun son Everest! » et en tant que Présidente de Arca de Noé.



Anne Lise Couaillac

Anne-Lise Couaillac est Secrétaire Générale de Milleis Banque. Elle a exercé au cours de sa carrière au sein de plusieurs groupes bancaires tels que Société Générale Asset Management, La Banque Postale Asset Management. Elle siège aujourd'hui au comité exécutif de Milleis Banque en tant que Secrétaire Générale en charge de la conformité, du contrôle permanent, de la sécurité financière et juridique et de la RSE.



Hans-Jörg Schlierer

Hans-Jörg Schlierer est Professeur à l'EM Lyon. Hans-Jörg a conseillé au cours de sa carrière de nombreuses entreprises en matière de management interculturel et de stratégie commerciale. Aujourd'hui, il est enseignant-chercheur au sein de l'Emlyon Business School, et porte des travaux de recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise et son implémentation stratégique sur le plan international.



Valérie Ader

Valérie Ader est la co-fondatrice de Columbus Consulting et sa présidente jusqu'en 2019. Elle focalise désormais son appui au cabinet sur les enjeux liés à la RSE, la société à mission et sur la problématique concernant la place de l'entreprise dans la société. Elle intervient auprès d'acteurs de l'économie sociale et solidaire au sein du cabinet CO Conseil, partenaire de Columbus Consulting. Elle est par ailleurs investie en faveur de l'Ashoka Support Network, réseau d'acteur du changement.



Arnaud Ulian

Arnaud Ulian est Directeur régional délégué de la région Alsace-Franche Comté d'Enedis. Ingénieur de formation, Arnaud a mis sa passion pour l'innovation au service de la préparation de l'avenir du secteur électrique tout au long de sa carrière et participe activement à l'évolution des réseaux électriques et les Smart Grids.



Clara Claude

Clara Claude est consultante senior au sein de Columbus qu'elle a rejoint en 2019. Elle est responsable du Lab RSE de Columbus et a notamment piloté le chantier de certification B Corp.



Hazem Deif

Hazem Deif est Senior Manager chez Columbus Consulting qu'il a rejoint en 2013. Convaincu de l'urgence d'agir pour limiter le changement climatique, il intervient particulièrement auprès de ses clients sur les enjeux de la transition énergétique.

Invités permanents :



Elsa Cuisinier

Elsa Cuisinier est nommée Directrice Générale de Columbus Consulting le 1er février 2019 puis Présidente du cabinet le 7 juillet 2020.



Florian Ortega

Florian Ortega est associé de Columbus Consulting, expert du secteur énergie. Il copilote la transformation interne de Columbus en société à mission.



Benoit Grué

Benoit Grué est associé de Columbus Consulting, expert du secteur assurance et protection sociale. Il copilote la transformation interne de Columbus en société à mission.

Le Comité de Mission vu par Columbus Consulting

Le Comité de Mission est légalement chargé du suivi et de l'amélioration de l'exécution de la mission de l'entreprise. Cette instance se compose d'au moins 6 membres nommés par l'assemblée générale des actionnaires de l'entreprise. Outre les membres internes, le Comité de Mission intègre des membres externes à la société à mission qui n'engagent pas la responsabilité de leur organisation.

La sélection des membres de notre Comité de Mission repose sur trois critères principaux répondant à l'ambition du cabinet et sur notre volonté d'enrichir la réflexion individuelle de chaque membre en contre partie dans le cadre de ce mandat :

- 01 Des acteurs de notre écosystème, parties prenantes de l'entreprise :** fournisseurs, clients, scientifiques, alumni, dirigeants de secteurs et de domaines d'expertises complémentaires ;
- 02 Le partage de valeurs communes** et l'adhésion à la raison d'être de Columbus Consulting ;
- 03 Leur intérêt et motivation à assumer le rôle et les responsabilités** qui en découlent avec l'ambition que chaque membre puisse s'enrichir travers ce mandat.

Le comité se réunit trois fois par an, en alternance avec des ateliers de travail pilotés par chaque porteur d'engagement. L'instance est présidée par Philippe Zaouati, élu en 2021 par les membres du comité pour un mandat d'un an renouvelable.

Nous partageons un espace documentaire pour mettre à disposition les documents clefs du comité : rapport de l'audit à blanc, baromètre interne, productions faites par les engagements, journaux de bord des comités...

Le périmètre d'action du comité et ses modalités de fonctionnement visent à répondre au premier enjeu de supervision de la mission. Les membres du comité discutent néanmoins régulièrement du champ d'action et de l'organisation pour permettre d'ajuster au mieux son fonctionnement et les ambitions de Columbus dans la réalisation de la mission.



TÉMOIGNAGE

Florian Ortega

Associé Columbus
et co-pilote de la société
à mission pour Columbus

Le Comité de Mission nous challenge sur nos objectifs et leurs réalisations. Il apporte des idées, des bonnes pratiques, nous met en relation avec des partenaires... Les membres du comité se sont progressivement appropriés notre mission à travers un partage concret d'actions et une session de présentation « à livre ouvert » de l'entreprise.

Nous avons créé un rôle d'Ambassadeur permettant à chaque membre du Comité de Mission de travailler plus spécialement sur un engagement et de représenter le Comité de Mission. Nous avons également lancé un cycle de réflexions sur le rôle à venir du comité et ses modalités (niveau d'engagement, responsabilité, modes de fonctionnement...) pour en faire un organe de gouvernance plus fort. Nous sommes convaincus que le Comité de Mission doit avoir une empreinte croissante sur Columbus et nous permettre d'accélérer les changements au sein de notre cabinet.

Premiers retours d'expérience

La définition des indicateurs : une étape clef pour rendre la mission concrète

La certification B Corp du cabinet en 2021, nous avait déjà amené à définir une liste d'indicateurs démontrant nos réalisations et notre performance sur chacun des domaines audités par BLab.

Cette première expérience nous a aidés ensuite à définir des indicateurs propres à la réalisation de notre mission. Pour ce faire, un Comité de Direction spécifique a été organisé, dans le prolongement de la réflexion sur notre raison d'être et nos engagements, pour valider les objectifs opérationnels et les indicateurs associés à chacun de ces engagements en échos aux enjeux stratégiques de Columbus. Ce travail a été enrichi par des réunions d'approfondissement avec chaque responsable d'engagement pour définir plus précisément les indicateurs (définition, périmètre, mode de calcul, fréquence...) et la construction d'un plan d'action dans la perspective du premier audit.

Le set d'indicateurs produit à l'issue de cette étape reflète nos priorités stratégiques et une image fidèle du niveau de réalisation de nos engagements selon les conclusions de l'audit à blanc réalisé fin 2021 et les retours des membres du Comité de Mission.

Avec du recul, ce travail de définition a amené trois réflexions :

Il est important de noter que les indicateurs ne sont pas définitivement figés. Ils doivent bien sûr être relativement stables afin de pouvoir mesurer l'évolution de la performance et les progrès accomplis dans la durée mais ils doivent également être le reflet d'une entreprise soumise en permanence à de nouveaux projets et de nouvelles priorités. L'adaptation des indicateurs sera donc indispensable pour refléter **au mieux la mission et les engagements de l'entreprise.**

La définition d'indicateurs pertinents sur des thèmes conceptuels que nous sommes en train d'explorer tels que le « management éthique » ou la « transformation responsable » est par ailleurs un exercice délicat. Pour mesurer les progrès accomplis sur ce type de sujets pendant les phases exploratoires, **nous privilégions des indicateurs accompagnés d'objectifs visant des livrables concrets et utiles à nos consultants et managers** comme « la mise en œuvre d'un module de formation sur le management éthique » reprenant les résultats d'une année de réflexion avec des cas pratiques.

Enfin, nous sommes convaincus qu'il faut veiller à résister à la tentation de l'exhaustivité. Il semble préférable de privilégier des indicateurs simples même s'ils ne couvrent pas l'ensemble des axes sur lesquels l'entreprise travaille.

Par exemple, nous visons l'objectif de développer les compétences et connaissances dont nos collaborateurs ont et auront besoin pour s'accomplir en tant que professionnels, individus et citoyens. Dans cette perspective, nous avons identifié l'indicateur relatif au niveau moyen d'expertise des consultants sur les compétences clés de notre référentiel de compétences tout en prenant conscience que nous n'avons actuellement aucun outil permettant de le mesurer. Par conséquent, il ne sera pas présenté cette année au Comité de Mission mais nous avons priorisé ce projet dans le cadre de notre engagement à propos du développement des compétences.

Le Rapport de Mission:

une œuvre collective main dans la main avec le Comité de Mission

La production du rapport de mission est une étape importante de notre histoire de société à mission. Pour ce faire, nous avons réalisé un travail collectif mobilisant chaque partie prenante à leur juste niveau.

Dans un premier temps, la démarche de rédaction a été présentée aux membres du Comité de Mission, puis un partage régulier des avancements a été mis en place, concernant le plan du rapport, la rédaction et la formalisation du document (illustration, photographie, etc.).

La rédaction a été prise en charge par Columbus, après avoir collecté les avis des membres du comité.

Les perspectives définies pour chaque engagement ont été validées collégalement lors du Comité de Mission du 16 novembre 2022.

Le rapport a ensuite été relu en deux temps : une première relecture de chaque engagement en impliquant des « ambassadeurs » membres du Comité de Mission, puis une relecture globale pour assurer la cohérence et l'homogénéité du ton et des formulations. La relecture effectuée par les « ambassadeurs » du Comité de Mission (un à deux par engagement), visait notamment à affiner la formulation des avis du comité, tant sur la traduction des objectifs en actions, que sur l'avancement et la qualité des réalisations.

Une fois rédigé et validé avec les « ambassadeurs », l'ensemble du rapport de mission a été relu par Philippe Zaouati, Président du Comité de Mission, pour avis.



ENGAGEMENT 1

Aider les organisations à oser et concrétiser les transformations responsables et durables avec audace



Objectifs

- 01** Soutenir des clients par un juste niveau d'expertise et une démarche de veille et de prospective
- 02** Être un acteur de la transformation du métier du conseil et de la manière de l'exercer en proposant une offre de service engagée et alignée sur les enjeux de nos clients
- 03** Engager des clients partenaires à nos côtés, pour grandir collectivement et partager les valeurs que nous voulons incarner





Contexte

POINT DE DÉPART DE L'ENGAGEMENT
ET LIENS AVEC LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

«Aider les organisations»,

c'est notre cœur de métier. Nous souhaitons nous engager plus encore dans l'accompagnement de nos clients en stimulant leur réflexion à propos des impacts RSE de leur métier et des projets de transformation qu'ils portent.

Les entreprises ont actuellement un rôle majeur à jouer dans l'évolution de notre société et son caractère durable. Elles ont les clés et leviers pour influencer sur la préservation de l'environnement, et le développement d'un modèle social et sociétal plus juste. C'est pour cela, que l'ensemble des grands groupes mais aussi des PME se sont dotées de directions RSE, très proches de la Direction Générale.

Chaque entreprise que nous accompagnons mène un très grand nombre de projets de transformation.

Nous sommes convaincus que chaque transformation menée chez nos clients peut être plus responsable en reliant les projets à leur stratégie RSE. Cette dernière ne peut pas être la préoccupation des seules directions RSE. Chaque projet de transformation peut et doit même servir la stratégie RSE et la raison d'être de l'entreprise. Chaque projet d'entreprise doit y contribuer de manière singulière, en fonction de ses objectifs et de ses impacts, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation.

Forts de ces constats, nous avons créé une nouvelle méthode holistique de gestion de projet visant à accompagner les entreprises au plus près des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux auxquelles elles sont confrontées. De l'identification du besoin au bilan de l'accompagnement d'un client, nous avons la volonté de créer des moments de réflexion et d'action dédiés aux impacts des projets tout au long de nos missions.

Cette réflexion vise aussi à sensibiliser, parfois «bouleverser» nos clients, sur les impacts, les nouveaux objectifs et les actions qui découlent de chaque nouveau projet.



TEMOIGNAGE
Frederic Lavenir
Membre du Comité de Mission

Les objectifs fixés ont la grande vertu d'incorporer l'engagement de transformation durable et responsable non pas à la périphérie mais bien dans le cœur d'activité de Columbus Consulting, « dans le dur » de son offre de service. Tous les clients sont directement interpellés, à la fois dans leur vision (objectif 1), dans leur projet opérationnel (objectif 2) et dans leurs valeurs (objectif 3). Tous les collaborateurs sont directement engagés, à la fois par leur expertise (objectif 1), par leur pratique métier (objectif 2) et par leur comportement (objectif 3).



Réalisations

Pour dépasser nos convictions et initier la mise en œuvre, nous avons travaillé sur 2 axes principaux.

1 Structurer une méthodologie de gestion de projet intégrant la dimension RSE à toutes les étapes

L'ambition est d'enrichir les objectifs et les actions des projets que nous menons avec nos clients, pour servir la stratégie de leurs organisations. La définition de cette méthodologie a reposé sur 3 étapes clés. Tout d'abord, nous avons analysé les stratégies RSE de nos principaux clients, pour cerner leurs moteurs et ainsi proposer des regards croisés, entre les attentes des parties prenantes et leurs enjeux. Ensuite, nous avons testé une grille d'analyse projet sur des missions en cours pour l'améliorer et identifier les bénéfices et freins à son application. Enfin, nous sommes parvenus à la définition d'une méthodologie de conduite de projet suffisamment aboutie pour l'appliquer dès l'année prochaine sur de nouveaux pilotes.

Avec cette méthodologie, nous ne cherchons pas à définir un cadre de réalisation de mission pré-supposé, mais bien à poser un cadre de questionnement ouvert et adaptable à chaque projet/mission visant à intégrer dans la conduite de projet de nouveaux objectifs RSE et de les mesurer.

Il s'agit, donc, dans le cadre du projet qui nous est confié et sans en détourner l'objectif principal, d'élargir ou de renforcer les ambitions du projet, et d'en réorienter certaines, et y intégrer les impacts sociaux, environnementaux et de gouvernance, que le projet peut servir ou desservir.

Ce procédé nous permet de nous adapter à chaque projet en fonction du secteur d'application, de la direction portant le projet, et du sens du projet selon ses impacts internes et externes à l'organisation. C'est aussi l'opportunité d'adopter une approche systémique prenant en compte les attentes de chaque partie prenante de l'entreprise vis-à-vis de la RSE. Enfin, la méthode offre la possibilité de définir une grille de réflexion ouverte aux réalités de la transformation et à ses impacts.

2 Former notre management aux enjeux portés par cette méthodologie et sensibiliser nos clients

Nous avons notamment organisé 3 petits-déjeuners en novembre 2022 pour former nos managers, seniors managers et associés à se saisir de cette méthodologie de travail. Des formations sont en cours de développement et seront déployées en 2023 pour 50 % du corps managérial de Columbus Consulting.

Elles doivent répondre à deux enjeux majeurs pour notre management : les former sur la largeur du spectre de la RSE et la mesure d'impacts des projets de transformation, et les rendre autonomes sur les modalités de mise en œuvre de la méthode.

Par ailleurs, nous incitons nos clients à la réflexion en intégrant dans nos propositions commerciales un descriptif de leur stratégie RSE avec des propositions d'actions concrètes au regard du projet de transformation sur lesquels ils nous sollicitent.

Dans cette perspective de sensibilisation et de formation, nous avons publié sur notre site internet (section « Publications ») des études relatives à nos expertises dont plus de la moitié intègre une dimension RSE.



TEMOIGNAGE

Frédéric Lavenir

Membre du Comité de Mission



Le travail de construction d'une offre de service intégrant l'engagement 1 a été mené en 2022 avec audace, réalisme et en dialogue étroit avec le Comité de Mission. Le temps investi et le niveau de professionnalisme engagé dans cette construction méthodologique sont considérables et méritent d'être particulièrement salués. Le résultat, stabilisé fin 2022, est très innovant et extrêmement

prometteur : une grille d'analyse des projets, vus des différentes parties prenantes et des différents types d'enjeux liés à l'engagement 1, permettra de les questionner et par là même, autant que possible, de les infléchir dans un sens plus durable et plus responsable, et en tout état de cause de sensibiliser systématiquement les clients à cette approche nouvelle des questions stratégiques ou opérationnelles. La formation des collaborateurs à cette nouvelle méthode a été amorcée même si l'essentiel reste à faire. L'implication des clients et la sensibilisation des prospects ont d'ores et déjà donné lieu à quelques initiatives remarquables dans le cadre de propositions commerciales, qui témoignent de la réalité de l'engagement de l'entreprise mais qui restent à systématiser.



Illustration



TÉMOIGNAGE

Guillaume Jezequel

Manager chez Columbus Consulting



Cette méthodologie, présentée sous la forme d'une matrice a pour ambition d'évaluer la contribution et l'impact d'un projet de transformation à la stratégie globale, incluant la dimension RSE, de l'organisation, et plus largement la compatibilité des attentes de la société envers l'organisation.

Un outil que nous utilisons dans les premières semaines de projet en co-construction avec notre client, en suivant 3 objectifs : formaliser les attentes RSE de la société et des parties prenantes envers l'organisation, analyser l'écart entre les impacts du projet de transformation et les attentes des parties prenantes ainsi que de la stratégie de l'organisation, proposer et déployer un plan d'actions pour combler cet écart.

Cet exercice présente l'avantage de creuser et préciser, de manière itérative, des problématiques que notre client peut percevoir de manière diffuse puis de les formaliser pour les intégrer dans le pilotage du projet et atteindre les objectifs de réalisation du projet tout en répondant aux attentes internes et externes exprimées.



Anne-Sophie Levavasseur

Associée Columbus Consulting et responsable de l'Engagement 1



Les premiers échanges avec le Comité de Mission ont permis de relever l'importance de mieux discerner les enjeux et les impacts des projets que nous menons. Piloter un projet de transformation « responsable » suppose de confronter ce projet et ses objectifs, au métier, et aux enjeux RSE de l'organisation cliente. La question suivante est de savoir comment étudier et formaliser ces liens avec le projet, à appréhender de façon plus large que l'énoncé strict du projet. Enfin, de savoir comment former nos équipes et nos clients.

Nous avons ainsi, avec Frédéric Lavenir, détaillé et séquencé cette démarche de confrontation du projet avec les enjeux et objectifs RSE du client. Un travail essentiel pour disposer d'une méthode d'évaluation des impacts des projets et aussi sensibiliser et susciter la réflexion de nos clients à plus long terme.



Indicateurs

Aider nos clients à oser et concrétiser leurs transformations responsables et durables, c'est avant tout partager des conseils éclairés sur ces sujets, reposant sur une réflexion structurée. Pour ce faire, nous avons défini 3 indicateurs clés visant à garantir la qualité de notre démarche.

Indicateurs	Cible 2022	Résultats	Ambitions 2023
1 Construction d'une première méthodologie de conseil responsable et durable *	V1	V1 validée Une première version de méthodologie validée en 2022, partagée avec certains de nos managers au travers des sessions de sensibilisation	50% *
2 Part (%) de nos clients considérant que nous contribuons « à rendre leur organisation plus responsable » (prise en compte des impacts sociaux, sociétaux, environnementaux)	55%	61% des répondants à l'enquête considèrent que nous contribuons à rendre leur organisation plus responsable	60%
3 Part (%) de nos publications intégrant une dimension RSE	50%	53% Le nombre de publication intégrant une dimension RSE s'élève à 53% **	70%

*: En 2023, une fois notre méthodologie établie, l'état d'avancement de la méthodologie sera alors remplacé par un indicateur sur la part (%) de nos managers formés à la méthodologie. Bien que celle-ci soit vouée à évoluer, il nous semble tout de même plus pertinent par la suite d'évaluer son assimilation auprès de nos collaborateurs.

** Publication : qui a été publiée sur le site internet colombus entre le 01/01/2022 et le 31/12/22 Avec une dimension RSE : qui aborde le sujet sous l'angle environnemental, et/ou social, et/ou sociétal, ou qui émet des recommandations de transformation sur le sujet vers une évolution responsable, ou qui aborde la réglementation ESG.

Convaincus du rôle que nous avons à jouer pour accompagner les organisations dans leurs transformations responsables, nous nous sommes fixés des objectifs ambitieux, marqueurs de notre engagement.

Notre volonté est ainsi de continuer à suivre la part de nos clients considérant que nous contribuons « à rendre leur organisation plus responsable » pour améliorer leur satisfaction. Aussi, la part de nos études éditoriales intégrant une dimension RSE représentant déjà 53% cette année sera augmentée à 70% en 2023.

Enfin, tout en continuant de faire évoluer notre méthode, nous ambitionnons de transformer cet indicateur (1) en un indicateur de suivi des formations à cette nouvelle méthodologie, dispensées aux managers, consultants et clients.



Les perspectives à moyen terme

Au regard de nos ambitions et des objectifs fixés, nous envisageons de poursuivre notre travail sur les 2 axes principaux – méthodologie et sensibilisation –, pour accompagner les transformations responsables et durables de nos clients.

Nous souhaitons dans un premier temps proposer à nos clients des formations permettant d'appliquer cette nouvelle démarche projet au sein de leur organisation, et de convaincre leur manager et leurs pairs du bienfondé et des bénéfices de la démarche.

Ensuite, nous nous consacrerons à l'apprentissage de nos managers et consultants. Il est en effet primordial de les former à la méthodologie développée par le cabinet et de leur fournir des exemples concrets de bonnes pratiques applicables selon le projet mené afin de leur donner les clefs pour accompagner leurs clients. Nous souhaitons également développer une mesure d'impacts approfondie et l'intégrer à nos pratiques d'intervention.

Enfin, nous projetons de structurer et maintenir une plateforme de connaissances visant à outiller nos consultants pour mener les projets de transformation responsable confiés par nos clients, selon notre nouvelle méthode. Cette plateforme regroupera l'ensemble des impacts RSE identifiés par métier (ou direction métier) et type de projet, pour étoffer nos conseils et enrichir nos interventions.

ENGAGEMENT 2 :

Accompagner les hommes et les femmes dans le développement des compétences / connaissances

DONT ILS ONT ET AURONT BESOIN POUR S'ACCOMPLIR EN TANT QUE PROFESSIONNELS, INDIVIDUS ET CITOYENS



Objectifs

- 01 Identifier et développer les compétences et connaissances de nos collaborateurs
- 02 Accompagner le développement des compétences et des connaissances de nos clients
- 03 Aider les générations futures à comprendre les évolutions de la société pour s'y projeter





Contexte

POINT DE DÉPART DE L'ENGAGEMENT
ET LIENS AVEC LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

La valeur des cabinets de conseil en organisation réside dans les compétences et la motivation de leurs consultants à répondre aux enjeux de leurs clients. Ce constat assez simple suppose 2 implications majeures:

01

Anticiper les besoins futurs des clients et des consultants en restant ancré dans les écosystèmes pour détecter les tendances

02

Evaluer la capacité de notre cabinet à répondre aux nouveaux besoins et organiser le développement des nouvelles compétences nécessaires pour relever les défis économiques, environnementaux et sociaux de nos clients

Cette réflexion a été le point de départ de notre engagement visant le développement des compétences de nos collaborateurs. La politique de formation de Columbus doit s'inscrire dans une logique d'amélioration continue pour rester en phase avec la stratégie d'entreprise, et ainsi répondre aux problématiques de nos clients et dans une certaine mesure à celles de la société.

Pour alimenter nos réflexions en la matière, nous nous sommes appuyés sur de nombreuses pratiques déjà en place au sein du cabinet (référentiel métier, système de management, catalogue de formations...) que nous avons cherché à compléter, outiller et communiquer pour un pilotage global de la connaissance au service de nos collaborateurs.



TÉMOIGNAGE

Renaud Gili

Membre du Comité de Mission



Développer et aligner le capital humain avec les enjeux business est une démarche responsable et durable pour l'entreprise et ses salariés. Je souscris complètement à l'engagement de Columbus Consulting qui, pour veiller au renforcement qualitatif et quantitatif de son écosystème, et pour permettre à ses collaborateurs de s'accomplir sur leurs projets, construit sa politique de gestion des compétences sur l'équilibre subtil entre les envies de développement personnel et les besoins business.



Réalisations

Nos réalisations de l'année 2022 visant le développement des compétences et des connaissances de nos collaborateurs ont porté sur 3 chantiers principaux :

1 Identifier les compétences dont la société aura besoin

A l'issue de brainstorming réalisés en interne, nous avons défini une liste de nouvelles compétences à développer, en rapport avec des sujets de société impactant directement les organisations de nos clients (transition énergétique, changement climatique, exploitation des données, etc.). La liste a été challengée lors du Comité de Mission de juin 2022 pour nous aider à les prioriser (voir illustration suivante).

2 Outiller et favoriser le développement des compétences

Pour diffuser à tout le cabinet les attendus liés à notre statut de société à mission, nous avons ajouté plusieurs critères à notre référentiel métier pour les aborder avec chaque collaborateur lors des évaluations (connaissance des engagements, sobriété numérique et énergétique, etc.).

En complément, nous avons constitué une première version de référentiel de compétences (hard skills) pour permettre d'évaluer l'expertise présente au sein du cabinet et valoriser le savoir-faire de nos consultants.

3 Piloter et diffuser l'offre de contenu

Nous avons recensé les contenus existants chez Columbus (formations, MOOC...) afin d'identifier les formations à développer.

Ainsi, tous nos consultants sont formés à la RSE, +70 à la Fresque du Climat, et nous avons déployé une formation sur les premiers secours. Nous avons également lancé un partenariat avec WeNow, greentech engagée pour l'innovation climatique et la transition écologique. Enfin, les nombreuses interventions de nos experts dans les médias, à l'Assemblée ou lors de tables rondes contribuent également à développer les connaissances de nos collaborateurs et à porter nos convictions au sein de la sphère publique et des cercles d'influence.

Notre expert Nicolas Goldberg illustre brillamment notre propos avec plus de 300 interventions en 2022 sur les questions de crise énergétique et de transition écologique. Parmi les interventions réalisées par les experts Columbus : [Nicolas Goldberg à l'Assemblée Nationale sur le prix du gaz et de l'électricité](#), [Valérie Ader pour un webinaire société à mission sur l'articulation entre le groupe et les filiales](#), [Hazem Deif pour BFM sur les factures d'énergie](#).



TÉMOIGNAGE

Renaud Gili

Membre du Comité de Mission



Durant l'année 2022, les équipes de Columbus Consulting ont fait du partage des « savoirs » un axe majeur de développement.

Les équipes ont su ainsi se mobiliser pour produire du contenu visant à renforcer les compétences de leurs salariés et plus largement de l'écosystème de l'entreprise, sur des sujets tels que le climat ou la transition énergétique. Cette démarche de sensibilisation permanente à tous les niveaux de l'organisation est une des clés pour inscrire Columbus et ses clients sur le chemin de la transformation responsable!



Illustration

Le développement des compétences de demain

La stratégie de Columbus Consulting, confortée par le rapport de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications (OPIIEC) publié en 2022, nous a conduit à mettre l'accent sur le développement de compétences liées aux enjeux de la transition énergétique.

Pour que chaque collaborateur puisse explorer ce vaste sujet et enrichir ses connaissances, nous avons créé et organisé plusieurs événements avec différentes formes de partage :

- **Des fresques du climat, ateliers collaboratifs** pour comprendre les impacts et les enjeux du changement climatique
- **Des ateliers sur le numérique responsable** pour sensibiliser à l'impact de nos usages et processus de fonctionnement
- **Une présentation du Haut Conseil pour le Climat** par un de ses membres pour nous aider à comprendre la gouvernance, le fonctionnement et les travaux émanant de cet organisme
- **Le lancement d'un partenariat avec WeNow** pour faciliter l'accès à des contenus RSE en faveur de nos consultants et en contrepartie partager notre expertise Energie avec la plateforme
- **Une rentrée « Coco climat »** avec l'organisation d'ateliers et d'un quizz énergie-climat en interne et des e-learning mis à disposition sur la plateforme de notre partenaire WeNow.

Ces événements ont permis de développer les connaissances des nombreux participants, collaborateurs de Columbus Consulting, sur les thématiques de la transition énergétique et des risques climatiques. Pour continuer la dynamique engagée, d'autres événements sont prévus en 2023.



ENTRETIEN AVEC WENOW
AUTOUR DES COMPÉTENCES
DE DEMAIN

Cédric Lebreton
Co-fondateur de WeNow

Nous sommes de plus en plus sollicités par nos clients, en France comme à l'étranger, pour leur proposer des contenus de formation sur les thématiques environnementales telles que le climat, la sobriété ou encore la mobilité. On voit se développer le rôle de « référent carbone », chargé à la fois de calculer l'empreinte carbone de leur entreprise puis de définir les actions et les mettre en œuvre. Cette fonction nécessite des connaissances et des compétences en carbone peu développées à ce stade, mais aussi des outils pour mettre en œuvre le changement dans l'entreprise.

Nous avons donc travaillé sur des formations permettant de s'approprier ces notions, et de mettre en action les collaborateurs à tout niveau dans l'entreprise. Les entreprises de conseil qui sauront apporter cette offre de valeur auront clairement un marché grand ouvert devant elles.



Aurélien Meyer

Associé Columbus Consulting et responsable de l'Engagement 2



Le Comité de Mission nous a conduit à analyser les conséquences du changement de modèle de Columbus en société à mission sur le développement des compétences des collaborateurs.

En d'autres termes, de quelles compétences devons-nous être dotés pour « aider les individus, collectifs et écosystèmes à révéler ce qu'ils ont à apporter au monde » ?

Ce changement de paradigme nous a conduit à définir les objectifs suivants :

- **Elargir nos cibles de diffusion de connaissances** (clients, alumni, candidats, citoyens) à travers nos interventions médiatiques par exemple
- **Renforcer nos compétences RSE** et diversifier les offres de contenu permettant de faire notre métier de façon responsable (ex : mesure de notre empreinte carbone, impact social...)



Indicateurs

	Indicateurs	Cible 2022	Résultats	Ambition 2023
1	Nombre de nouvelles compétences intégrées au référentiel métier sur lesquelles quelques consultants ont développé leurs connaissances	Refonte du référentiel de compétences (+1 compétence RSE)	+1 Refonte du référentiel de compétences réalisé en 2022 et intégration d'une nouvelle compétence : l'animation des fresques du climat	+2
2	Part des missions sur lesquelles nos clients estiment que nous leur permettons de développer de nouvelles compétences	30 %	+70% de nos clients ayant répondu à notre enquête de satisfaction estiment que nous leur permettons de développer de nouvelles compétences	70 %
3	Nombre d'interventions dans un cadre universitaire / scolaire	7	17 interventions réalisées en école / université pour accompagner le développement de compétences (animation de Travaux Dirigés sur la RSE ou la conduite du changement, introduction au secteur de l'énergie, etc.)	18

Nos indicateurs pour 2022 sont encourageants car ils égalent ou dépassent les objectifs fixés pour cette première mesure. Pour les années à venir, nous souhaitons aller encore plus loin sur les thèmes suivants :

- Identifier et intégrer de nouvelles compétences dans notre référentiel, en lien avec les engagements de Columbus
- Développer les compétences de nos clients dans le cadre de nos missions
- Développer les compétences d'étudiants intervenant dans les écoles / universités

A partir de 2024, nous suivrons et renforcerons le niveau moyen d'expertise de nos consultants (tout grade confondu) sur les compétences clés de notre référentiel. Dans cette perspective, nous mettrons en place un outillage dédié dès 2023.



Les perspectives à moyen terme

Nous souhaitons développer de nouveaux aspects de notre engagement visant le développement des compétences, à savoir :

- Outiller la gestion de la compétence et de l'expertise pour garantir le bon accompagnement des collaborateurs dans la durée
- Intégrer davantage la société à mission dans le référentiel de management et les rituels (évaluation...)
- Cartographier les compétences nécessaires à l'exercice de la société à mission, identifier et déployer les formations de demain (notamment sur les impacts sociaux)
- Adresser d'autres cibles hors collaborateurs, notamment les plus de 500 alumni

ENGAGEMENT 3

Porter une vision éthique du management

EN FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT
DE L'ORGANISATION ET L'ÉPANOUISSEMENT DES INDIVIDUS



Objectifs

- 01 Proposer aux collaborateurs des parcours favorisant l'épanouissement et la singularité
- 02 Être une référence d'éthique managériale pour la société
- 03 Renforcer les pratiques managériales éthiques
- 04 Engager et accompagner notre écosystème sur les enjeux et les modèles de management éthique





Contexte

POINT DE DÉPART DE L'ENGAGEMENT
ET LIEN AVEC LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Nous sommes convaincus que le « capital humain » n'est pas une variable d'ajustement et que le développement de Columbus Consulting ne doit pas se faire au détriment de celles et ceux qui composent l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, nous avons dédié l'un de nos engagements en tant que société à mission au management éthique.

Le bien-être et le développement professionnel de nos collaborateurs a toujours été un sujet de préoccupation fort chez Columbus. Mener les missions pour nos clients tout en restant fidèles à nos valeurs de proximité, de solidarité, de respect, d'écoute, de transparence et d'équité de traitement est une volonté fortement ancrée.

Il nous a semblé essentiel d'intégrer la dimension managériale à nos engagements en tant que société à mission. Travailler collectivement sur le management éthique et ses pratiques, avoir un management qui questionne et se remet en question, sans jamais remettre en cause son niveau d'exigence est important pour continuer à progresser.

Nous portons aussi ce sujet auprès de nos clients en les aidant à développer de nouvelles pratiques managériales tout en cherchant à concilier l'épanouissement des collaborateurs et la performance de l'entreprise.



TÉMOIGNAGE

Philippe Charlot

Membre du Comité de Mission

Colombus a posé avec justesse l'idée qu'un management éthique repose sur une triple responsabilité :

- Des grandes règles du jeu fixées et contrôlées par la direction générale ;
- Un travail personnel du manager de proximité pour renforcer son discernement ;
- Des initiatives de la part de chaque consultant avant qu'une situation managériale ne se dégrade et le déclenchement d'un signalement en dernier recours.



Réalisations

Un cadrage du chantier portant sur le management éthique a été réalisé fin 2021, et un appel à volontariat a permis de mobiliser des consultants sur les divers volets du groupe de travail.

Le chantier a été décliné en 4 objectifs concrets et prioritaires en 2022 :

01

Approfondir la notion de « management éthique », son périmètre et le sens de cette notion pour une société à mission

02

Professionnaliser les pratiques de management et de coaching au sein du cabinet

03

Sensibiliser les collaborateurs en déclinant le principe de management éthique en comportements attendus

04

Faire rayonner notre vision du management éthique à l'externe et inspirer d'autres organisations

Concrètement, voici ce que nous avons mis en place pour chacun de ces objectifs :

1 Définir une « éthique en pratique » pour donner quelques principes de comportements de management éthique

Une démarche philosophique a d'abord été menée avec Flora Bernard, de l'agence Thaé, pour ouvrir notre raisonnement et prendre du recul sur nos pratiques de management actuelles. Une série d'ateliers a ensuite été organisée avec des consultants Columbus de différents grades pour identifier les situations posant des questions éthiques sur le management, et définir les comportements à favoriser. Cette démarche a abouti à la production d'une BD pour illustrer les comportements attendus et à la mise à jour de la charte éthique du cabinet.

3 Concevoir un module de formation court à destination des managers et des consultants

Nous avons recueilli les besoins de nos managers et consultants afin d'identifier les axes de travail nécessaires pour améliorer « l'éthique en pratique ».

Ce recensement a abouti à la création d'un module de formation, pour répondre de manière concrète aux besoins identifiés. Le déploiement de ce module est prévu à partir de début 2023.

2 Porter une attention forte à la professionnalisation des pratiques de management et de coaching

Nous avons réalisé en juin 2022 une évaluation 360° pour l'ensemble des managers. Ce processus d'évaluation consiste à donner aux managers un feedback sur leurs pratiques et à les aider à identifier leurs axes de progrès en matière de management. Dans le même esprit, une démarche d'intégration des nouveaux coachs a été menée afin de davantage les former à leur nouveau rôle et d'harmoniser les pratiques.

4 Une publication pour s'ouvrir vers l'externe et inspirer d'autres organisations

Nous avons planifié la publication de témoignages et retours d'expérience en matière de management éthique dans le cadre de notre série « Backstage 360 ».

Les objectifs, le format, l'angle et les thèmes du book sont déjà définis. Plusieurs personnes clés à interviewer ont été identifiées, et 2 entretiens ont déjà été réalisés. Les interviews vont se poursuivre en vue d'une publication à paraître au 1er semestre 2023.



En moins d'un an, Columbus Consulting s'est mobilisé pour mettre des mots et des images sur sa pratique du management éthique. Les équipes ont eu le courage de regarder des situations managériales difficiles, que ce soit lors d'évaluations à 360° ou au travers de cette belle initiative de partage sous forme de BD. Les formations mises en place vont permettre à l'avenir de promouvoir une culture éthique déjà bien ancrée et réduire les zones grises résiduelles.



TÉMOIGNAGE
Philippe Charlot
Membre du Comité de Mission



Illustrations

Synthèse de la définition du management éthique
(publié à tout Colombus le 29 juin)

Les ateliers menés avec l'agence philosophique **Thaé**, ont permis de structurer notre réflexion en la matière. Le travail ainsi réalisé a fait converger nos équipes sur une définition commune du management éthique s'articulant autour de trois dimensions.

En éthique, la **notion de « bien »** est centrale. En effet, nos valeurs guident nos comportements, nous adoptons des attitudes illustrant ce que nous considérons comme bien.

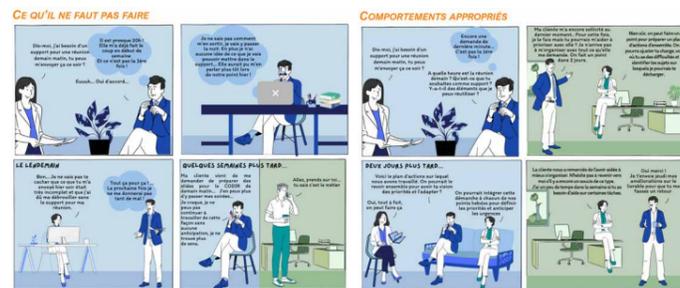
Le manager éthique doit être dans une **relation de considération**. Par conséquent, être manager exige une certaine connaissance de soi, la capacité à se questionner sur ce qui motive ses propres décisions et ses actions.

L'éthique implique enfin une troisième dimension liée à **l'institution**, c'est-à-dire, dans la vie professionnelle, l'organisation dans laquelle nous travaillons. Dans cette optique, les valeurs de justice et d'équité qui doivent être insufflées par l'entreprise sont primordiales.

BD des ateliers l'éthique en pratique

Nous avons voulu faire une **restitution ludique** des ateliers réalisés dans un **format bande dessinée pour illustrer quelques exemples de comportements concrets à adopter, dans des situations classiques** de notre métier. L'objectif est de faire réfléchir nos collaborateurs, de diffuser et de partager les principes d'une éthique en pratique.

Les situations décrites **n'amènent pas une réponse unique**. Le but de cette publication est de fournir un **référentiel, non exhaustif, d'attitudes exemplaires** sur lequel nos collaborateurs pourront se reposer dans des contextes professionnels semblables.



Anne-Claire Le Ho
Associée Columbus Consulting et responsable de l'Engagement 3



Les membres du Comité de Mission ont apprécié l'approche philosophique proposée pour définir la notion de management éthique. Le groupe a insisté sur l'importance de savoir traduire l'exercice du management éthique sur une approche long terme par des actions concrètes, associées à des objectifs tenables et progressifs pour ne pas être pris en défaut.

Forts de ces observations, nous avons alors défini deux objectifs prioritaires pour mettre en œuvre notre engagement sur le management éthique :

- Lancement d'un plan d'action avec des actions immédiates à court et long terme (ex : 360 managers ; formation sur le management éthique pour tous les collaborateurs)
- Continuer à proposer aux consultants des espaces de réflexion sur des sujets concrets : ateliers l'éthique en pratique pour se questionner sur les dilemmes auxquels chacun peut être confronté dans le métier de consultant



Indicateurs

	Indicateurs	Cible 2022	Résultats	Ambition 2023	
1	Part des collaborateurs invités à au moins une formation correspondant au choix caractérisé en Priorité 1 ou 2 émis lors de l'évaluation annuelle (hors associés)	80 %	84 %	des collaborateurs (avec au moins 3 mois d'ancienneté) ont été invités à au moins une formation correspondant au choix caractérisé en Priorité 1 et 72% invités à leur choix de priorité 2	82 %
2	Part des collaborateurs ayant reçu une formation au management éthique	1ère version du module	V1 finalisée	Module en cours de finalisation/validation Présenté en Codir Colombus le 13/12/22, lancement d'un pilote en janvier validé	2ème version du module de formation et la dispenser à 30% des collaborateurs dont 50% des managers
3	Part des managers invités à participer à une évaluation 360 (managers présents au moment de l'envoi et avec trois mois d'ancienneté minimum)	100 %	100 %	des managers ont été invités à participer à une évaluation 360 qui s'est déroulée du 2 au 15 juin 2022	Evaluation 360 des managers renouvelée
4	Publication d'un Book Backstage sur le management éthique	1ère version du plan & 1ers entretiens	En cours, deux entretiens réalisés à date		Book Backstage publié et diffusé

Les objectifs définis pour 2022 sont tous réalisés à la fin de l'année. Un effort important a été mené en 2022 pour proposer aux collaborateurs leur choix de priorité 1 en formation.

Nous restons prudents sur l'objectif 2023 car les choix de formation prioritaires des consultants évoluent au cours de l'année en fonction de leurs missions (vs ce qu'ils avaient demandé lors de l'évaluation de début d'année). Nous souhaitons également mettre en place un meilleur suivi de formation pour les consultants intégrant Colombus en cours d'année qui n'ont pas toujours le réflexe de demander une formation dès leur arrivée.

Pour 2023 et 2024, nous souhaitons continuer à inclure le management éthique au cœur des pratiques managériales de Columbus Consulting, et à faire rayonner nos convictions en la matière au-delà du cabinet.



Les perspectives à moyen terme

Nous allons poursuivre les travaux engagés en interne pour inspirer nos consultants (managers et non managers) sur leur rôle et leurs responsabilités au service du management éthique au sein d'un cabinet sans cesse en croissance.

Ce développement ne doit pas se faire au détriment de la qualité du management. Par conséquent, nous devons continuer de mettre en place les mécanismes permettant de limiter et d'identifier les éventuelles dérives du management, fréquemment observées au sein d'entreprises en forte croissance.

Par ailleurs, nous nous orienterons davantage vers nos clients et notre écosystème au sens large pour porter les principes d'un management éthique et favoriser le partage de retours d'expérience et de bonnes pratiques. Cette volonté s'inscrit dans la continuité de notre projet de publication Backstage 360 et de notre contribution au développement de ces réflexions dans le cadre d'événements externes ou des relations media.

Notre ambition vise également à réfléchir plus globalement au sujet du management et à ses impacts sur le développement de l'entreprise et le bien-être des collaborateurs.

ENGAGEMENT 4

Amplifier l'impact de Columbus Consulting sur la société par l'exemplarité et la singularité



Objectifs

- 01** Permettre aux consultants de s'engager sur des activités de mécénat ayant un impact sociétal élevé
- 02** Mesurer et réduire l'empreinte carbone de nos activités professionnelles
- 03** Contribuer à l'inclusion professionnelle par le recrutement de profils variés



Contexte

POINT DE DÉPART DE L'ENGAGEMENT
ET LIENS AVEC LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

A travers ses actions et l'engagement de ses collaborateurs, Columbus Consulting veut être une entreprise leader inspirante et maximiser ses impacts sur la société.

Cette préoccupation d'un « business durable » est ancrée dans les valeurs du cabinet : une culture managériale bienveillante (GPTW, BCorp), une confiance client fondée sur la transparence commerciale, le soutien aux initiatives sociales et sociétales de nos consultants (NQT, Makesense, Fresque du climat...), le partenariat avec le cabinet de conseil en stratégie pour l'économie sociale et solidaire CO Conseil. C'est pourquoi, il est ici question « d'amplifier notre impact » et non de le « développer », en donnant un cadre et en fixant un cap.

Nous entendons par « impact sur la société », l'ensemble des externalités (positives) liées à notre activité, qu'il s'agisse d'impact social, sociétal ou environnemental. Le champ des possibles est large. Aussi, nous avons fait le choix de nous concentrer sur trois thèmes :

- L'engagement de nos consultants, matérialisé par du temps dédié à des actions de mécénat et / ou de R&D en matière de RSE (Lab RSE).
- La réduction de notre empreinte environnementale, matérialisée par un travail sur la gestion de nos déchets, le bilan carbone des déplacements des collaborateurs ainsi qu'un plan de sobriété énergétique.
- L'acquisition responsable de nouvelles compétences, portant sur l'insertion professionnelle pour élargir le champ de notre sourcing et les achats responsables pour engager davantage nos freelances.



TÉMOIGNAGE

Benoit Gajdos

Membre du Comité de Mission

En s'engageant pour une « amélioration de son impact sur la société », Columbus Consulting réaffirme une ambition déjà effective par son implication dans le développement de CO Conseil, cabinet dédié à l'intérêt général au sein duquel je suis personnellement mobilisé.

Plusieurs consultants de Columbus Consulting y ont été missionnés au cours des dernières années, avec un même attachement aux valeurs de solidarité et d'exigence. A travers ma participation au comité de suivi de la mission de Columbus, trois marqueurs supplémentaires ont retenu mon attention : une volonté de progrès, un engagement fort et sincère et une rigueur d'exécution. Ces qualités offrent un terrain favorable à la réussite de la démarche dans laquelle le cabinet s'est engagé.

A l'issue de cette première année, nombre d'actions restent encore à concrétiser. Souvent simples et pragmatiques, elles n'en restent pas moins ambitieuses lorsqu'elles sont ramenées aux réalités quotidiennes d'une entreprise. Mon accompagnement bienveillant sur la période à venir sera particulièrement sensible à cette concrétisation. L'impact des actions engagées constituera un indicateur essentiel que l'équipe Columbus devra garder en vue afin que l'effort investi trouve tout son sens. Nous y veillerons !



Réalisations

1 Construction d'un parcours de recrutement favorisant l'insertion professionnelle

Fin 2023, nous viserons le recrutement annuel de 3 à 5 consultants juniors, de formations universitaires et issus des QPV ou ZRR. Tout en maintenant un haut niveau d'exigence au recrutement, nous souhaitons découvrir des talents et leur offrir un cadre favorable pour acquérir les « codes » du conseil, se développer et apporter de la valeur en retour.

Dans cette perspective, nous avons signé un contrat de collaboration avec Mozaïk RH, leader et référence en France du recrutement dans la diversité. Un premier recrutement a été réalisé en septembre 2022 et des formations au management de la diversité à destination de nos cadres sont prévues sur le S1 2023.

2 Engagement responsable de nos consultants

En 2022, nous avons mobilisé 982 Jours-Hommes (JH) sur des activités de type « engagement responsable » contre 1100 JH initialement prévus. Cette mesure, opérée pour la première fois dans l'histoire du cabinet, fixe notre référentiel.

Une allocation similaire (en % du CA) devrait être reconduite en 2023. Parmi les principales activités menées en 2022, nous pouvons citer quelques expériences remarquables :

- Les missions de mécénat de compétences via CO Conseil auprès d'acteurs de l'ESS tels que Learning Planet Institute, Croix Rouge Insertion, Univi Handicap et France Parrainages ;
- Les études de notre Lab RSE comme un benchmark des politiques RSE de nos clients, l'élaboration d'une méthodologie de mesure d'impact carbone, la contribution à l'élaboration d'un outil de sensibilisation à la RSE (partenariat WeNow), ou encore la préparation de notre plan de sobriété énergétique ;
- Le mécénat de compétences « en direct » (je hors CO Conseil) de 30 JH réalisé auprès de notre partenaire NQT (Nos Quartiers ont du Talent) qui a accompagné depuis sa création plus de 67 000 jeunes diplômés dans leur accès à l'emploi via un système de mentoring auquel nous contribuons.

3 Elaboration de la stratégie d'achats responsables

Un groupe de travail interne a initié un état des lieux de notre politique d'achat et a établi une cartographie des catégories d'achats et en identifiant les plus stratégiques. Un plan d'actions a été défini pour atteindre nos objectifs d'achats responsables.

Avec l'appui de l'Observatoire des Achats Responsables et en partenariat avec le Hub Columbus, filiale de Columbus en conseil IT, basée sur un réseau de free-lance, nous avons redéfini notre charte achats responsables de manière alignée avec nos engagements RSE. Cette collaboration a par ailleurs permis d'élaborer un plan d'actions relatif à la professionnalisation de notre fonction achats, aux démarches communes avec nos sous-traitants les plus sensibles et prochainement la formation-sensibilisation à la RSE de l'ensemble de nos freelances.

4 Identification et mises en place de bonnes pratiques éco-responsables dans les locaux

En 2022, nous avons décidé d'adresser la gestion exemplaire des locaux du cabinet avec un objectif de réduction des déchets et de communiquer à nos collaborateurs les bons gestes éco-responsables à adopter au sein de l'entreprise. Les équipes supports ont été parties prenantes de cette démarche afin de définir les actions prioritaires et les moyens à engager pour atteindre les objectifs.

En matière de réduction d'empreinte environnementale (et outre les actions liées au numérique responsable, portées par l'engagement #5) :

- Nous avons approfondi le bilan Carbone de Columbus à la suite des premières évaluations menées par notre Lab RSE depuis 2019. Celui-ci sera professionnalisé et objectivé en 2023 dans le cadre de notre plan de sobriété énergétique. Il est en effet essentiel de disposer d'un référentiel de mesure fiable et reproductible afin de pouvoir mesurer notre progression année après année, ce que nous engagerons dès 2023.
- Nous avons mené des campagnes de sensibilisation-action au bon usage de nos locaux notamment en matière de tri-sélectif. A ce titre, nous avons renouvelé notre partenariat avec Lemon Tri, et supprimé totalement l'usage de gobelets jetables au profit d'une vaisselle traditionnelle.



TÉMOIGNAGE

Evelyne Debrosse

Membre du Comité de Mission

Au terme d'une année de collaboration avec Columbus Consulting, j'ai trouvé les équipes dirigeantes investies et conscientes de l'importance de repenser leur métier au service d'une entreprise plus équilibrée et contributive. Je remarque une certaine humilité dans leur approche qui les a amenés à rencontrer, collaborer et à s'investir avec des partenaires spécialisés dans la diversité, différents de leurs interlocuteurs habituels.

Le programme d'acquisition de nouvelles ressources vers l'insertion de publics plus défavorisés est un pilote certainement imparfait en année 1 mais qui a été pensé pour eux en revoyant toute la chaîne de recrutement : de la sélection des candidats, à la formation des dirigeants jusqu'au programme d'intégration des nouveaux venus. La mise en œuvre de cette démarche volontaire devrait contribuer à donner naissance à un nouveau visage du cabinet. Nous resterons à leurs côtés pour faire avancer ce projet et évaluer ensuite son impact et sa pertinence vers une entreprise plus inclusive!



Illustration



TÉMOIGNAGE

Julie Labauve D'Arifat

Consultante sénior et responsable du partenariat Nos Quartiers ont du Talent

Animer le partenariat NQT, c'est la chance d'être à la fois impliquée personnellement dans des actions en faveur de l'égalité des chances, et témoin de l'engagement des Colombusiens qui s'y investissent. A travers les ateliers collectifs et le parrainage, c'est plus qu'un partage de connaissances et de méthodologies qu'on observe, c'est un partage d'expériences, de vécus ressentis, pour permettre à de jeunes diplômés de se projeter véritablement, et d'avoir toutes les cartes en mains pour réussir leur insertion professionnelle.



Anthony Pons

Associé Columbus Consulting et responsable de l'Engagement 4

Le Comité de Mission nous a permis de gagner en hauteur de vue et de nous orienter plus rapidement dans la bonne direction. Nos premiers travaux dans le cadre du projet « insertion professionnelle » nous avaient notamment conduits à construire le parcours de formation de nos futures recrues (formations communes ou à la carte, temps dédié au mentoring...). Un axe de travail challengé par le comité qui nous a invité à privilégier une approche plus expérimentale, de type immersion en mission, et à porter davantage notre attention sur l'effort d'intégration des consultants au sein du cabinet.



Indicateurs

	Indicateurs	Cible 2022	Résultats	Ambition 2023
1	Taux d'engagement des salariés (salariés s'étant impliqués sur l'exercice sur au moins une initiative éligible au périmètre des contributions RSE)	75 %	81 % Nous voulons maintenir ce taux élevé au fil des ans. Il faut noter que les nouveaux collaborateurs ne sont pas impliqués de suite sur ces initiatives.	> 75 %
2	Empreinte environnementale (Teq CO2 / salarié / an) Intensité carbone / nombre moyen de salariés	<1,11 Teq / salarié Amélioration de notre intensité carbone par salarié par rapport au résultat de 2021	1,07 Teq / salarié Amélioration sensible de notre empreinte environnementale. Calcul réalisé sur la base de la méthodologie précédente (2021 - 2022) et intégrant le scope 3 en complément.	1,02 Teq / salarié soit 5% de réduction en s'appuyant sur des premières dispositions liées au plan de sobriété énergétique
3	Nombre de recrutement issus de la diversité* * profils de formation < bac+5 issus des QPV (lieu de formation et/ou de résidence), et/ou issus d'un de nos partenaires d'insertion: Mozaik RH, NQT, Institut de l'engagement	1	1 Concrétisation du recrutement d'un profil en reconversion professionnelle issu de la filière NQT	3

Nous avons atteint la cible du taux d'engagement des salariés en 2022 avec plus de 81 % impliqués sur au moins une initiative éligible au périmètre des contributions RSE à l'initiative de Columbus Consulting.

Cet engagement s'explique notamment par la diversité des actions de mécénats de compétences (dont CO Conseil) et le développement des initiatives RSE proposées au sein du cabinet en 2022.



Les perspectives à moyen terme

Nous allons poursuivre nos investissements sociétaux pour permettre aux consultants de s'engager davantage auprès de structures partenaires par le biais de différents dispositifs (mécénat, pro bono auprès d'associations...).
Nous souhaitons maintenir à l'avenir un taux d'engagement supérieur ou égal à 75 %.

Nous souhaitons par ailleurs nous engager dans une réduction de notre impact à travers notamment un plan de sobriété énergétique volontariste, et intégrer cette dimension dans nos critères de décision (locaux, IT, intéressement, outillage du bilan carbone...). En 2022, nous avons, dans cette perspective, affiné nos calculs pour prendre en compte l'ensemble de nos impacts de la manière la plus précise possible, notamment au titre du scope 3. Cette mesure sera le point de départ du plan de réduction qui vise à porter notre empreinte environnementale à 0,92 Teq / salarié en 2025.

Nous visons aussi le déploiement de la charte Achats Responsables et l'engagement de nos fournisseurs dans cette démarche. Ce chantier sera déployé sur 2023 et comprendra en outre un accompagnement de nos fournisseurs les plus importants dans un programme d'amélioration continue. En interne, nous allons poursuivre les travaux sur la politique achats responsables avec les collaborateurs internes responsables de ces sujets et les former régulièrement.

Enfin, nous développerons en 2023 l'insertion professionnelle de profils issus de la diversité pour bénéficier d'ici deux ans d'un modèle pérenne d'inclusion. Nous étudions par ailleurs la mise en place de mesures plus ambitieuses comme l'intégration de candidats aux parcours hétérogènes avec un coaching dédié tout au long de leur montée en compétences. Ce projet nécessiterait une formation des managers pour adapter les processus actuels aux attentes des profils visés. Dans cette perspective, nous avons déjà consulté des cabinets spécialisés pour construire cette formation spécifique, à dispenser en groupes réduits.

ENGAGEMENT 5

Accompagner les organisations sur le chemin d'une appropriation positive de la technologie



Objectifs

- 01** Être un cabinet de conseil exemplaire dans sa connaissance du Numérique Responsable et son usage responsable des technologies
- 02** Accompagner nos clients à respecter leurs engagements responsables vis-à-vis de la technologie
- 03** Être une référence de cabinet de conseil indépendant sur les usages responsables de la technologie



Contexte

POINT DE DÉPART DE L'ENGAGEMENT
ET LIENS AVEC LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

La révolution technologique façonne nos manières de travailler, de communiquer, de créer de la valeur, de produire. L'impact des technologies sur l'environnement est devenu un enjeu majeur généré par ces nouveaux modes de travail.

C'est la raison pour laquelle nous avons fait de l'appropriation positive de la technologie un engagement de Columbus dans le cadre de l'exercice de sa mission.

Le digital n'est plus un outil de performance s'il n'est pas utilisé de façon responsable.

En ce sens, nous observons que le numérique représente 4% du bilan carbone dans le monde et représentera en 2025 et 7,5% des émissions de gaz à effet de serre au niveau mondial¹. 45% des fonctionnalités développées pour un service numérique ne seront jamais utilisées, 70% des sites et 2/3 des sites e-commerce ne sont pas « accessibles² ».

L'usage responsable des données personnelles est d'autre part un enjeu réglementaire fort et un défi pour nos clients.

A notre niveau, le bilan carbone de Columbus est généré à 12% par le digital (nos équipements, nos usages...).

Devenir un cabinet exemplaire dans son usage responsable des technologies suppose d'adresser en interne nos collaborateurs en leur apportant les connaissances et les outils en ligne avec notre ambition.

Par ailleurs, notre ambition suppose d'adresser en externe nos clients en les aidant à faire un usage plus responsable du numérique.

Notre engagement vise dans un premier temps notre maîtrise du sujet, l'analyse de notre fonctionnement et de nos propres usages. Nous sommes également positionnés pour accompagner nos clients à respecter leurs engagements responsables, à visée sociale, sociétale ou environnementale, vis-à-vis de la technologie (au même titre que les performances économiques et financières).

¹ Arcep : <https://www.arcep.fr/la-regulation/grands-dossiers-thematiques-transverses/empreinte-environnementale-du-numerique.html>
² Ecoconception web : les 115 bonnes pratiques, Frédéric Bodrage, 3^{ème} édition avril 2019, éditions Eyrolles



Réalisation

Construction d'une méthodologie de mesure d'impact numérique

L'année 2022 a permis à notre cabinet de solidifier notre connaissance des mesures d'impact et des usages responsables de la technologie. Nous avons ouvert un atelier de sensibilisation au numérique responsable à l'ensemble des collaborateurs, produit une newsletter mensuelle sur les bonnes pratiques du numérique et intégré une synthèse de ces publications dans les dossiers d'on-boarding des nouveaux entrants.

Nous avons d'autre part développé une méthodologie d'analyse d'impact visant à diagnostiquer les niveaux de maturité en matière de Numérique Responsable et de politique RSE. Nous avons testé cette méthodologie en interne et abouti ainsi à une première mesure de l'empreinte carbone numérique par consultant (121 kg CO2 par consultant par an).



TÉMOIGNAGE
Pascale Montrocher
Membre du Comité de Mission

Le numérique responsable, véritable préoccupation des DSI, doit être élargi à l'ensemble de l'entreprise. Cela passe par une sensibilisation de tous les salariés, par une intégration de la dimension responsable dans le coût du numérique et par les efforts à sa mesure. Dans ce contexte, Columbus Consulting leur donne les moyens de leur ambition avec une feuille de route dédiée : être exemplaire dans ce domaine et avoir la capacité d'accompagner les clients vers un usage responsable du numérique.



TÉMOIGNAGE
Pascale Montrocher
Membre du Comité de Mission

J'ai accepté de faire partie du Comité de Mission de Columbus avec beaucoup d'enthousiasme et de curiosité.

J'ai très vite été impressionnée par la conviction de l'équipe dirigeante de l'importance d'une telle décision – Columbus société à mission – et de l'énergie engagée au fil des réunions. Faire partie du groupe de travail « Numérique Responsable » s'est révélé comme une évidence par mon expérience en matière de transformation avec le numérique comme levier. Green IT et IT for Green sont les deux grands axes sur lesquels nous avons travaillé avec un focus au démarrage sur Green IT et la nécessité d'exemplarité des équipes de Columbus en la matière.

L'année 2022 a été marquée par une montée en puissance, avec des sensibilisations et formations pour l'ensemble des salariés ainsi que la construction d'outils et démarches. Un premier plan d'actions a été établi pour 2023, et il me tarde maintenant de rentrer dans le concret et de voir les premiers résultats !



Illustrations

Construction d'une méthodologie de mesure d'impact

Afin de comprendre et de quantifier l'impact du Numérique de Columbus, puis de pouvoir accompagner nos clients dans leur démarche, nous avons décidé de construire une grille d'analyse d'impact et de maturité du numérique d'une entreprise. Cet outil comprendra un volet environnemental, social/éthique et une dimension de pilotage transverse, à développer au niveau d'une entreprise et d'un projet.

Dans cette démarche, nous nous appuyons sur l'existant que nous développons à l'aide de nos convictions. Sur le plan environnemental, nous avons utilisé la grille de l'INR, axée sur l'impact du SI et les bonnes pratiques à implémenter. En appliquant cette grille à Columbus, nous avons pu nous l'approprier et identifier des axes de travail pour 2023.

Dans les prochains mois, il s'agira de développer une grille englobant le volet éthique et social. Cela permettra à terme de proposer un accompagnement complet à nos clients dans leur démarche d'adoption du numérique responsable.

Action en interne Columbus: Sensibilisation au Numérique Responsable

Dans le cadre de notre engagement sur l'usage du numérique responsable, nous avons souhaité sensibiliser les collaborateurs à ce sujet. La première étape s'est portée sur l'impact environnemental du numérique. Pour ce faire, nous avons réalisé, lors de nombreux ateliers, une présentation interactive permettant de saisir les enjeux et impacts du numérique sur l'environnement. Nous nous sommes notamment basés sur le rapport conjoint de l'ADEME et de l'ARCEP de janvier 2022. Nous avons pu ainsi découper les nombreux impacts (émissions CO2, pollutions des eaux, consommations d'énergie, etc.) selon les 3 composantes du numérique: les datacenters, le matériel personnel (téléphones, ordinateurs, télévision, etc.) et le réseau qui les relie.

Le but de cette démarche visait à transmettre les résultats des études montrant que la majorité des impacts provient de la fabrication du matériel personnel. Nous avons ensuite interrogé les participants sur les méthodes et les idées qu'ils auraient pour réduire leurs impacts lors d'un échange afin de favoriser les partages de bonnes pratiques. Cet atelier sera capitalisé en tant que formation interne et pourra servir à tous les collaborateurs souhaitant se former à ces enjeux dans le futur. Nous aborderons prochainement d'autres thématiques comme le numérique responsable en entreprise et la partie éthique du numérique responsable dans de futurs ateliers.



David Robin

Associé Columbus et responsable de l'Engagement 5

Le numérique responsable comporte de multiples dimensions et un champ d'actions très large. Les échanges avec le Comité de Mission et particulièrement avec Pascale Montrocher nous ont guidé dans les priorités à adresser,

notamment vers l'importance de construire notre propre référentiel pour réussir le numérique responsable. Cela a renforcé notre conviction sur la nécessité d'un référentiel pour faire comprendre l'enjeu, pour se positionner et pour se construire des objectifs.

Également, le comité nous pousse à aller au-delà de la sensibilisation interne et à s'engager dans des démarches de certifications des compétences de l'équipe Columbus.



Indicateurs

Devenir un cabinet exemplaire dans sa connaissance et son usage responsable des technologies constitue notre premier objectif.

Pour y répondre, nous avons d'une part solidifié notre connaissance des mesures d'impact et des usages responsables de la technologie à l'aide d'actions de sensibilisation et de veille et d'autre part, défini une grille d'évaluation de l'impact des technologies sur les volets environnement, société et éthique.

	Indicateurs	Cible 2022	Résultats	Ambition 2023
1	Part des collaborateurs touchés par le dispositif de sensibilisation à l'usage responsable des technologies	100 %	100 % des collaborateurs sensibilisés dès leur arrivée dans la Société	100 %
2	Emissions de CO2 par consultant par an liées aux usages numériques professionnels	Première mesure	121 kg par collaborateur	Diminution de 5 %
3	Nombre de formations qui incluent les enjeux du numérique responsables	Intégrer les éléments numérique responsable à la formation « Conduite du changement »	✓ Les éléments sur le numérique responsable ont effectivement été ajoutés à la formation « Conduite du Changement »	Ajout de ces éléments dans une nouvelle formation
4	Nombre de publications/événements sur le thème du numérique responsable	1 publication	1 Un article rédigé et envoyé à l'agence de presse	2 publications planifiées en 2023

L'ensemble de nos collaborateurs ont pu être sollicités par nos différents dispositifs de sensibilisation:

- Diffusion de newsletters mensuels sur les bonnes pratiques numériques pour informer et faire réagir les consultants
- Sensibilisation par le biais d'un atelier interactif et coconstruit par les consultants
- Challenge de réduction des espaces de stockage des documents de l'entreprise (drives /sur MS Office – Sharepoint)

La définition d'une méthodologie d'analyse d'impact a permis de nous exercer sur le volet environnemental avec l'analyse de l'impact numérique du cabinet. La première mesure permet désormais de mettre en place des premiers leviers de réduction de notre impact numérique.

Afin de poursuivre la dynamique engagée sur le développement de nos connaissances des mesures d'impact et des usages responsables de la technologie, nous testerons les acquis de nos consultants grâce à un quiz Numérique Responsable, visant l'objectif de 80 % de succès pour 50 % des répondants.

Nous souhaitons enfin aider nos clients à orienter leurs choix de technologies pour limiter leurs impacts négatifs. Dans cette perspective, l'utilisation de notre référentiel d'analyse d'impact pourra être affiné. Nous nous fixons comme objectifs de sensibiliser nos clients dans le cadre des missions ayant une dimension numérique ainsi que d'atteindre un taux de 30 % de nos managers ayant la capacité de proposer des démarches Numérique Responsable.



Les perspectives à moyen terme

Nous continuerons à développer notre dispositif de sensibilisation au Numérique Responsable en interne pour nos consultants en donnant à nos consultants des moyens de déployer des démarches NR mais également en externe en développant des offres de déploiement de politique NR, de sensibilisation et d'analyse d'impact.

Nous souhaitons déployer notre référentiel d'analyse d'impact auprès de clients provenant de divers secteurs afin d'affiner notre grille et de solidifier nos convictions sur les leviers de réduction d'impact environnementaux, sociaux et éthiques à mettre en place.

Enfin, nous souhaitons réduire notre impact carbone numérique en le diminuant de 5% par consultant annuellement. Les leviers prioritaires ont pu être déterminés grâce à nos analyses d'impact : favoriser le reconditionné, poursuivre les campagnes de réduction des espaces sauvegardés dans les clouds et poursuivre les travaux de sensibilisation.

Devenir société à mission et suivre la mission

+ 50

COLLABORATEURS COLOMBUS

impliqués dans la définition de la raison d'être et des engagements sur deux ans

14

MEMBRES

composent le Comité de Mission

5

ENGAGEMENTS

10

COMITÉS DE PILOTAGE

sur un an et demi

« Ces ateliers m'ont permis d'exprimer mes convictions, de m'inspirer des idées des autres consultants et de me projeter dans un futur désirable du cabinet. »

Léopold Rossy

15

OBJECTIFS

4

COMITÉS DE MISSION

sur un an et demi

Nos principales réalisations :

Etudes

DES STRATÉGIES RSE

de nos clients afin de les intégrer dans nos propositions et nos missions

De nombreuses

ACTIONS DE FORMATION OU DE SENSIBILISATIONS

sur le climat & la société pour nos collaborateurs (fresque du climat, conférences...)

Une bande dessinée

QUI ILLUSTRE NOTRE PRATIQUE

du management par des cas d'usage concrets et des bonnes pratiques

La redéfinition

DE NOTRE CHARTE ACHATS RESPONSABLES

pour accompagner nos fournisseurs dans un programme d'amélioration continue en ligne avec nos engagements RSE

Un module de sensibilisation

SUR LE NUMÉRIQUE RESPONSABLE pour former et outiller nos consultants

100%

DES AMBITIONS 2022 ATTEINTES

Quelles perspectives pour 2023 ?

Après une année consacrée à la structuration, nous allons continuer à mettre en œuvre nos actions et engager les collaborateurs, nos clients et partenaires dans l'exercice de notre Mission notamment par :

La définition

ET L'UTILISATION D'UNE MÉTHODOLOGIE

globale de mesure d'impacts numériques chez nos clients

L'enrichissement

DE NOS FORMATIONS

et des compétences de nos salariés en lien avec notre mission

Le déploiement

D'UNE MÉTHODOLOGIE PROJET

pour augmenter l'impact positif des transformations chez nos clients

La mise en œuvre

DE NOTRE PLAN DE SOBRIÉTÉ

avec la réduction de notre empreinte carbone en phase avec les objectifs des « Accords de Paris »

La publication

DU « BOOK BACKSTAGE »

SUR LES BONNES PRATIQUES de management éthique au service des transformations responsables des entreprises



« Être société à mission créé une cohérence entre ce que nous proposons à nos clients, l'identité et l'ambition de Columbus Consulting »

Elsa Cuisinier,
Présidente de
Columbus Consulting



Grégoire Delanos, photographe, a fondé La Hutte en 2022.

Basé à Clermont-Ferrand, l'artiste défend une communication engagée et militante à travers une écriture visuelle, sincère et créative, et une réflexion sur l'éco production, en photographie et en vidéo. Pour ce projet d'illustration de notre rapport de mission, il a voulu des scènes conceptuelles avec des silhouettes, des couleurs marquées, et du mouvement.

Remerciements

Merci aux membres Comité de Mission pour leur regard éclairé sur la mission de Columbus,

à Alexandre Bouscal, graphiste pour la mise en page de ce rapport

et à tous les salariés qui contribuent quotidiennement à la réalisation de la mission de l'entreprise.



Colombus Consulting

+33 1 42 81 81 50
138 avenue des Champs-Élysées
75008 Paris

colombus-consulting.com
contact@colombus-consulting.com

