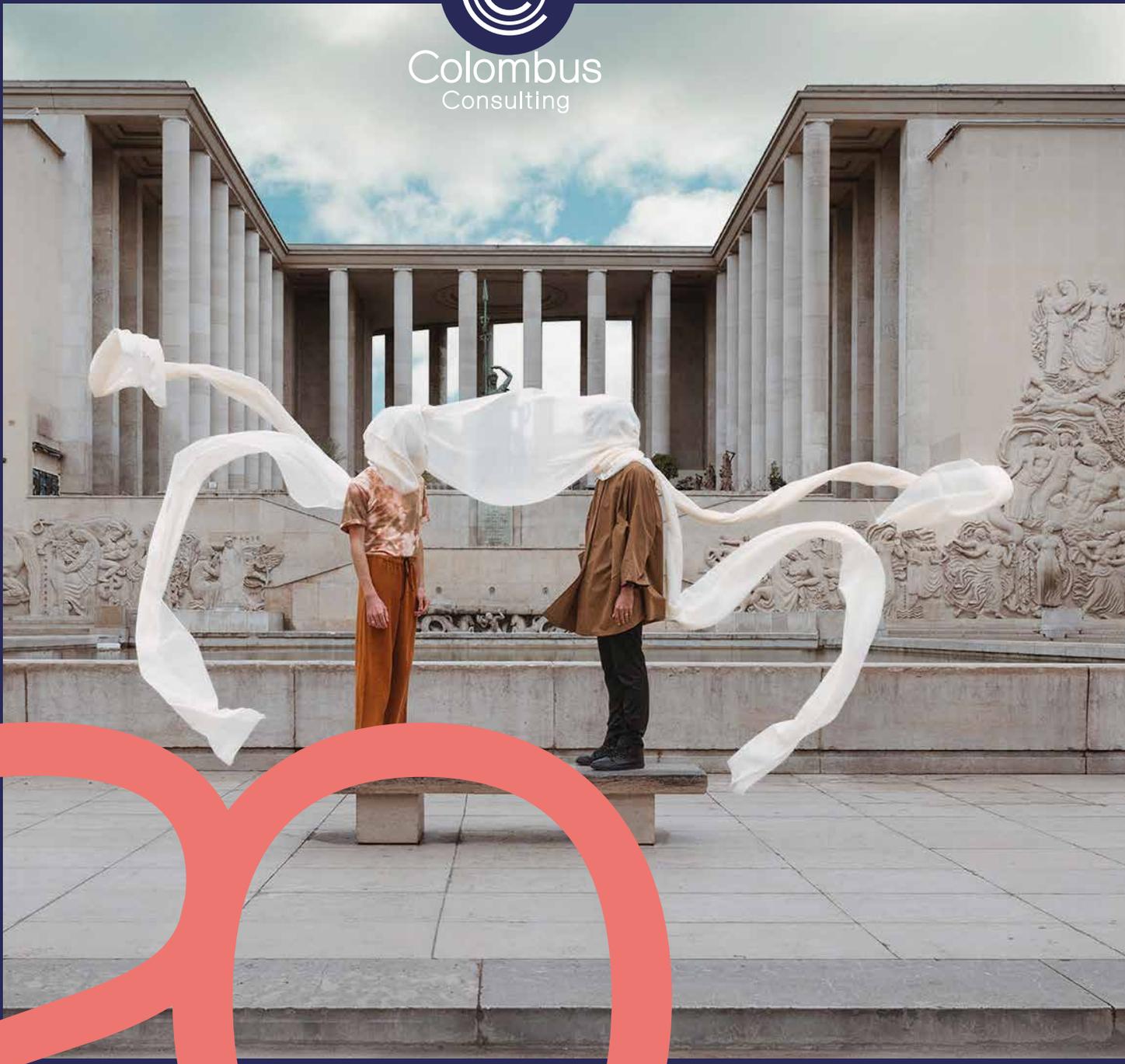




Colombus  
Consulting



# Rapport DE MISSION

# Sommaire

<b>Edito d'Elsa Cuisinier</b>	<b>4</b>	<b>01 Engagement 1</b>	<b>30</b>
<b>Société à Mission, de quoi parle-t-on ?</b>	<b>5</b>	Aider les organisations à oser et concrétiser les transformations responsables et durables avec audace	
<b>COLOMBUS UNE SOCIÉTÉ DE CONSEIL À MISSION</b>	<b>6</b>	<b>02 Engagement 2</b>	<b>40</b>
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		
Notre modèle de mission	14	<b>03 Engagement 3</b>	<b>48</b>
Sa gouvernance	16	Porter une vision éthique du management en favorisant le développement de l'organisation et l'épanouissement des individus	
Notre ambition de s'inscrire dans une économie à visée régénérative	16		
Notre CAP 2030 et nos leviers de redirection	17		
<b>RAPPORT DE MISSION 2023</b>	<b>18</b>	<b>04 Engagement 4</b>	<b>58</b>
Avis du Comité de mission par Philippe Zaouati, Président du Comité de mission	20	Amplifier l'impact de Colombus Consulting sur la société par l'exemplarité et la singularité	
Le Comité de mission	22		
Le rôle des ambassadeurs, un rôle nouveau pour renforcer le lien avec nos engagements	24		
Représentants des Collaborateurs de Colombus	25		
Le Comité de mission vu par Colombus Consulting	25	<b>05 Engagement 5</b>	<b>66</b>
Retour sur l'année 2023	26	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	28		

# Somm



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



## Edito d'Elsa Cuisinier



**Elsa Cuisinier**

Présidente de Columbus Consulting

**Colombus Consulting est Société à Mission depuis bientôt 3 ans. 2022 avait été l'année de la réflexion et du cadrage de notre action. 2023 fut celle des premiers déploiements, et de la construction d'une ambition plus grande encore pour les années à venir.**

**Les promesses de 2022 ont été tenues. Nous nous sommes mis en action, et nos accomplissements sont le fruit d'un travail remarquable de toutes les collaboratrices et de tous les collaborateurs pour « faire ce qu'on a dit qu'on ferait », avec exigence, rigueur et profondeur.**

Cela s'est traduit à trois niveaux :

D'abord, en nous fixant des objectifs précis de missions à impact positif et en les atteignant, tout en formalisant la nature, en construisant une méthodologie ad-hoc et en renforçant nos process. En 2023, 1/3 des missions que nous avons menées furent des missions à impact positif. Nous réfléchissons déjà à la façon de les systématiser pour atteindre un objectif de 50 % en 2025, avant de tendre vers les 100 % en 2030.

Ensuite, en mettant en place un large dispositif de formation sur les risques socio-climatiques et notre capacité à apporter un conseil en transformation responsable. En 2023, 75 % du management a été formé à comprendre et traiter les enjeux sociaux et environnementaux de nos sociétés. Ces formations, désormais obligatoires chez Columbus, constituent un premier socle que nous allons encore enrichir.

Enfin, en alignant nos propres pratiques avec nos promesses, notamment à travers la réduction de nos impacts négatifs (-6,9 % de notre empreinte environnementale) et la dispense de nombreuses formations autour du Management Ethique (82 % des collaborateurs formés), marqueurs simples, larges et puissants des changements que nous opérons.

Le Comité de mission a joué un rôle majeur et essentiel pour nous donner la force de mener ces actions et accompagner les évolutions au plus proche des salariés. Columbus a une gratitude profonde pour l'engagement de ses membres, leur temps passé et leurs précieux conseils !

En 2023, Columbus Consulting a aussi pris le temps de la réflexion. Notre contribution à la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) nous a permis de mieux comprendre et objectiver la pente à gravir, mais aussi l'urgence à agir fort et vite face à des mutations socio-climatiques qui accélèrent et nous impactent tous.

Ainsi, 2024 est une année où nous monterons encore en puissance : notre rapprochement avec Balthazar, également Société à Mission, est venu sceller notre volonté de bâtir un groupe porteur d'une vision et d'une force d'actions pour accompagner sur le temps long nos clients et notre écosystème dans des transformations durables, pérennes et heureuses.

Notre ambition changera d'échelle, puisque ces prochains mois seront consacrés à embarquer et irriguer l'ensemble des cinq entités du groupe, à faire en sorte que nous soyons tous alignés et acteurs dans cette transformation d'envergure, et que chacun y trouve pleinement des sources de gratitude et de joie pour être acteur d'un monde plus serein.

# 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.

**1315**  
SOCIÉTÉS À MISSION\*

**+ de 660 000**  
SALARIÉS

travaillent au sein d'une Société à Mission \*

(\*) Selon l'observatoire des sociétés à mission



**Pour en savoir plus :**

<https://www.entreprisesamission.org/>

[Comment devenir une société à mission ? | economie.gouv.fr](https://www.economie.gouv.fr)

PARTIE 1

# Colombus Consulting une Société de conseil à Mission

A person with long dark hair, wearing a light blue hoodie and colorful leggings, is running on a grassy hill. The background shows a sunset with orange and pink clouds over a mountain range.

Colombus  
une soc



ous Cons  
ciété de

## Colombus Consulting, acteur de la transformation responsable



Colombus Consulting est créé en 1999 avec l'ambition d'aider les entreprises à évoluer et à 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 sur un esprit entrepreneurial permettant à chacun de se développer.

Colombus Consulting compte désormais plus de 300 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. Le cabinet 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 CONSULTING 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 18 associés, de la directrice des ressources humaines et de la directrice financière.**

Le cabinet 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. Cela permet également 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 Consulting 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 Consulting est aussi 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 Consulting met également ses compétences en management et organisation à disposition auprès de l'incubateur social Makesense, dont les projets intègrent une dimension sociale. Colombus Consulting s'engage sur le plan de la recherche académique en étant partenaire de la Chaire « Sustainable Business in Society » de l'IESEG depuis 2022.

Depuis 2023, Colombus Consulting soutient et contribue à la Convention des Entreprises pour le Climat qui rassemble des entreprises et dirigeants pour basculer vers une économie à visée régénérative. Enfin, Colombus Consulting a appuyé la mise en œuvre d'une Convention dédiée au monde du conseil avec le soutien de Syntec Conseil.

# Colombus en quelques chiffres



**+ 100 clients**  
grands groupes



**+ 300**

**CONSULTANTS**  
au niveau groupe intégrant  
les filiales Balthazar, Le Hub,  
Tempo&Co et Colombus Suisse



**+ 30 pays**

**D'INTERVENTION**  
et un bureau en Suisse



**+ 8.5/10**

**EN NOTATION**  
de satisfaction clients  
depuis 2017



**Près de 5%**

**DE LA MASSE SALARIALE**  
consacrée à la formation continue



**UN TURNOVER**  
**< 20%**  
depuis 2018



**45%**  
**FEMMES**



**55%**  
**HOMMES**



**99/100**  
c'est la note obtenue sur les  
indicateurs issus de l'index  
égalité homme/femme

## Le cheminement vers la Société à Mission

**2009**  
Adhésion Global Compact

**2013**  
Création du Lab RSE avec une  
équipe dédiée à la veille et à la mise  
en œuvre de notre politique RSE

**2004**  
Lancement d'une offre  
dédiée au Développement  
Durable

**2012**  
Première distinction au  
classement Great Place to Work

**2014**  
Co-création de CO Conseil, cabinet  
de conseil en stratégie dédié à  
l'accompagnement de projets d'intérêt  
général



**Jean-Noel Felli**  
Président de Balthazar

« Dans l'évolution de Balthazar, nous souhaitons avoir encore plus d'impacts auprès des entreprises que nous conseillons pour aller vers une économie plus responsable. Nous recherchons des partenaires capables de nous pousser à nous dépasser, d'accélérer notre avancement dans ce domaine. Cet objectif a été déterminant dans notre rapprochement avec Columbus. Columbus, en tant que Société à Mission, certifiée B Corp et engagée dans la Convention des Entreprises pour le climat, est totalement alignée avec notre vision et apporte des preuves tangibles avec une équipe qui partage nos valeurs et respecte notre identité.

Notre « mariage » et notre projet commun nous poussent à nous réinventer collectivement, à redéfinir notre métier, à faciliter la mise en place de transformations responsables. Nous sommes en train de construire le modèle de demain, ancré dans la conviction que la véritable puissance réside dans la création et la préservation d'un écosystème dynamique, reflétant notre vision novatrice de l'entreprise en tant qu'organisme vivant.

Notre objectif avec Columbus est de devenir des partenaires privilégiés pour nos clients et d'être reconnus comme une référence en matière de transformation responsable. Nous réunissons nos forces, notre énergie et nos équipes pour avoir un impact plus fort et réinventer notre métier et nos entreprises. »

## 2016

Lancement des partenariats NQT et Makesense

## 2017

Première qualification au niveau Global Compact Advanced

## 2019

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

## 2018

Adhésion à la Communauté des Entreprises à Mission

3<sup>ème</sup> place au classement Great Place To work

## 2022

Contribution au lancement de la Convention des Entreprises pour le Climat Consulting

Construction des formations à la conduite de « transformation responsable » et au « Management Ethique »

## 2020

Première formation de tous les salariés à la RSE

Lancement d'une série d'ateliers durant 9 mois et rassemblant +50 consultants sur la définition de la raison d'être, les engagements et les objectifs

Validation du modèle de mission et inscription de la mission dans les statuts de l'entreprise Columbus Consulting

## 2023

1er rapport de mission et validation de notre démarche par l'OTI (note de 79/100)

Déploiement des formations à tous les salariés

Participation à la Convention des Entreprises pour le Climat Consulting et production d'une feuille de route pour basculer vers une économie à visée régénérative en 2030

Rapprochement avec Balthazar, cabinet de conseil Société à Mission depuis 2022

## 2021

Obtention du label B Corp

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

# Notre raison d'être et nos engagements

## 5 objectifs sociaux ou environnementaux sous la forme « d'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 chaque 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.

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 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 Ethique.

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

Suite à la publication du rapport de mission 2022, nous avons engagé un processus de revue de notre modèle de mission pour nous assurer que nos objectifs opérationnels continuaient à nous engager dans la direction exprimée par nos engagements et que nos indicateurs et nos objectifs restaient pertinents et suffisamment ambitieux suite aux travaux effectués en 2022. Ce processus de revue s'est déroulé en deux étapes :

Un premier atelier a été mené en juillet 2023 avec des représentants de tous les engagements ainsi que certains ambassadeurs. Cette séance de travail a permis d'effectuer une première série de modifications :

- Regroupement de certains objectifs opérationnels afin de rendre le modèle plus lisible et de faire en sorte que chaque objectif contribue vraiment à l'engagement auquel il est rattaché
- Reformulation de l'intitulé de certains indicateurs pour les rendre plus précis et plus explicites
- Revue des objectifs notamment pour les indicateurs dont l'objectif 2022 avait été largement dépassé.

Un deuxième atelier, mené en septembre, a permis de conclure ces travaux et d'aboutir sur un modèle de mission stabilisé pour l'année 2023.

Le modèle de mission est donc le suivant (le détail des modifications effectuées et des indicateurs se trouve dans les pages dédiées à chaque engagement) :



**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 Accroître la part de nos missions ayant un impact reconnu auprès de nos clients



**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

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



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 Renforcer les pratiques managériales éthiques à tous les niveaux et les faire vivre en s'adaptant aux évolutions de la société
- 3.3 Engager et accompagner notre écosystème sur les enjeux et les modèles de Management Ethique



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

# Sa gouvernance

Pour faire vivre notre mission et engager les transformations nécessaires, nous nous appuyons sur une organisation et une gouvernance dédiée :

Chaque engagement (ie. objectif statutaire) est piloté par un Associé, membre du CODIR qui dédie une partie de son temps à l'animation de l'équipe qui travaille sur cet engagement et qui est garant de l'atteinte des objectifs.

En 2023, près de 60 collaborateurs ont à nouveau travaillé sur les chantiers liés à notre statut de Société à Mission et à nos engagements : production de livrables, animation d'ateliers visant la réalisation de nos objectifs, pilotage...

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 internes ont lieu régulièrement pour suivre l'avancement des travaux.

Trois Comités de Mission ont également eu lieu en 2023 avec des focus sur les travaux menés par chacun des engagements et des moments de réflexion sur des sujets plus généraux tels que le niveau d'implication du comité ou la feuille de route CEC.

# Notre ambition de s'inscrire dans une économie à visée régénérative

Notre parcours au sein de la Convention des Entreprises pour le Climat Consulting.

En 2023, Columbus Consulting a contribué et participé à la Convention des Entreprises pour le Climat dédiée aux acteurs du Conseil.

La Convention des Entreprises pour le Climat vise à rendre irrésistible la bascule de l'économie extractive vers l'économie régénérative avant 2030. La Convention des Entreprises pour le Climat propose des parcours ambitieux de réinscription des modèles d'affaires à l'intérieur des limites planétaires. Elle regroupe soit des territoires soit des corps de métier. A ce titre, la Convention des Entreprises pour le Climat Consulting a été la première Convention thématique soutenue par Syntec Conseil qui a regroupé 40 cabinets de conseil.

Colombus Consulting a participé avec l'engagement d'Elsa Cuisinier (présidente) et Florian Ortega (associé – membre du comité de Direction) qui ont

passé plusieurs journées dédiées sur 6 sessions afin de réfléchir aux changements à effectuer dans l'offre et le modèle de Columbus pour inscrire nos activités et nos impacts à l'intérieur des limites planétaires. Cet engagement a permis de fixer un cap ambitieux et d'identifier des leviers de redirection avec des objectifs forts autour de la nature de nos activités, notre politique de formation, nos engagements pour le vivant...

Ce parcours a renforcé notre engagement à accomplir notre mission et à faire de notre cabinet un acteur de transformation responsable avec des ambitions plus fortes. Nous sommes encore plus convaincus qu'être Société à Mission donne un cadre fort. Si notre raison d'être et nos engagements s'en trouvent renforcés, les objectifs et indicateurs à partir de 2024 vont être fortement nourris par le résultat du parcours mené avec la Convention des Entreprises pour le Climat. Ce nouveau modèle est repris dans ce rapport au niveau de chaque engagement.



Source : <https://cec-impact.org/>

# Notre CAP 2030 et nos leviers de redirection

## Notre Cap2030 est le suivant

« Les entreprises et écosystèmes vont faire face à des transformations profondes à ressources et moyens contraints et limités. Nous devons être acteur et actif pour sensibiliser, faire changer en profondeur et transformer ces acteurs pour aller vers une économie qui protège, préserve et régénère le vivant.

À l'horizon 2030, nous agissons pour « aider les individus, entreprises et écosystèmes à révéler ce qu'ils ont à apporter au monde » et à le régénérer.

Nous voulons le faire au sein et avec un écosystème d'acteurs qui partagent cette même vision. »

## NOS LEVIERS DE REDIRECTION PORTENT SUR 3 AXES :

1

**Diriger plus radicalement notre énergie, nos ressources, nos formations et nos investissements pour aider les entreprises à faire face aux enjeux socio-climatiques et aller vers une économie à visée régénérative.** Cela impacte nos engagements autour de la transformation responsable (#1), du Numérique Responsable (#5), des compétences (#2) et des modes de management (#3)

2

**Changer notre modèle de performance pour dépasser le strict cadre économique** avec des objectifs autour de notre contribution à des projets visant à régénérer le vivant (#4) et autour de l'impact de nos missions comme critère de performance (#1)

3

**Mener des actions concrètes en commun avec l'écosystème d'acteurs et de cabinets de conseil engagés** en suite et avec l'écosystème structuré lors de la CEC (#2 et #1)

Les notations # marquent le lien entre ces leviers et nos engagements.

Les objectifs associés à ces leviers sont intégrés dans notre nouveau modèle de mission qui sera utilisé à partir de 2024.

### Des objectifs plus ambitieux qui impactent notre modèle de mission

En 2023, Columbus Consulting a contribué et participé à la Convention des Entreprises pour le Climat dédiée aux acteurs du Conseil.



#### Eric Duverger

Fondateur de la Convention  
des Entreprises pour le Climat

« Nous assistons actuellement aux prémices d'une réorientation cruciale et nécessaire de l'économie vers une économie réinventée et réencastrée dans les limites planétaires. La Convention des Entreprises pour le climat et notamment la CEC Consulting, qui est la première CEC dite « thématique » à laquelle a contribué Columbus Consulting, facilite et accélère la bascule des entreprises et des cabinets de conseil qui ont de l'influence dans la transformation du monde économique. L'objectif est bien de viser les « decision makers » pour permettre cette bascule et encourager ceux qui prennent des risques.

Colombus avec toute l'implication notamment de Valérie Ader, envers qui j'ai beaucoup de gratitude, a co-sponsorisé et co-porté cette Convention qui a embarqué 40 cabinets et 80 dirigeants. L'implication de Columbus, un des précurseurs les plus avancés sur ces sujets « by design », a participé à entraîner d'autres acteurs et donc à l'effet de bascule dans un cadre de collaboration nourri par la CEC. Et ce n'est que le début, il y a tellement à faire ! »

PARTIE 2

# Rapport de mission

Rapport



t de mis

# Avis du Comité de mission par Philippe Zaouati, Président du Comité de mission



**Philippe Zaouati**  
Président du Comité de Mission



Aujourd'hui, nous percevons que Columbus est de plus en plus reconnu et attendu comme acteur moteur de son écosystème. Son engagement dans la Convention des entreprises pour le Climat en est un bon marqueur, tout comme son rapprochement avec le cabinet Balthazar, également Société à Mission, qui montre une réelle cohérence dans ses choix de développement et l'avenir vers lequel il tend.

2023 fut une année de progression mais aussi de continuité pour Columbus Consulting. Le cabinet a acquis une vue de plus en plus fine et opérationnelle des enjeux sociétaux, environnementaux et humains qui a permis, cette année encore, de grimper d'un cran dans la mise en œuvre de ses engagements et dans l'ampleur des ambitions nourries.

La Société à Mission, par nature, exige que l'on porte un regard à long terme et responsable sur les enjeux qui touchent les entreprises et nos sociétés. C'est pourquoi il est essentiel de fuir le grandiloquent et les révolutions permanentes, mais aussi de se méfier d'un biais qui nous pousserait sans cesse à vouloir nous réinventer. Le succès d'une telle initiative réside dans l'élaboration d'un cap stratégique sincère et durable, permettant une concrétisation opérationnelle pérenne des engagements défendus.

Ainsi, il est remarquable de constater à quel point la Société à Mission est aujourd'hui ancrée dans le modèle de Columbus Consulting et dans sa gouvernance. Le cabinet a renforcé ses convictions et déployé opérationnellement de nombreuses actions en réponse à leurs engagements et aux objectifs.

Cette année, Columbus Consulting a mis en place des processus et des méthodes permettant d'atteindre des objectifs ambitieux pour chacun des cinq engagements majeurs du cabinet.

Ces cinq engagements servent de socle et de boussole, aussi bien aux équipes de Columbus Consulting qu'au Comité de mission. Cette année, collaborateurs et membres du comité se sont encore rapprochés, pour donner un élan toujours plus fort au projet. Le Comité de mission a joué un rôle plus actif, au plus près des actions menées, pour observer, apporter des idées ou des remarques permettant de faire progresser les engagements, de solidifier les convictions des collaborateurs, mais aussi de diffuser au cœur du modèle les différentes évolutions.



# Edito

Après deux ans, les premiers changements et résultats notables sont bien là, alignés sur des ambitions toujours plus fortes : ainsi, plusieurs expérimentations et actions sur l'inclusion professionnelle au niveau du recrutement ont été menées ou encore le déploiement d'une méthodologie pour intégrer les enjeux socio-environnementaux (RSE/ESG) au moment des cadrages des projets. Également, des plans ambitieux de formation des équipes sur la transformation responsable ou encore le Management

Ethique, le déploiement d'une politique d'Achats Responsables ou encore la poursuite de la réduction de l'impact carbone du cabinet ont été réalisés. En parallèle, la capacité des consultants à accompagner des transformations avec l'ambition de prendre en compte les enjeux socio-environnementaux s'est largement développée avec encore un chemin important à parcourir.

Aujourd'hui, nous percevons que Columbus Consulting est de plus en plus reconnu et attendu comme acteur moteur de son écosystème. Son engagement dans la Convention des Entreprises pour le Climat en est un bon marqueur, tout comme son rapprochement avec le cabinet Balthazar, également Société à Mission, qui montre une réelle cohérence dans ses choix de développement et l'avenir vers lequel il tend.

## 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.



**Benoit Gajdos**

Benoit 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. Benoit Gajdos est l'ambassadeur de l'engagement 4.



**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. Renaud Gili est l'ambassadeur de l'engagement 2.



**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. Philippe Charlot est l'ambassadeur de l'engagement 3.



**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 Global Value Engagement, Vice-President. 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 ». Pascale Montrocher est l'ambassadrice de l'engagement 5.



**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 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. Frédéric Lavenir est l'ambassadeur de l'engagement 1.



**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. Evelyne Debrosse est l'ambassadrice de l'engagement 4.



**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.



**Quentin  
Renard**

Quentin est consultant senior chez Columbus Consulting qu'il a rejoint en 2021. Ingénieur de formation, il s'est spécialisé sur les enjeux de management de la transition énergétique qu'il porte dans ses missions auprès de clients du secteur de l'énergie. Depuis juillet 2023, Quentin assume également la fonction de représentant des collaborateurs du cabinet au sein du Comité de mission.



**Carole  
Lepelley**

Carole Lepelley a rejoint Columbus Consulting en 2018 après une première expérience réussie au service de la qualité de vie au travail en entreprise. Diplômée d'une spécialisation en management de l'innovation sociale, elle a démarré sa carrière sur la dimension interne de la RSE. C'est naturellement que Carole a rejoint Columbus en plaçant les enjeux environnementaux, et sociétaux au cœur de son projet d'entreprise. Elle occupe le poste de représentante des collaborateurs Columbus depuis juillet 2023.

## 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**

Benoît 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 rôle des ambassadeurs, un rôle nouveau pour renforcer le lien avec nos engagements**

**Au-delà de la contribution naturelle de chaque membre au bon fonctionnement du Comité, un membre peut jouer le rôle d'« ambassadeur » sur un engagement spécifique.**

- L'ambassadeur d'un engagement a un rôle de représentation du Comité de mission sur les orientations, la feuille de route et les travaux liés à l'engagement.
- Il est chargé de porter la voix du Comité et d'être le relai des retours, suggestions ou alertes sur l'engagement à la fois dans les ateliers et les séances plénières du Comité de mission. Il apporte également son regard, participe aux réflexions et aux ateliers ou groupes de travail portés par l'engagement estimés à quelques-uns par an.
- Il a également la charge de relire, valider et exprimer l'avis du Comité de mission sur la bonne réalisation des objectifs de l'engagement et ses perspectives mentionnées dans le rapport de mission.
- Il pourra être sollicité pour participer ou faire participer d'autres membres aux actions menées par l'engagement en lien avec les différentes parties prenantes (ex: échanges avec des clients, partage avec les collaborateurs...).
- Ce rôle a une durée d'un an renouvelable. Le Comité de mission s'assure, dans la mesure du possible, d'avoir un ambassadeur pour chaque engagement afin de faciliter et fluidifier l'avancée des travaux et le fonctionnement entre les porteurs d'engagements et le Comité.

# Représentants des Collaborateurs de Columbus

**Carole Lepelley et Quentin Renard ont récemment pris les fonctions de représentants des collaborateurs, succédant ainsi à Hazem Deif et Clara Claude.**

**Cette transition a eu lieu pour assurer une continuité dans le rôle des représentants au sein de notre équipe.**

Carole et Quentin ont pris le relais avec enthousiasme et dévouement, prêts à représenter les intérêts des collaborateurs de manière efficace et à poursuivre le travail essentiel entamé par leurs prédécesseurs, Hazem et Clara. Leur engagement en tant que nouveaux représentants garantira une voix forte et un lien solide entre les collaborateurs et le Comité, contribuant ainsi au succès de notre mission. Nous leur souhaitons la meilleure des réussites dans leurs nouvelles fonctions.

## 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. Outre deux 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 dans le cadre de ce mandat :

- 01** Les 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.



**Florian Ortega**  
Associé Columbus  
et co-pilote de la Société  
à Mission pour Columbus

En 2023, le Comité de mission a été au plus proche de nos actions et de nos salariés pour faciliter et encourager la bonne mise en œuvre de notre feuille de route. Apportant leur regard et leur expertise en ateliers, assistant à de nombreuses formations avec nos salariés, proposant des idées et challengeant nos propositions, le Comité a pris un rôle fort et majeur dans la bonne réussite de ce que nous entreprenons et de ce que nous souhaitons développer.

Le rôle d'ambassadeur a permis de faciliter l'appropriation des engagements et des activités par les membres et de jouer un rôle plus direct type « coach » auprès des porteurs internes des engagements. Enfin, le rapprochement avec Balthazar, également Société à Mission, nous a conduit à participer de manière croisée au Comité de mission respectif de chaque entreprise. Le Comité est devenu un organe clef pour Columbus et nous remercions grandement les membres qui s'y impliquent !

# Retours sur l'année 2023

## L'année 2023 a été marquée par :

- La mise en œuvre de notre feuille de route sur chaque engagement avec de nombreuses formations, constructions de méthodes et d'outils à destination de nos collaborateurs et nos clients, organisation d'évènements... Toutes les actions et activités sont détaillées par la suite pour chaque engagement.
- L'audit par le cabinet de Saint Front de notre année 2022 avec des enseignements à tirer
- Une consultation régulière et large de nos salariés pour entendre et intégrer leurs avis, questions et suggestions

## L'audit de l'OTI: un exercice exigeant qui nous aide à avancer

L'année 2023 a été marquée par le premier audit de notre qualité de Société à Mission qui vise à vérifier les conditions d'exécution de la mission de Columbus et qui a été mené par le cabinet de Saint Front (Organisme Tiers Indépendant) en mars 2023.

A l'issue de cet audit, le cabinet de Saint-Front a pleinement validé notre engagement et a précisé que **« Columbus Consulting respecte chacun des objectifs sociaux et environnementaux qu'il s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux »**

En complément de l'audit, le cabinet de Saint Front nous a attribué une note complémentaire de 79/100 jugée comme « très bonne » avec des points forts et des axes d'amélioration que nous allons mettre en œuvre.

### L'audit a notamment souligné :

- L'implication de la Direction du cabinet dans la démarche
- La cohérence de notre modèle de mission avec des objectifs statutaires qui couvrent tous les aspects de notre raison d'être et auxquels sont associés des objectifs opérationnels et des objectifs mesurables et opposables.
- L'implication de nos parties prenantes dans le processus de construction de la raison d'être et leur prise en compte dans notre modèle de mission
- La cohérence des moyens mis en œuvre et des actions entreprises avec les objectifs
- La gouvernance mise en place pour exécuter et suivre l'exécution de la mission et notamment le dispositif de pilotage de la mission
- La bonne préparation et la bonne organisation des comités de mission

**Autant de points forts et quelques axes de progrès identifiés qui vont nous guider sur notre chemin de Société à Mission.**

## L'enquête auprès des collaborateurs sur la perception de notre mission

Les représentants des collaborateurs au sein du Comité de mission ont mené une enquête auprès des collaborateurs afin d'appréhender leur perception de la Mission de Columbus et des moyens mis en œuvre pour sa réalisation. Cette enquête était structurée autour de trois questions :

01

« Tout en prenant en considération le chemin qu'il nous reste à parcourir, estimez-vous que Columbus est cohérent au regard de sa raison d'être et de ses engagements ? »

Sur ce point, une majorité de répondants saluent l'engagement de Columbus, les efforts réalisés, le sponsorship et la cohérence discours/actions.



02

« Quels sont vos attentes vis-à-vis du Comité de mission ? »

Sur ce point, l'enquête indique que les collaborateurs attendent essentiellement de l'information et notamment des feedbacks réguliers sur l'avancement des engagements

03

« Quels sont les sujets que vous souhaitez soumettre au Comité de mission de Columbus pour alimenter les réflexions ? ».

Les sujets évoqués sont nombreux mais on peut notamment noter :

- **Le développement de notre impact** que ce soit directement ou indirectement via nos clients et la manière de mener nos missions
- **Le rayonnement de notre mission** au-delà du noyau central de notre écosystème
- **L'inscription dans le temps long avec une feuille de route à moyen / long-terme**

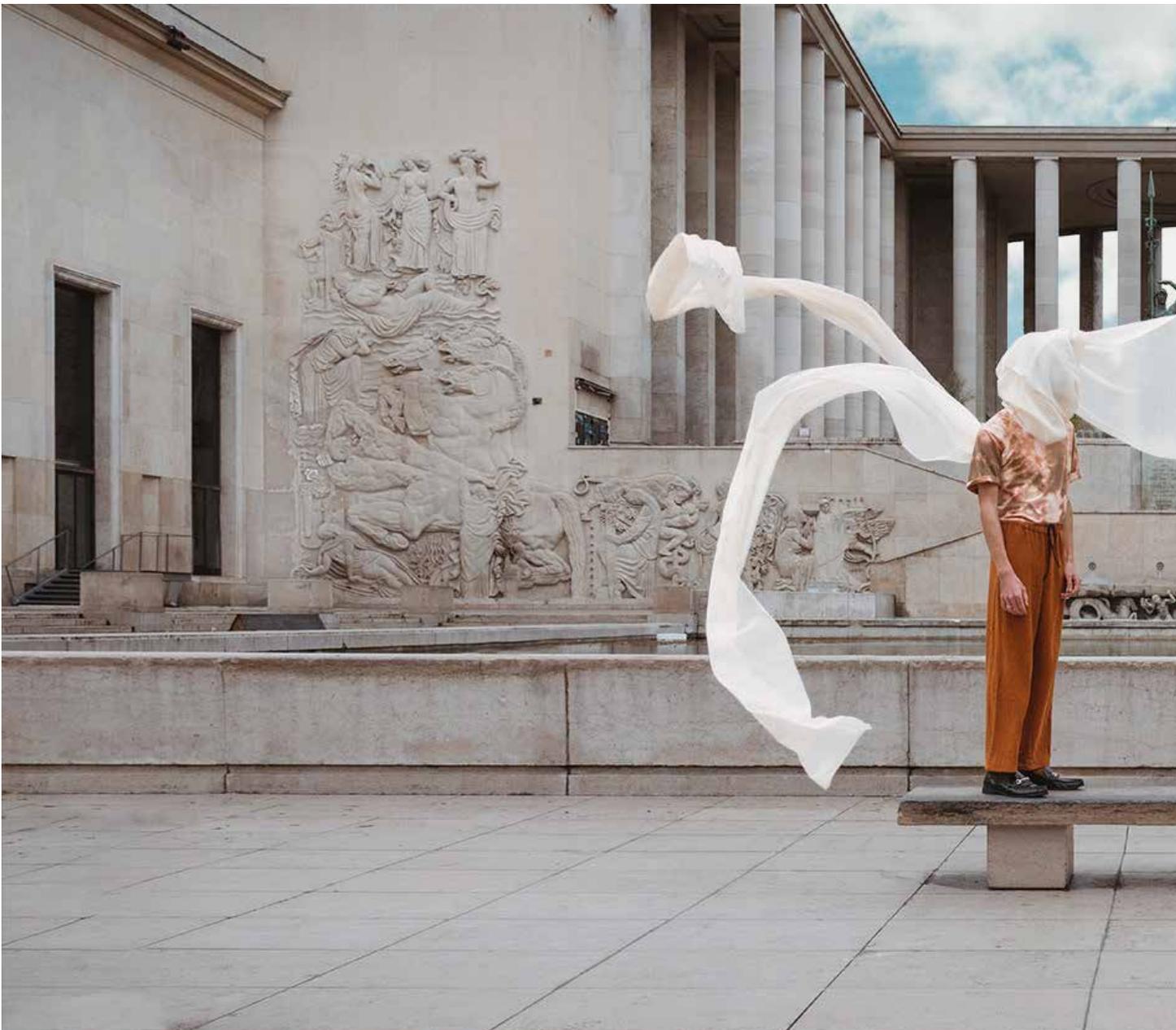
## Le rapport de mission :

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 opérationnelle a été prise en charge par Columbus, après avoir collecté les avis des membres du comité. Chaque ambassadeur a relu et formulé son avis, en représentant le Comité.



Les objectifs stratégiques ont été partagés lors d'un premier Comité de mission le 8 novembre 2023 et les évolutions du modèle de mission associées ont été partagées et validées lors du Comité de mission du 28 février 2024.

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** Accroître la part de nos missions ayant un impact reconnu auprès de nos clients





## Ambition

**Accompagner les organisations dans leurs transformations est notre métier de tous les jours. Cela se traduit par l'apport de conseils et de méthodologies visant la maîtrise de la qualité et de l'efficacité des orientations ou solutions proposées, la maîtrise des délais et des coûts.**

**Aujourd'hui, et dans ce contexte de crises multiples - économiques, sociales, climatiques et environnementales - les entreprises, au travers de leurs directions générales, accélèrent leur prise de conscience, sensibilisent leurs collaborateurs, développent de nouveaux indicateurs d'impact. Pour certaines, elles engagent des plans d'actions ambitieux, voire pour les plus matures remettent en cause tout ou partie de leur modèle d'affaire.**

En parallèle de cette prise de conscience, des réglementations émergent à un rythme soutenu, à la fois en termes d'exigence de reporting et de typologies d'entreprises soumises. Les actions en faveur d'une économie plus durable, l'intégration de nouveaux indicateurs et l'évolution des modèles d'affaires vont ainsi nécessairement évoluer.

En tant que cabinet de conseil, notre rôle est de contribuer à accompagner ces transformations d'entreprises. Il est de notre responsabilité de faire le lien entre des engagements stratégiques, socio-économiques et opérationnels, portés par les directions générales, directions de l'engagement, et directions de la transformation et les externalités des projets que nous menons. Il semble aujourd'hui nécessaire de considérer un projet de transformation comme un levier de mise en œuvre des visions stratégique et opérationnelle de l'entreprise. Il doit en être de même dès demain sur le plan socio-environnemental ; chaque projet doit être considéré comme un levier de déploiement de la responsabilité d'entreprise.

Pour rendre concrète cette ambition, nous étudions ainsi chaque projet au regard de la responsabilité de notre client (lié à son métier et secteur d'activité), de la nature du projet et des impacts qu'il génère sur l'ensemble des parties prenantes et dimensions de la responsabilité d'entreprise (telles que définies dans la norme ISO 26000). Cela nous permet ainsi de repositionner le projet dans un contexte d'entreprise, de responsabiliser le client sur ses impacts en tant que directeur de projet et de conduire le projet en intégrant, à chaque étape, un prisme responsable.

Cette façon d'aborder les projets que nous menons pour nos clients est le point central de notre engagement. Cependant, elle n'est pas suffisante, et c'est pourquoi nous intégrons aussi cette approche dans nos études et analyses de marché.

A chaque fois, nous nous posons les questions de :

-  La nature des transformations à opérer pour transformer le secteur ou le métier de nos clients
-  L'impact des transformations à opérer,
-  La meilleure façon de les aborder.



## Avis du Comité de mission



**Frederic Lavenir**  
Membre du Comité de mission

**Les actions engagées en 2022 ont été poursuivies avec constance et ont bénéficié en 2023 de moyens importants, qui témoignent de la réalité de l'engagement de Columbus Consulting au cœur de sa pratique métier.**

L'intégration de la dimension responsable dans la démarche commerciale comme dans la gestion des missions repose sur une grille d'analyse finalisée début 2023, qui permet aux consultants d'aller au-delà d'une attitude d'expert passif (posture traditionnelle de réponse aux éventuelles attentes du client ou de politique RSE) et de mener une démarche pro-active visant à questionner le projet et si possible à l'infléchir pour en améliorer l'impact socio-environnemental.

La mise en œuvre effective de cette politique ambitieuse suppose un degré élevé d'appropriation de la philosophie comme de la méthodologie par les associés et les managers, dans la mesure où elle complique considérablement leur tâche tant au moment de la proposition que pendant la mission : elle implique en effet pour convaincre de mettre en lumière des effets de long terme ou des effets de feedback indirects - donc des problématiques nouvelles ainsi qu'un travail et par conséquent des coûts supplémentaires, susceptibles d'être mal accueillis par les clients.

Pour relever ce défi managérial plus encore que technique, Columbus Consulting a fortement investi dans la formation en 2023 : **75% des managers ont été formés à la méthode** (objectif n°1 largement dépassé) **en 7 sessions**. J'ai pu visionner l'ensemble du matériel audio-visuel produit en support à cette formation et participer à une session. Je peux donc témoigner de la qualité, tant comme levier d'engagement que comme aide méthodologique, du module construit par Columbus.

Cette action concrète, collaborateur par collaborateur et mission par mission, a été portée par une réflexion théorique et méthodologique menée systématiquement tout au long de l'année : **72% des publications 2023 de Columbus intègrent d'une manière ou d'une autre la dimension RSE** (objectif n°2 atteint). Ce travail indispensable à la fois en support aux consultants et en outil de diffusion de la transformation du métier, a bénéficié d'une remarquable implication de la Direction de Columbus, comme en témoigne notamment la participation active de Columbus à la Convention des Entreprises pour le Climat.

Ces efforts portent leurs fruits et sont clairement perçus par les clients puisqu'en 2023, **76% d'entre eux ont déclaré considérer que Columbus avait contribué à rendre leur organisation plus responsable, d'un point de vue social, sociétal ou environnemental** (objectif n°3 largement dépassé).

Au total, les trois objectifs que s'était assignés Columbus Consulting au titre de l'engagement n°1 ont donc été atteints ou dépassés : cette performance n'allait pas de soi ; elle résulte de l'importance des moyens mis en œuvre, de l'implication des dirigeants et associés et de la mobilisation des équipes.



# Réalisations

L'année 2022 avait été marquée par la structuration de notre méthodologie de gestion de projet et quelques premières formations de notre management. En 2023, nous sommes allés plus loin dans le déploiement opérationnel, au travers de cinq axes de travail.

## 1 Former le management au travers de cas pratiques

Pour concrétiser cette nouvelle approche, et donner les moyens et outils à notre management de mise en œuvre sur nos interventions, nous avons organisés sept sessions de formations en deux temps.

- Un premier temps de formation individuel sous forme de vidéos pédagogiques sur les enjeux socio-économiques, la présentation de notre positionnement différenciant, et l'introduction d'outils pour faire évoluer notre approche du conseil ;
- Un deuxième temps de formation collectif d'une dizaine de managers, autour d'un cas pratique. L'objectif était ici de travailler à l'application de la méthode sur un cas pratique pour la phase d'analyse des impacts projets sur une mission en cours ou passée d'un des managers formés lors de la session.

Sur l'ensemble de l'année, nous avons pu former 51 collaborateurs du corps managérial (manager, senior manager, associé) soit près de 75 % du management. Sept cas pratiques ont été travaillés et alimentent ainsi notre base de connaissance.



**Gaëil GAUTIER**  
Manager chez  
Colombus Consulting



J'ai eu la chance d'être formé à notre nouvelle méthode pour mener des transformations responsables. Sans changer la nature de notre métier, cette méthode nous incite à intégrer au cœur de nos démarches les questions sociétales et environnementales, afin de renforcer l'impact de nos missions.

Qu'il s'agisse de cadrer l'évolution d'une organisation, d'accompagner un projet immobilier ou de définir la feuille de route SI d'un métier, nous veillons à décliner dans nos démarches la stratégie RSE de l'entreprise et les enjeux socio-environnementaux du secteur d'activité. Cela se traduit par l'intégration de nouveaux axes de réflexions durant la phase de cadrage d'un projet, et par la déclinaison en orientations et actions concrètes permettant d'assurer l'alignement du projet sur la stratégie RSE de l'entreprise, tout en garantissant la réussite du projet !

Cela représente un double défi pour nous. Le premier de développer nos compétences sur cette méthode et nos connaissances des enjeux socio-environnementaux et des stratégies RSE des entreprises que nous accompagnons. Le deuxième de convaincre nos clients - parfois éloignés de la stratégie RSE, et pour lesquels ces enjeux ne constituent pas encore une priorité - du sens et de l'intérêt de notre approche. Avec cette nouvelle façon d'envisager le conseil en organisation et management, nous agissons ainsi comme de véritables agents de changement au service de la transformation responsable des organisations !

### A l'issue de ces formations, chaque manager :



Maîtrise les enjeux et étapes de mise en œuvre de la gestion de projet responsable sur l'ensemble de la chaîne de valeur de ses interventions,



Sait analyser les impacts d'un projet et se faire aider des référents pour le faire,



Dispose des outils et arguments pour proposer cette nouvelle approche à son client.



Intègre une communauté de pratiques, structurée et animée via l'outil Teams.

## Zoom sur les référents



**Anne-Sophie  
Levavasseur**

Associée et ambassadrice de l'engagement 1 depuis 2021 ; formatrice à la méthodologie de gestion de projet développée. Anne-Sophie accompagne les managers dans le questionnement de leurs clients, de l'approche de conseil que nous mettons en œuvre.



**Lise  
Crique**

Manager, et pilote, et anime les contributeurs de l'engagement 1 depuis 2022 ; formatrice à la méthodologie de gestion de projet développée. Lise accompagne les consultants et managers à appliquer la méthodologie aussi bien en interne – développement d'offres – qu'en externe – propositions commerciales.



**Florian  
Ortega**

Associé, et copilote la transformation de Columbus Consulting vers la Société à Mission depuis 2020.

## Zoom sur la communauté

Lancée début Décembre, la communauté 'SAM #1' rassemble tous les participants à la formation développée par l'engagement 1. Elle a vocation à être un espace de partage de cas et de bonnes pratiques pour faciliter la montée en compétences de chacun, de retours d'expérience, de regards extérieurs.



### Illustration sur nos propales qui intègrent cette démarche

Intégration dans nos propositions commerciales : côté EETI, 40 % des propositions commerciales intègrent un lien avec la stratégie RSE du client ou adressent directement ou indirectement la question des impacts environnementaux et/ou sociaux.

Par exemple, depuis 2019 nous accompagnons Enedis dans un de ses projets majeurs : l'électrification de sa flotte de véhicules. Enedis, Société à Mission et acteur direct de la chaîne de valeur de l'électricité, est une partie prenante au cœur de la transition énergétique et représente l'une des entreprises pionnières ayant annoncé - et engagé - la décarbonation de sa flotte.

Notre accompagnement, initialement axé sur la définition de la stratégie et de l'organisation projet, s'est naturellement tourné vers un accompagnement de la transition, permettant de garantir le maintien de

la performance des activités cœur de Métier, tout en transformant cet outil de travail.

Au-delà de notre appui stratégique, organisationnel et opérationnel, nous conceptualisons et modélisons depuis 2023 des outils de performance - financiers et environnemental. Ces outils permettent de mieux comprendre les enjeux autour des gains financiers de l'électrification, et bien évidemment "carbone" en raison du déploiement de véhicules "zéro émission" à l'usage.

La finalité : pouvoir orienter les décisions stratégiques de l'électrification en y intégrant une dimension "gains" qu'ils soient financiers ou environnementaux, tout en les optimisant.

## **2 Etudier les enjeux socio-économiques auxquels font face nos clients et la responsabilité d'entreprise qui leur incombe**

Chacun de nos clients, quel qu'il soit, porte une responsabilité propre vis-à-vis des défis sociaux, économiques et environnementaux de notre société, liée soit à son secteur d'activité (secteur financier, secteur industriel, secteur énergétique, secteur public,...) soit à son métier (direction des ressources humaines, direction des systèmes d'informations, direction marketing, direction de l'immobilier,...).

Nous avons donc étudié en 2023 pour 4 secteurs et 2 métiers de nos clients leur responsabilité d'entreprise vis-à-vis de chacune de leur partie prenante. Ces analyses constituent des éléments clés pour appliquer notre méthode, puisque c'est la combinaison de l'analyse de la responsabilité de nos clients avec les impacts du projet sur chaque partie prenante qui permet de déterminer les axes de travail et actions à intégrer à notre intervention.



**Solange DAHOME**  
Senior Manager chez Columbus Consulting



Nous avons retravaillé notre offre Columbus Consulting - Efficacité Opérationnelle pour actualiser nos convictions et renforcer nos savoir-faire, forts de nos expériences récentes.

En utilisant la méthodologie de l'engagement 1, nous nous sommes interrogés sur l'évolution du fonctionnement et du rôle des entreprises à l'égard des enjeux RSE, et à la considération de toutes les parties prenantes qui interviennent lors de la création d'un produit ou d'un service. Nous nous sommes questionnés notamment sur les enjeux de chaque partie prenante lors d'un projet d'efficacité opérationnelle.

Le sujet n'est pas évident et le lien ne se fait pas tout de suite, mais je suis convaincue que lorsque l'on est sollicité pour retravailler un modèle organisationnel, par exemple, il est possible d'intégrer des considérations sociales et sociétales au cœur du projet, notamment en poussant la réflexion sur l'évolution des parcours de carrière, la garantie d'un emploi équivalent, les bassins d'emploi... Ces éléments doivent être pris en compte dans les scénarios au même titre qu'une dimension économique; afin de prendre des décisions éclairées, et durables, et faciliter leur acceptation au sein de l'entreprise.

Nous avons souhaité intégrer la RSE au cœur de la démarche, depuis nos convictions jusque dans la réalisation des missions. En plus d'enrichir notre façon de faire du conseil, cela nous semble être un positionnement unique.

## **3 Formaliser les compétences à déployer**

Autre élément clé de mise en œuvre concrète de cet engagement, la formalisation des compétences nécessaire a été réalisée. Quatre types de compétences doivent ainsi être acquises par nos collaborateurs :

### → « **Mise en place d'une démarche de labellisation RSE (B.Corp, Covadis) »**

Compréhension des différents labels phares, capacité à formuler des recommandations selon les enjeux, le positionnement et les marqueurs du client, pilotage de la démarche et plan d'action auprès des parties prenantes

### → « **Conduite de la transformation RSE** » **intégrée à la mission :**

Inclusion de la dimension RSE dans les projets de transformation (cadrage, définition des valeurs sociétales / environnementales du projet) à partir des outils, méthodes et bonnes pratiques développées

### → « **Définition et mise en place d'une stratégie RSE** » :

Définition du positionnement RSE de l'organisation, définition de la gouvernance et des parties prenantes, définition des engagements et du plan de mise en place des mesures y étant liées

Ces nouvelles compétences ont été intégrées dans l'outil NAPTA, dont le déploiement est porté par le 2ème engagement de Société à Mission.

## 4 Faciliter la montée en compétences des consultants en centralisant les contenus et outils

Si la formation du management a été privilégiée en 2023, nous avons à cœur de partager, avec le plus grand nombre les contenus produits.

Un site Sharepoint, accessible à tous les collaborateurs, a été mis au point pour centraliser les contenus – bonnes pratiques, cas pratiques, propositions commerciales à impact, vidéos pédagogiques... - en lien avec l'ESG, et donner accès à la connaissance à tous les consultants.



**Maxime Schemidt**

Consultant Senior Colombus Consulting et membre de l'Engagement 1

Nous avons souhaité rendre ce site accessible en version 'test' dès le début Décembre, pour encourager les consultants à co-construire, sur la base de leurs retours, le futur site en version complète.

**Il est organisé comme suit :**

1. Comprendre les enjeux de la durabilité
2. Comprendre son secteur et ses enjeux
3. Comprendre l'entreprise et sa mission
4. Réaliser ma proposition commerciale
5. Lancer mon projet / démarrer ma mission
6. Agir au quotidien

Ce site évoluera progressivement, en partie en lien avec le plan de passage à l'échelle qui a engagé un chantier de restructuration de notre capitalisation interne.

## 5 Contribuer à la recherche pour nourrir notre modèle de mission en profondeur

Colombus Consulting est membre de la Chaire « Sustainability of Business in Society » de l'IESEG et échange régulièrement avec ses homologues sur la question de la mesure d'impact des entreprises.

A ce titre, nous avons défini une problématique de recherche qui sera investiguée par un professeur de l'école de commerce dans les prochains mois.

## Bilan des travaux et perspectives 2024



**Anne-Sophie Levavasseur**

Associée Colombus Consulting et responsable de l'Engagement 1

**L'année 2023 a été riche, et a permis d'initier le déploiement de la méthode de conduite de projets responsables au niveau du management.**

Une première dynamique est visible au sein des personnes formées. De plus en plus de managers sont curieux, désireux d'aller plus loin et outiller pour en parler tant avec leurs équipes qu'avec leurs clients.

Cependant la mise en œuvre opérationnelle à grande échelle, l'embarquement des clients dans cette nouvelle approche reste encore fragile. Il est nécessaire en 2024 à la fois d'enrichir le nombre de cas clients et d'exemples de la valeur apportée par cette méthode et d'aller plus loin dans l'analyse d'impacts sur nos missions.



# Les travaux à mener pour 2024

**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 leurs managers et leurs pairs du bienfondé et des bénéfices de la démarche. Nous nous consacrerons également à la rédaction d'un livre blanc.

Ensuite, nous nous consacrerons à l'apprentissage approfondi pour nos managers et consultants. Il est en effet primordial de les former à la mise en œuvre

en autonomie de 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'impact 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.



## Indicateurs

Objectifs	Indicateurs	Cible 2023	Résultats 2023
<b>OBJECTIF 1</b> Soutenir des clients par un juste niveau d'expertise et une démarche de veille et de prospective	<b>1.1</b> : Part (%) de managers formés à la méthodologie de conseil responsable et durable"	<b>1.1</b> <b>50 %</b>	<b>75 %</b> 7 sessions menées avec un total de 62 participants dont 51 membres du management
<b>OBJECTIF 2</b> 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	<b>2.1</b> : Part (%) de nos publications intégrant une dimension RSE	<b>2.1</b> <b>70 %</b>	<b>72 %</b>
<b>OBJECTIF 3</b> Accroître la part de nos missions ayant un impact reconnu auprès de nos clients	<b>3.1</b> : Part (%) de nos clients considérant que nous contribuons « à rendre leur organisation plus responsable (prise en compte des impacts sociaux, sociétaux, environnementaux) »	<b>3.1</b> <b>60%</b>	<b>76 %</b>

## Modifications du modèle de mission comparé à 2022

### SUR L'OBJECTIF N°1 :

L'indicateur "Construction d'une première méthodologie de conseil responsable et durable" est remplacé par "Pourcentage de managers formés à la méthodologie". Une fois la méthodologie construite, il nous semble effectivement plus pertinent de mesurer son appropriation par les équipes.

### L'OBJECTIF N°3

"Engager des clients partenaires à nos côtés pour grandir collectivement et partager les valeurs que nous voulons incarner" a été remplacé par "Accroître la part de nos missions ayant un impact reconnu auprès de nos clients". Cette nouvelle formulation, plus volontariste, place l'impact de nos missions au cœur de notre modèle.



## L'évolution de notre modèle de mission

Nous faisons évoluer notre modèle de mission pour progresser en maturité et en ambition sur l'engagement 1. Ces deux dernières années nous ont permis de construire une méthodologie robuste, et de former plus de la moitié du management afin d'embarquer Columbus Consulting dans une démarche de réflexion avancée de sa façon de faire du conseil. Si nous sommes encore aux prémices, une dynamique positive s'est créée. Nous nous sentons ainsi davantage en confiance pour nous tourner encore plus vers nos clients et progressivement faire évoluer notre positionnement externe.

C'est pourquoi notre modèle de mission se renforce autour de 2 axes :

Objectifs	Indicateurs	Cible 2024	Cible 2025
<b>Proposer et partager une nouvelle approche du métier du conseil pour soutenir la transformation responsable de nos clients</b>	1 livre blanc 1 événement sur 2024 2 articles	Production du livre blanc sur la « Transformation responsable » et prise de paroles / diffusion	Participation à des événements, témoigner, partager des méthodes
<b>Accroître la part de nos missions ayant un impact reconnu auprès de nos clients</b>	Part de notre production (en jh) sur des missions à impacts positifs (objectif de tendre vers 100 % en 2030)  Part (%) de nos clients considérant que nous contribuons « à rendre leur organisation plus responsable (prise en compte des impacts sociaux, sociétaux, environnementaux) »	<b>35 %</b>	<b>50 %</b>  <b>70 %</b>

Les sujets inhérents au développement de compétences et à la formation seront ainsi intégrés à l'engagement 2.

A noter qu'en lien avec notre nouveau modèle de mission, les indicateurs évoluent également pour l'année 2024.

*En 2023, l'engagement 1 a été porté par les contributions majeures de Maxime Schemidt, Lucie Filiol de Raimond, Aubérie Lefrançois, Thomas Chambon, Claire Christiaens, et Léa Sémaan.*

## 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





## Ambition

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.



## Avis du Comité de mission



**Renaud Gili**  
Membre du Comité  
de mission



Colombus Consulting a mis en place un outil de gestion des compétences qui lui permet désormais d'apprécier le niveau d'expertise sur les compétences individuelles de ses collaborateurs, conformément à un référentiel. Il s'agit là d'un socle solide qui permettra à Columbus de mieux valoriser l'expertise de chacun dans ses processus internes, d'autant que l'outil fait apparaître les souhaits des collaborateurs de développer ou non certaines compétences.

Cette première étape franchie, Columbus devra ensuite réfléchir à une dimension plus collective des compétences, créer des communautés d'acteurs dans lesquelles les consultants se reconnaissent, s'apprécient et s'entraident, véritable ciment de la fidélisation.



# Réalisations

Nos réalisations de l'année 2023 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

Notre participation à la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) volet Consulting, durant l'année 2023, nous a fait prendre conscience des limites planétaires et de la nécessité de faire évoluer notre business model pour y intégrer une dimension régénérative.

A l'issue de cette Convention, et d'un séminaire CODIR de déclinaison de notre Feuille de Route CEC, nous avons pu identifier des types de compétences à développer au sein du cabinet dès 2024, comme des expertises et méthodologies liées aux mutations socio-environnementales (ex : biodiversité, économie circulaire, bilans CO2, bilans matière, finance durable...), des soft skills indispensables aux changements de paradigmes et de mentalités de nos clients et des citoyens (ex : concertation

sociale, acceptabilité des énergies, empathie...), une connaissance des réglementations à travers de la veille, ainsi que des méthodes permettant de matérialiser la transformation responsable dans le cadre de nos offres et de nos missions (ex : checklist de bonnes pratiques RSE à mettre en place sur différentes situations client).

En complément de la CEC, nous avons également mis en œuvre différentes initiatives en 2023 qui ont généré d'autres axes de développement de compétences : formation Butterfly Regen pour certains membres du CODIR, activités de veille réalisées par notre Lab RSE à travers la participation à des salons comme ProDurable ou de très nombreux salons sur l'énergie, mais aussi un investissement fort sur le sujet de la finance durable.

## **2** Outiller et favoriser le développement des compétences

Nous avons passé une grande partie de l'année 2023 à concevoir et mettre en œuvre un nouvel outil de gestion des compétences pour permettre un diagnostic harmonisé et évolutif du niveau d'expertise de nos collaborateurs sur les compétences de notre référentiel.

Ainsi, nous avons déployé l'outil Napta auprès de l'ensemble de nos salariés, avec une formation et un accompagnement pour les aider à renseigner le juste niveau d'expertise acquis au cours de leur carrière professionnelle.

L'analyse de ces données, à travers la création de différents rapports, nous aide à mieux comprendre les forces et faiblesses de notre cabinet en termes de compétences (notamment sur les compétences dédiées aux sujets à impacts comme le dérèglement climatique, la finance durable, l'économie circulaire, la conduite de transformations responsables, etc.), à identifier les formations à créer ou les recrutements à réaliser, mais également à tenir compte des souhaits exprimés par les collaborateurs lors de leur affectation à de nouvelles missions clients par exemple.

### 3 Piloter et diffuser l'offre de contenu

Les nouvelles compétences identifiées l'an dernier avec les porteurs d'offres ont fait l'objet de formations en 2023 intégrées au catalogue de formation. C'est le cas du sujet Management Ethique, porté par l'engagement 3 Société à Mission, mais également de la transformation responsable, portée par l'engagement 1 Société à Mission. Les formations continuent de se déployer au sein du cabinet et font l'objet de modifications dans notre référentiel de compétences pour affiner les expertises développées dans ce cadre.

D'autres événements organisés en 2023 ont permis de diffuser notre offre de contenu sur les sujets stratégiques pour le cabinet :

- La rentrée « Coco climat », avec une sensibilisation forte (+70 consultants ciblés) et de nouvelles fresques proposées (biodiversité, finance durable...)
- Un atelier sur la sensibilisation à la mesure d'impacts carbone
- Une Journée CEC dédiée à des conférences et un partage entre pairs (avec l'intervention notamment de Caroline Renoux - DRH de Birdeo, Ségolène Guitton – Présidente d'Imfusio et Sylvain Morlier – associé de Celencia).
- La production de divers contenus permettant la "transmission de connaissance" au sein du cabinet à travers le lancement de notre podcast interne Résonance, différents insights et études sur des problématiques énergétiques publiés et transmis au-delà de notre cabinet

- Notre intervention au Salon des Maires sur l'économie circulaire, en lien avec notre prestation pour INEC
- Nos interventions dans les conférences et les médias pour expliquer les enjeux de la finance durable ou les transformations du monde de l'énergie et de sa décarbonation.

Par ailleurs, les nouvelles compétences sur les mutations socio-environnementales feront l'objet d'une formation dédiée en 2024 dont le cadrage a débuté en 2023. De plus, la refonte de certaines formations internes (ex : dans l'énergie) tient désormais compte du niveau d'expertise acquis pour les compétences de notre référentiel dans l'outil Napta.

En outre, nous avons posé les premières pierres d'un Comité Compétences au sein du cabinet qui dispose de l'expertise et de la légitimité pour décider d'actualiser le référentiel de compétences et de décider des formations à lancer pour répondre aux enjeux stratégiques du cabinet en termes de développement de compétences. Ce Comité, créé début 2024, est constitué de la DRH et de représentants des offres et compétences du cabinet, d'un niveau CODIR.

Enfin, nos travaux de Société à Mission font désormais l'objet de diffusions dédiées, avec par exemple une communication spécifique auprès de nos alumni qui ont été nombreux à réagir, très positivement, ou encore auprès de nos réseaux étudiants pour lesquels nous avons préparé de nouveaux contenus pour expliquer notre action et nos engagements en tant que Société à Mission.



**Renaud Gili**  
Membre du Comité  
de mission

Au-delà de la mise en place du nouvel outil de gestion des compétences et aptitudes individuelles, qui représente en soit un travail considérable, j'ai apprécié les premières réflexions de groupe sur les compétences collectives. Ce travail se poursuivra en 2024, car il s'agit d'un élément clé de la fidélisation des collaborateurs. Par ailleurs, les actions de 2023 pour essayer de mettre en place de nouvelles pratiques de conseil à impact m'ont également intéressé, surtout lorsqu'elles ont présenté des limites. Il me paraît très pertinent

de comprendre les raisons pour lesquelles les missions n'ont pas eu l'impact escompté (ex : le client n'a pas été à l'écoute, le projet ne s'y prêtait pas, le consultant n'a pas osé en parler...), et plus encore, en quoi cela nous a-t-il gêné de ne pas réussir à le faire (ex : cela a touché mes convictions, pénalisé mes objectifs, dégradé les relations au sein de l'équipe...)? Ces éléments donnent des pistes pour travailler la posture et les solutions à adopter par les managers. On rejoint alors le sujet des compétences collectives pour fidéliser les consultants.





## Caroline Renoux

Directrice Générale du cabinet RH Birdéo, Membre de la Convention des Entreprises pour le Climat, spécialisée dans la gestion des compétences



Les enjeux socio-environnementaux conduisent les entreprises à travailler en coopération voire en « coopération ». Pour les collaborateurs, cela implique de développer de nouvelles compétences mêlant hard skills, sur de nouvelles techniques et méthodes, et soft skills, pour faire preuve de courage et de ténacité face aux objections possibles des clients.

Je vois Colombus comme l'un des cabinets les mieux positionnés pour faire face à ces transformations car ils abordent le sujet de façon systémique, en intégrant la dimension RSE dans toutes les facettes de leurs activités de conseil, leur Codir est très aligné sur ces questions et leur positionnement de multi-spécialiste leur permet de sensibiliser et mobiliser leurs clients à différents niveaux de l'entreprise, contrairement aux « pure players ».

Ils doivent embarquer d'autres acteurs derrière eux et avancer en meute pour avoir encore davantage d'impacts.



## Michel Garnier

Manager chez Colombus Consulting, organisateur des Réunions Managers Energie (MC EETI), participant à l'expérimentation Napta sur les évaluations mission



L'outil Napta, mis en place en juillet 2023, est un vrai "plus" pour la gestion des compétences au sein du cabinet. Jusque-là, nous étions surtout évalués sur les compétences "conseil", c'est-à-dire des attendus pour chaque grade, mais très peu sur des compétences plus métiers, fonctionnelles ou sectorielles. Nous avions quelques informations dans l'intranet mais on savait finalement très peu de choses sur le vrai niveau d'expertise des gens.

Napta répond à ce manque. C'est un outil clair, digeste, esthétique et intuitif, ce qui donne davantage envie de l'utiliser. Je le trouve très utile pour cartographier les compétences au sein du cabinet,

mettre en avant certaines expertises ou encore évaluer facilement des compétences acquises, suite à des missions, des formations ou des chantiers internes. En plus, on peut mettre en avant ce qu'on aime bien faire, ce qu'on n'aime pas, c'est très fort !

Moi, je l'utilise pour faire des cartographies de compétences en MC EETI, cela permet de voir qui sont les référents sur les sujets et où est-ce qu'on doit renforcer nos expertises au sein du secteur. En tant que coach ou responsable de mission, j'aime bien aussi consulter les compétences et préférences de mes équipes, cela m'en dit beaucoup sur eux, en complément des échanges qu'on peut avoir par ailleurs.

Mais attention, si on veut que l'outil vive, il faudra s'en servir dans d'autres processus de travail. Le fait de faire des évaluations en 2024 dans cet outil permettra justement de réaliser des bilans de compétences réguliers avec les équipes et de maintenir à jour les données d'expertise des collaborateurs. Tout cela va dans le bon sens.



## Illustration

### Le développement des compétences de demain

Le cabinet a identifié en 2022 une compétence clé à développer qui est la réalisation de bilans carbone des activités.

Plusieurs consultants ont été formés début 2023 au bilan carbone, ce qui a eu comme conséquences de pouvoir :

- Réaliser en interne le bilan Carbone de Colombus Consulting, sur les différents "scopes" prévus par la réglementation, résultat de plus en plus demandé dans les marchés cadre clients avec une évaluation de l'impact de nos interventions (déplacement, repas)

- Élaborer une méthodologie d'analyse d'impacts des activités (ex : conduite du changement, conception de systèmes d'information, pilotage projet, achat de prestations...) tenant compte par exemple de la dimension "émissions de CO2" dans les critères d'arbitrage et/ou les indicateurs suivis sur les activités, conduisant ainsi nos clients à tenir compte de cette dimension et à avoir de l'impact sur leur projet.

Ces éléments sont intégrés à nos propositions commerciales et contribuent à diffuser la connaissance au sein de nos équipes internes et de nos clients.



# Indicateurs

Objectifs	Indicateurs	Cible 2023	Résultats 2023
<b>OBJECTIF 1</b> Identifier et développer les compétences et connaissances de nos collaborateurs	Part des consultants dont on dispose du niveau de compétences *	<b>95 %</b>	<b>96,75 %</b>
<b>OBJECTIF 2</b> Accompagner le développement des compétences et des connaissances de nos clients	Part des missions sur lesquelles nos clients estiment que nous leur permettons de développer de nouvelles compétences	<b>70 %</b>	<b>76 %</b>
<b>OBJECTIF 3</b> Aider les générations futures à comprendre les évolutions de la société pour s'y projeter	Nombre d'interventions dans un cadre universitaire / scolaire en lien avec nos engagements SàM	<b>18</b>	<b>21</b>

## Modifications du modèle de mission vs 2022

### SUR L'OBJECTIF N°1 :

L'indicateur est modifié suite à la mise en place de notre outil de gestion des compétences et devient "Part de consultants dont on dispose du niveau de compétences ».

### SUR L'OBJECTIF N°3 :

L'indicateur devient "Nombre d'interventions dans un cadre universitaire / scolaire en lien avec nos engagements SàM" afin de préciser l'objet de ces interventions.

Nos indicateurs 2023 sont encourageants car ils dépassent les objectifs fixés pour une première mesure (#1) ou les résultats de la mesure précédente (#2 et #3).



# L'évolution de notre modèle de mission

Nous faisons évoluer légèrement notre modèle de mission pour nous assurer du développement des compétences stratégiques de notre référentiel, en lien avec les engagements de Columbus Consulting, et poursuivre le développement de nouvelles compétences. Ainsi, même si nos objectifs restent inchangés, nous avons défini de nouveaux indicateurs et valeurs cibles pour les années à venir :

Objectifs	Indicateurs	Cible 2024	Cible 2025
<b>1 - Identifier et développer les compétences et connaissances de nos collaborateurs pour faire face aux mutations socio-environnementales</b>	Part de consultants ayant développé ou renforcé une compétence stratégique au cours de l'année (mesure par autodiagnostic)	<b>30%</b>	<b>35 %</b>
	% de salariés ayant suivi la formation « mutations socio-environnementales et transformation responsable » (cible de 100 % en 2027)	<b>25 %</b> du cabinet	<b>50 %</b> du cabinet
<b>2 - Accompagner le développement des compétences et des connaissances de nos clients</b>	Part des missions sur lesquelles nos clients estiment que nous leur permettons de développer de nouvelles compétences	<b>75 %</b>	A définir
<b>3 - Aider les générations futures à comprendre les évolutions de la société pour s'y projeter</b>	Nombre d'interventions dans un cadre universitaire / scolaire en lien avec nos engagements SàM	<b>22</b>	A définir

## 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** Renforcer les pratiques managériales éthiques à tous les niveaux et les faire vivre en s'adaptant aux évolutions de la société
- 03** Engager et accompagner notre écosystème sur les enjeux et les modèles de Management Ethique





## Ambition

Comme évoqué au lancement de notre engagement, 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 Ethique.

La forte croissance que connaît Columbus nous permet de conforter cette conviction et le besoin de suivre et d'accompagner le management de Columbus pour assurer un encadrement de qualité des collaborateurs, une capacité à développer le dialogue et l'écoute et de définir un cadre de confiance pour permettre à chacun de s'épanouir et de révéler le meilleur de lui-même. Notre conviction est également que ce sujet n'est pas qu'une attention à apporter aux managers mais bien à l'ensemble des collaborateurs qui sont tous des acteurs à part entière d'une relation managériale éthique.

Notre ambition au travers de cet engagement est de continuer à proposer un cadre de travail qui permette à chacun de progresser, de se développer, de s'exprimer tout en conservant l'exigence indispensable à notre métier, dans une démarche d'amélioration constante. Nous souhaitons également aider nos consultants à devenir acteurs de ces évolutions chez leurs clients, de leur permettre chacun à leurs niveaux de faire progresser leurs clients sur leurs situations de management au service de la performance de leur entreprise.



## Avis du Comité de mission



**Philippe Charlot**  
Membre du Comité  
de mission

**Au cours de cette année 2023, Columbus Consulting a pris le temps de vérifier dans quelle mesure son engagement de Management Ethique était applicable et appliqué.**

En mobilisant à grande échelle ses collaborateurs, plus de 90 personnes de tous grades et de toutes fonctions, trois cas de dilemme éthique sont passés à l'épreuve du feu à travers des simulations.

**Il en ressort plusieurs points convergents :**

- une envie individuelle et collective de mettre en pratique l'engagement de Management Ethique, en ayant bien compris les difficultés concrètes et les défis que cela représente ;
- une prise de conscience très puissante que chaque niveau de responsabilité a sa part à jouer, avec une mise en lumière particulière sur le rôle des plus jeunes collaborateurs et, à l'autre bout du spectre, de la personne morale qui doit assumer des règles claires en cas d'injonctions contradictoires, par exemple entre le chiffre d'affaires et les règles éthiques du cabinet ;
- l'expression d'un besoin de formation accru et régulier pour mieux résoudre les « zones grises », c'est-à-dire les situations complexes pour lesquelles les règles ne peuvent être écrites à l'avance.



# Réalisations

Après une première année d'engagement, nous ayant permis notamment de construire notre définition et vision du Management Ethique, nous avons poursuivi nos travaux en 2023.

Cette nouvelle année est marquée par la concrétisation de plusieurs travaux entamés en 2022 :

## 1 Les formations Management Ethique

En 2022, nous avons recueilli les besoins de nos managers et consultants afin d'identifier les axes de travail nécessaires pour améliorer « l'éthique en pratique » chez Colombus. Nous avons alors créé un module de formation, pour répondre de manière concrète aux besoins identifiés.

En janvier 2023, nous avons lancé le déploiement de ce module de formation. Nous avons choisi un format court, de 2 heures et demie, et des sessions qui mélangent tous les grades (du consultant junior à l'associé) et les fonctions (consultants et fonctions support). En effet, nous considérons que le Management Ethique est avant toute chose une relation entre deux personnes et qu'il est indispensable pour pouvoir créer les conditions d'un Management Ethique d'aligner tous nos salariés sur les principes de base et de faire prendre conscience que le Management Ethique ne peut reposer que sur 20 % de l'entreprise (les managers et plus).

Cette sensibilisation est agrémentée de mises en pratique via des situations concrètes de la vie d'un consultant. Pour renforcer les prises de conscience, il est proposé aux consultants d'inverser les rôles pendant les mises en situation. Le manager devient alors managé et inversement.

Philippe Charlot, membre du Comité de mission et ambassadeur de l'engagement 3, a participé à l'ensemble des sessions afin d'apporter sa propre expérience (multiples expériences de management dans le conseil, dans l'armée ou en tant qu'entrepreneur) et afin de s'imprégner de la culture et des retours des consultants pour construire ses recommandations en tant qu'ambassadeur.

Nous conserverons en 2024 la dynamique entamée avec cette formation, tout en réfléchissant à la poursuite de mise en pratique via des cas d'étude.

## 2 Notre publication « Backstage 360 » sur le Management Ethique

Dans le cadre de notre série « Backstage 360 », nous avons rédigé une publication intitulée « **Comment le Management Ethique peut-il favoriser la performance de l'entreprise ?** ». Notre volonté au travers de cette publication est de nourrir les réflexions sur le Management Ethique et la place que doit occuper l'éthique dans les pratiques managériales. Nous proposons des pistes d'actions possibles, mais surtout souhaitons pousser chacun à continuer à s'interroger, car le Management Ethique n'est pas un concept normé.

Pour nourrir cette publication, nous sommes allés à la rencontre de directions des ressources humaines (Nespresso, région Ile de France), de directions commerciales (Nespresso), d'un cabinet de recrutement (Taste) ou encore de philosophes (Flora Bernard de Thaé et Thibaud Brière). Nous avons également mené des recherches pour nourrir nos convictions et nous nous sommes inspirés des travaux réalisés chez Colombus.

Le résultat montre que cette notion de Management Ethique n'est pas encore un concept normé au sein des entreprises et que peu d'actions concrètes ont encore été déployées. Cependant, cette notion doit être une préoccupation de toutes les parties prenantes de l'entreprise, et à toutes les étapes de la vie du collaborateur, dès son premier contact avec sa future entreprise.

### **3** Les évaluations «180°»

En juin 2022, nous avons réalisé une «évaluation 180° » 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. En 2023 nous avons décidé de poursuivre l'exercice afin de permettre aux managers arrivés depuis juin 2022 de bénéficier de ce feedback et aux managers ayant déjà participé à la campagne de 2022 de mesurer leur évolution quant aux axes de progression identifiés l'année dernière.

Ces évaluations sont 100% anonymes afin de garantir la pertinence des retours faits par les « managés ». Seuls les retours des N+1 sont nominatifs. Cette campagne a été lancée début décembre 2023, pour une durée d'un mois auprès de 65 managers (managers, senior managers et associés) et questionne notamment les notions d'écoute, d'exigence, de capacité de feedback, de délégation, de capacité de développement de ses collaborateurs. Les résultats sont partagés individuellement avec chaque manager dans une optique d'amélioration continue.

### **4** La publication d'une charte éthique

En juin 2023, nous avons diffusé la nouvelle version de la charte éthique Colombus! Le document de charte éthique a vocation à formaliser et expliciter nos engagements en faveur du développement durable et à accroître la responsabilité sociale de l'entreprise. L'édition de règles de vie basées sur nos valeurs et nos convictions doit permettre de guider l'ensemble des collaborateurs dans leurs activités quotidiennes et les aider à prendre des décisions justes et éthiques, au sein du cabinet ou chez nos clients. Ce document est ainsi un moyen de partager en toute transparence nos convictions à nos différentes parties prenantes.

La charte éthique s'applique à l'ensemble des collaborateurs, au sein du cabinet et dans le cadre des interventions chez nos clients. Elle leur a été diffusée par mail et est par ailleurs capitalisée et accessible à tous sur l'équipe Teams dédiée à la Société à Mission de Colombus.

La mise à jour de la charte et sa diffusion sont une première étape. Cette charte reste cependant peu connue, nous avons donc pour ambition de travailler sur son appropriation en 2024.

### **5** Qualité de vie au travail

Nous interrogeons plusieurs fois par an l'ensemble des collaborateurs sur les aspects Qualité de Vie au Travail (QVT). En 2023, nous avons lancé deux campagnes « On Se Dit Tout » sur la QVT, en avril et octobre.

Ces campagnes ont pour objectif de recueillir le ressenti de chacun des collaborateurs de manière simple, rapide et 100% anonyme. Chaque questionnaire est identique à 90% pour avoir une base de comparaison, identifier des tendances et permettre de mesurer l'évolution d'un questionnaire

à l'autre. La synthèse et les pistes d'actions sont partagées lors de réunions de partage dédiées. Suite à la dernière enquête #On Se Dit Tout d'avril dernier, un certain nombre d'actions ont pu être mises en place pour tenter d'améliorer la vie chez Colombus. A titre d'exemple, une plaquette sur le droit à la déconnexion a été réalisée et communiquée à l'ensemble des collaborateurs en juillet.

## 6 Le Management Ethique à travers le coaching chez Colombus

Un des cas d'usage étudiés lors des ateliers Management Ethique réalisés en 2022, portait autour des consultants souhaitant changer de mission.

Lors de la réunion de coaching de mi-année, il a donc été demandé à chacun des coachs de lister les consultants qui souhaitaient changer de mission.

Cette démarche fait par ailleurs le lien avec le souhait des consultants de pouvoir davantage faire connaître leur positionnement. Le canal des coachs a donc été sollicité pour recenser ces souhaits et surtout les identifier suffisamment en avance pour pouvoir anticiper et apporter la meilleure réponse possible.

### **Théau Ferrouillat**

Consultant Junior – Participant  
à la formation Management Ethique



#### **Qu'as-tu retenu de la formation Management Ethique ?**

Si je devais retenir une chose, c'est le rôle du collaborateur managé dans sa relation avec le manager. Il ne faut pas la voir comme une relation descendante et unilatérale, mais comme un espace d'échange où chacun peut à la fois s'exprimer et être à l'écoute de l'autre. Notamment, le managé se doit de remonter à son manager lorsque quelque chose ne va pas, à la fois pour désamorcer les conflits, mais également pour donner du feedback dans une optique d'amélioration. L'objectif est que chacun puisse faire grandir l'autre.

#### **Lors des ateliers pratiques, tu as pris le rôle d'un manager. Ce changement de perspective t'a-t-il permis d'envisager les situations de management sous une autre perspective ?**

Oui, tout à fait. J'ai vraiment pris conscience de la difficulté du rôle de manager, dans l'application d'une décision qui ne vient pas de lui par exemple. Il peut alors se sentir désarmé face au consultant à qui il doit justifier cette décision. De manière plus générale, la manière dont le consultant aborde un problème avec son manager peut vraiment simplifier ou compliquer la situation.

#### **Que vas-tu mettre en place suite à cette formation ?**

Je vais m'efforcer de remplir les enquêtes 180 des managers avec lesquels j'ai la chance de travailler. J'essayerai également de trouver les mots justes pour m'adresser à mon manager en cas de problème, afin de simplifier au maximum la situation, et de ne pas le mettre en difficulté.

#### **S'il devait y avoir une suite à cette formation, qu'aimerais-tu que l'engagement 3 aborde comme contenu ?**

Chez mon client, nous avons eu la chance d'avoir une conférence sur la santé mentale au travail. Même si je n'ai pas pu y assister, j'ai lu une note de synthèse et j'ai été surpris de me rendre compte à quel point j'étais peu éduqué sur le sujet, alors que cela nous concerne tous. Je pense qu'il est essentiel d'être à minima éclairé sur les différents stades de l'épuisement professionnel, afin de pouvoir le déceler chez ses collègues, mais également pour soi-même. Dans un métier où la charge de travail peut être parfois très élevée, cela permettrait de prévenir des situations difficiles.

Si l'engagement sur le Management Ethique pouvait axer des prochains travaux sur le sujet, ce serait une très belle avancée pour le bien-être au travail chez Colombus.



**Clémence Dupouët**  
Manager

**Qu'as-tu retenu de la formation Management Ethique ?**

Cette formation, bien cadencée, permet de partager ce que l'on entend par Management Ethique chez Columbus et comment nous avons tous un rôle à jouer !

Dès le démarrage, l'éclairage philosophique autour des différentes appréciations du bien pousse à tenir compte des prismes de chacun.

La mise en pratique sur des cas très concrets est également utile - montrant l'importance de savoir écouter pour chercher à comprendre l'autre (ses motivations, ses freins, ses valeurs).

**Lors des ateliers pratiques, tu as pris le rôle d'un consultant et aussi de manager selon les cas. Ce changement de perspective t'a-t-il permis d'envisager les situations de management sous une autre perspective ?**

Ces cas pratiques m'ont permis de bien repartager avec le reste du groupe des notions clés de

management : écouter, savoir poser des questions pertinentes et adaptées pour chercher à comprendre le consultant au mieux... en s'efforçant, dans certains cas complexes, de trouver l'équilibre entre les enjeux de business et d'éthique.

**Que vas-tu mettre en place suite à cette formation ?**

Je vois deux principales actions : 1) m'attacher à me questionner régulièrement sur mes pratiques de management et 2) toujours chercher à créer une relation de confiance et d'écoute pour favoriser la transparence et le partage !

**S'il devait y avoir une suite à cette formation, qu'aimerais-tu que l'engagement 3 aborde comme contenu ?**

Refaire une session de 2h pourrait être intéressant comme piqûre de rappel pour partager ce que nous avons mis en place suite à la première formation, et pour tester d'autres cas de figure, plus complexes.



## Illustrations

**Les formations Management Ethique**

Afin d'outiller ses managers et de nourrir la réflexion de ses collaborateurs sur le sujet du Management Ethique, Columbus Consulting a créé une formation « Le Management Ethique chez Columbus Consulting » ouverte à l'ensemble de ses collaborateurs. Les objectifs de cette formation sont multiples :

- Présenter les concepts et nourrir une réflexion sur le Management Ethique,
- Sensibiliser à la valeur du Management Ethique et à son application chez Columbus Consulting,
- Maitriser les pratiques de Management Ethique envers les équipes et clients,
- Mettre en œuvre les acquis dans des cas pratiques.

Les cas pratiques permettent aux collaborateurs, manager comme managé, de prendre conscience des responsabilités et du rôle que chacun a dans le but d'être juste et équitable de manière collective.



## Le book Backstage

Afin de nourrir les réflexions sur le Management Ethique et la place que doit occuper l'éthique dans les pratiques managériales, Colombus Consulting a rédigé une publication intitulée « *Comment le Management Ethique peut-il favoriser la performance de l'entreprise ?* ».

Pour ce faire, un groupe de consultants a fait des recherches afin de nourrir leurs réflexions et de porter des convictions. Ils ont également mené des interviews auprès de directions des ressources humaines (Nespresso, région Ile de France), de directions commerciales (Nespresso), d'un cabinet de recrutement (Taste) ou encore de philosophes (Flora Bernard de Thaé et Thibaud Brière). La publication s'articule autour de quatre grandes thématiques :

- Eclairage sur le Management Ethique: un guide pour l'intégrité organisationnelle
- Les ressources humaines: au service de l'expérience collaborateur à toutes les étapes de son parcours
- Nid de la performance: comment faire du management un levier de la performance et du développement
- Mise en œuvre: concrètement comment fait-on ?



## La publication d'une charte éthique

Colombus Consulting a souhaité mettre des mots sur les principes éthiques s'appliquant à la conduite des affaires, formaliser et expliciter ses engagements en faveur du développement durable et accroître la responsabilité sociale de l'entreprise.

L'édition de règles de vie basées sur nos valeurs et nos convictions doit guider les collaborateurs dans leurs activités quotidiennes et les aider à prendre des décisions justes et éthiques, au sein du cabinet ou chez nos clients. Cette charte est ainsi un moyen de partager en toute transparence nos convictions à nos différentes parties prenantes.

## ÉCOUTE ET COLLECTIF, DES EXIGENCES CENTRALES AU CŒUR DES ENGAGEMENTS DE COLOMBUS CONSULTING

*Facteurs clés du succès de Colombus Consulting, nos collaborateurs portent nos valeurs auprès de nos clients pour leur apporter de la valeur au quotidien. Nous sommes convaincus qu'un environnement de travail agréable, stimulant et sécurisant est un levier de la performance de nos collaborateurs. Encourager l'accès à la formation et le développement des compétences innovantes sont également au cœur de la chaîne de valeurs de Colombus Consulting.*

### Les engagements de Colombus

- **Protéger le collaborateur en dénonçant, relatant et/ou refusant de subir une mesure discriminatoire, de harcèlement ou de violence au travail**  
Dispositif de lanceur d'alerte et mise en place d'outils / ateliers de sensibilisation et de prévention des situations difficiles
- **Garantir les conditions d'un cadre de travail favorisant l'expression de la bienveillance et de la solidarité**  
Des enquêtes Qualité de Vie au Travail (QVT) sont menées régulièrement auprès de l'ensemble des collaborateurs pour prendre le pouls et mettre en place des actions appropriées (ex : gérer les chantiers internes pendant l'été pour alléger la charge)
- **Mettre en place une Charte de Télétravail pour offrir une flexibilité à l'ensemble des collaborateurs**
- **Faire preuve de respect, d'écoute et de bienveillance vis-à-vis de mes collègues, clients, candidats et prestataires**
- **Signaler aux personnes qualifiées dans l'entreprise toute attitude portant atteinte au respect et à la dignité de l'individu sur le lieu de travail (discriminations, harcèlement moral, sexuel, violences, abus de pouvoir...)** → [Dispositif lanceur d'alerte](#) auprès des membres du CSE
- **Être solidaire de mes collègues s'ils se trouvent en situation de détresse**
- **Se conformer aux consignes de Colombus Consulting et/ou du client en matière de santé et de sécurité**
- **Se conformer au règlement interne et autres codes de comportement de Colombus Consulting et/ou des clients du cabinet**

### FAQ

Que faire si je suis victime ou témoin d'une situation discriminatoire ou déshonorante (harcèlement, atteinte à la dignité) ?  
Je m'adresse aussitôt à mon management de proximité, aux ressources humaines, à un pair, à un représentant du personnel, afin de lui exposer la situation observée en interne ou chez mon client.

Que faire en cas de situation personnelle difficile ?  
Confronté à la maladie ou au décès d'un proche, je peux prendre contact avec le service des ressources humaines ou mon manager afin de les informer de la situation. Si l'un de mes collègues est concerné, je l'encourage à en faire de même pour bénéficier d'un dispositif de soutien dédié (télétravail, temps partiel, aménagement du temps de travail...)



# Indicateurs

Objectifs	Indicateurs	Cible 2023	Résultats 2023
<b>OBJECTIF 1</b> Proposer aux collaborateurs des parcours favorisant l'épanouissement et la singularité	<b>1.1 :</b> 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)	<b>1.1 :</b> <b>82 %</b> des collaborateurs (avec au moins 3 mois d'ancienneté) ont été invités à au moins une formation correspondant au choix caractérisé en Priorité 1 ou 2 émis lors de l'évaluation annuelle (hors associés)	<b>1.1 :</b> <b>82 %</b> à fin décembre 2023.
<b>OBJECTIF 2</b> Renforcer les pratiques managériales éthiques à tous les niveaux et les faire vivre en s'adaptant aux évolutions de la société	<b>2.1 :</b> Part des collaborateurs ayant reçu une formation au Management Ethique (ancien indicateur de l'objectif n°2) <b>2.2 :</b> Part des Managers invités à participer à une évaluation 180 (managers présents au moment de l'envoi et avec trois mois d'ancienneté minimum) (indicateur de l'ancien objectif n°3)	<b>2.1 :</b> <b>30 %</b> des collaborateurs (dont 50 % des managers) sont formés au Management Ethique <b>2.2 :</b> <b>100 %</b>	<b>2.1 :</b> Atteint <b>35 %</b> des collaborateurs formés (dont 60 % des managers et +) <b>98</b> formés (dont 40 managers et +) <b>2.2 :</b> <b>100 %</b>
<b>OBJECTIF 3</b> Engager et accompagner notre écosystème sur les enjeux et les modèles de Management Ethique	<b>3.1 :</b> Publication d'un book backstage sur le Management Ethique	<b>3.1 :</b> Book Backstage publié et diffusé	Publication réalisée le 7 mars 2024

Note explicative du tableau :

## Modifications du modèle de mission vs 2022

Les objectifs n°2 et n°3 sont fusionnés car de nature assez proche. Le nouvel objectif fusionné est intitulé : « Renforcer les pratiques managériales éthiques à tous les niveaux et les faire vivre en s'adaptant aux évolutions de la société ».

Les objectifs définis pour 2023 ont tous été réalisés, dans les délais prévus, modulo notre publication Backstage qui a été diffusée en mars 2024. Ce décalage de la publication backstage est notamment dû à la complexité du sujet qui nécessitait de prendre le temps pour assimiler les différentes facettes du Management Ethique et permettre à chacun de se forger des convictions sur un concept encore peu normé à ce jour.

Par ailleurs, un effort important a été porté aux formations des collaborateurs sur le Management Ethique (1 session par mois sur toute l'année).

Concernant le suivi global du plan de formation et l'objectif d'offrir aux consultants leurs choix prioritaires, nos équipes RH ont continué de travailler de manière fine pour réconcilier les souhaits émis en début d'année lors des entretiens annuels et l'organisation des sessions réelles. Une attention plus forte a été portée également, par les coachs, au suivi des formations souhaitées pour les consultants arrivés en cours d'année.

En 2024, nous souhaitons poursuivre nos objectifs de formation au Management Ethique pour les collaborateurs qui n'ont pas encore suivi ce module en 2023. Nous souhaitons également faire rayonner davantage nos convictions en dehors de Colombus, ce sera l'objet notre prochaine publication Backstage, avec l'organisation d'un événement pour réunir des dirigeants de différents secteurs pour échanger sur ce sujet et ses enjeux. Nous avons également pour ambition de réfléchir à la mise en place d'un Comité d'Ethique chez Colombus Consulting qui aurait notamment pour rôle d'échanger dans le cadre des fameuses "zones grises" évoquées plus haut pour lesquelles certaines règles ne peuvent être écrites à l'avance et nécessitent une décision éclairée et justifiée d'un collectif.



## L'évolution de notre modèle de mission

Nous faisons évoluer notre modèle de mission afin d'ancrer davantage le Management Ethique au cœur des pratiques de Colombus Consulting. Ces deux dernières années nous ont permis de poser un cadre autour de la notion de Management Ethique, et de former plus de la moitié du management. Nous souhaitons aujourd'hui que l'ensemble des collaborateurs puissent s'approprier un cadre commun défini dans notre charte éthique, et leur garantir un cadre de décision équitable et transparent pour traiter l'ensemble des situations ayant trait au management éthique. Nous souhaitons également poursuivre les travaux en cours en allant encore plus loin.

C'est pourquoi notre modèle de mission se renforce autour de 3 axes :

Objectifs	Indicateurs	Cible 2024	Cible 2025
<b>1. Garantir un cadre de décision équitable et transparent pour traiter l'ensemble des situations</b>	Mise en place d'un Comité éthique pour aborder les situations équivoques (à terme : indicateurs de mesure d'impact)	Définition des modalités de la mise en place d'un comité éthique (membres, scope, comitologie...)	Mise en place effective du comité
<b>2 - Renforcer les pratiques de Management Ethique à tous les niveaux et les faire vivre en s'adaptant aux évolutions de la société</b>	Part des collaborateurs ayant reçu une formation au Management Ethique	<b>70 %</b> des collaborateurs dont <b>100% à 90 %</b> des managers	<b>70 %</b> des collaborateurs dont <b>100% à 90 %</b> des managers
<b>3 - Engager et accompagner notre écosystème sur les enjeux et les pratiques de Management Ethique</b>	Un événement réalisé sur l'année 2024 en présence de clients et partenaires pour échanger sur le Book Backstage	Un événement réalisé sur l'année 2024 en présence de clients et partenaires pour échanger sur le Book Backstage	NA

## 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





## Ambition

Être Société à Mission engage l'entreprise sur sa manière de faire son métier, mais aussi sur sa manière de rayonner et d'avoir un impact positif sur la « société », que nous comprenons ici au sens large du vivant, qu'il soit humain ou non humain.

C'est cette ambition singulière, mais non moins essentielle, que nous adressons à travers ce quatrième engagement.

Pourquoi singulière ? Parce les sujets portés ici sont surtout source de contreparties pour l'entreprise :

- ↳ L'insertion professionnelle, regardée froidement, demande un effort et implique une prise de risque pour l'entreprise avant d'en espérer une quelconque forme de gain, et pourtant...
- ↳ Les Achats Responsables, avec des produits parfois plus complexes à collecter voire impliquant des concessions sur nos besoins, et pourtant...
- ↳ Le mécénat qu'il soit financier ou de compétences, mobilise des ressources de l'entreprise que nous pourrions employer bien autrement, et pourtant...

Et pourtant, ne pas prendre en compte ces préoccupations c'est aussi priver la société du levier essentiel que représente le monde des entreprises pour faire face à ses nouveaux enjeux. C'est oublier aussi que l'entreprise est partie intégrante de la société, comme tout un chacun d'ailleurs, et qu'elle se doit d'apporter une contribution à la hauteur de ses moyens restituant une partie de la valeur générée au profit de ses écosystèmes et donc de sa durabilité.

Notre quatrième engagement s'est fixé à ce titre des objectifs multiples, permettant d'en démultiplier l'impact, partant de l'idée qu'une somme de petits impacts peut constituer un impact plus significatif. Les sujets restent identiques à 2022 en allant un cran plus loin : sobriété énergétique ; insertion professionnelle et Achats Responsables ; et mécénat.



## Avis du comité de mission



**Evelyne Debrosse**  
Membre du Comité de mission

**“Des petits pas pour préparer le monde d'après...”**

Après une première période de réflexion et de construction pour une économie plus juste et inclusive, nous sommes maintenant avec notre groupe engagement 4 dans une phase plus mature avec des solutions nouvelles pour intégrer et donner à plus de jeunes issus d'horizons variés et notamment à des étudiants en alternance, une chance d'intégrer Colombus.

Les travaux que nous avons menés, s'inscrivent dans ce sens, et nous permettent d'atteindre notre objectif de recrutement de trois profils en intégrant, cette année, des talents issus de parcours diversifiés dans nos équipes.

Nous ouvrons maintenant le sujet de l'intégration au handicap visible et invisible pour toujours plus d'inclusion au sein du cabinet. Fort de ces avancées, nous lançons aussi le chantier de la mesure de l'impact par des instances reconnues en la matière.

J'ai à cœur auprès d'Anthony et de l'équipe projet, quand c'est possible de monter le niveau d'ambition des actions et aussi de partager des initiatives remarquables testées par d'autres entreprises.”



# Réalisations

**L'année 2023 a permis de consolider et pousser plus avant les actions initiées en 2022.**

Nous avons expérimenté une nouvelle approche en matière d'insertion professionnelle, tout en veillant au développement des nouveaux entrants issus de la promotion 2023.

Nos collaborateurs ont été fortement mobilisés sur des actions en lien avec les engagements responsables du cabinet.

Notre charte Achats Responsables s'est également vue complétée d'une politique ainsi que d'un processus achat défini, ouvrant plus largement sur nos ambitions.

Enfin, nous avons également gagné en maturité en matière de mesure de notre impact, gain en précision de mesure qui nous permettra d'engager des actions ciblées en 2024.

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

L'année 2023 a démarré par le recrutement de trois profils consultants juniors, de formations universitaires et issus des QPV\* ou ZRR\*( Quartiers Prioritaires de la politique de la ville et Zone de Revitalisation Rurale). Première expérience en la matière, l'intégration de ces jeunes consultants a été fondée sur trois principes :

- Favoriser les mises en situation à travers une approche dite « du grand bain », plutôt que la mise en place de parcours spécifiques. Cette approche avait fait l'objet de discussions dans le cadre du comité de mission lors des réflexions préparatoires en 2022,
- Ne pas stigmatiser les consultants issus de ce canal de recrutement. Il est rapidement apparu qu'un indicateur de réussite serait justement le fait que personne ne puisse faire la différence,
- Garder un regard bienveillant sur les parcours d'intégration, prêt à intervenir pour accompagner si besoin, en mobilisant un contingent limité de managers expérimentés en lien direct avec la DRH. Cet accompagnement n'a été déclenché qu'à une seule reprise, confirmant la stratégie du « grand bain ».

Une intégration positive donc, où nos trois nouveaux talents sont engagés dans le quotidien du cabinet, au même niveau et avec les mêmes attendus que n'importe quel autre collaborateur, et dans le meilleur cadre possible.

Tout en maintenant un haut niveau d'exigence au recrutement, nous souhaitons à travers cette démarche poursuivre notre dynamique de recrutement de talents issus de parcours diversifiés et offrir un cadre favorable pour acquérir les « codes » du conseil, se développer et apporter de la valeur en retour.

En ce sens, et riches de notre expérience partenariale de l'année passée avec Mozaïk RH, nous avons conclu un partenariat avec Galileo Global Education, en lien avec notre partenaire associatif NQT, permettant d'ouvrir un nouveau champ d'expérimentation autour de l'alternance. Notre idée est d'enclencher plus tôt la démarche d'insertion, et de proposer un parcours plus ambitieux de montée en compétences sur le métier du conseil. Cette démarche s'est concrétisée en 2023 par un premier recrutement.

Afin de renforcer notre démarche, nous avons également initié une réflexion quant à la mise en œuvre d'un index interne de "Diversité et d'Inclusion" ainsi que d'une labellisation de Columbus Consulting en la matière par un organisme tiers indépendant. Nous espérons concrétiser cette démarche en 2024.

## 2 Engagement responsable de nos consultants

En 2023, près de 200 consultants se sont investis sur une activité interne et/ou externe en lien avec les engagements responsables du cabinet, soit environ 80% de l'effectif de l'entreprise. Cet engagement s'inscrit dans la continuité des engagements 2022, avec notamment comme actions phares :

- Des missions de conseil en stratégie auprès d'acteurs de l'ESS, sous forme de mécénat de compétences, via CO Conseil. Cet engagement, renouvelé depuis 2014, année de création de CO Conseil dont Colombus Consulting est l'un des cofondateurs, a mobilisé cette année 480 JH. Parmi les bénéficiaires des associations et fondations comme France Parrainages, Solidarités Nouvelles, PIMMS Médiation, AFM Téléthon, Fondation BTS Plus, Fondation du Nord...

- Des contributions de nos consultants 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.
- Des contributions de nos consultants auprès d'entrepreneurs sociaux dans le cadre de notre partenariat avec l'association MakesSense.
- Le coaching de dirigeants d'associations pour leur permettre de prendre du recul sur les transformations qu'ils pilotent au sein de leur structure et de bénéficier de conseil sur leurs enjeux en tant que dirigeants (management, gouvernance, relations partenaires...).

## 3 Elaboration de la stratégie d'Achats Responsables

En 2022, après une première démarche de cartographie de nos achats, nous avons formalisé nos engagements en matière d'Achats Responsables via la rédaction d'une charte dédiée, alignée avec nos engagements RSE.

En 2023, nous avons poursuivi la démarche en construisant nos livrables de référence, garants de ces engagements.

Nous avons notamment décliné notre charte en une politique Achats Responsables formalisant les objectifs que nous nous fixons d'ici 2025. Nous y adreßons 4 thématiques : la sélection des produits que nous achetons, la professionnalisation de nos acheteurs, le respect d'un processus intégrant nos critères RSE, et notre relation fournisseurs. Cette politique décline également notre plan d'action et les

indicateurs nous permettant de piloter leur impact. Pour y arriver, nous avons constitué un groupe de travail interne réunissant les parties prenantes des achats de l'entreprise et nos sachants en matière de RSE.

Enfin, nous avons associés la Direction financière à la rédaction des processus achats de Colombus. Cette collaboration a permis la première formalisation d'un livrable de référence, dont l'ambition est à la fois d'harmoniser nos pratiques achats, de suivre l'activité et d'y inclure les engagements RSE que nous souhaitons respecter.

Illustration 1 : Charte des achats responsables



Illustration 2 : Politique des achats responsables



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

En 2023 nous avons pu affiner notre modèle de calcul du bilan carbone en voulant être au plus proche des modes de travail de nos consultants tout en suivant les évolutions du cabinet.

- Basés sur le référentiel de l'ADEME en matière de calcul moyen de l'impact carbone par repas d'un salarié en 2022, nous avons – cette année – calculé cet impact sur la base des résultats d'une enquête interne menée auprès de nos collaborateurs sur leurs habitudes alimentaires au travail.
- Notre bilan carbone a également été enrichi d'une nouvelle partie immobilière, intégrant, dans son calcul, l'impact carbone des travaux de rénovation et d'aménagement réalisés sur l'année. Notre bilan carbone de 2018 a ainsi été mis à jour de manière rétroactive (date des premiers travaux de rénovation de nos locaux).
- Dans cette perspective, nous avons également opté pour l'achat de mobilier de seconde main, à l'impact carbone réduit en comparaison avec du mobilier neuf, dans le cadre de l'aménagement de nouveaux espaces chez Colombus.

Nous avons également œuvré pour la mise en place d'un nouveau "critère carbone" nécessitant d'être validé dans les dossiers de décision de renouvellement de matériels avant toute commande.

Enfin, une formation de sensibilisation à la méthode de calcul du bilan carbone a été construite cette année, avec des retours positifs lors d'un premier test réalisé auprès de 40 consultants.

En ce sens, nos efforts auront été concluants car, au travers de ces actions, nous avons pu réduire l'empreinte carbone liée à nos activités professionnelles de 6 %, dépassant ainsi notre objectif initial de 5 % de réduction de notre impact carbone.

### Illustration : bilan carbone 2023



**Anne-Lise Couaillac,**  
Secrétaire Générale, membre du  
Comité Exécutif – Milleis Banque –  
membre du Comité de mission.

"Je salue l'organisation et le pilotage des projets, mais surtout la valeur humaine portée par des collaborateurs engagés, ouverts, et à la recherche de solutions tout en conservant un esprit pragmatique. Cela se traduit par une feuille de route très bien pilotée qui a permis de livrer des actions concrètes et de communiquer sur les progrès réalisés : un impact très positif pour renforcer l'image de Colombus.

Continuez la démarche, étape par étape, faites vivre vos projets et restez à l'écoute de ce qui se fait sur le marché pour en identifier les bonnes pratiques."



**Nathalie Sautier,**  
DAF – Colombus Consulting

"Le déroulement des travaux sur l'année écoulée a été bien mené, l'équipe était dans la compréhension et la profondeur. L'apport d'un regard extérieur, avec la contribution d'Anne-Lise Couaillac, a été très intéressant pour prendre de la hauteur.

La mise en place des documents produits dans le cadre du chantier des achats responsables était attendu par les équipes, et sera bénéfique pour le cabinet car elle permettra de formaliser les processus, de contribuer à la construction du référentiel pour les acheteurs et de responsabiliser les équipes en intégrant systématiquement la question des achats responsables pour tout achat."



## Nizar Bourcharde

Directeur National Délégué aux partenariats entreprise et Directeur du pôle Alternance – Groupe IGS. Anciennement Directeur Alternance France – Groupe Galileo.

“Remplir sa mission : c’est répondre à sa raison d’être, se donner des objectifs et toujours chercher à progresser... une adéquation parfaite avec l’alternance qui mène naturellement à un rapprochement entre le monde éducatif et le monde économique.

Ce partenariat entre un groupe d’enseignement supérieur et une Société à Mission a mis en lumière la formation et l’accompagnement d’une diversité d’acteurs ouverts et éclairés. Nous croyons à l’effet domino et au fait que la mobilisation des entreprises entraînera celle des jeunes apprentis.

Notre point de départ était de permettre une meilleure inclusion et insertion des jeunes issus de QPV. Avec les expertises de Columbus Consulting, nous avons souhaité lui allier le sens : le sens de l’inclusion mais aussi l’inclusion dans une entreprise qui fait sens!”



## Indicateurs

Objectifs	Indicateurs	Cible 2023	Résultats 2023
<b>OBJECTIF 1</b> Permettre aux consultants de s’engager sur des activités de mécénat ayant un impact sociétal élevé	Taux d’engagement des salariés	<b>75 %</b>	<b>80 %</b>
<b>OBJECTIF 2</b> Mesurer et réduire l’empreinte carbone de nos activités professionnelles	Empreinte environnementale (Intensité carbone / nombre moyen de salariés sur l’année)	<b>5 %</b> de réduction en s’appuyant sur des premières dispositions liées au plan de sobriété énergétique	<b>1,11</b> Teq CO2 / salarié (Soit, une réduction de 6 %)
<b>OBJECTIF 3</b> Contribuer à l’inclusion professionnelle par le recrutement de profils variés	Nombre de recrutements issus de la diversité	<b>3</b>	<b>3</b>



# L'évolution de notre modèle de mission

**Nos retours d'expériences issus des différentes initiatives lancées depuis 2022, ainsi que notre engagement en 2023 au sein de la CEC pour une économie à visée régénérative, donne de nouvelles perspectives à notre engagement pour la période 2024 – 2025.**

- Notre mesure d'engagement va gagner en précision, avec une mesure quantifiée valorisant les jours hommes tant en matière de mécénat qu'en *pro bono*,
- Nous souhaitons également y adjoindre une structure dédiée, permettant sur la base d'un budget consacré, de motiver et sponsoriser des actions à l'initiative du cabinet et de ses salariés, en faveur du vivant humain et non humain,
- Notre investissement dans CO Conseil restera par ailleurs maintenu et encouragé, en développant les passerelles avec le cabinet.

Nous allons également poursuivre nos travaux sur l'insertion professionnelle, en expérimentant de nouveaux dispositifs, en élargissant si possible le scope, et surtout en valorisant cette contribution par le biais d'un indicateur ou label actuellement en cours d'investigation.

Enfin, nous pousserons plus avant notre plan de sobriété, par de nouveaux champs d'actions menés au sein du cabinet sur les postes à plus fort impact, mais aussi par une amélioration continue de nos mesures.

Objectifs	Indicateurs	Cible 2024	Cible 2025
<b>1 - Contribuer à la régénération du vivant humain et non-humain en développant notre engagement pour des actions responsables, à impact direct ou indirect</b>	Valorisation de la somme des contributions : Engagement des salariés sur des actions à impact direct (Viv'Act), détachement Co, R&D Lab RSE, actions Pro Bono et mécénat financier.	<b>190k€</b>	<b>200 k€</b>
<b>2 - Réduire l'empreinte environnementale de nos activités professionnelles jusqu'à l'atteinte d'un seuil incompressible</b>	Réduction de notre empreinte environnementale (Teq CO2 / salarié / an)	<b>-1,5 %</b>	<b>-0,75%</b>
<b>3 - Contribuer à l'inclusion professionnelle</b>	Amélioration de notre index de la diversité & de l'inclusion, première mesure et définition d'une politique de diversité	Obtention d'une première mesure (point de référence pour 2025)	Trajectoire à définir
<b>4 - Soutenir la prise de conscience et encourager les actions responsables de nos prestataires de service dans le cadre de leurs activités</b>	Taux annuel de signature de la charte des Achats Responsables sur les nouveaux contrats de prestation intellectuelle	<b>80 %</b>	<b>90%</b>

## 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





## Ambition

Voici 2 années que Columbus Consulting s'est engagé formellement dans l'appropriation positive de la technologie dans le cadre de sa mission.

Les technologies (IA, 5G, nouveaux terminaux) sont à la fois des remèdes mais aussi des poisons. Elles révolutionnent nos manières de travailler, de communiquer, de créer de la valeur et de produire en étant plus efficace, moins coûteuses, en gagnant en automatismes, mais à quel prix ?

Les impacts du numérique sont colossaux, ils sont estimés aujourd'hui à 5% du bilan carbone mondiale. L'ADEME\* (agence de la transition écologique) prévoit une augmentation de 45% entre 2020 et 2030, et si aucune action de diminution de l'impact carbone n'est faite, le bilan carbone du numérique pourrait tripler entre 2020 et 2050.

C'est pour cette raison que Columbus Consulting a dédié l'année 2023 à mettre en place les fondations permettant d'appréhender l'impact du numérique sur les volets environnementaux, sociaux et éthique ainsi qu'à continuer à sensibiliser ses consultants, ses partenaires et son entourage à la sobriété et au Numérique Responsable.

Nous avons eu une attention particulière dans la compréhension des enjeux, dynamique et limites de l'impact du numérique pour nos clients à travers des exercices factuels.

La sensibilisation reste une activité centrale de notre engagement, aussi bien pour nos consultants que pour nos clients. Le partage des connaissances sur le sujet est essentiel pour la mise en marche vers un comportement plus responsable.



## Avis du Comité de mission



**Pascale Montrocher**  
Membre du Comité de mission

Les actions entreprises et les résultats obtenus en 2023 positionnent clairement Columbus comme un acteur important en devenant exemplaire sur ces sujets. C'est le préalable à la relation de confiance avec les entreprises qui vont devoir, à

plus ou moins longue échéance, prendre en compte les impacts des technologies du numérique sur le climat. Dès lors que l'ensemble des consultants sont sensibilisés et proposent des outils concrets il est évident que Columbus Consulting a un rôle clé à jouer pour être à l'initiative et accompagner les entreprises et leurs salariés pour que cette transformation se passe au mieux.

J'ai beaucoup de plaisir à travailler avec l'équipe en charge de l'engagement 5 de Columbus. En effet, de par sa culture, dès le départ, Columbus Consulting a toujours eu la volonté d'accompagner les clients avec le respect d'un certain nombre de valeurs. Cela est très signifiant dans le cadre de la transition écologique et la maîtrise de l'impact.



# Réalisations

## 1 Construction d'une méthodologie de mesure d'impact numérique

En 2023 nous avons continué à solidifier notre connaissance sur les mesures d'impact numérique ainsi que sur les usages responsables de la technologie. Nous avons notamment continué de sensibiliser au Numérique Responsable l'ensemble des collaborateurs à travers des ateliers de sensibilisation et de newsletters mensuelles sur les bonnes pratiques du numérique. Après avoir sensibilisé nos consultants en 2022 sur l'usage numérique individuel, cette année nous nous tournons vers notre activité en déployant un atelier

ouvert sur la responsabilité numérique en entreprise. Nous y intégrons les connaissances développées en matière d'analyse d'impact.

De plus, nous avons finalisé et déployé notre méthodologie d'analyse d'impact visant à diagnostiquer le niveau de maturité en matière de Numérique Responsable et de politique RSE d'une entreprise. Dans une logique d'amélioration continue, nous avons testé et déployé la méthode auprès de partenaires et de clients.



### Construction d'une méthodologie de mesure d'impact et accompagnement de l'ADIE\* (association pour le droit à l'initiative économique)

Dans la continuité des travaux entamés en 2022, nous avons finalisé la construction de notre grille d'analyse d'impact et de maturité du numérique d'une entreprise. Cet outil comprend les aspects environnementaux, sociaux et éthiques ainsi qu'une dimension de pilotage transverse. Nous avons formulé un ensemble de recommandations génériques, adaptables aux particularités de chaque organisation.

L'utilisation de la grille pour développer la maturité de l'ADIE notamment, nous a permis de valider la grille et les outils de mise en actions. En effet, nous avons initié le processus en partageant notre grille à compléter afin de rassembler les éléments nécessaires à l'élaboration d'un plan d'accompagnement. Nous avons analysé ensuite les données recueillies afin de formaliser un rapport incluant l'empreinte environnementale du numérique de l'ADIE, et

ses scores de maturité sur 8 thématiques clé : Stratégie et pilotage, accompagnement des personnes et des métiers, Achats Responsables et risques de vie, projets, services numériques, écosystèmes, données et infrastructures.

Un plan d'action adapté aux enjeux de l'ADIE a été partagé. Les recommandations proposées sont évaluées en termes d'impact et de faisabilité, et sont accompagnées de ressources documentaires mises à profit (outils de sensibilisations, guides de bonnes pratiques numériques etc).

L'application de notre grille à l'ADIE, nous a permis de l'optimiser tant en termes de contenu, que sur la forme en améliorant la lisibilité et la prise en main.

Nous avons pour ambition de poursuivre le déploiement de notre méthode auprès de nouveaux partenaires et clients.



#### **Laure Coursirat** Directrice Générale Adjointe, ADIE

Grâce à l'accompagnement de Columbus Consulting, nous avons pu réaliser un diagnostic de l'existant sur la base d'un questionnaire très complet en 3 volets, 8 dimensions et plus de 120 questions/ un debrief permettant de comprendre les points forts et les axes de progrès/ un appui méthodologique à la priorisation des actions à entreprendre/ des apports (documents de référence, sites de références, etc.) pour nous aider dans la mise en place du plan d'action.

Cela nous a apporté une prise de conscience sur le sujet du Numérique Responsable dont

la profondeur nous était inconnue, une vision claire de notre positionnement sur le sujet, une méthode pour "choisir nos combats", des outils qui facilitent le passage à l'action.

En guise d'ambition, nous avons défini notre plan d'action du premier semestre 2024 qui porte sur une petite dizaine de dimensions : Achats Responsables, sensibilisation du corps social aux risques du numérique, amélioration du respect RGPD, amélioration à la DSI des pratiques visant à la sobriété numérique, amélioration de la gestion de la data, etc. Nous passons maintenant à l'étape de la mise en œuvre en ayant confié chaque action à un chef de file.

## 2 Think Smartgrids - Réalisation

A travers notre forte implication dans le secteur de l'énergie (50% du CA Colombus) croisée à notre sensibilité aux enjeux environnementaux liés à ce secteur, nous avons mené et piloté des réflexions sur les impacts engendrés par la digitalisation croissante des systèmes électriques qui ont permis la publication d'un livre blanc en partenariat avec l'association Think Smartgrids.

Notre étude a intégré une dizaine d'acteurs des smart grids, ils ont été interrogés par nos équipes de consultants spécialisés dans le domaine. Cette étude avait pour double objectif: 1) l'identification des facteurs influant sur les volumes de stockage et de traitement de données, 2) la formalisation des pistes d'action et les leviers associés.

L'étude a permis d'identifier des axes clés à forte valeur ajoutée qui contribuent à :

- la sobriété numérique comme réduire l'empreinte environnementale du matériel challenger les architectures techniques
- favoriser l'open data et les plateformes mutualisées de stockage et de traitement
- agir pour la frugalité logicielle
- privilégier les cas d'usage avec un bénéfice environnemental démontrable
- développer une réelle gouvernance de la sobriété numérique
- renforcer la normalisation et l'interopérabilité des données.

### Think Smartgrids - Illustration

La rédaction du livre blanc sur la sobriété numérique a été pilotée par Colombus Consulting dans le cadre de la Commission Digitalisation du think tank *Think Smart Grids*. Sa publication a permis d'organiser une table ronde avec la participation de trois intervenants issus de secteurs différents (énergie, télécommunications et expert du Numérique Responsable).

[https://www.thinksmartgrids.fr/wp-content/uploads/2023/05/Think-Smartgrids\\_Sobriete-numerique\\_30-mai-2023.pdf](https://www.thinksmartgrids.fr/wp-content/uploads/2023/05/Think-Smartgrids_Sobriete-numerique_30-mai-2023.pdf)

L'étude a rencontré un franc succès avec notamment sa traduction en anglais «*DIGITAL SUSTAINABILITY APPLIED FOR SMART GRIDS*» offrant ainsi une plus grande visibilité à cette dernière. Cela a permis de renforcer la considération de la composante «sobriété numérique» dans le cadre des travaux smart grids et leurs développements.

La sobriété est le maître mot de cette étude. Elle permet de confirmer que l'engagement du secteur de l'énergie dans la sobriété numérique est fondamental, les smart grids étant une composante essentielle de la transition énergétique ainsi que dans l'atteinte des objectifs climatiques.



#### **Rosemine**

consultante Colombus Consulting

J'ai participé à la Fresque du Numérique organisée en juillet 2023. Cela m'a permis de prendre conscience de l'impact que pouvait avoir mon utilisation du numérique aussi bien professionnel que personnel. J'ai souhaité capitaliser sur ces nouvelles connaissances en appliquant certains leviers d'actions.

En effet, dans le cadre de ma mission, j'ai été chargée de réviser les espaces documentaires de mon client. J'ai constaté que certains documents assez lourds étaient dupliqués dans plusieurs espaces. J'ai donc proposé de réorganiser et d'optimiser les espaces en attribuant des fonctions bien distinctes et des

règles d'utilisation (*ex. : le serveur commun sert d'archives et doit être nettoyé tous les 6 mois / le TEAMS sert au travail collaboratif : l'arborescence a donc été revue afin de rendre l'utilisation de l'espace plus intuitive, etc.*).

J'utilise également la version allégée pour les supports que je crée et j'incite au maximum les membres de l'équipe à faire de même. Enfin, j'ai abandonné l'envoi systématique de pièce-jointe lorsque cela était possible.

Pour favoriser le Numérique Responsable dans notre utilisation quotidienne, je pense qu'il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance des fonctionnalités de nos outils digitaux.



## David Robin

Associé Colombus et responsable de l'Engagement 5

Le besoin d'avoir un numérique qui soit responsable gagne en importance chaque année. Les actions de sensibilisation en interne permettent d'agir au quotidien au sein du cabinet. Avec nos clients, cette année, nous avons pu également ouvrir ce chantier, et aussi déployer nos méthodes. La construction du référentiel de maturité initiée en 2022 a permis notamment d'accompagner des organisations dans leur prise de conscience de l'enjeu et dans

la mise en place de feuille de route vers un Numérique Responsable. Nous allons développer notre contribution en intégrant les nouveaux enjeux générés par le développement de l'usage de l'IA et en mettant en place des méthodes avec des impacts mesurables.



## Indicateurs

**Devenir un cabinet exemplaire dans sa connaissance du Numérique Responsable est notre premier objectif.**

Pour y répondre, nous avons continué à sensibiliser nos consultants sur le Numérique Responsable en mettant l'accent cette année sur la responsabilité numérique des entreprises.

Un chantier de réduction des sauvegardes de données sur nos serveurs a été lancé en 2023 afin d'engager les diminutions de CO<sub>2</sub> par consultants liées aux usages numériques professionnels.

Objectifs	Indicateurs	Cible 2023	Résultats 2023
<b>OBJECTIF 1</b> Être un cabinet de conseil exemplaire dans sa connaissance du Numérique Responsable et son usage responsable des technologies	<b>1.1</b> : Part des collaborateurs touchés par le dispositif de sensibilisation à l'usage responsable des technologies  <b>1.2</b> : Emissions de CO <sub>2</sub> par consultant par an liées aux usages numériques professionnels	<b>1.1</b> <b>100 %</b>  <b>1.2</b> <b>-5 %</b> de 121 KG/CO <sub>2</sub> par consultant	<b>1.1</b> Atteint  <b>1.2</b> Non mesurable*
<b>OBJECTIF 2</b> Accompagner nos clients à respecter leurs engagements responsables vis-à-vis de la technologie	<b>2.1</b> : Nombre de clients et partenaires auprès desquels nous avons testé et déployé la méthode d'analyse du NR, et des outils de sensibilisation	<b>5</b>	<b>5</b> Atteint
<b>OBJECTIF 3</b> Être une référence de cabinet de conseil indépendant sur les usages responsables de la technologie	<b>3.1</b> : Création et partage d'un outil innovant de mesure de la maturité et de mise en action sur le NR	Outil créé et diffusé	<b>3.1</b> Atteint

\* La première mesure a été calculée grâce à la campagne WeNR 2022 de l'Institut du Numérique Responsable (INR). Les 121 kg CO<sub>2</sub> par consultant n'incluaient pas l'empreinte du stockage cloud. Cet outil de mesure n'est plus disponible.

Nous faisons évoluer le calcul de la part du Numérique dans le cadre du bilan carbone du cabinet, pour mieux maîtriser par nous même le calcul et être plus complet: intégrer notamment l'empreinte du stockage cloud (non pris en compte dans le calcul initial WeNR).

Cela donne pour la partie hors Cloud 85 KgeCO<sub>2</sub> en 2023 (et 68 KgeCO<sub>2</sub> en 2022). Cette augmentation vient d'une vague de renouvellement de PC en 2023 (les anciens sont en grande partie encore dans notre parc et le parc / consultant est plus élevé qu'en 2022). Pour la partie Cloud, la méthode de calcul est en cours pour pouvoir tenir compte de l'utilisation moyenne réelle et non de la capacité maximale allouée. Le bilan de cet espace maximum (1000 Go) est de 240 KgeCO<sub>2</sub> (source ADEME). La borne haute de l'impact complet d'un collaborateur (parc ordinateur, TV & écran, espace de stockage) est donc 254 KgeCO<sub>2</sub>+85 KgeCO<sub>2</sub> soit environ 340 KgeCO<sub>2</sub>

Nous avons progressé vers une mesure plus précise et complète de notre impact et disposons maintenant d'une méthode pour mesurer le bénéfice de nos actions dans le domaine.

Nous avons sensibilisé nos collaborateurs par le biais des actions suivantes :

- Diffusion de newsletters mensuelles sur les bonnes pratiques numériques pour informer et faire réagir les consultants
- Animation d'ateliers sur la responsabilité numérique en entreprise
- Animation d'une Fresque du Numérique
- Lancements de quiz interactifs et ludiques sur différents canaux pour sensibiliser les consultants sur l'impact du numérique pour nous en tant qu'individus mais surtout pour nos clients à l'échelle nationale
- Construction d'une démarche de certification en interne (auto-analyse)

Le déploiement de notre méthodologie d'analyse d'impact sur le numérique nous a permis de nous exercer, d'affiner notre grille d'impact.

L'intégration du Numérique Responsable sur la formation RSE du cabinet permet de s'assurer du développement de connaissances et des acquis de nos consultants. Le partage des quiz Numérique Responsable permet d'initier le pilotage de ces acquis.



# L'évolution de notre modèle de mission

Les deux dernières années ont permis de nous donner les moyens de se saisir du sujet du Numérique Responsable, de le comprendre et de gagner en conscience en interne.

Nous avons également pu partager nos connaissances auprès de nos clients et partenaires et construire nos méthodologies.

Par ailleurs, nous avons repensé nos objectifs sur la base des retours d'expérience et notre volonté de nous piloter principalement sur des actions à impact nous en fait repenser nos objectifs.

Aujourd'hui, nous faisons évoluer notre modèle de mission en le mesurant sur deux indicateurs principaux: la baisse de notre impact carbone lié au numérique ainsi que les déploiements de méthodes avec un impact mesurable

Objectifs	Indicateurs	Cible 2024	Cible 2025
<b>1 - Être un cabinet de conseil exemplaire dans sa connaissance du Numérique Responsable et son usage responsable des technologies</b>	Emissions de CO2 par collaborateur par an liées aux usages numériques professionnels :	<b>BAISSE DE 5 %</b> pour la partie cloud utilisateur et mesure à définir pour la partie équipement	-
<b>2- Accélérer la mise en action de nos clients et amplifier leurs impacts liés à l'usage responsable de la technologie"</b>	Nb de déploiement de méthodes avec un impact mesurable	<b>5</b>	-

## Modifications du modèle de mission vs 2022

Sur l'objectif n°2, l'indicateur "Nombre de formations qui incluent les enjeux du numériques responsables" est remplacé par "Nombre de clients / partenaires auprès desquels nous avons testé et déployé la méthode d'analyse du Numérique Responsable" dans une perspective de mesure de l'impact

Sur l'objectif n°3, l'indicateur "Nombre de publications/événements sur le thème du Numérique Responsable" est remplacé par : « Création et partage d'un outil innovant de mesure de la maturité et de mise en action sur le Numérique Responsable »

## 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 nos salariés qui contribuent quotidiennement à la réalisation de la mission de l'entreprise ainsi qu'à nos clients et partenaires qui nous encouragent dans cette voie.





**Colombus Consulting**

+33 1 42 81 81 50

138 avenue des Champs-Élysées

75008 Paris

[colombus-consulting.com](http://colombus-consulting.com)

