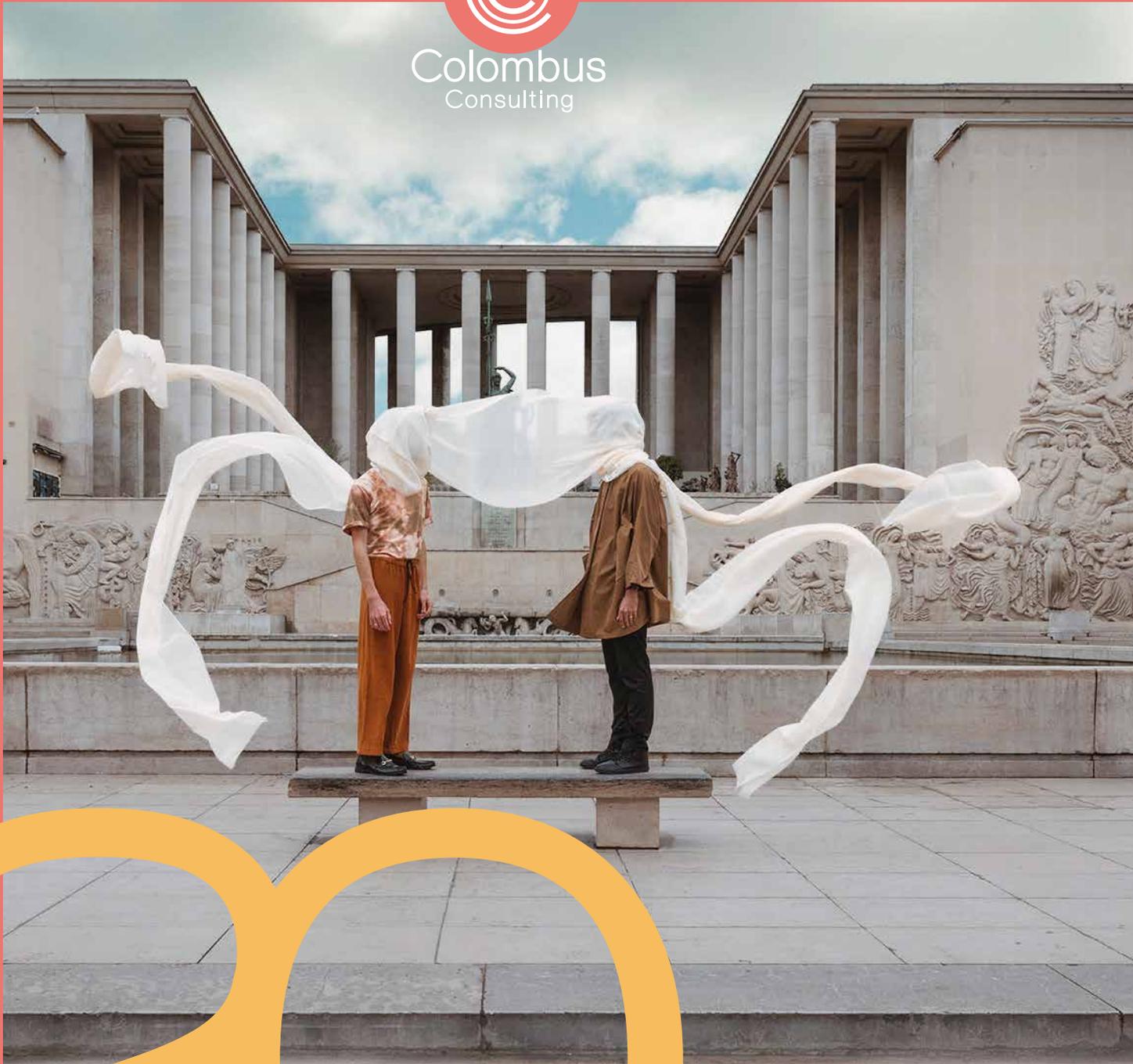




Colombus
Consulting



Rapport
DE MISSION



Sommaire

Edito d'Elsa Cuisinier	4	LE RAPPORT DE MISSION	32
Société à Mission, de quoi parle-t-on ?	6	01 Engagement 1	34
La qualité de Société à Mission, quel bilan fin 2024 ?	7	Aider les organisations à oser et concrétiser les transformations responsables et durables avec audace	
COLOMBUS CONSULTING UNE SOCIÉTÉ DE CONSEIL À MISSION	8	02 Engagement 2	46
Colombus Consulting, acteur de la transformation responsable	10	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 Consulting en quelques chiffres	12	03 Engagement 3	56
Société à Mission depuis 2021, des résultats concrets et un chemin enthousiasmant	13	Porter une vision éthique du management en favorisant le développement de l'organisation et l'épanouissement des individus	
Notre raison d'être et nos engagements	15	04 Engagement 4	64
Notre modèle de mission	16	Amplifier l'impact de Colombus Consulting sur la société par l'exemplarité et la singularité	
Sa gouvernance	18	05 Engagement 5	72
Contribuer directement aux enjeux socio-environnementaux de notre économie et faire évoluer notre métier de conseil	18	Accompagner les organisations sur le chemin d'une appropriation positive de la technologie	
Notre contribution à la nécessaire évolution du métier du Conseil	19	Remerciements	84
La Société à Mission dans une perspective Groupe	20		
RAPPORT DE MISSION 2024	22		
Avis du Comité de mission par Frederic Lavenir, Président du Comité de mission	24		
Le Comité de mission	26		
Rôle et gouvernance du Comité de mission	26		
Composition de notre Comité de mission	28		
Retours sur l'année 2024	31		



**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

Embarquer. Irriguer. Faire corps autour d'un même projet qui fasse sens pour tous, chez Columbus Consulting comme chez nos clients. Voilà le cap que nous nous sommes fixés en 2024 et dont nous n'avons jamais dévié.

il n'y a pas de futur imposé, mais des avenir pérennes et désirables à construire ensemble et maintenant.

Notre rapprochement avec Balthazar, également Société à Mission, est venu sceller notre volonté première : bâtir un groupe porteur d'une vision et d'une force d'action conséquente pour accompagner sur le temps long notre écosystème dans des transformations durables, pérennes et heureuses. Notre ambition a changé d'échelle. Désormais, l'ensemble des cinq entités du groupe sont en ordre de marche, alignées, et actrices de cette transformation d'envergure.

Des avancées concrètes et notables ont été réalisées :

- Une mesure d'impact a été mise en place sur chacune de nos missions, visant à intégrer les enjeux socio-environnementaux dans notre activité de conseil. Notre objectif était d'effectuer 35% de missions à impact d'ici fin 2024. Nous l'avons dépassé, jusqu'à atteindre 43%. Plus satisfaisant encore, sur 11% des missions réalisées, Columbus Consulting a su apporter un impact supplémentaire lié à sa manière d'adresser la transformation.

- Nous avons publié un livre blanc intitulé « Mener des transformations responsables », visant à guider, par des leviers concrets les organisations dans leurs processus de changement, en tenant compte des enjeux sectoriels, des limites planétaires et des besoins sociaux.
- Nous continuons à faire monter en compétence les collaborateurs de Columbus Consulting sur les enjeux socio-environnementaux et leur intégration concrète au sein des missions.
- En 2025, nous poursuivrons cette dynamique à l'échelle du groupe, avec l'ambition d'ancrer avec plus de détermination encore toutes ces pratiques responsables dans notre métier.

Notre feuille de route s'articule autour de trois grands axes stratégiques visant à renforcer l'impact de nos missions, accroître la visibilité de notre approche et améliorer nos processus internes :

1-Valoriser l'impact client :

Nous allons renforcer notre communication auprès de nos clients, en mettant en avant la valeur créée par nos missions. Des analyses d'impact approfondies seront également menées et présentées à nos clients.

2-Enrichir nos méthodes et les diffuser plus largement :

La diffusion de notre méthodologie s'effectuera à travers des publications ainsi que la poursuite de nos cycles de formations. Nous organiserons également un événement réunissant clients et prospects afin d'aiguiser notre approche sur des projets concrets.

3-Optimiser nos processus

internes : L'analyse de chacune de nos missions nous permettra d'identifier des axes d'amélioration et de fiabiliser notre processus d'auditabilité. Nous poursuivrons également l'intégration de nos partenaires et fournisseurs dans notre démarche.

Trois lignes fortes, donc, pour permettre au groupe Columbus d'obtenir une meilleure reconnaissance de son expertise, mais aussi, et surtout, d'accroître notre impact auprès de nos clients et de notre écosystème. Avec une conviction profonde : il n'y a pas de futur imposé, mais des avenir pérennes et désirables à construire ensemble et maintenant.

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.

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.

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.

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.

2090
SOCIÉTÉS À MISSION*

+ de 905 000
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)

La qualité de Société à Mission, quel bilan fin 2024 ?

À l'occasion du Congrès des Entreprises à Mission qui s'est tenu le 16 mai 2024 à Paris, la Communauté des Entreprises à Mission (CEM) a présenté un bilan indiquant que les sociétés à mission (1600 à la date du congrès) employaient au total plus de 900 000 salariés. Parmi ces entreprises, 80 % sont des PME, tandis que 6 % des grandes entreprises françaises ont adopté ce statut. A cette occasion la CEM a réaffirmé son ambition d'atteindre 10 000 sociétés à mission d'ici 2027, souhaitant diffuser le modèle beaucoup plus largement.

Le congrès a notamment mis en évidence les avantages du statut de société à mission en termes d'attractivité et de transformation interne. Certains acteurs font état d'une hausse significative de leur attractivité avec une forte augmentation des candidatures reçues et d'un impact également très positif sur la fidélisation de leurs collaborateurs. La qualité de Société à Mission va, en outre, souvent de pair avec des décisions stratégiques fortes : désengagement de certaines activités controversées ou à impact négatif notamment.

Des défis subsistent cependant, notamment en matière de conformité aux obligations légales. Seules 25 % des sociétés à mission ont publié l'avis d'un organisme tiers indépendant sur la mise en œuvre de leurs objectifs sociaux et environnementaux, comme l'exige la loi. La CEM appelle donc à renforcer le rôle de l'Observatoire des Sociétés à Mission pour assurer une meilleure conformité.

Bien que des progrès significatifs aient été réalisés depuis l'adoption de la loi Pacte, il est plus que jamais nécessaire de poursuivre les efforts pour atteindre des objectifs très ambitieux et faire en sorte que toutes les sociétés à mission respectent leurs engagements.

PARTIE 1

Colombus Consulting une Société de conseil à Mission

Colombus
une soc



ous Cons iété 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 320 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...

En 2024, Colombus a fait l'acquisition du cabinet Balthazar venant enrichir ses expertises sectorielles (Transport et Assurance principalement) et ses compétences fonctionnelles notamment sur les aspects de stratégie, conduite du changement et formation. Colombus a également poursuivi l'intégration du cabinet Tempo & Co spécialisé en RH.

Colombus est devenu un groupe intervenant sur 3 axes majeurs pour accompagner les entreprises de la stratégie à sa mise en œuvre avec une vision clients et collaborateurs.



Transformation stratégique

pour accompagner les dirigeants dans le décryptage des tendances, le design de leur stratégie et la construction de leur plan de transformation

- Alignement stratégique & design plans stratégiques
- Définition raison d'être & projet d'entreprise
- Stratégie de transformation
- Structuration offres & produits de demain
- Etudes stratégiques/ prospectives
- Innovation



Transformation opérationnelle

pour conduire et sécuriser la bonne mise en action des évolutions nécessaires sur les volets marchés, réglementaires, clients, technologiques et organisationnels

- Impacts réglementaires, marché & technologies (data IA)
- Evolution des organisations & des processus métier
- Appui à la gestion de projets & programmes complexes
- Optimisation & amélioration de l'expérience client
- Conduite du changement & déploiement
- Transfert de savoir-faire



Transformation humaine

pour accompagner le développement des compétences, mobiliser les parties prenantes, adapter les modes de travail et renforcer l'engagement des collaborateurs

- Développement des compétences, académies internes
- Sécurisation de l'engagement collaborateur
- Evolutions de modes de travail & des pratiques managériales
- Transformation culturelle
- Concertation & mobilisation des parties prenantes

Colombus est présidé et dirigé par Elsa Cuisinier, accompagnée de son comité de Direction composé de 26 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, des transports, de la banque, des services financiers et de l'assurance avec 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.

En 2023, Colombus Consulting a soutenu la Convention des Entreprises pour le Climat qui rassemble des entreprises et dirigeants pour basculer vers une économie à visée régénérative. Colombus Consulting a contribué à la mise en œuvre d'une Convention dédiée au monde du conseil avec le soutien de Syntec Conseil. Cela a abouti en 2024 à la création d'une Communauté de Conseil à Visée Régénérative (CCVR).

Colombus Consulting 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



5%
DE LA MASSE SALARIALE
consacrée à la formation continue



UN TURNOVER
< 20%
depuis 2018



48%
FEMMES



52%
HOMMES



98/100
c'est la note obtenue sur les
indicateurs issus de l'index
égalité homme/femme

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

Société à Mission depuis 2021, des résultats concrets et un chemin enthousiasmant

2016

Lancement des partenariats NQT et Makesense

2018

Adhésion à la Communauté des Entreprises à Mission
3ème place au classement Great Place To work

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

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

2021

Obtention du label B Corp
Lancement de la Société à Mission et premier Comité de mission le 18 juin 2021

2024

2eme rapport de mission

Communauté du Conseil à visée régénérative

Intégration dans la Société à Mission de nos engagements pris à la suite du parcours à la CEC

Participation à la gouvernance stratégique de la Communauté des Cabinets de Conseil à Visée Régénérative, mouvement soutenu par le Syntec Conseil

Première rencontre des Comités de Mission Columbus et Balthazar

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

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

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

Le périmètre concerné par la qualité de Société à Mission est celui de Columbus Consulting France. Par conséquent, le rapport de mission ne concerne pas le périmètre des filiales de Columbus Consulting (Le Hub, Columbus Consulting Suisse, Balthazar Strategy, Balthazar Agency et Balthazar Akademy) même si des actions et ressources sont communes entre les filiales.

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 »

Notre raison d'être et nos engagements

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

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

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.

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).

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.

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

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

Dans cette perspective, nous avons défini cinq objectifs sous forme d'engagements pour exercer notre mission et 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

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

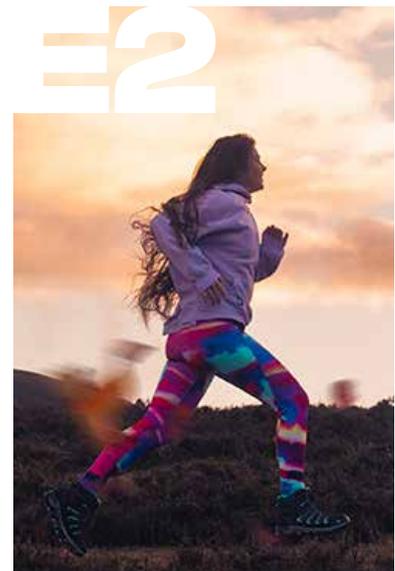
En 2023, nous avons fait évoluer notre modèle de mission pour nous assurer que nos objectifs opérationnels continuaient à nous engager dans la direction exprimée par nos engagements et que nos indicateurs et nos objectifs restaient pertinents et suffisamment ambitieux à la suite des travaux déjà effectués.



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

Objectifs :

- 1.1 Proposer et partager une nouvelle approche du métier du conseil pour soutenir la transformation responsable de nos clients
- 1.2 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 pour faire face aux mutations socio-environnementales
- 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 Garantir un cadre de décision équitable et transparent pour traiter l'ensemble des situations
- 3.2 Renforcer les pratiques de Management Ethique 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 pratiques de Management Ethique



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

Objectifs :

- 4.1 Contribuer à la régénération du vivant humain et non-humain en développant notre engagement pour des actions responsables, à impact direct ou indirect
- 4.2 Réduire l'empreinte environnementale de nos activités professionnelles jusqu'à l'atteinte d'un seuil incompressible
- 4.3 Contribuer à l'inclusion professionnelle
- 4.4 Soutenir la prise de conscience et encourager les actions responsables de nos prestataires de service dans le cadre de leurs activités



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 Accélérer la mise en action de nos clients et amplifier leurs impacts liés à l'usage responsable 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 la réflexion sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés et à l'animation de l'équipe qui travaille sur cet engagement. Il est également le garant de l'atteinte des objectifs.

En 2024, 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 eu lieu en 2024 avec des focus sur les travaux menés par chacun des engagements et des moments de réflexion sur des sujets plus généraux tels que l'évolution de notre modèle de mission, l'évolution de notre comité de mission et les rôles de ses membres, le suivi de la réalisation de notre mission et l'atteinte de nos objectifs.

Par ailleurs, près d'une dizaine d'ateliers de travail et de réunions de réflexion ont également été menés avec les membres du comité. Ces ateliers et réunions ont été autant d'occasions de recueillir les points de vue, faire progresser les engagements et de capitaliser sur les expériences et expertises variées des membres du Comité.

Contribuer directement aux enjeux socio-environnementaux de notre économie et faire évoluer notre métier de conseil

Notre engagement au sein de la Convention des Entreprises pour le Climat au service des défis socio-environnementaux actuels

En 2023, Columbus Consulting a contribué et participé à la Convention des Entreprises pour le Climat dédiée aux acteurs du Conseil. Nous avons publié notre feuille de route : [lien](#) . Les objectifs, actions et indicateurs de cette feuille de route ont été pleinement intégrés dans notre modèle de mission et déclinés dans les différentes actions associées.

Cette évolution de notre modèle de mission a renforcé notre détermination et notre capacité à intégrer les enjeux socio-environnementaux dans notre modèle opérationnel et pour toutes nos parties prenantes :

- Pour nos clients, en définissant nos critères de choix et nos renoncements, en intégrant à nos démarches des méthodologies nous permettant d'avoir plus d'impacts sur tous les axes, en monitorant la proportion de « missions à impacts » et en travaillant sur des thèmes stratégiques, par exemple autour de l'Eau, de la biodiversité ou de la Finance durable.
- Pour nos collaborateurs, en formant largement aux enjeux socio-environnementaux et à l'évolution concrète sur nos métiers, en proposant des outils opérationnels en mission comme sur le numérique responsable, la gestion des changements ou la construction de business model régénératifs
- Pour notre écosystème, en accompagnant nos fournisseurs, en apportant nos compétences à des associations via notre structure Viv'Act ou via Co Conseil

En 2024, Colombus a également participé à la CEC Monde Financier et contribué au manifeste « Les fondements d'une finance à visée régénérative » ainsi qu'à la CEC Industries.



Virginie Captier

Directrice en charge des sujets Eau & Industrie
au sein de Colombus Consulting

« Ma contribution au parcours Industries de la Convention des Entreprises pour le Climat m'a permis de cheminer aux côtés de dirigeants d'entreprises industrielles ayant fait le choix de réorienter leur modèle économique pour le rendre soutenable. S'ils ont rapidement témoigné de prises de conscience et de sursauts individuels, nos échanges ont fait émerger une question clé : comment passer à l'action collectivement ?

Le besoin d'outils concrets pour accompagner ces transformations s'est alors imposé. C'est dans cette optique que, chez Colombus, nous avons développé des solutions permettant aux industriels d'élargir leur approche au-delà de la décarbonation, en intégrant pleinement les enjeux de l'eau et en embarquant leurs parties prenantes sur ce défi essentiel. »

Notre contribution à la nécessaire évolution du métier du Conseil

Nous sommes pleinement conscients que notre métier de conseil doit évoluer pour prendre en compte des enjeux plus complexes, plus « méta » et avec des impacts sociaux et écologiques encore plus larges et intenses. Cela passe par une évolution globale : posture, approche, création de valeur, méthodes, outils, compétences...

La transformation de notre métier doit être un mouvement collectif, pleinement ancré et mu avec d'autres cabinets qui partagent les mêmes valeurs. C'est tout l'enjeu et la particularité de la Communauté de Conseil à Visée Régénérative (CCVR) créée en 2024 à la suite de la CEC Conseil.

Cette communauté, dans laquelle Colombus est pleinement impliquée y compris au sein de sa gouvernance, a pris des engagements et publié un livre blanc visant à faciliter la bascule de notre métier et anime des groupes de travail pour enrichir les réflexions communes. Colombus a signé et souscrit pleinement à la charte et à ses engagements forts pour notre métier et participe activement à plusieurs groupes de travail pour définir les nouveaux repères de notre métier : [CEC - Charte engagements Version avec couverture Juin 24.docx](#)

Figure 1 - Partage de la charte des engagements du métier du conseil





Valérie Ader

Membre de la gouvernance du CCVR (Communauté des Cabinets de Conseil à Visée Régénérative)
et membre du Comité de mission de Columbus Consulting

« Comme agents de changement, les cabinets de conseil ont un rôle majeur à jouer dans la bascule des entreprises vers une économie compatible avec les limites planétaires et le plancher social. En 2024, à la suite de la CEC Consulting, près de 30 cabinets ont signé une charte co-élaborée qui les engage à mettre en place de premiers éléments pour aller vers une économie à visée régénérative et à travailler ensemble à monter les curseurs dans la durée. Columbus est un des acteurs fondateurs de ce collectif : Communauté de Conseil à Visée Régénérative. Son objectif est d'accélérer la mise en mouvement concrète des entreprises, de transformer et d'embarquer toute la profession.

Des premiers travaux ont été publiés. Le chemin est long et complexe. Mais quelle fierté que nous collaborions sur des sujets aussi complexes que le partage de la richesse, la mesure d'impact de nos interventions, ... Nous sommes en train de comprendre qu'il s'agit d'une autre manière de voir le monde économique, ses interactions, la manière de faire notre métier, mais aussi la manière de travailler ensemble avec nos parties prenantes, clients comme concurrents. »

[Communauté du Conseil à Visée Régénérative](#)

La Société à Mission dans une perspective Groupe

La qualité de Société à Mission résonne pour Columbus et toutes ses filiales. Les outils, les méthodes et formations sont pleinement partagés et diffusés avec un esprit de démultiplication de nos engagements, de nos actions et de leurs effets.

Si la qualité de Société à Mission n'est pas transposable dans le droit suisse, notre filiale Suisse est néanmoins pleinement alignée avec les critères de choix et renoncements, l'utilisation et l'enrichissement de nos méthodes pour aider l'économie suisse à mieux tenir compte des enjeux socio-écologiques. Cela se traduit dans de nombreuses missions (santé, ONG, transport décarboné...).

Pour notre filiale Le Hub, qui anime notre réseau de freelance, les engagements autour des achats responsables et notre capacité à embarquer nos sous-traitants sont portés par Anthony Pons, directeur du Hub, associé de Columbus en charge de notre engagement « Amplifier l'impact de Columbus Consulting sur la société par l'exemplarité et la singularité ».

Pour notre filiale Tempo & Co, 2024 a permis de réfléchir ensemble à la manière de décliner la notion de transformation dans les missions RH. Cela a nourri et donné des clefs supplémentaires pour Columbus et facilité la trajectoire d'intégration à 100% du cabinet Tempo & Co dans Columbus Consulting.



Jeanne Deplus et Antoine Bordat

Consultante Senior et Consultant Columbus Consulting

« L'expérience de Columbus sur les enjeux de transformation responsable nous a permis de monter en compétences rapidement sur les mutations sociales et environnementales impactant l'économie et donc les activités de nos clients.

Le volet social étant inhérent aux enjeux humains sur lesquels nous travaillons dans la transformation RH, réfléchir collectivement avec Columbus et Balthazar aux critères d'impacts a permis d'intégrer autant les volets environnementaux que sociaux : à travers des exemples de missions à impact par nature et l'identification des leviers sur lesquels nous pouvions agir pour générer de l'impact additionnel en mission.

Ce travail collectif initié, l'objectif est maintenant d'intégrer ces enjeux dans nos missions et nos propositions d'interventions, notamment via une sensibilisation des équipes, mais surtout d'apporter une valeur ajoutée différenciante auprès de nos clients et donc générer encore plus d'impact. »

Balthazar, quant à lui, est déjà Société à Mission et également participant actif à la CEC et à la Communauté de Conseil à Visée Régénérative. 2024 a permis d'identifier les synergies entre nos modèles et d'enrichir nos outils communs à destination de nos collaborateurs et nos clients. Nous avons aussi fait une rencontre entre les deux comités de Mission pour partager le livre blanc « Mener des transformations responsables », ce qui a renforcé les liens et permis une découverte respective des modèles de mission. Balthazar et Columbus ont des objectifs et indicateurs communs particulièrement sur la dimension 'transformation responsable et missions à impacts', cœur stratégique des propositions de valeur des deux entités.



Mikael Lemarchand

Président du Comité de mission de Balthazar

"En quelques mois, nous avons assisté à un renversement aussi massif que radical du monde économique et politique en matière d'engagement social et environnemental. Nous avons basculé de l'omniprésence à l'omnibus, en référence à ce véhicule législatif par lequel l'Union Européenne est en train de déconstruire en un revers de main l'essence du Green Deal pourtant patiemment négocié. Au-delà de ses conséquences multiples et très concrètes, une question m'obsède face à ce revirement : "Au nom de quoi l'Union Européenne avait-elle construit et défendu ce Green Deal ?". En effet, c'est finalement moins des raisons de son abandon en 2025 que des fondements de son adoption en 2019 que nous venons à douter, sérieusement. Où est le principe de responsabilité ici ?

Ce contexte préjudiciable à la durabilité de nos sociétés humaines et aux écosystèmes vivants ne fait que renforcer - si besoin était - l'importance de l'engagement des entreprises qui ont choisi le statut de société à mission. Du reste, la confrontation à un tel revirement des politiques environnementales permet de jauger la sincérité d'intention des acteurs économiques en matière de RSE. Balthazar Strategy et Columbus se sont rapprochés en 2023, portés par la résonance forte et sincère entre leurs raisons d'être respectives. Le dialogue régulier entre leurs 2 comités de mission nous confirme cette proximité, au cœur-même de leur gouvernance commune."

PARTIE 2

Rapport de mission 2024

Rapport



t de mis

Avis du Comité de mission par Frederic Lavenir, Président du Comité de mission



Frederic Lavenir

Président du Comité de mission
de Columbus Consulting

Le Comité de mission de Columbus Consulting s'est réuni cinq fois en 2024¹, à chaque fois sur une durée d'environ deux heures et avec une excellente assiduité de la plupart des membres, généralement présents physiquement.

Chacune de ces réunions, toujours organisées sur un ordre du jour arrêté en accord avec le président et diffusé préalablement, comportait :

- un point d'actualité sur la situation de l'entreprise et, le cas échéant, ses choix stratégiques
- une revue systématique de l'état d'avancement, engagement par engagement, des réalisations au regard des objectifs 2024 de la Société à mission
- un point approfondi sur un ou deux projets en cours contribuant à l'atteinte d'un objectif ou à l'amélioration technique de la pertinence du dispositif de suivi des engagements.

L'entreprise a le plus souvent pris en considération les observations et suggestions du Comité et, d'une réunion à la suivante, rendu compte des mesures prises.

Indépendamment des réunions plénières, le Comité suit la réalisation des engagements et y contribue activement par l'intermédiaire des *ambassadeurs*, membres volontaires du Comité qui, à raison d'un ambassadeur par engagement, forment des binômes avec les responsables d'engagement désignés au sein de l'entreprise. Chaque ambassadeur s'implique selon des modalités propres à chaque engagement : suivi des réalisations, participation à la réflexion voire aux projets eux-mêmes, challenge.

Enfin le président du Comité est en relation régulière et transparente avec la direction de l'entreprise, que ce soit pour information sur l'actualité du Cabinet, ou pour la préparation des réunions du Comité, ou encore pour le suivi général des engagements et des objectifs.

Le Comité considère que ce dispositif est satisfaisant et le met en mesure d'émettre un avis circonstancié et pertinent sur l'atteinte des objectifs et plus généralement sur la conformité de la conduite de l'entreprise à ses engagements en tant que Société à mission.

Concernant l'Engagement 1, l'ensemble des objectifs 2024 ont été atteints ou dépassés. L'atteinte de l'objectif n°2 (part des missions à impact positif) est à saluer particulièrement compte tenu du fait que, touchant directement au comportement commercial et au contenu métier des activités du Cabinet, elle montre à la fois l'insertion effective de la mission au cœur de la stratégie de l'entreprise et le volontarisme de celle-ci dans le difficile environnement d'affaires de 2024. Cette observation vaut d'autant plus que le Cabinet a travaillé en 2024 avec le Comité à une plus grande robustesse de l'indicateur, en précisant les critères d'impact et en structurant la procédure de qualification des missions à impact positif.

Tous les objectifs relatifs à l'Engagement 2 ont également été atteints ou dépassés. A cet égard, au-delà des chiffres, le Comité tient à souligner la continuité pluri-annuelle de la politique de formation RSE interne du Cabinet : d'une part, d'une année sur l'autre, leçons tirées de l'expérience, les contenus sont adaptés ; d'autre part le déploiement, parti il y a deux ans du niveau associé, s'est poursuivi progressivement jusqu'à concerner, en 2024, tous les consultants.

¹ Dont une réunion spéciale de rencontre et d'échange avec le Comité de mission de Balthazar Consulting

Cet effort permanent de formation interne se retrouve dans les réalisations liées à l'Engagement 3, et en particulier l'atteinte de l'objectif n°2 (Part des collaborateurs ayant reçu une formation au management éthique). Un travail de fond a par ailleurs été engagé, comme prévu, en vue de la création d'un Comité Éthique, et le Cabinet a pu exprimer en externe ses convictions sur le management éthique.

Les objectifs de l'Engagement 4 ont été atteints (objectif n°3, en 2024 assez peu ambitieux il est vrai, en matière d'inclusion professionnelle et objectif n°4 sur la politique d'achats responsables) ou dépassés (objectifs n°1 et 2 relatifs aux financements d'actions RSE externes et à la réduction de l'empreinte carbone) : au total, la volonté de l'entreprise de gérer ses ressources et ses moyens en cohérence avec sa mission est demeurée extrêmement forte et à la hauteur des ambitions affichées.

Enfin, concernant l'engagement 5, le Comité constate avec satisfaction l'atteinte des objectifs, en particulier la remarquable performance environnementale de l'entreprise qui, s'étant fixé une cible de baisse de 5% des émissions de CO2 liées à l'usage du cloud, a finalement réduit ses émissions de plus de 18%.

Le Comité a pris connaissance des objectifs retenus par l'entreprise pour 2025, et pour chaque engagement, des avis des ambassadeurs concernés.

Il note à la fois une grande *continuité* dans les actions prévues, qui témoigne d'un véritable engagement dans la durée et d'une volonté de changement en profondeur – et une vraie capacité d'adaptation et d'innovation, qui reflète un esprit de vigilance et de prise en compte de l'expérience. Les objectifs quantitatifs pour 2025 sont presque tous au niveau de ceux de 2024 ou en progression : dans le contexte d'affaires adverse qui sera celui de cette année, ce volontarisme mérite d'être souligné et salué.

Le Comité relève en particulier :

- le nouvel effort de fiabilisation des processus internes de mesure d'impact des missions,
- l'élargissement massif du public formé aux mutations socio-environnementales et à la transformation responsable,
- la création du Comité d'Éthique,
- la multiplication et la diversité des objectifs liés à l'Engagement 4, marque d'une volonté réaffirmée d'exemplarité.

C'est pourquoi le Comité approuve pleinement les objectifs de progrès que s'est donnés l'entreprise pour 2025 et considère qu'ils mettent effectivement et efficacement en œuvre les engagements de la société à mission.

Le remarquable niveau d'atteinte, tant quantitatif que qualitatif, des objectifs 2024 ainsi que le haut niveau d'ambition des objectifs 2025 reflètent la force de l'engagement de l'entreprise sur sa mission.

La mobilisation effective de l'ensemble du corps social est à juste titre considérée par Columbus Consulting comme l'enjeu majeur de moyen terme : de nombreux leviers (formation, management éthique, supports méthodologiques métier, communication interne...) sont actionnés à cette fin et assortis d'objectifs précis. Cette priorité affichée et concrètement mise en œuvre donne une bonne assurance quant à la robustesse et à la durabilité des performances constatées, donc un confort à l'avis d'ensemble très favorable du Comité sur le bilan détaillé dans le présent rapport de mission.

Le Comité tient enfin à saluer l'implication personnelle extrêmement forte des dirigeants et associés du Cabinet, au regard notamment de la place qu'ils font aux engagements de Société à mission dans la conduite commerciale, managériale et métier de l'entreprise, ainsi que du temps et des moyens qu'ils y consacrent : renoncements commerciaux, investissements méthodologique, temps managérial, temps consultant, investissements formation - outre bien entendu l'animation du Comité de mission et le travail bilatéral avec les ambassadeurs.

Le Comité de mission

Rôle et gouvernance du Comité de mission

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 personnes externes à la Société à Mission, membres à titre personnel et qui n'engagent pas leur organisation.

La composition 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 :



Les acteurs de notre écosystème, parties prenantes de l'entreprise : fournisseurs, clients, scientifiques, alumni, dirigeants de secteurs et de domaines d'expertises complémentaires ;



Le partage de valeurs communes et l'adhésion à la raison d'être de Columbus Consulting ;



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 Frederic Lavenir, élu en 2024 par les membres du comité pour un mandat d'un an renouvelable. Nous partageons un espace documentaire pour mettre à disposition les documents clés 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 aussi 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 Consulting et co-pilote de la Société à Mission pour Columbus

En 2024, le Comité de mission a été une nouvelle fois très important dans sa capacité à nous aider à projeter notre feuille de route et également dans l'apport d'idées concrètes sur l'évolution de nos méthodes, outils et formations. Les membres du Comité, selon leur volonté et leur expérience, ont participé à plus d'une vingtaine d'ateliers, formations, sessions de relecture ou brainstorming sur les sujets stratégiques : numérique responsable, achats

responsables, missions à impacts, management éthique. L'évolution du comité de Mission en milieu d'année 2024 a été un moment de prise de recul, d'étonnement des nouveaux membres sur nos choix et de partage d'expertises au service de nos engagements. Les échanges avec le Comité sont très fluides et nos collaborateurs sont très reconnaissants de la valeur partagée, de leurs exigences et de la bienveillance qu'ils témoignent sur notre parcours !

Le rôle des ambassadeurs 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.

Composition de notre Comité de mission

Le Comité de Mission de Columbus Consulting a significativement évolué en 2024. Frédéric Lavenir qui était membre du Comité depuis sa création et ambassadeur de l'Engagement 1, a été élu président à la suite du départ de Philippe Zaouati.

L'élection de Frédéric apporte un nouveau regard sur notre qualité de Société à Mission et sur notre manière de tenir nos engagements tout en gardant une très bonne connaissance du chemin parcouru. Le comité s'est également étoffé avec 6 nouveaux membres qui ont accepté de partager leurs visions et leurs précieux conseils : Pierre Quesada, François Maon, Cécile Goubet, Sébastien Hénon, Vincent Maillard et Michel Haas (cf. biographies ci-dessous). Ces nouveaux membres, représentent, chacun à leur manière, des thématiques importantes pour notre activité : le secteur de l'énergie, les achats responsables, le numérique responsable, la finance durable, les enjeux sociaux et la recherche sur les organisations responsables... Ces évolutions de notre gouvernance font donc totalement écho aux évolutions de nos enjeux stratégiques.



Frédéric Lavenir
Président

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.



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.



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. Benoit 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.



Pascale Montrocher

Pascale Montrocher est Directrice Executive des systèmes d'information d'Altice. 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 », puis Client Globale Value Engagement de Dassault Systèmes. Pascale Montrocher est ambassadrice de l'engagement 5.



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 Métis, 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.



**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.



**Pierre
Quesada**

Pierre Quesada est Secrétaire Général de l'Observatoire des Achats Responsables (ObsAR). Précédemment Pierre Quesada était Directeur Logistique puis Directeur des Flux au sein des Laboratoires Macors, puis Directeur Supply Chain & Achats Plasmé au sein du Groupe LFB Biomédicaments.



**François
Maon**

François Maon est professeur de stratégie et responsabilité sociale de l'entreprise au sein de l'établissement d'enseignement supérieur IESEG School of Management. François Maon est titulaire d'un doctorat en management et science de gestion, et exerce au sein de l'enseignement supérieur depuis plus de 15 ans.



**Cécile
Goubet**

Cécile Goubet est directrice générale de l'institut de la Finance Durable depuis septembre 2023. Elle était auparavant au Commissariat général au développement durable, après avoir été conseillère auprès de la ministre de la Transition énergétique, Agnès Pannier-Runacher, où elle était en charge du plan sobriété et des sujets climat. Cécile Goubet compte plus de 15 ans d'expérience sur les sujets liés à la transition énergétique et écologique notamment à la Caisse des dépôts, à la Direction générale de l'énergie et du climat ou encore à l'Avere France qu'elle a dirigé de 2018 à 2022. Cécile Goubet est l'ambassadrice de l'Engagement 1.



**Sébastien
Hénon**

Sébastien Hénon est Head of Digital Factory au sein du Groupe Rothschild & Co. Au cours de ses précédentes expériences, Sébastien Hénon a successivement occupé les fonctions de Head of Digital Services au sein de SNCF Connect & Tech, puis Director of Consumer Information Systems au sein du Groupe Clarins, et enfin IT Director of Front Office Applications pour le Groupe Edenred, Sébastien Hénon est ambassadeur de l'engagement 5.



**Vincent
Maillard**

Vincent Maillard est le président et fondateur d'Octopus Energy France, Groupe fournisseur d'énergie spécialisé dans l'électricité verte et le gaz. Il débute sa carrière au sein du Groupe EDF, sur les sujets réglementaires et économiques, avant de prendre la tête de la Direction des tarifs et de la régulation financière. Il rejoint ensuite le Groupe SFR en tant que Directeur des Etudes Economiques. En 2014 il confonde Plüm qui deviendra par la suite Octopus Energy.



**Michel
Haas**

Michel Haas est Directeur des Relations Humaines de Engie Europe. Précédemment Michel Haas était Secrétaire Général du Groupe Storengy pendant plus de 5 ans.



**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. Carole a joué un rôle clé dans l'intégration du cabinet Tempo & Co. 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.



**Benoît
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.

Retours sur l'année 2024

Nos grandes réalisations de l'année 2024 autour de notre engagement de Société à Mission

01 Pour nos clients

- 1 référentiel mission à impact : référentiel portant sur la définition de missions à impact, et formalisant les critères de choix/ renoncements de nos interventions
- 43% de notre production (en jours/hommes) sur des missions à impacts positifs dont 11% sur de l'impact additionnel
- 1 Livre Blanc partageant nos convictions et notre méthodologie autour de la transformation responsable
- 5 déploiements effectifs de notre méthodologie **Numérique Responsable** chez des clients

02 Pour nos collaborateurs

- 1/3 des collaborateurs formés aux mutations sociaux-environnementales et à la transformation responsable et une plateforme « Mener des transformations responsables » pour outiller chaque consultant
- 55% des consultants ayant développé une compétence stratégique (impact, finance durable, IA notamment)
- Comité Ethique : construction du cadre pour permettre la mise en place d'un futur Comité Ethique et la continuité des ateliers Management Ethique et la communication à l'externe (podcast)
- 70% des collaborateurs formés au management éthique
- Sensibilisation et formation au numérique responsable : Digital Clean Up Week, Fresque du numérique,
- Membres de l'institut du Numérique Responsable depuis le 1^{er} janvier 2024 pour enrichir les compétences et les outils de nos consultants

03 Pour notre écosystème (partenaires, fournisseurs, écosystème global, etc.)

- Newsletter dédiée aux enjeux sociaux et environnementaux à destination des alumnis
- 22 interventions dans un cadre universitaire ou scolaire en lien avec nos engagements Société à Mission
- 1^{er} podcast « Manager Autrement – Et si on parlait de Management Ethique ? »
- Partenaire stratégique de la Chaire « *Sustainability of Business in Society* » de l'IESEG et participations aux travaux de recherche académique
- Près de 4% de réduction de notre empreinte carbone, dont 18% sur la partie cloud utilisateur
- 1^{er} diagnostic Diversité & Inclusion
- 6 associations accompagnés dans le cadre du dispositif Viv'Act

Accompagnement via Viv'Act



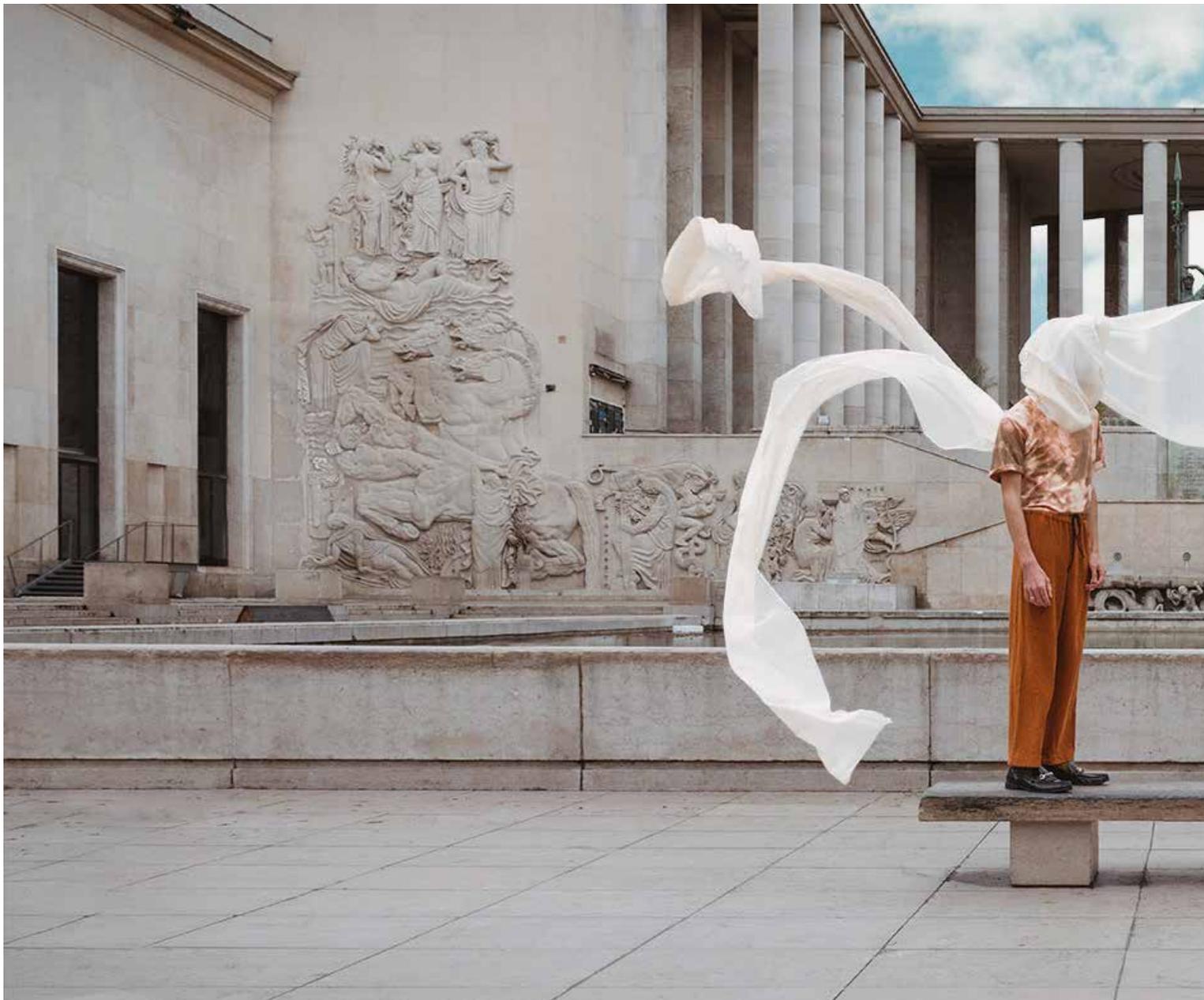
Le rapport de mission

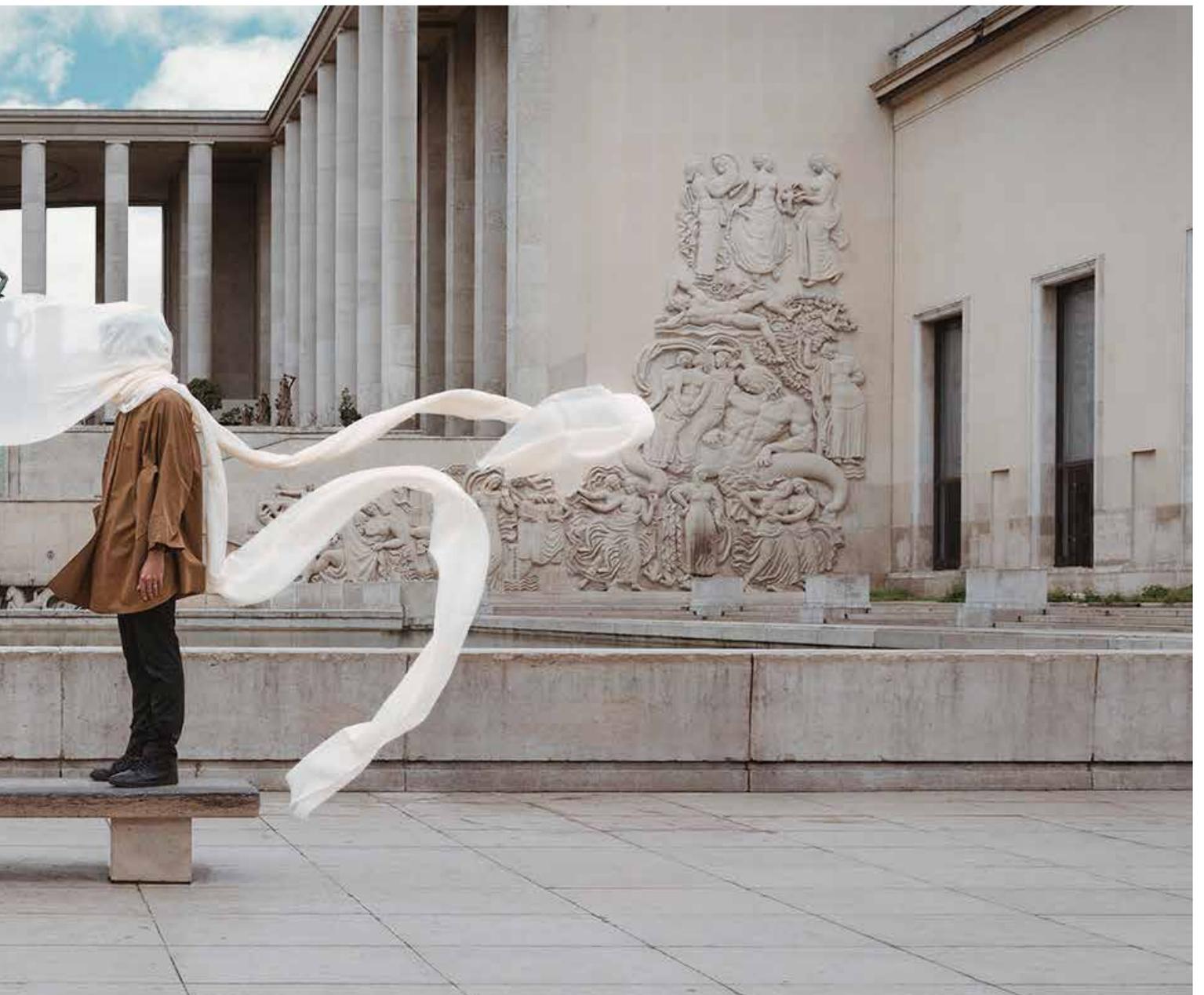
Une œuvre collective

La production du rapport de mission est au cœur de la responsabilité du Comité de Mission. Pour ce faire, nous avons réalisé un travail collectif mobilisant chaque partie prenante à leur juste niveau.

Notre Comité de Mission nous accompagne tout au long de notre parcours de Société à Mission, et c'est donc naturellement que ce travail se poursuit dans la rédaction de notre rapport de mission, cheville ouvrière de nos travaux.

Le rapport de Mission tient à bien distinguer pour chaque engagement et au global l'avis porté par le Comité de mission et ses membres.





ENGAGEMENT 1

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



Objectifs

- 01 Proposer et partager une nouvelle approche du métier du conseil pour soutenir la transformation responsable de nos clients
- 02 Accroître la part de nos missions ayant un impact reconnu auprès de nos clients





Ambition

Accompagner les organisations dans leurs transformations est le métier de tous les jours de Columbus Consulting, par l'apport de conseils et de méthodologies visant la maîtrise de la qualité et par 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'affaires.

En tant que cabinet de conseil, le rôle de Columbus Consulting est de contribuer à accompagner ces transformations d'entreprises. Il est de la responsabilité du Cabinet 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 sur lesquels portent les missions. Tout comme il est naturel 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 ainsi être considéré comme un levier de déploiement de la responsabilité d'entreprise.

Cette façon d'aborder les travaux menés par Columbus Consulting pour ses clients est le point central de l'engagement de la Société à Mission. Elle doit l'être dans nos missions, mais aussi au travers des études et analyses que nous réalisons au niveau du Cabinet. A chaque fois, doivent être posées les questions de :

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



Réalisations 2024

1 Mise en place de la mesure d'impact des missions

Colombus Consulting, dans sa volonté de se positionner comme un cabinet en transformation responsable, en intégrant à son métier de conseil les enjeux socio-environnementaux est responsable vis-à-vis de ses collaborateurs (montée en compétences, conditions de travail), de ses parties prenantes (relations partenariales, partage de compétences et de méthodes) et de ses clients (accompagner leurs enjeux).

Cadre général sur l'impact

Colombus Consulting a souhaité intégrer les enjeux et questions relatifs aux impacts sociaux, environnementaux et de gouvernance, au cœur de toutes ses propositions de valeur sectorielles et/ou fonctionnelles. Pour ce faire, Columbus Consulting s'est fixé des objectifs ambitieux pour accroître l'impact du cabinet sur son écosystème, et notamment la part de "missions à impact" réalisée par le cabinet avec l'objectif d'atteindre 35% de missions à impact en 2024.

Un cadre général sur l'impact a été rédigé et communiqué à tout Colombus lors d'une session plénière rassemblant tous les collaborateurs du Groupe Colombus le 03/10/24 pour présenter cette note composée de deux parties :

PARTIE 1

Définir le cadre et les principes guidant le cabinet dans le choix des missions menées (et donc des renoncements)

Même si l'impact de la mission est considéré comme nativement positif du fait de la nature de la mission, le Groupe Colombus peut aller au-delà en proposant une démarche proactive de 'transformation responsable' et un plan d'action.

PARTIE 2

Préciser la notion de ce qui est défini comme « à impact » selon deux critères :

- › Le critère 1 décrit ce qui est entendu par Colombus comme une mission intrinsèquement à impact positif ;
- › Le critère 2 décrit ce qui est entendu par l'impact positif additionnel de la mission.

Critère 1

L'objet de la mission et les impacts natifs associés

	Mission à impact	
Critère 1	Mission par nature à impact explicitement positif	Mission par nature à impact explicitement positif & Actions supplémentaires du Groupe Colombus
	Mission neutre ou sans impact	Mission à impact par l'action du Groupe Colombus

Critère 2

Processus d'évaluation des missions

Un processus d'évaluation des missions à impact a été défini permettant d'évaluer, d'auditer et d'améliorer l'impact des missions menées par Colombus. Il implique l'ensemble des consultants sur un dispositif et garantit une transparence sur la base du cadre précité et de preuves.

Le processus suit plusieurs étapes clés :

01 Définition des critères d'évaluation – le cadre général sur l'impact - et extraction des missions à analyser dans notre outil comptable.

02 Communication du cadre général à tout Colombus.

03 Organisation d'échanges avec chacun des associés et directeurs pour présenter la démarche, le processus et la méthode d'évaluation.

04 Analyse des missions par les dispositifs afin d'objectiver leur impact sur les deux critères.

05 Consolidation des analyses et contrôle par échantillonnage avec ajustements si nécessaire. L'échantillonnage est réalisé au hasard avec quelques critères permettant une répartition homogène des situations d'impacts des missions par secteur. Le contrôle est réalisé par un comité restreint d'associés, impliqués dans le pilotage global des travaux Société à Mission et l'Engagement 2.

06 Compte-rendu de contrôle.

07 Partage de l'évaluation, et ajustement éventuel des évaluations avec les associés.

08 Synthèse des résultats, partage des axes d'amélioration et intégration dans le rapport de mission final.

Ce processus garantit une évaluation homogène, cohérente et reproductible.

Évaluation du portefeuille de mission Columbus

L'évaluation de l'impact de nos missions a été faite durant les mois de février et mars.

Elle a été faite par les équipes de façon complète et conforme au cadre général d'impact défini par Columbus Consulting. 66% des évaluations ont été complétées par un commentaire justifiant l'impact. Sur quelques rares missions seulement, l'évaluation a été revue pour garantir une évaluation homogène.

L'analyse des résultats révèle que 43% de nos missions sont des missions à impacts, selon notre cadre de référence, et que sur 11% des missions, Columbus

Consulting a su apporter un impact complémentaire dans sa manière d'adresser la transformation.

Les 43% correspondant à la part de notre production en JH sur des missions à impacts positifs se décomposent de la manière suivante :

- 26% le sont du fait de la nature de la mission,
- 8% le sont du fait de l'intervention de Columbus et de sa façon d'appréhender et de mener le projet,
- 9% le sont à la fois par la nature de la mission et l'intervention de Columbus.

Kafia Reggam

Cheffe de produit Gaz domaine individualisé - EDF

« Dans le cadre de la refonte d'une application métier opérationnelle, l'équipe projet a rapidement identifié un enjeu clé, celui d'offrir à tous nos collaborateurs la même expérience utilisateur : accessible et inclusive.

Nous avons à cœur de simplifier la prise en main de la nouvelle application et d'assurer son excellence opérationnelle. C'est dans cette optique que nous avons collaboré avec Columbus Consulting, afin d'améliorer l'accessibilité et réduire les difficultés d'usage. Des ateliers sur l'accessibilité et l'inclusion numérique ont été organisés dès les phases de

conception puis de recettes, impliquant directement les utilisateurs pour recueillir leurs retours et adapter en conséquence l'application (ergonomie, structuration de l'interface et fonctionnalités) pour une expérience optimale.

Au-delà de l'aspect opérationnel, cette démarche s'inscrit pleinement dans l'engagement d'EDF pour un numérique responsable, où performance, inclusion et éthique se conjuguent pour offrir une réelle valeur ajoutée aux salariés du groupe »

2 Publication d'un livre blanc sur la transformation responsable

Chaque opportunité de changement d'une organisation (processus, offre, outils, organisations...) doit se structurer et se mettre en œuvre en tenant compte des enjeux sectoriels, métiers, de l'entreprise, des limites planétaires et des besoins sociaux. C'est dans cet esprit que Columbus Consulting a rédigé un livre blanc « Mener des transformations responsables » pour nourrir le grand public de visions et de leviers concrets pour conduire des projets et opérer efficacement les transformations nécessaires au monde d'aujourd'hui et à celui à venir, dans un objectif de robustesse. L'objectif est d'impulser des dynamiques d'actions plus ouvertes et écosystémiques liant la nature des changements aux enjeux socio-environnementaux sous-jacents et d'avoir de l'impact. Chacun des consultants Columbus est incité à lire ce livre blanc, à se questionner, et à appliquer les leviers peu à peu dans ses missions internes et externes.

Il s'agit ensuite, d'éveiller le questionnement des clients, et plus largement de l'écosystème de Columbus Consulting, sur les nouveaux défis questionnant la résilience des entreprises aujourd'hui et dans les prochaines années.

Dans ce livre blanc, sont partagés des leviers d'action concrets au service des décideurs en vue de répondre aux questionnements suivants :

- Comment structurer une transformation alignée sur les enjeux RSE ?
- Quels sont les outils et méthodes pour piloter efficacement une transformation organisationnelle intégrant les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux ?
- Quels sont les exemples inspirants d'entreprises ayant réussi leur transition durable ?

Focus

Ce schéma illustre l'interaction entre une entreprise, ses parties prenantes (clients, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, nature - biodiversité, eau-, société, etc.) et son écosystème. Il met en évidence la responsabilité de l'entreprise selon son secteur d'activité et sa stratégie interne. L'analyse des impacts d'un projet s'effectue à différentes échelles (métier, projet, dimensions RSE, ressources, parties prenantes) pour mesurer sa résonance sur l'ensemble de l'écosystème. L'objectif est d'aligner les décisions et actions de l'entreprise avec les attentes des parties prenantes, en intégrant les dimensions économiques, environnementales et sociétales pour une croissance durable et responsable.



Pour accéder au document complet
<https://lnkd.in/e9Rkr76D>



Retour d'expérience



Caroline Masselis

Pilote de la conduite du changement - Enedis
Transformation à impacts - 11 février 2025

Colombus Consulting explore, dans le cadre de ses engagements pris en tant que Société à mission, l'intégration des enjeux et impacts de durabilité dans les projets de transformation menés par les entreprises. C'est dans ce cadre que Columbus Consulting a souhaité échanger avec Caroline Masselis, d'Enedis, sur la mise en place d'un outil d'analyse des impacts RSE sur certains projets, et la mise en place d'une démarche de conduite du changement associée.

Caroline, pouvez-vous nous expliquer votre rôle au sein d'Enedis ?

Je suis responsable de l'équipe en charge de la conduite du changement des applications rattachées aux Fonctions Support et au Marché d'Affaires d'Enedis. Mon équipe est en charge de l'élaboration de la stratégie et du déploiement de démarches de conduite du changement auprès des projets et des produits qui en expriment le besoin. Cette équipe bénéficie de l'appui de Columbus Consulting pour la réalisation de ses travaux.

Afin de mesurer l'opportunité d'accompagnement des projets, Columbus Consulting a proposé, fin 2024, la mise en place d'une grille d'analyse permettant de mieux qualifier le besoin de sécurisation en conduite

du changement sur chaque nouveau projet ou produit. Cette grille a été conçue, dès le début, avec l'intégration du critère « impact RSE » des projets / produits.

Dans cette grille d'analyse, vous questionnez effectivement les chefs de projets / produits sur l'impact RSE des projets accompagnés. Comment perçoivent-ils cette question ? Se sentent-ils équipés et légitimes pour y répondre ?

Les chefs de projets ont parfois un peu de mal à répondre à cette question et ne parviennent pas toujours à se positionner de manière évidente. Pour l'instant, la qualification positive de l'impact RSE est essentiellement attribuée sur des projets dont l'impact est direct et concret (par exemple, projet de dématérialisation des factures, ou encore projet de gestion des vêtements techniques professionnels dont le remplacement est lié à l'usure).

D'une manière générale, cette question ne semble ni implicite, ni évidente pour les chefs de projets, alors qu'elle est essentielle en conduite du changement, notamment afin d'élaborer les éléments de langage des actions de communications, de mobilisation et de formation qui seront déployées sur le projet. Il est en effet primordial pour l'ensemble des

collaborateurs de bien comprendre le sens, les ambitions et les impacts d'un projet, surtout si ces impacts touchent des sujets en lien avec la RSE. Il reste ensuite à déterminer, les actions concrètes et le bon moment pour aborder ces sujets RSE au niveau de l'accompagnement.

Pour aller plus loin, nous avons conscience qu'il nous faudra sans doute préciser et contextualiser la question posée aux chefs de projet. En effet, il semble nécessaire de mieux expliquer ce qu'est ou ce que peut-être un impact RSE, pour permettre aux chefs de projet de mieux se projeter, et qualifier la nature et le niveau d'impact.

Que faites-vous de cette donnée d'impact ou non des projets ?

Une fois collectée auprès du chef de projet, cette donnée est traduite dans une matrice positionnant les projets en fonction de leur impact sur l'entreprise au sens large, incluant la RSE comme un élément sous-jacent de cet impact, d'une part, et du besoin de sécurisation en conduite du changement d'autre

part. Une fois ce niveau d'impact posé, cela nous permet notamment de matérialiser l'impact et d'ouvrir des pistes de réflexions sur les actions spécifiques à mener en conduite du changement sur le sujet de la RSE. Ce diagnostic permet d'orienter davantage nos stratégies de conduite du changement vers la prise en compte de la RSE.

En synthèse, cette démarche, au travers de ce questionnement, est un réel progrès. Elle permet d'aborder systématiquement la question de l'impact RSE des projets, et la façon dont on prend en compte cet impact. Il reste encore à travailler le questionnement avec les chefs de projet, pour aller plus loin dans l'appréhension et la qualification des impacts et à mieux les intégrer dans nos démarches de conduite du changement. On voit bien que les entreprises souhaitent aller dans ce sens et impulser davantage la prise en compte de la RSE dans leurs projets, mais sans réellement savoir exactement comment le faire, pour que cela devienne naturel et fluide.

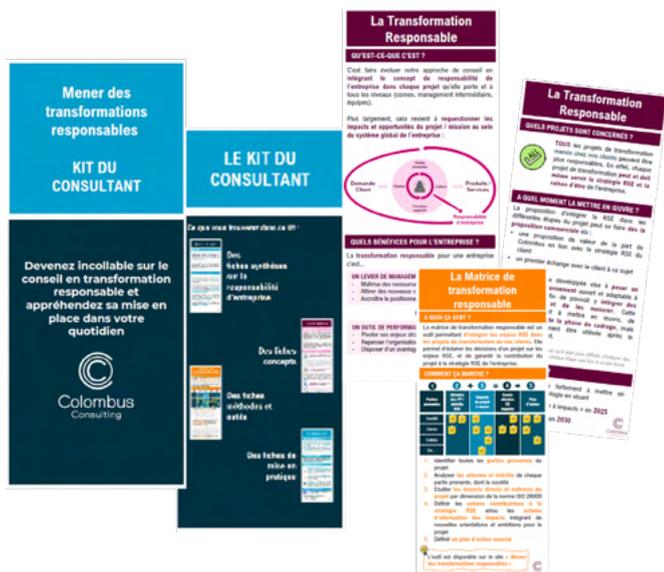
3 Facilitation de la montée en compétences des consultants par la création du kit du consultant "Incollables RSE"

Colombus Consulting a créé un kit de fiches, au format 'poche', résumant et vulgarisant les concepts, méthodes et outils pratiques autour du conseil responsable. Ces fiches illustrées présentent de manière pragmatique et ludique la transformation responsable pour permettre à chaque consultant de s'approprier peu à peu les méthodes en mission. Ces fiches sont disponibles au format digital sur le site interne « Menez des Transformations Responsables », et quelques versions ont été imprimées et sont disponibles dans les bureaux en accès libre.

Des nouvelles du site « Menez des Transformations Responsables » lancé il y a un peu plus d'1 an

Le site interne SharePoint "Menez des Transformations Responsables" fête son premier anniversaire. Ce site est devenu la référence interne Colombus du conseil responsable : il est régulièrement enrichi de contenu produit par des consultants en mission ou en interne, et visité plusieurs centaines de fois par mois. Il permet d'outiller les consultants, de les inspirer grâce à des cas pratiques sectoriels pour à leur tour se lancer. Les retours sont très encourageants, preuve en est que le site doit être maintenu dans les prochaines années.

- 3933 visites depuis le lancement du site il y a environ 14 mois
- Chaque semaine entre 20 et 50 visites du site sont réalisées
- Les contenus les plus plébiscités sont les enjeux RSE pour les entreprises et une appropriation des méthodes par le consultant pour faire à son tour.



4 Extension des formations à tous les consultants à partir du grade de sénior

Alors que la formation du management à cette méthodologie avait été priorisée en 2023 pour atteindre 75% du management formé, les 4 sessions animées en 2024 étaient accessibles dès le grade de sénior. La formation a été légèrement adaptée pour donner suite aux retours collectés, notamment pour simplifier la prise en main de la méthode. La formation est organisée en 2 temps :

- Un premier temps de formation individuel sous forme de vidéos pédagogiques sur les enjeux socio-économiques, la présentation du positionnement différenciant de Columbus Consulting, 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.

Une trentaine de consultants ont été formés en 2024. Cette formation est inscrite au catalogue de formations Columbus comme un 'indispensable' du consultant.



Oxana Oursel
Consultante Senior Columbus

"Cette formation m'a fait réaliser la difficulté qu'est l'intégration de la RSE dans les missions de conseil. Le sujet est complexe et nécessite des outils d'accompagnement pas seulement pour les entreprises, mais également pour les consultants, afin de créer un cadre qui permette d'intégrer conjointement la RSE de manière autonome et durable dans chaque mission. Je ne me démotive

pas, au contraire, j'essaye de le voir comme un levier stratégique plutôt qu'une contrainte. Il reste encore beaucoup à faire, mais cela représente une véritable opportunité : au-delà d'améliorer nos pratiques, nous avons la possibilité de repenser nos approches pour allier performance et impact positif. "

5 Contribution à la recherche pour nourrir en profondeur le modèle de mission du Cabinet

Columbus 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. Sous la responsabilité de François Maon, professeur de stratégie et responsabilité sociale de l'entreprise, une étude a été lancée pour identifier les freins et les leviers

de Columbus Consulting à s'engager vers un modèle durable. Des premiers entretiens de cadrage ont été conduits. Les informations collectées ont permis de créer un premier modèle d'étude qui sera approfondi en 2025 avec une vingtaine d'entretiens auprès de consultants de tout grade, ainsi que de parties prenantes externes.



François Maon
Professor of Strategy and Corporate Social Responsibility - IESEG



Pierre-Maxime Cattelain
Materiality & Impact Reporting Manager - Bonduelle
Doctorant IESEG

"Nous avons eu le plaisir de collaborer avec Columbus Consulting en 2024 pour explorer les tensions et leviers liés à l'engagement de Columbus Consulting en tant qu'entreprise à Mission. Les entretiens menés ont permis d'identifier des enjeux clés pour la transposition de leur mission d'impact dans leur modèle d'affaires. Ce partenariat est une expérience enrichissante, mêlant réflexion académique et application concrète pour comprendre comment ancrer durablement l'impact dans le modèle d'affaires."



Indicateurs

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2024	RÉSULTATS 2024
OBJECTIF 1 Proposer et partager une nouvelle approche du métier du conseil pour soutenir la transformation responsable de nos clients	1 livre blanc 1 événement sur 2024 2 articles	Production du livre blanc sur la « Transformation responsable » et prise de paroles / diffusion	Oui
OBJECTIF 2 Accroître la part de nos missions ayant un impact reconnu auprès de nos clients	Part de notre production (en JH) sur des missions à impacts positifs (objectif de tendre vers 100% en 2030)	35%	43%
	Part (%) de nos clients considérant que nous contribuons à rendre leur organisation plus responsable (prise en compte des impacts sociaux, sociétaux, environnementaux)	70%	75%*

* Il est à noter que 13 réponses clients ont été apportées à cette question (question facultative dans le questionnaire de satisfaction client)



Avis du Comité de mission



Cécile Goubet

Membre du Comité de mission et ambassadrice de l'Engagement 1

Des jalons significatifs ont été passés par les équipes de Columbus Consulting afin d'ancrer l'impact au cœur des missions réalisées. L'effort continu fourni par l'équipe autour de la mesure d'impact est à saluer. L'élaboration d'un cadre clair, partagé avec l'ensemble des collaborateurs et adossé à des critères précis, témoigne d'une approche méthodique et transparente, facteurs essentiels dans le cadre de ce type de démarche. Ces efforts se traduisent dans les résultats avec l'atteinte de 43 % de missions à impact, dépassant ainsi son objectif initial.

En parallèle, la publication du livre blanc « Mener des transformations responsables » illustre la capacité du cabinet à diffuser son expertise au-delà de ses murs et contribue à enrichir les discussions sur la place du conseil comme levier additionnel de transformation durable dans le cadre des missions conduites.

Cette démarche, complétée par des initiatives internes de formation, notamment via le kit « Incollables RSE » et l'extension des formations aux consultants seniors, permet une montée en compétences alignée avec l'ambition de transformation responsable.

Enfin, l'engagement dans la recherche académique renforce la légitimité du cabinet et sa capacité à nourrir son modèle de mission avec des apports extérieurs. L'implication dans la Chaire « Sustainability of Business in Society » témoigne d'une volonté d'approfondir la réflexion sur la mesure d'impact et d'en faire un levier stratégique durable.

Ces réalisations illustrent un travail de fond structurant, qui conforte Columbus Consulting dans son positionnement spécifique et fortement engagé dans la transition.



Objectifs et indicateurs 2025

Les objectifs que nous suivons sur l'année 2025 sont sensiblement les mêmes par rapport à 2024, preuve que notre engagement a su se structurer et mûrir sur les sujets de fond. Les indicateurs évoluent, eux, pour mesurer davantage notre impact auprès de nos clients, parties prenantes clés de l'Engagement 1. Si nous avons consacré nos efforts les années passées sur la formation et le perfectionnement de notre méthodologie nous souhaitons nous tourner plus encore vers nos clients pour diffuser nos pratiques et les conseiller dans leurs orientations.

Le principal changement se situe sur l'indicateur "Proposer et partager une nouvelle approche du métier du conseil pour soutenir la transformation responsable de nos clients". Nous souhaitons proactivement partager avec nos clients nos réflexions sur les missions que nous entreprenons, en réalisant des analyses approfondies de l'impact que nous avons sur certaines de nos missions. Les enseignements que nous en tirerons nous permettront d'amplifier notre action auprès d'un plus grand nombre de clients.

En complément, nous souhaitons créer un canevas de note de synthèse par mission à impact réalisée. Ceci à des fins de communication transparente vis-à-vis de nos clients sur la formalisation d'une note valorisant leur contribution à un monde meilleur.

En 2025, notre feuille de route s'articule autour de trois grands axes stratégiques visant à renforcer l'impact de nos missions, accroître la visibilité de notre approche et améliorer nos processus internes.

1. Valoriser l'impact client : Nous renforcerons notre communication auprès des clients en mettant en avant la valeur créée par nos missions. Au premier semestre, un one-pager synthétisant les impacts sera conçu et partagé. Ensuite, des analyses d'impact approfondies seront réalisées et présentées à nos clients, avec une réflexion sur la transparence des résultats pour certains grands comptes.
2. Développer la notoriété de la méthode Columbus : La diffusion de notre méthodologie passera par des publications et un travail sur son positionnement et sa notoriété au travers d'une marque. Nous organiserons également un événement réunissant clients et prospects pour tester et affiner notre approche sur des projets concrets.
3. Optimiser nos processus internes : L'analyse des missions nous permettra d'identifier des axes d'amélioration et de fiabiliser notre processus d'auditabilité. Nous poursuivons aussi l'animation de formations en interne pour continuer de former les consultants afin qu'ils développent les compétences associées.

Grâce à ces actions, nous visons une meilleure reconnaissance de notre expertise et un impact accru, tant auprès de nos clients que de notre écosystème.



Anne-Sophie Levavasseur

Associée Columbus Consulting et responsable de l'Engagement 1

« L'année 2024 a été marquée par des travaux de fond sur notre approche du conseil durable, en rendant plus concret notre façon d'appréhender les projets grâce à notre livre blanc, et en mesurant le nombre de nos missions à impacts. Nos travaux sont de plus en plus concrets et applicables pour nos consultants, mais ils le sont encore trop peu pour nos clients. Corriger cette faiblesse sera notre objectif pour l'année 2025. Nous allons rendre nos travaux plus visibles et plus explicites pour nos clients.

En 2025, nous allons formaliser des fiches de synthèse de nos missions explicitant les impacts engendrés par le projet mené. Nous mènerons aussi quelques projets, appelés « projet pilote » allant plus loin sur l'analyse d'impacts : qualification

plus fine, regards croisés avec les équipes clientes, directement impliquées sur le projet mais aussi au-delà, pour enrichir l'analyse. Nous renforcerons aussi la visibilité de notre approche par un approfondissement de la méthode et un travail sur la marque. J'aimerais que cette année nous permette de révéler des exemples plus concrets qui montreront l'importance de la façon de mener un projet et des bénéfices d'une approche plus holistique sur la prise en compte des attentes des parties prenantes et leur respect, et que cela se fasse sur la base d'un réel dialogue avec nos clients. Pour ce faire, nous essaierons notamment d'organiser un atelier de travail avec quelques-uns d'entre eux, sous forme de partage d'expérience. »

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2025	CIBLE 2026
OBJECTIF 1 Proposer et partager une nouvelle approche du métier du conseil pour soutenir la transformation responsable de nos clients	Nombre d'analyses détaillées et de retours d'expérience sur l'impact de nos missions réalisés avec nos clients	1	2
OBJECTIF 2 Proposer et partager une nouvelle approche du métier du conseil pour soutenir la transformation responsable de nos clients	Définition et généralisation d'une synthèse de l'impact Columbus par mission à impact (critère 1 et/ou 2)	3	6
OBJECTIF 3 Accroître la part de nos missions ayant un impact reconnu auprès de nos clients	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) »	35% = 2024 (idem 2024 dans un contexte économique et politique tendu, où les préoccupations RSE sont moins prioritaires chez nos clients) 35%	À confirmer À confirmer



Avis de l'ambassadeur sur les perspectives 2025



Cécile Goubet

Membre du Comité de mission et ambassadrice de l'Engagement 1

L'année 2025 s'inscrit dans la continuité des engagements pris, avec une volonté affirmée d'asseoir la part des missions à impact reconnu par les clients et d'ancrer plus fortement encore la démarche auprès des clients.

L'évolution des indicateurs traduit cette ambition : en mettant l'accent sur le partage d'analyses d'impact et la formalisation de synthèses pour chaque mission à impact, Columbus entre dans une phase de maturité sur le sujet et adopte une approche tournée vers la valorisation des résultats auprès de ses clients. Cette volonté renforce le positionnement de Columbus en tant que société à mission et positionne l'impact comme un véritable levier de différenciation.

Par ailleurs, le développement de la notoriété de la méthode Columbus constitue un axe important tant par son appropriation par d'autres acteurs que par la satisfaction des clients qui en ont bénéficié. Les connaissances partagées par Columbus pourront contribuer à asseoir l'ambition du cabinet en matière d'impact et à faire évoluer les pratiques du secteur.

Enfin, l'optimisation des processus internes témoigne d'une volonté de robustesse et d'exemplarité. La fiabilisation des outils d'auditabilité et la poursuite de la formation des consultants ouvrent des perspectives de mise en œuvre toujours plus efficace des engagements de Columbus dans ses missions et auprès de ses clients.

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 pour faire face aux mutations socio-environnementales
- 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 d'un cabinet de conseil réside non seulement dans sa proposition de valeur mais également dans les compétences de ses collaborateurs, à même de valoriser l'offre de conseil auprès des clients et plus globalement de leur environnement.

En tant que société à mission, Columbus Consulting considère que le développement des compétences des consultants doit leur bénéficier non seulement dans le cadre de leur vie professionnelle chez Columbus, mais également au-delà, dans leur vie de citoyen et d'individu, par une approche revisitée des compétences acquises pour y intégrer davantage de durabilité dans toutes ses composantes. Il s'agit d'intégrer ce changement de référentiel dans les activités existantes plutôt que créer de nouvelles compétences, "à côté" de l'ancien référentiel.

Pour ce faire, Columbus Consulting ambitionne non seulement développer ces compétences chez ses consultants, mais également accompagner leur développement auprès de son écosystème, que ce soient les clients mais également les partenaires, sous-traitants, alumni ou encore le monde étudiant susceptible de rejoindre le cabinet.

Le développement de ces compétences internes et externes s'appuie sur une organisation et des processus outillés, ainsi que sur la mise à disposition d'offres de contenu adaptés, afin de garantir le suivi de cette transformation, l'acquisition effective de compétences, la bonne distribution de ces compétences au sein du cabinet et leur adéquation avec la stratégie de celui-ci.



Réalisations 2024

1 Structuration du référentiel de compétences

Elaboré en 2022 avec plus de 150 compétences identifiées, le référentiel de compétences de Columbus Consulting a été outillé en 2023 dans l'outil Napta, puis enrichi au gré de nos usages et besoins en 2024, intégrant notamment les fonctions supports mais aussi notre pôle RH. Avec près de 250 compétences en 2024, ce référentiel de compétences a été structuré afin d'assurer une meilleure lisibilité pour les consultants et des parcours d'acquisition en lien avec les typologies de compétences, à savoir :

- › **Compétences stratégiques :** elles reflètent les priorités du cabinet et les enjeux majeurs de nos clients. En 2024, ont été renforcées des expertises clés telles que la CSR, l'usage de l'IA générative en mission ou encore le numérique responsable. Ces compétences sont au nombre de 6 dans le référentiel et disposent d'une offre de contenu adaptée pour sécuriser le développement des compétences de nos consultants.
- › **Compétences socles :** elles constituent les bases méthodologiques indispensables à la réalisation du métier de Columbus Consulting. Au nombre de 20, les compétences socles vont faire l'objet d'un suivi plus structuré avec un objectif de développement minimum à travers des contenus disponibles à partager le plus largement possible auprès des jeunes consultants notamment.
- › **Compétences spécifiques :** elles permettent de répondre aux attentes sectorielles, fonctionnelles ou encore aux expertises pointues demandées par nos clients. Leur diffusion au sein du cabinet se veut plus restreinte mais avec un niveau d'expertise parfois plus poussé.

Ce référentiel continuera à évoluer en 2025 avec notamment le développement d'une compétence CRM auprès des managers et plus.

2 Intégration de la gestion des compétences au cœur du fonctionnement du Cabinet

Afin d'ancrer durablement la gestion des compétences dans les processus internes, plusieurs actions ont été mises en place :

- **Renforcement du Comité Compétences :**
cette instance, qui rassemble les principaux porteurs d'offres, transverses ou sectorielles, ainsi que les RH, pilote l'évolution des expertises et assure un suivi structuré du développement des compétences au sein du cabinet, pour le compte du CODIR Colombus. Au cours de 2024, le Comité Compétences a été sollicité pour définir les compétences stratégiques et socles, officialiser le lancement d'une expérimentation sur un rôle de référent compétences, mais également pour suivre la progression des compétences stratégiques liées aux nouvelles formations proposées aux collaborateurs depuis 2024.
- **Alignement avec les processus d'évaluation :**
le référentiel de compétences a été intégré dans les formulaires d'évaluation (mission, mi-année et annuelle), permettant ainsi un suivi plus précis des trajectoires individuelles, au-delà de la performance. Un suivi renforcé des données saisies durant les évaluations a été mis en place afin d'assurer une meilleure traçabilité des compétences et garantir la fiabilité des données.
- **Digitalisation et structuration des formations :** la digitalisation des contenus et des processus de formation a été poursuivie afin de les rendre plus accessibles et efficaces. Désormais, chaque formation est associée aux compétences développées et les niveaux atteints sont suivis de manière plus rigoureuse.
- **Expérimentation du rôle de "Réfèrent Compétence" sur le périmètre Energie Environnement Transport Industrie (EETI) :** un premier test a été lancé en novembre 2024 pour structurer l'accompagnement et affiner le diagnostic des niveaux d'expertise. Cette expérimentation a mis en évidence l'importance d'un diagnostic plus précis des niveaux d'expertise et la nécessité d'une validation par une autorité légitime (coach, Responsable de Mission, formateur). Cette expérimentation a permis d'identifier des compétences pour lesquelles un référent est indispensable, dans une logique de moyens à mobiliser pour réaliser des objectifs business, et des compétences qui peuvent ne pas nécessiter de référent, mais simplement des experts. Cette expérimentation doit se poursuivre et être étendue à d'autres compétences, notamment stratégiques et socles.

Évaluation de mission de
Client / Projet : ARVAL SERVICE LEASE - Projet HCCO et requalification prudentielle
Date de validation : 10/01/2024 à 10/04/2024

Ajouter des compétences à mon profil Napta

Service / Région : Banque
RÈGLEMENTATION ET GESTION PRUDENTIELLE
☆☆☆☆ Ajouter un commentaire sur l'évaluation de la compétence...

☆☆☆☆ par BARRIENOT Léo

Service / Région : Banque
GESTION DES RISQUES EN BANQUE
☆☆☆☆ Ajouter un commentaire sur l'évaluation de la compétence...

☆☆☆☆ par BARRIENOT Léo

Service / Région : Banque
RISQUES
☆☆☆☆ Ajouter un commentaire sur l'évaluation de la compétence...

Formuler | Enregistrer | Annuler



Kevin Loussouarn

Senior Manager - Colombus Consulting

Réfèrent compétence sur l'expérimentation au sein du secteur Energie

« Depuis septembre 2024, j'expérimente le rôle de « référent compétence » sur la « Production hors nucléaire / EnR (Energies Renouvelables) ».

Ce nouveau rôle vise à mieux mesurer et suivre le niveau de compétence au sein du cabinet, à identifier les besoins de développement de la compétence à des fins commerciales, et à mettre en place les actions permettant de développer et animer la compétence au sein du cabinet.

Ce rôle de référent me permet, grâce à l'outil Napta, de dresser un état des lieux plus fiable sur la distribution par grade de la compétence, mais aussi sur le niveau d'expertise déclaré. Quelques surprises ont d'ailleurs été rencontrées sur l'auto-évaluation

de certains consultants ! Dès lors, mon rôle consiste à rationaliser la note des consultants, au regard de l'inter comparaison de leur expertise, avec l'aide des autres sachants, mais aussi à développer la compétence plus largement auprès des « jeunes » consultants, l'expertise étant plutôt détenue par des managers ou plus. Ainsi, nous allons lancer des événements et une formation dédiée EnR afin de diffuser plus largement cette compétence au sein des juniors et seniors du cabinet.

Ce rôle de référent compétence devra sans doute être couplé avec d'autres rôles existants au sein du cabinet (porteur d'offre, responsable de chantier interne, etc.) sur des sujets analogues. »

3 Renforcement des compétences stratégiques par des formations dédiées

En complément de la structuration du référentiel et du renforcement du suivi, ont été mises en place des formations stratégiques pour accélérer l'acquisition de compétences clés.

Deux formations majeures ont été mises en place, portées par des chantiers de réflexion et de travail en interne :

➤ **"Mutations sociales et environnementales & transformation responsable"**, conçue sur-mesure par Columbus pour sensibiliser les consultants aux mutations socio-environnementales et les former à déployer de nouvelles méthodologies de conseil pour apporter des impacts additionnels dans tout projet de transformation. Elle fournit des clés de compréhension, des méthodes et des cas concrets pour intégrer ces enjeux dans les missions, en lien avec l'Engagement 1. Elle est conçue avec une partie MOOC à suivre préalablement à la journée de formation. Pendant la journée de formation, l'utilisation de pédagogies innovantes : la théorie U de Otto Scharmer, l'approche « tête, corps, cœur » ont permis d'apporter un regard et des méthodologies nouvelles pour aborder les projets de transformation avec une autre vision et des outils concrets pour intégrer au mieux les enjeux socio-environnementaux adaptés au contexte client et missions. Cette formation est dispensée par un consultant expérimenté et un des associés en charge de la transformation du cabinet en Société à Mission. Elle fait intervenir également la présidente de Columbus et deux associés experts respectifs du secteur de l'énergie et du monde financier.



➤ **"Intelligence artificielle"**, conçue pour permettre aux consultants d'exploiter pleinement le potentiel des outils d'IA générative dans leurs missions. Cette formation aborde les cas d'usage concrets, les implications éthiques et les meilleures pratiques pour intégrer l'IA dans les approches de conseil et d'analyse de données.

Ces formations contribuent directement à la diffusion des compétences stratégiques.

4 Newsletter Alumni et diffusion de l'engagement

Colombus Consulting a entrepris de sensibiliser ses alumni aux enjeux sociaux et environnementaux sur lesquels travaille le Cabinet, afin de les inspirer à travers ses réalisations, de partager sa vision et de permettre une réflexion externe.

Le Cabinet a partagé, dans cette communication, les informations clés suivantes :

- L'importance de son engagement envers la **responsabilité sociale et environnementale**
- La parution du **rapport de mission 2023**, incluant le nouveau modèle de mission et les ambitions pour 2024-2025
- Le partage des engagements et objectifs issus de la participation de Columbus Consulting à la **Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) avec la publication d'une feuille de route**
- L'évolution du comité de mission avec l'arrivée de **nouveaux membres** permettant d'enrichir les réflexions et les travaux
- La mise en place d'un site SharePoint pour centraliser les **contenus liés à l'ESG**, permettant à chaque consultant d'accéder facilement à des **ressources pédagogiques**
- L'intégration de Napta, un **nouvel outil de gestion des compétences** pour un diagnostic harmonisé et évolutif du niveau d'expertise des collaborateurs



5 Interventions auprès d'écoles et d'universités

Colombus Consulting a réalisé plus d'une trentaine d'interventions en 2024 dans divers établissements scolaires. Ces interventions visent à sensibiliser les étudiants aux enjeux actuels, à partager l'expertise du Cabinet et à inspirer les futures générations de professionnels.

Ces interventions ont pu couvrir une variété de thèmes et de formats, adaptées aux besoins spécifiques de chaque établissement et de chaque public :

- **Cours et études de cas** : cours et études de cas dans des institutions telles que le CELSA, l'EM LYON, l'Université Sorbonne, l'Université Paris Dauphine, l'IESEG et Sciences Po Paris. Ces sessions ont permis aux étudiants de découvrir des sujets variés tels que la transition énergétique, la conduite du changement, les métiers du conseil, et les enjeux de la durabilité (Chaire Sustainability).
- **Conférences et webinaires** : conférences et webinaires, notamment à EM LYON et à l'Université Sorbonne, pour présenter des thématiques spécifiques comme le métier de consultant et les sociétés à mission. Ces formats interactifs permettent de toucher un large public et de susciter des échanges enrichissants pour toutes les parties.
- **Tables rondes** : à l'Université Paris Dauphine et à l'INP Grenoble, participation à des tables rondes pour discuter des métiers du conseil et des sociétés à mission. Ces discussions ouvertes ont fortement favorisé le partage d'expériences et de perspectives entre professionnels et étudiants
- **Ateliers et coaching** : ateliers et sessions de coaching à l'Institut de l'Engagement, au sein de l'association NQT et à l'IESEG. Ces interventions pratiques, telles que les ateliers de simulations de propositions et le job coaching, offrent un accompagnement personnalisé aux étudiants et les aident à développer des compétences concrètes.
- **Projets collaboratifs** : à l'IESEG, participation au Challenge PPP (People Planet Profit), un projet collaboratif autour de problématiques RSE. Ce type de projet permet aux étudiants de travailler en équipe sur des cas réels, en bénéficiant de séances de coaching et d'interviews avec des professionnels de Colombus

Au-delà du cercle des écoles et universités, Colombus Consulting contribue à de nombreux débats publics (plusieurs centaines d'interventions et de communications publiques) et également participe à des événements d'entreprises ou d'institutions sur les enjeux de transition énergétique. Colombus Consulting a ainsi participé aux Journées Innovations de l'Andra pour témoigner et partager les bonnes pratiques permettant d'embarquer au mieux les collaborateurs. [Innovation, Idéation, Intelligence collective : une journée Innovation consacrée à la transition écologique](#)



Cindy Hélier

Responsable innovation - ANDRA

« J'ai organisé l'édition 2024 des Journées Innovation ANDRA sur le thème de la Transition Ecologique, journée au sein de laquelle nous avons abordé la problématique suivante : « comment donner la possibilité aux collaborateurs d'agir plus efficacement en faveur de la Transition Ecologique ? ». L'objectif de cette journée était de s'inspirer des pratiques d'autres entreprises éloignées de notre secteur d'activité. J'ai demandé à Colombus Consulting de faire une intervention en raison de son statut de société à mission et parce que Colombus connaît bien nos chantiers de transformation à l'ANDRA. Cette intervention a permis de faire réagir et de mettre en action, tant les équipes transverses

(Communication, RSE, Transfo) que les directeurs présents à cette journée, y compris sur des sujets de réflexion imprévus comme le management éthique qui a suscité un grand intérêt autour de la question du choix et de la nature des activités, au service de la transition écologique. Cette intervention a permis de faire réagir et de mettre en action, tant les équipes transverses (Communication, RSE, Transfo) que les directeurs présents à cette journée, y compris sur des sujets de réflexion imprévus comme le management éthique qui a suscité un grand intérêt autour de la question du choix et de la nature des activités, au service de la transition écologique. »



Indicateurs

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2024	RÉSULTATS 2024
OBJECTIF 1 Identifier et développer les compétences et connaissances de nos collaborateurs pour faire face aux mutations socio-environnementales	Part de consultants ayant développé ou renforcé une compétence stratégique au cours de l'année	30%	55%
	Part des salariés ayant suivi la formation « mutations socio-environnementales et transformation responsable »	25%	31%
OBJECTIF 2 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	75%	78%
OBJECTIF 3 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 Société à Mission	22	31



Avis du Comité de mission



Renaud Gili

Membre du Comité de mission et ambassadeur de l'Engagement 2

« Columbus a investi significativement en 2024 dans le développement de compétences plus "durables" auprès de ses consultants et ses clients, faisant écho aux nouveaux référentiels européens de compétences de type Green Comp.

Colombus a ainsi su identifier, mobiliser et développer différents médiums de formation de manière à pouvoir adresser de manière agile et efficace le développement des compétences de ses collaborateurs.

La formation "mutations sociales & environnementales et transformation responsable", créée de toute pièce par Columbus, a commencé à

être diffusée largement auprès des collaborateurs, leur conférant ainsi un socle de connaissances très intéressant pour transformer leur façon de faire leur métier de conseil.

De plus, en plaçant la dimension « citoyenne » en amont du suivi des compétences de ses collaborateurs, Columbus se prépare à passer un cap de posture significatif.

Cette étape, qui viendra s'inscrire naturellement dans les enjeux de durabilité et d'accompagnement de la transformation recherchée du rôle du consultant auprès de ses clients, démontre l'engagement de Columbus comme Société à mission responsable. »



Objectifs et indicateurs 2025

En 2025, la plupart de nos chantiers s'inscrivent dans la continuité des réalisations précédentes. Ainsi nous allons les poursuivre, les consolider et les renforcer pour qu'ils aient un impact interne mais aussi externe auprès de notre écosystème. Cela passe notamment par :

- › **La mise à jour et le suivi du référentiel de compétences** : nous poursuivons la mise à jour de notre référentiel de compétences et des outils d'évaluation dans Napta, garantissant que nos collaborateurs disposent des compétences nécessaires pour s'adapter aux évolutions du marché. Nous allons rationaliser notre référentiel pour ne pas dépasser les 250 compétences, tout en veillant à bien développer les compétences stratégiques et socles notamment au sein du cabinet.
- › **Les expérimentations sur le rôle de "réfèrent compétences"** : nous poursuivons nos expérimentations pour mieux définir le cadre de ce nouveau rôle au sein du cabinet, identifier les compétences pertinentes et intégrer ce rôle à nos processus de fonctionnement. Nous comptons étendre ce rôle à d'autres types de compétences, notamment stratégiques et socles en 2025.
- › **Le renforcement de notre outillage sur la transmission de connaissance à nos clients** : nous intégrons cette année la transmission de savoirs dans notre référentiel de management afin que ce sujet soit une préoccupation régulière et outillée de nos managers notamment vis-à-vis des clients pour lesquels ils réalisent une prestation.
- › **La participation active à des interventions externes publiques ou non publiques** pour partager nos convictions et nos expertises sur les thèmes clefs autour de la transition énergétique, de la finance durable, des enjeux sociaux et RH notamment.

En 2025, nous allons **faire évoluer l'un de nos indicateurs de mission** afin de **mieux mesurer l'impact de notre action plutôt que les moyens mobilisés**. Il s'agit du suivi des retours sur les interventions écoles et universitaires : nous allons intégrer les retours des participants à l'aide d'un questionnaire en ligne afin d'améliorer la qualité et l'impact de nos interventions.



Aurélien Meyer

Associé Columbus Consulting et responsable de l'Engagement 2

« Nous avons lancé en 2024 de nombreux chantiers qui doivent être poursuivis et amplifiés en 2025 pour réaliser notre engagement : développer les compétences stratégiques largement au sein de notre cabinet, diffuser nos savoir-faire au sein de notre écosystème, intégrer la gestion des compétences dans nos modes de fonctionnement... Ainsi, la plupart de nos objectifs et indicateurs restent inchangés en 2025, si ce n'est l'objectif que nous nous fixons, toujours plus ambitieux.

Néanmoins, nous comptons mieux mesurer l'impact de notre action auprès des écoles et universités dans lesquelles nous intervenons. Plutôt que de disposer d'une vision quantitative de nos interventions, nous allons intégrer les retours des participants à l'aide d'un questionnaire en ligne qui sera laissé aux étudiants pour savoir si nous avons contribué à leur transmettre des connaissances utiles à leur vie personnelle et professionnelle, notamment en termes de développement durable et de transformation responsable. Les résultats de ces questionnaires seront analysés pour faire évoluer nos interventions par la suite. »

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2025	CIBLE 2026
OBJECTIF 1 Identifier et développer les compétences et connaissances de nos collaborateurs pour faire face aux mutations socio-environnementales	Part de consultants ayant développé ou renforcé une compétence stratégique au cours de l'année	35% du cabinet	35% du cabinet
	Part des salariés ayant suivi la formation « mutations socio-environnementales et transformation responsable »	50% du cabinet	75% du cabinet
OBJECTIF 2 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	75% de nos clients	75% de nos clients
OBJECTIF 3 Aider les générations futures à comprendre les évolutions de la société pour s'y projeter	Part des étudiants, ayant suivi nos interventions écoles et universitaires, qui considèrent qu'on leur a transmis des compétences dont ils se serviront pour leur vie personnelle et professionnelle	70% des participants	75% des participants



Avis de l'ambassadeur sur les perspectives 2025



Renaud Gili

Membre du Comité de mission et ambassadeur de l'Engagement 2

« Dans la droite ligne de 2024, Columbus se fixe des objectifs ambitieux pour 2025 et 2026 sur le développement des compétences "stratégiques" pour ses collaborateurs et ses clients.

L'évolution de l'indicateur en 2025 sur les interventions écoles et universitaires est intéressant car il permettra de collecter de nouvelles informations sur l'impact des travaux de Columbus sur le monde étudiant en termes de transmission de compétences durables. »

En complément, Columbus devra s'interroger sur la place à accorder à l'utilisation de l'IA générative et à ses dérivées, et à la manière dont ces nouveaux outils vont impacter le socle compétence de ses collaborateurs comme celui de ses clients. »

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



Objectifs

- 01** Garantir un cadre de décision équitable et transparent pour traiter l'ensemble des situations
- 02** Renforcer les pratiques de Management Ethique 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 pratiques de Management Ethique





Ambition

En 2022, les premiers travaux sur le Management Ethique ont été lancés au sein de Columbus Consulting avec un objectif double : d'une part, infuser une culture éthique du management en interne, d'autre part la diffuser en externe au sein de l'écosystème du Cabinet.

En 2024, les travaux se sont poursuivis dans le même objectif. Maintenir une culture managériale éthique en interne est un défi dans le contexte de forte croissance de Columbus, de « passage à l'échelle », et d'augmentation des effectifs. 2024 a également été l'année de l'ouverture vers l'externe en matière de Management et d'Ethique. Cette ouverture s'accompagne nécessairement de nouveaux questionnements et défis, qui n'étaient jusqu'alors pas pris en compte.

La montée en puissance de l'intelligence artificielle pose des questions éthiques sur la surveillance et la protection des données. Le ralentissement de la croissance économique mondiale nécessite des pratiques managériales responsables pour maintenir la confiance des parties prenantes et assurer la pérennité des entreprises. Le Management Ethique apparaît dans ce contexte de plus en plus nécessaire pour naviguer dans la complexité, intégrer des valeurs morales et sociales dans les stratégies et cultures d'entreprise, et favoriser ainsi un environnement de travail sain et durable.



Réalisations 2024

Après deux années de mise en place des premières réalisations, l'année 2024 a permis de consolider les acquis, et également, de lancer de nouveaux travaux s'intégrant sur le long terme.

1 Comité Ethique

L'année 2023 avait permis à Columbus Consulting de faire évoluer ses objectifs pour en intégrer un nouveau : mettre en place un Comité Ethique au sein de Columbus Consulting ayant pour rôle d'échanger dans le cadre des « zones grises » qui nécessitent une décision collective, éclairée et justifiée. Il s'agissait d'un objectif issu du parcours Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) Consulting au terme duquel Columbus Consulting avait signé la charte d'engagement qui mentionne «#7- je m'engage à me doter d'un Comité Éthique».

Columbus Consulting s'est d'abord appliqué à définir le cadre d'un Comité Ethique, en concertation avec différents acteurs de l'écosystème Société à Mission, mais avec le but affiché de faire quelque chose de différent : non pas un comité strict et rigide centré uniquement sur des sujets de conformité, mais un véritable levier de transformation culturelle, un espace apprenant et collaboratif qui soutiendrait l'émergence d'un management positif, conscient et responsable.

Sur la base de cette vision affirmée, le travail a été mené méthodiquement. D'abord, par une veille des comités éthiques existants au sein des entreprises. Puis par un échange avec certaines d'entre elles pour obtenir leur retour d'expérience, leurs ambitions et engagements. Enfin, par une collaboration avec un acteur incontournable de la CEC et de l'entreprise régénérative : Axa Climate. Le modèle a été challengé, (re)pensé sous différents angles à travers des frameworks innovants, et confronté aux regards croisés d'autres cabinets de conseil membres de la Communauté Regen.

Une fois stabilisé, le modèle de Comité Éthique a fait l'objet d'une note à destination du Comité de Direction ainsi que du Comité de Mission en vue de sa mise en œuvre effective en 2025.





Michel Haas

DRH Europe - Engie

membre du comité de mission

"En 2024 Columbus a poursuivi sa réflexion dans le domaine du management et de l'éthique. Après avoir mis en place une formation destinée à tous les collaborateurs pour les aider à analyser et à prendre position face aux dilemmes éthiques, le cabinet avec l'aide du comité de mission, a réfléchi à la mise en place d'un comité éthique.

Ce Comité qui doit voir le jour en 2025 a pour vocation à prendre du recul sur les situations identifiées et résolues au sein du cabinet, à poursuivre la réflexion sur la mise en place d'un management éthique (principe, critères d'évaluation, accompagnement des managers, développement de la culture éthique au sein du cabinet, ...).

Le Comité, composé de collaborateurs et potentiellement de personnalités externes pourra

aussi être saisi par tout collaborateur confronté à un dilemme complexe et par la direction avant des décisions à impact éthique.

Pour moi, la mise en place du Comité éthique concrétise une étape supplémentaire de maturité managériale au sein d'une entreprise et je félicite l'ensemble des parties prenantes de Columbus qui ont rendu possible sa création. Cependant il va falloir le faire vivre et lui donner les moyens de réaliser sa mission dans la durée.

Enfin, il conviendra selon moi de s'assurer que ce comité s'intègre de plus en plus dans la culture et la gouvernance du cabinet. Pour cela il devra s'affirmer comme un organe de gouvernance responsable, reconnu et respecté tant par la direction que par l'ensemble des salariés."



Lise Criqui

Manager - Columbus Consulting

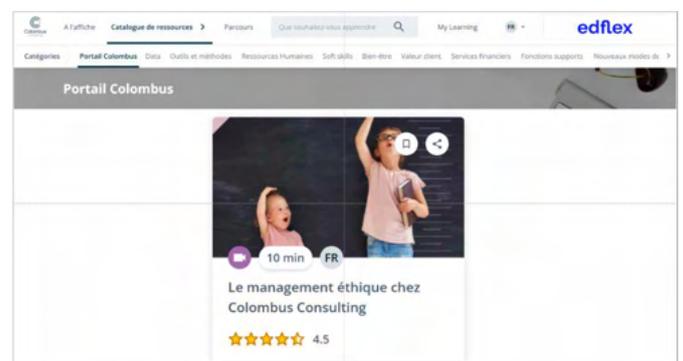
"Il est intéressant de voir cet organe se créer avec un tel positionnement au sein d'une entreprise comme Columbus. Selon moi, cela témoigne d'une ouverture et d'une certaine innovation dans le souhait de prendre des décisions collectives éclairées en mobilisant des profils variés aux expériences diverses.

J'ai hâte de prendre connaissance des premiers débats et des recommandations qui émaneront de cette instance. Un exemple pourrait être de mobiliser le comité d'éthique dans l'analyse d'une mission à impact afin de déterminer si cette mission peut générer un impact éventuellement négatif au sens où cela a été défini par le cadre global sur l'impact."

2 Formation Management Ethique

En janvier 2023, la formation 'Management Ethique' avait été lancée pour tous les collaborateurs de Columbus Consulting quel que soit leur grade. Cette session de 2h dans un premier temps, rapidement élargie à 2h30 du fait de l'intérêt des participants, permettait d'expliquer ce qu'est le management éthique, la vision portée par Columbus Consulting, et surtout de faire des mises en pratique pour identifier et appréhender les situations non-éthiques et avoir les clefs pour agir.

En 2024, cette formation a été enrichie d'un e-learning en préambule de la formation afin de traiter des éléments théoriques en amont, pour mieux appréhender les concepts et renforcer les mises en pratique, qui sont les atouts de cette formation.



3 Renforcement de la présence externe du Cabinet sur les sujets liés au Management Ethique au sein de l'écosystème

a. Lancement du podcast « Manager Autrement – Et si on parlait de Management Ethique ? »

En 2023, le Cabinet avait souhaité pouvoir inspirer et nourrir ses réflexions avec son écosystème, ses clients, ses partenaires. Il avait travaillé à ce titre sur une série d'interviews qui ont donné lieu à une publication en mars 2024 intitulée « Comment le Management Ethique peut-il favoriser la performance de l'entreprise ? ». Pour poursuivre ces moments de réflexion et d'échange à destination d'un public large (volonté de sensibiliser sur la valeur du management éthique), Columbus Consulting a décidé d'adopter un format plus pérenne et récurrent, permettant d'aborder des sujets variés et potentiellement en lien avec l'actualité.

Le podcast intitulé "Manager Autrement – Et si on parlait de Management Ethique" est né de cette volonté de nourrir l'écosystème. En proposant des rencontres régulières, le but est de favoriser un échange continu et enrichissant, tout en offrant une plateforme dynamique pour aborder des thèmes variés et actuels avec l'expertise des invités, en touchant une audience plus large. In fine, le format podcast permet d'avoir un impact plus important, plus large et plus durable.

À chaque épisode, un invité est sollicité pour un entretien exclusif sur des thématiques et pour partager des anecdotes et conseils pratiques pour tous les professionnels. Lors du premier épisode diffusé en décembre 2024, Flora Bernard, philosophe en entreprise, était conviée pour témoigner sur la définition du management éthique et sa traduction dans le monde de

l'entreprise. Le deuxième épisode qui sortira au premier trimestre 2025 sera lui consacré à "Comment conserver sa boussole morale en temps de crise ?".

b. Intervention dans l'émission Smart Job

Également en lien avec la publication de 2023 sur le Management Ethique et la performance en entreprise, Columbus Consulting été sollicité pour intervenir au sein de l'émission Smart Job (Be Smart TV). Anne-Claire LE HO, associée Columbus Consulting et responsable de l'Engagement sur le Management Ethique a donc pu témoigner et porter des convictions sur le sujet. Cet échange a été l'occasion de porter la vision de Columbus sur la valeur du management éthique en entreprise et l'engagement de Columbus sur ce sujet auprès de ses clients.



Myriam Hassouni
Consultante senior - Columbus Consulting

« Lorsque j'ai reçu l'invitation à participer à une formation sur le management éthique, j'avoue que je ne savais pas vraiment ce que cela pouvait m'apporter, étant donné que je ne suis pas moi-même manager. Cependant, cette formation a été bien plus enrichissante que ce que j'avais imaginé.

En effet, dans des expériences passées dans d'autres cabinets, j'avais parfois eu la sensation que mes retours n'étaient pas entendus ou bien que cela se retournait contre moi, notamment lorsque mes remarques semblaient perçues comme "ingrètes". Par peur de représailles ou de malentendus, j'avais appris à taire mes ressentis, espérant que "ça passe".

Mais grâce à cette formation, j'ai compris qu'il n'est pas nécessaire de se taire, et que l'assertivité est une compétence précieuse, même quand on est

relativement junior : cela ne signifie pas que l'on doit passer sous silence nos insatisfactions, mais plutôt qu'il faut les exprimer de manière constructive, en prenant en compte le point de vue du manager.

Cette approche m'a rassurée et m'a permis de comprendre que la communication ouverte et respectueuse est essentielle, tout en restant fidèle à soi-même et à ses besoins.

J'ai été particulièrement touchée par le fait que tous les managers présents (dont mon responsable de mission de l'époque) soient tout aussi réceptifs aux messages de la formation, et je trouve que l'on retrouve vraiment ces enseignements dans les pratiques managériales du cabinet (du moins pour toutes celles et ceux avec qui j'ai eu l'occasion de travailler !)



Indicateurs

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2024	RÉSULTATS 2024
<p>OBJECTIF 1</p> <p>Garantir un cadre de décision équitable et transparent pour traiter l'ensemble des situations</p>	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, périmètre, comitologie...)	Note de conviction du fonctionnement du Comité Ethique écrite et diffusée aux collaborateurs et aux membres du Comité de Mission
<p>OBJECTIF 2</p> <p>Renforcer les pratiques de Management Ethique à tous les niveaux et les faire vivre en s'adaptant aux évolutions de la société</p>	Part des collaborateurs ayant reçu une formation au Management Ethique	70% des collaborateurs dont 90% des managers	70% des collaborateurs dont 94% des managers
<p>OBJECTIF 3</p> <p>Engager et accompagner notre écosystème sur les enjeux et les pratiques de Management Ethique</p>	Un évènement réalisé sur l'année 2024 en présence de clients et partenaires pour échanger sur le Book Backstage	Un évènement réalisé sur l'année 2024 en présence de clients et partenaires pour échanger sur le Book Backstage	Diffusion du book backstage en mars 1 épisode du podcast 'Manager Autrement – Et si on parlait de Management Ethique ?' diffusé 1 intervention dans l' émission Smart Job (Be Smart TV)



Avis du Comité de mission



Philippe Charlot

Membre du Comité de mission et ambassadeur de l'Engagement 3

« Le cœur du dispositif de 2024 est la formation de l'ensemble des collaborateurs au discernement en « zones grises ». Je peux témoigner personnellement de l'investissement et de l'intérêt de chaque collaborateur, quel que soit son niveau managérial, dans les sessions de formation. Les sujets difficiles sont abordés et beaucoup découvrent ce qui se joue en « zone grise ». Des propositions d'aide au discernement émanent des uns et des autres au fil des sessions, qui mériteraient d'être consolidées dans un document pour bénéficier au plus grand nombre, tant en interne qu'en externe. Il ne s'agirait pas de poser un cadre enfermant de la conduite à tenir en « zone grise », mais plutôt un cadre de référence inspirant et nourrissant. Souvent, lorsque le consultant est confronté à une « zone grise », cela ne prévient pas. Il est seul et sans mode d'emploi, tant chaque situation est différente et protéiforme. Une série d'aides au discernement pourrait être d'un grand soutien pour les collaborateurs.

Au-delà de l'aide individuelle au discernement, de nombreuses « zones grises » émanent directement du métier de consultant et de ses injonctions contradictoires : « être au service du client » ET « assurer la rentabilité » ;

« être proche de ses collaborateurs » ET « être proche de son client » ; « être concentré sur la réalisation d'une mission » ET « anticiper les prochaines ventes en réalisant des propositions commerciales » ; « respecter les engagements sociétaux » ET « assurer le développement économique ». Ces sujets émergent naturellement des sessions de formation et trouvent davantage leur réponse dans une proposition collective, qu'une réponse individuelle. A cet égard, les travaux de création d'un Comité Ethique, conduits par Columbus Consulting en 2024, représentent une véritable opportunité de partager la charge de discernement entre chaque personne physique et la personne morale qui fait société.

Enfin, le rayonnement initié par Columbus Consulting en 2024 est une belle étape de maturité de sa réflexion. Après avoir sérieusement questionné le sujet du Management Ethique en interne, avec une grande majorité des collaborateurs, tous niveaux managériaux confondus, Columbus Consulting entame une phase de partage avec le plus grand nombre de sa propre expérience, au-delà de la théorie et des bonnes intentions. »



Objectifs et indicateurs 2025

Les indicateurs et objectifs que nous suivrons sur l'année 2025 sont sensiblement les mêmes par rapport à 2024, preuve que notre engagement a su se structurer et mûrir sur les sujets de fond.

Le changement notable se situe sur l'indicateur lié à notre troisième objectif "Engager et accompagner notre écosystème sur les enjeux et les pratiques de Management Ethique". Nous souhaitons avoir un rendez-vous plus récurrent pour évoquer le Management Ethique. En lien avec nos réalisations de 2024, nous avons modifié cet indicateur pour poursuivre notre ouverture vers l'externe, tout en nous réservant la possibilité de diversifier les supports de communications pour nous adresser à notre audience (podcast, article, intervention à des tables rondes...).

Aussi, bien que nos indicateurs et objectifs restent les mêmes, nous projetons en 2025 la reprise et l'amélioration de certains livrables existants. Nous pouvons notamment citer :

- › La mise à jour de la formation Management Ethique. Comme tous les ans depuis son lancement nous la faisons évoluer avec les retours des consultants. Cette année, nous souhaitons l'enrichir pour l'axer plus encore sur la pratique (ex : ajout de petites vidéos de situation pour faire réagir l'auditoire et creuser quelques outils avant les mises en pratique en sous-groupes).
- › La reprise de la charte éthique actuelle pour l'actualiser et permettre une meilleure appropriation en interne.



Anne-Claire LEHO

Associée Columbus Consulting et responsable de l'Engagement 3

« Notre enjeu pour cette nouvelle année est de conforter et continuer à renforcer les pratiques managériales éthiques en interne de Columbus et de continuer à aider les managers et managés à faire face à des potentiels dilemmes. Développer la culture éthique de toute l'entreprise et cette capacité à faire face à des situations complexes est un travail de fond et de longue haleine.

La mise en place d'un comité éthique sera également une manière de poursuivre cette sensibilisation et acculturation. Nous avons voulu nous appuyer sur une forme de culture apprenante dans la manière de traiter les sujets qui y seront évoqués, avec un comité composé de membres permanents représentatifs de l'entreprise, et de membre invité en fonction des sujets.

Il s'agira également de continuer à ouvrir nos réflexions en dehors de Columbus et de toucher plus directement notre écosystème (partenaires, clients, prospects, futurs candidats...) pour porter des convictions ou des réflexions sur ce vaste sujet. Le contexte économique et géopolitique tendu soulève de vrais enjeux managériaux et de très probables situations de dilemme de nature éthique. Il s'agit, selon nous, d'aider chacun à se questionner, se remettre en cause et pouvoir débattre, notamment pour s'assurer que les pratiques des entreprises sont alignées avec les valeurs et les principes éthiques qu'elles prônent, et favoriser une prise de décision éclairée et concertée dans le cadre de dilemmes complexes. Le podcast « Manager Autrement » que nous avons lancé fin 2024 sera l'occasion de mettre en visibilité des acteurs et des pratiques innovantes sur le marché. »

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2025	CIBLE 2026
<p>OBJECTIF 1</p> <p>Garantir un cadre de décision équitable et transparent pour traiter l'ensemble des situations</p>	<p>Mise en place d'un Comité consultatif d'éthique pour aborder les situations équivoques (à terme : indicateurs de mesure d'impact)</p>	<p>Tenir au moins un comité</p> <p>Mise à jour de la note de fonctionnement du comité</p>	<p>Tenir au moins un comité</p>
<p>OBJECTIF 2</p> <p>Renforcer les pratiques de Management Ethique à tous les niveaux et les faire vivre en s'adaptant aux évolutions de la société</p>	<p>Part des collaborateurs ayant reçu une formation au Management Ethique</p>	<p>78% des collaborateurs dont 95% des managers et plus</p>	<p>Proposition d'un format de partage de bonnes pratiques sous forme de mise en situation</p>
<p>OBJECTIF 3</p> <p>Engager et accompagner notre écosystème sur les enjeux et les pratiques de Management Ethique</p>	<p>Communications externes réalisées sur l'année pour traiter des enjeux et pratiques de Management Ethique</p>	<p>4 communications externes autour de la thématique Management Ethique (épisode de podcast, chronique, article...)</p>	<p>4 communications externes autour de la thématique Management Ethique (épisode de podcast, chronique, article...)</p>



Avis de l'ambassadeur sur les perspectives 2025



Philippe Charlot

Membre du Comité de mission et ambassadeur de l'Engagement 3

« L'approche du Management Ethique de Columbus Consulting se diversifie en 2025, et c'est une très bonne chose ! Après avoir engagé individuellement ses collaborateurs dans les formations, Columbus Consulting s'engage d'avantage en tant que personne morale via le Comité Ethique et via la prise de parole dans des podcasts, conférences et articles.

J'encourage Columbus Consulting à continuer à nourrir sa démarche à travers sa propre observation du terrain, de la manière la plus factuelle possible : qu'est-ce qui se joue dans cette « zone grise » ? comment peut-on faire ? qui est le mieux placé pour faire ? qu'est-ce que je peux faire à mon niveau ? La remontée des faits de terrain via l'écoute des collaborateurs en sessions de formation est un moyen précieux d'alimenter le Comité Ethique... et le partage vers un public plus large. L'ordre des choses pourrait être celui-là : je partage au plus grand nombre ce que j'ai observé chez moi, ce que j'ai compris et intégré, ce à quoi j'ai apporté une solution très concrète. »

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



Objectifs

- 01** Contribuer à la régénération du vivant humain et non-humain en développant notre engagement pour des actions responsables, à impact direct ou indirect
- 02** Réduire l'empreinte environnementale de nos activités professionnelles jusqu'à l'atteinte d'un seuil incompressible
- 03** Contribuer à l'inclusion professionnelle
- 04** Soutenir la prise de conscience et encourager les actions responsables de nos prestataires de service dans le cadre de leurs activités





Ambition

L'Engagement 4, fondamentalement tourné vers l'extérieur, engage la responsabilité sociétale de Columbus Consulting selon 4 objectifs distincts :

- En mettant les compétences du Cabinet à disposition et en mobilisant ses collaborateurs sur des activités à impact, favorisant la régénération du vivant, au-delà de leurs missions.
- En maîtrisant l'empreinte environnementale du Cabinet et ce, tenant compte de certaines évolutions (rapprochement avec Balthazar & ouverture d'un nouvel étage au sein de nos locaux parisiens ...) qui ont conduit à adapter la méthodologie de mesure.
- En mesurant la perception de la diversité en interne pour connaître l'état des lieux, valider ou infirmer les convictions et permettre l'amélioration de l'existant.
- En encourageant les partenaires prestataires de services et sous-traitants du Cabinet dans l'adoption de pratiques et actions responsables.



Réalisations 2024

L'année 2024 a permis à Columbus Consulting de franchir un nouveau cap dans la concrétisation de ses travaux sur ses chantiers historiques, et sur les chantiers nouveaux, en particulier :

- Un engagement des collaborateurs dans la réalisation d'actions responsables pour contribuer à la régénération du vivant.

- Des actions concrètes qui ont permis de garder le cap en matière de réduction de l'empreinte environnementale du Cabinet.
- Une meilleure connaissance de la situation du cabinet en matière de Diversité et d'Inclusion.
- Un engagement responsable accru de la part des partenaires et prestataires de service.

1 Contribution à la régénération du vivant humain et non-humain par le développement de l'engagement du Cabinet pour des actions responsables, à impact direct ou indirect

2024 a été marquée par le lancement de Viv'Act, un dispositif visant à soutenir des actions sociales et environnementales auprès du secteur associatif, par la mise à profit de capacités du cabinet. Ce nouveau dispositif est venu compléter un partenariat historique avec Co Conseil, cabinet de conseil en stratégie spécialisé dans l'accompagnement du secteur de l'économie sociale et solidaire dont Columbus Consulting a été co-fondateur en 2014.

Les capacités mises à profit de Viv'Act sont constituées de ressources humaines du cabinet (dont mécénat de compétences) et/ou financières (dont mécénat financier). L'allocation de ces ressources est établie sur la base d'un budget annuel établi sur la base d'une conversion en euros de l'empreinte Carbone du cabinet (valeur 2023), elle-même fondée sur la valeur tutélaire de la TCO2 telle que définie par l'état à la suite des accords de Paris de 2015. Afin de maximiser cette action, le cabinet a considéré la valeur tutélaire projetée en 2030, soit un budget de : $267 \text{ TCO}_2 \times 250 \text{ €/TCO}_2 = 66 \text{ k€}$.

En parallèle de Viv'Act, Columbus Consulting a poursuivi sa contribution à Co Conseil, pour un budget équivalent jours hommes de 124 k€, malgré un contexte marqué

par le ralentissement des demandes de conseil impactant fortement le secteur de l'ESS.

En tout, outre l'apport de soutiens financiers par le cabinet (9 k€), les salariés se sont investis en 2024 auprès d'une 15 aine de structures associatives et fondations :

- 6 associations via Viv'Act pour 64 JH ;
- 9 associations via Co Conseil pour 354 JH (dont fonctionnement Co).



En complément des 418 JH dispensés à travers Viv'Act et Co Conseil, une allocation complémentaire de 57 JH a été débloquée par le Codir de Columbus Consulting au profit de l'association PikPik Environnement, portant l'engagement solidaire du cabinet à 475 JH sur l'année 2024.

Témoignage “regard croisé”



Amina Bouri x PikPik

Consultante Supervising Senior - Columbus Consulting

De juillet à décembre 2024, Amina Bouri, consultante de Columbus Consulting, a été détachée auprès de l'association PikPik Environnement et de sa directrice générale Kaméra Vésic, pour une mission d'accompagnement conseil dans le cadre du dispositif Viv'Act

Comment est né PikPik Environnement et avec quelle mission ?

Kaméra : PikPik Environnement est né en 2009 à l'initiative de mères de famille d'Issy-les-Moulineaux désireuses de promouvoir l'écologie populaire. L'association a évolué d'un groupe bénévole à une structure salariée à partir de 2013, répondant à des appels à projet. Parmi ses sujets phares, les Maisons d'Ecologie Populaires constituent aujourd'hui un formidable levier d'empowerment communautaire.

Comment as-tu connu PikPik Environnement ?

Amina : J'ai commencé à faire de l'associatif en Amérique Latine dans les années 2010. De retour en France en 2016, j'ai souhaité poursuivre mon action à travers la création de Low Carbon France. Novice en la matière, ma rencontre avec Kaméra a alors été déterminante. Progressivement je me suis également impliquée dans PikPik Environnement jusqu'à en rejoindre la Présidence.

Quel était l'objectif de la mission d'Amina ? A-t-il été rempli ?

Kaméra : En tant que Directrice Générale, je suis continuellement happée par le quotidien [NDLR : en cours d'interview, Kaméra s'absente pour régler un point comptable urgent avant de revenir]. Dans un contexte marqué par l'urgence climatique, et désireuse de recentrer PikPik sur ses fondamentaux, je souhaitais relancer un nouveau plan stratégique. L'intervention d'une personne dédiée, disposant de compétences conseil, en immersion à nos côtés plusieurs mois mais aussi et surtout en prise de recul,

était essentielle. Connaissant déjà notre structure, Amina était la personne idéale. Six mois plus tard, Amina a pleinement rempli sa mission, avec des impacts multiples, sur la stratégie d'une part, mais aussi d'autres chantiers périphériques liés à la donnée et au CRM de l'association.

Comment as-tu vécu cette mission ? Quelle ont été les principales difficultés ?

Amina : Bien que connaissant PikPik de longue date, pouvoir m'y consacrer pleinement sur mon temps de travail - et non uniquement sur mon temps libre parmi d'autres associations que j'accompagne - a été une expérience extraordinaire, et très bénéfique à mon équilibre temps pro temps perso. Une principale difficulté a été durant cette période de détachement de garder le lien avec mon cabinet, ce qui a pu s'opérer en fin de détachement par un intervention sur le lancement d'un chantier interne du cabinet à fort enjeu.

S'il fallait améliorer encore Viv'Act, que nous conseilleriez-vous ?

Kaméra : Il y a sans doute un équilibre à trouver dans le temps et les modalités d'intervention. Beaucoup de structures privées nous proposent un mécénat de compétences sur des temps courts, parfois même sur des périodes dédiées [NDLR : les interventions Viv'Act classiques sont de ce type]. Or une intervention en détachement 6 mois est vraiment un atout pour la structure associative, permettant de véritablement entrer sur des sujets de fond et de s'adapter au mode de vie de la structure.

2 Réduction de l'empreinte environnementale des activités du Cabinet jusqu'à l'atteinte d'un seuil incompressible

En suivant la tendance de 2023, les efforts en vue de réduire les émissions ont été maintenus en 2024.

Le modèle de calcul du bilan carbone a été amélioré - en intégrant notamment les dernières données issues des bases de référence dont celles de l'ADEME - tout en cherchant à le simplifier autant que faire se peut.

Le calcul des émissions liées à l'alimentation et au transport repose sur l'analyse des résultats obtenus lors d'une enquête interne, simple et rapide à compléter. Cette enquête a été affinée cette année avec l'intégration d'une estimation des distances parcourues, selon les différents modes de transport utilisés, permettant ainsi une évaluation plus précise de l'impact en matière de mobilité.

Comme l'année précédente, le poste le plus émetteur demeure l'alimentation, dont l'impact évolue proportionnellement à la croissance du nombre de collaborateurs. Afin de néanmoins limiter cette empreinte, les paniers repas proposés lors des événements internes sont désormais tous pesco-végétariens. Des contenants réutilisables sont également mis à la disposition des collaborateurs pour leurs déjeuners.

Sur le volet énergétique, le choix d'un contrat de gaz au biométhane couvrant une partie des bureaux contribue à la réduction de l'empreinte carbone liée au chauffage, par rapport à un contrat conventionnel plus émetteur.

En cohérence avec l'engagement sur le Numérique Responsable (engagement #5), des avancées notables ont également été réalisées sur le volet du numérique, en appliquant les recommandations faites aux clients en matière de numérique responsable, notamment en matière d'optimisation des espaces de stockage, ce qui a fait baisser de 10% les émissions numériques du Cabinet.

Bien que la croissance du cabinet entraîne une augmentation des émissions sur certains postes, l'ensemble de ces actions a ainsi permis de poursuivre la baisse des émissions par salarié, enregistrant une réduction de 4,20 % en 2024, dépassant l'objectif de 1,5%.

Evolution des émissions par consultant depuis 2018

Une baisse de 57% des émissions observée depuis 2018 en intensité carbone par consultant



3 Contribution à l'inclusion professionnelle

En 2024, Columbus Consulting a renforcé son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion à travers plusieurs initiatives structurantes.

Afin de connaître le niveau de maturité du Cabinet en matière de Diversité & d'Inclusion, et d'établir un point de référence pour 2025, un diagnostic interne a été réalisé en adressant un questionnaire à l'ensemble des collaborateurs, dans le respect des exigences de la CNIL. Dans cette démarche, Columbus Consulting a été accompagné par Accordia, acteur reconnu et spécialisé en matière de diversité et d'inclusion, pour l'élaboration du questionnaire, ainsi que le traitement et l'analyse des résultats obtenus. Les résultats traduisent un bon niveau d'engagement des collaborateurs avec un taux de réponses de près de 50%.

L'enquête met en évidence des perceptions globalement positives sur les questions de mixité et d'égalité de traitement au sein du cabinet. Toutefois, des axes d'amélioration subsistent, notamment sur la représentativité de la diversité sociale et d'inclusion des personnes en situation de handicap.

Une conférence-débat sur le thème de l'égalité des chances et la diversité cognitive en entreprise a été organisée. Cet événement interactif a permis de sensibiliser les équipes aux enjeux structurels et culturels de l'inclusion, tout en encourageant la réflexion sur la mise en place d'actions concrètes.

Enfin, la direction générale et plusieurs associés, aux côtés de représentants de l'équipe RH et du CSE, ont participé à une formation d'un jour complet sur la diversité et l'inclusion.

Conférence-débat sur le thème de l'égalité des chances et la diversité cognitive en entreprise



Isis Assogbavi

Consultante Diversité & Inclusion - Accordia

« En 2024, Columbus Consulting a poursuivi son engagement en faveur d'un environnement de travail plus inclusif pour l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices. Afin de structurer une politique de diversité et d'inclusion en adéquation avec les enjeux du cabinet, un premier état des lieux a été réalisé en fin d'année. Cette analyse a été confiée à Accordia.

Dans cette perspective, plusieurs axes prioritaires ont été identifiés : renforcer l'attractivité de la marque employeur grâce à des processus transparents, structurer le dispositif de signalement en assurant

la formation des parties prenantes concernées et faciliter le dialogue sur des thématiques telles que l'orientation sexuelle, les croyances religieuses ou l'origine. Ces initiatives sont essentielles pour promouvoir un environnement inclusif, aussi bien en interne qu'en externe.

Afin d'assurer la pérennité des actions engagées, il sera primordial de poursuivre une approche concertée autour de l'Engagement 4 et de l'ensemble des missions que s'est donné Columbus Consulting. »

4 Soutien à la prise de conscience et encouragement des actions responsables de nos prestataires de service

En 2023, ont été officialisées la charte et la politique des Achats Responsables, deux documents de référence qui attestent des engagements de Columbus en la matière.

En 2024, l'engagement du Cabinet en faveur des Achats Responsables a été poursuivi en faisant signer la charte aux fournisseurs de prestations intellectuelles. Grâce à cette initiative, 80% des prestataires de prestations intellectuelles ont désormais adhéré à cette démarche.

Afin de rendre cette démarche encore plus engageante, Columbus Consulting a décidé :

- D'inclure dans les contrats de chaque sous-traitant, une clause précisant les engagements de Columbus et du sous-traitant en matière de RSE ;
- D'engager l'ensemble des fournisseurs et prestataires réguliers (fréquence de prestation équivalent à au moins une fois par mois, hors entreprises déjà dotées d'une politique RSE) à travers la signature de la charte

Extraits de la Charte des achats responsables de Columbus



Indicateurs

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2024	RÉSULTATS 2024
OBJECTIF 1 Contribuer à la régénération du vivant humain et non-humain en développant notre engagement pour des actions responsables, à impact direct ou indirect	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	190k€	210k€
OBJECTIF 2 Réduire l'empreinte environnementale de nos activités professionnelles jusqu'à l'atteinte d'un seuil incompressible	Réduction de notre empreinte environnementale (Teq CO2 / salarié / an)	-1,50%	-4,2%
OBJECTIF 3 Contribuer à l'inclusion professionnelle	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)	Première mesure réalisée au T4 2024
OBJECTIF 4 Soutenir la prise de conscience et encourager les actions responsables de nos prestataires de service dans le cadre de leurs activités	Taux annuel de signature de la charte des Achats Responsables sur les nouveaux contrats de prestation intellectuelle	80%	80%

Avis du Comité de mission



Evelyne Debrosse

Membre du Comité de mission et ambassadrice de l'Engagement 4

L'Engagement 4 se distingue par sa nature pluridisciplinaire et l'implication d'un large public, tant interne qu'externe. Cette diversité constitue à la fois une force et un défi dans sa mise en œuvre.

Plusieurs éléments marquent l'année 2024 :

- ↳ L'adhésion significative des collaborateurs à divers engagements externes pro bono, notamment à travers le nouveau programme Viv'act. Ces initiatives témoignent de la capacité remarquable de Columbus Consulting à mobiliser ses employés autour de la vie associative.
- ↳ L'optimisation de l'empreinte environnementale du cabinet continue et atteint un niveau de maturité appréciable sur cette thématique.
- ↳ Des efforts sont déployés pour recruter des juniors en favorisant la diversité, bien que l'impact de ces actions reste limité. Un impact plus fort pourrait être atteint si les collaborateurs du Cabinet devenaient des ambassadeurs de la diversité auprès de leurs clients.
- ↳ Des progrès notables du Cabinet dans l'application de sa politique d'achats responsables, allant de la signature de sa propre charte avec ses fournisseurs à la recherche de solutions pour faire progresser ses freelances. Aider ceux qui produisent la propriété intellectuelle à se remettre en question sur les sujets RSE est aussi un domaine où Columbus est légitime et peut avoir de l'impact.



Objectifs et indicateurs 2025

En 2025 nous avons pour ambition de :

1. Poursuivre la structuration de Viv'Act qui entre dans sa deuxième année consécutive de mise en œuvre, avec une volonté d'améliorer l'allocation de temps, mais aussi la mesure d'impact consécutive à nos actions.
2. Poursuivre la maîtrise de notre empreinte carbone, en complément des efforts déjà réalisés, pour tendre vers un seuil d'incompressibilité, et commencer à ouvrir la réflexion sur de nouveaux axes de travail et indicateurs (émissions évitées...).
3. Tirer les enseignements de notre mesure de la diversité et de l'inclusion réalisée fin 2024 ; et travailler sur des actions à impacts en la matière chez nos clients.
4. Travailler sur une meilleure mesure de l'engagement de nos sous-traitants & prestataires tout en encourageant leurs actions responsables au-delà des liens établis et des engagements pris avec notre cabinet.



Anthony Pons

Associé Columbus Consulting et responsable de l'Engagement 4

« Qu'il s'agisse actions sur le vivant (Viv'Act, Co Conseil), de maîtrise de notre empreinte carbone, de diversité & d'inclusion ou encore de nos partenaires, l'année 2025 sera sous le signe de l'impact. Au cours de ces dernières années, nous avons mis en place un cadre et des moyens pour réaliser les ambitions de notre engagement #4. Nous devons à présent en tirer les bénéfices, abattre notre jeu, pour chercher à avoir un véritable impact : auprès des associations, chez nous, chez nos clients, chez nos partenaires. »

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2025	CIBLE 2026
OBJECTIF 1 Contribuer à la régénération du vivant humain et non-humain en développant notre engagement pour des actions responsables, à impact direct ou indirect	Engagement des salariés sur des actions à impact direct via notre dispositif Viv'Act	70 k€	Un montant corrélé à notre empreinte carbone (nb. salariés x empreinte carbone) Enclencher une réflexion quant à la structuration d'un fonds de dotation
OBJECTIF 2 Réduire l'empreinte environnementale de nos activités professionnelles jusqu'à l'atteinte d'un seuil incompressible	Réduction de notre empreinte environnementale (Teq CO2 / salarié / an)	- 0,75%	Hors périmètre (Deviend un sous-jacent pour le calcul de l'engagement Viv'Act pour 2026)
OBJECTIF 2.1 Contribuer à la réduction de l'empreinte environnementale de nos clients	Réduction de l'empreinte environnementale de nos clients	Avoir détourné et mené une première expérimentation de méthode de calcul d'émissions évitées chez nos clients	Avoir construit et testé un modèle d'analyse des émissions évitées chez un panel de clients cible
OBJECTIF 3 Contribuer à l'inclusion professionnelle	Nombre d'actions lancées en faveur de l'inclusion *	Lancement de 4 actions de promotion de nos partenaires insertion auprès de nos clients	Lancement de 2 actions d'insertion auprès de nos clients
OBJECTIF 4 Soutenir la prise de conscience et encourager les actions responsables de nos prestataires de service dans le cadre de leurs activités	Nombre de sous-traitants, prestataires et/ou fournisseurs actifs 2025 ayant engagé une action positive à la suite d'une action de sensibilisation RSE	2 actions	3 à 4 actions

* Nature des actions envisagées : Organisation d'un RDV de présentation tripartite client - partenaire – CC, mise en relation Client - Partenaire donnant lieu à un RDV / Echange, Invitation d'un client à un événement Colombus en lien avec le sujet insertion, Invitation d'un client à un événement Partenaire en lien avec le sujet insertion



Avis de l'ambassadeur sur les perspectives 2025



Evelyne Debrosse

Membre du Comité de mission et ambassadrice de l'Engagement 4

« Dans le cadre de ses objectifs 2025, Colombus doit intensifier son engagement en ciblant les domaines où son action peut avoir un réel impact.

Cela passe par un recentrage sur des initiatives porteuses de changement, notamment en matière de diversité et d'inclusion, en explorant de nouvelles approches sans se limiter à des solutions préétablies, mais en mobilisant son influence de manière stratégique. »

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 Accélérer la mise en action de nos clients et amplifier leurs impacts liés à l'usage responsable de la technologie





Ambition

Le numérique, avec des technologies comme l'IA, la 5G ou les nouveaux appareils, transforme notre façon de travailler, de communiquer et de produire. Ces outils rendent les tâches plus rapides et moins coûteuses, mais ils soulèvent aussi de nombreuses questions sur leurs effets négatifs.

L'omniprésence du numérique dans nos vies implique un coût environnemental croissant. Une récente étude (GreenIT - Empreinte environnementale du numérique mondial) révèle une augmentation importante de l'impact environnemental du numérique. En effet, entre 2010 et 2025, la consommation énergétique et d'eau mondiale liée au numérique a plus que doublé, tandis que les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) ont été multipliées par 2,5 passant de 2,2% à 5,5% des émissions mondiales.

Au niveau national, une [étude](#) prospective (janvier 2023) sur l'évolution de l'impact numérique menée par l'ADEME (Agence de la transition écologique) montre que selon un scénario tendanciel, ou les usages du numérique continuent de progresser au même rythme, l'empreinte carbone du secteur pourrait augmenter de 45% d'ici 2030 par rapport à 2020, et même tripler d'ici 2050.

C'EST POUR CETTE RAISON QUE COLOMBUS CONSULTING

01

Développe ses efforts afin d'appréhender les impacts du numérique sur l'environnement, la société et agir pour les réduire au maximum

02

Met en place des leviers d'action concrets afin d'accompagner ses clients et partenaires dans le chemin d'un usage responsable de la technologie.

Une attention particulière a été portée à la compréhension des enjeux, dynamique et limites de l'impact du numérique pour les clients du Cabinet à travers des interventions concrètes de sensibilisation et la mise en place de démarches opérationnelles ou outils pour limiter les impacts.

L'année 2024 a été riche en accomplissement et nous a permis de

- 1) capitaliser sur les différents travaux menés depuis la création de l'engagement (2022),
- 2) diversifier les méthodologies déployées auprès des partenaires du Cabinet,
- 3) renforcer l'exemplarité de Columbus Consulting en matière d'usage responsable du numérique.



Réalisations 2024

1 Vers un numérique frugal : optimisation de la gestion des espaces de stockage du Cabinet, -18% d'empreinte carbone sur les usages cloud

En France, une [étude](#) réalisée par l'ADEME évalue les impacts environnementaux du numérique selon trois axes : les terminaux, les réseaux et les datacenters. Les terminaux sont le principal contributeur à l'empreinte environnementale (+75%), notamment lors des premières étapes de leur cycle de vie (phase de production). Les datacenters quant à eux représentent plus de 15% de l'empreinte globale du numérique. Face à la croissance constante de ces chiffres, encore renforcée avec l'essor de l'IA, Columbus Consulting s'est engagé à réduire et à maîtriser ses espaces de stockage.

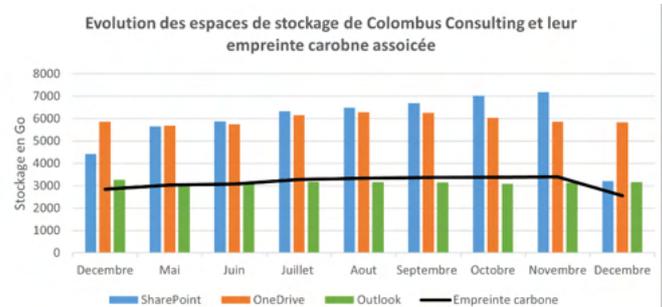
Dans cette optique, et dans le cadre de l'ambition d'« être un cabinet de conseil indépendant de référence sur les usages responsables de la technologie », l'année 2024 a été consacrée à la mise en place de leviers d'action concrets pour réduire les volumes de stockage. Dans un premier temps, le Cabinet a analysé ses usages cloud sur plusieurs mois afin d'en déduire la dynamique des évolutions et déterminer les principaux postes de consommation pour identifier les leviers adaptés. Ces analyses ont révélé la répartition suivante :

- La messagerie représentait 20 % de la consommation,
- Les espaces partagés, 40 %,
- Les espaces personnels, 40 %

Grâce à un suivi précis de la consommation, des actions ciblées ont pu être déployées, notamment des ateliers individuels pour accompagner les collaborateurs ayant les plus grandes volumétries de stockage personnel (messagerie & espace personnel).

Au second semestre, les efforts ont été concentrés sur les espaces partagés (40% de la consommation globale) et ont permis d'identifier et de supprimer plus de 3,5 To de fichiers en doublon.

Ces actions ont permis une réduction de 18% de l'empreinte carbone numérique (cloud) du Cabinet



Plus globalement, cette nouvelle approche a permis d'affiner les mesures « empreinte carbone » en intégrant uniquement les espaces utilisés, et ainsi de les rapprocher de la réalité des consommations.



Sylvestre Munier

Senior Manager et référent Knowledge - Columbus Consulting

« Les dernières années ont été marquées par une croissance significative de notre effectif et une accélération de notre activité. Cette montée en puissance s'est traduite par une explosion de la production de propositions commerciales, d'offres et de livrables, mettant à rude épreuve notre espace de stockage partagé SharePoint + Teams. Initialement dimensionné pour 4,5 To, nous avons rapidement dépassé les 7 To, avec une augmentation d'1 To tous les quatre mois. À ce rythme, nous risquons une suspension de nos outils de travail par Microsoft, nous contraignant à investir massivement dans des espaces de stockage supplémentaires, à raison de 3 600 €/To.

Au-delà de l'impact financier, c'est notre engagement en faveur de la frugalité numérique, renforcé par notre statut de société à mission, qui a motivé notre action. Une analyse comparative avec l'espace de stockage

de l'équipe Balthazar a révélé un écart considérable : le volume moyen d'un document Columbus était 2,5 fois supérieur à celui d'un document Balthazar. Cette différence nous a mis sur la piste des versions de révision, ces sauvegardes invisibles de chaque modification apportée à un document.

L'équipe capitalisation, munie des droits administrateurs, a mené l'enquête. Nos plateformes SharePoint et Teams conservaient jusqu'à 500 versions de révision par document, et ce, indéfiniment. Nous avons alors développé un script, déployé par notre prestataire sur nos 300 000 documents.

Résultat : une réduction de 57 % de l'espace de stockage utilisé, soit 4 To, ce qui équivaut à une économie de 838 kilogrammes de CO2 par an. Et ce, sans perte de données et sans le moindre investissement financier. »

2 La transformation responsable au cœur de l'ADN de Columbus Consulting : actions et mobilisations

L'année 2024 a été rythmée par une dynamique d'initiatives et d'actions concrètes en faveur d'un numérique plus responsable au sein de Columbus.

La Digital Clean Up Week chez Columbus Consulting :

Dans le cadre de son engagement en faveur d'un Numérique Responsable, Columbus a pris part à la **Digital Clean Up Week**, une initiative portée par l'Institut du Numérique Responsable (INR) et le **World Clean up Day France**. Du 11 au 15 mars, des actions ont été menées pour promouvoir des pratiques numériques plus durables.

Un programme varié et interactif a été proposé aux collaborateurs, notamment un guide pratique pour le nettoyage des messageries, ainsi que le partage de la méthode d'achat responsable BISOU, favorisant des choix plus éclairés et écoresponsables.



La rentrée Climat de Columbus Consulting :

La « **Rentrée Coco Climat** » qui a célébré sa troisième édition en 2024, a rassemblé plus de 100 collaborateurs autour d'un programme engagé. Pendant deux semaines, conférences, ateliers et challenges ont rythmé cet événement dédié aux enjeux environnementaux.

Cette édition a notamment mis à l'honneur le Numérique Responsable, avec la Fresque du Numérique, un atelier collaboratif d'une demi-journée visant à sensibiliser et former les Colombusiennes & Colombusiens aux impacts environnementaux du digital. Face à son succès, cette initiative a vocation à être reconduite dans les années à venir.



Atelier Fresque du Numérique

La **Digital Clean Up Week** a permis de fédérer les équipes autour d'un enjeu essentiel et de renforcer l'engagement de Columbus en faveur d'un numérique durable.

En complément, un quiz de connaissances a été proposé pour évaluer la maturité des consultants de Columbus Consulting en matière de Numérique Responsable. Structuré autour de quatre thématiques clés : généralités, impact environnemental, impact humain et bonnes pratiques. L'objectif derrière ce quiz est triple :

- **Sensibiliser** les consultants Columbus Consulting aux enjeux environnementaux et humains du numérique
- **Evaluer** leur niveau de connaissance et l'adoption des bonnes pratiques
- **Outils** sur la base des résultats obtenus

Dans cette dynamique, un objectif clé pour 2025 sera la mise à disposition d'une boîte à outils Numérique Responsable accessible à l'ensemble des collaborateurs. Cette ressource offrira des clés pour comprendre les enjeux du numérique durable et agir concrètement, aussi bien dans un cadre professionnel que personnel.



Manel Dachraoui

Consultante Supervising Senior - Columbus Consulting

« L'année 2024 a marqué une étape clé dans notre engagement pour le numérique responsable. En poursuivant les actions entamées en 2023, nous avons renforcé nos efforts pour sensibiliser les consultants et les aider à adopter des pratiques plus responsables.

Au-delà de la Digital Clean Up Week, nous avons mis en place des initiatives concrètes, comme le quiz sur la maturité numérique responsable, permettant à chacun d'évaluer ses connaissances sur les impacts du numérique et les bonnes pratiques à adopter.

L'objectif était de sensibiliser tout en fournissant des outils pratiques pour intégrer ces réflexes dans notre quotidien, aussi bien en interne que dans nos missions auprès des clients.

En 2025, nous poursuivons cette dynamique avec des projets encore plus ambitieux. La Digital Clean Up Week a été renouvelée et nous prévoyons de partager une boîte à outils pour accompagner nos collaborateurs et clients vers des pratiques numériques durables. Ces actions témoignent de notre volonté de faire du numérique responsable un pilier essentiel de notre culture d'entreprise et de nos services. »

3 Colombus Consulting, membre de l'Institut du Numérique Responsable

Colombus Consulting est membre de l'Institut du Numérique Responsable depuis janvier 2024 et peut ainsi accéder au contenu et à l'expertise partagés au sein de l'INR. Le Cabinet a participé aux groupes de travail, dont celui sur "[la maturité numérique responsable des parties prenantes](#)", et à la rédaction du «Guide to evaluating and influencing the maturity of stakeholders in Sustainable IT»

Guide to evaluating and influencing the maturity of stakeholders in Sustainable IT

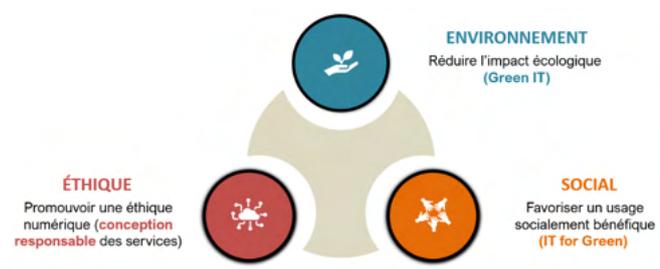
Public report of the workgroup – year 2024

Best practices for evaluating and influencing the maturity of its stakeholders in Sustainable IT



4 Les déploiements/accompagnement des clients/partenaires du cabinet

Colombus a conçu dès 2023 une méthodologie de mesure et de développement de la maturité numérique responsable, fondée sur huit domaines d'évaluation. Elle a été déployée auprès d'organisations partenaires et de clients pour permettre la mise place de plan d'action sur mesure. Ces travaux se sont poursuivis afin développer de nouvelles méthodologies. Celles-ci couvrent trois axes majeurs qui structurent la vision de Columbus Consulting du Numérique Responsable :



Des méthodologies applicables sur ces trois axes ont été élaborées afin d'accompagner les clients sur le chemin d'une appropriation positive de la technologie :



En parallèle du développement de ces méthodologies, l'année 2024 a permis au Cabinet de mener cinq déploiements diversifiés auprès de différents partenaires et clients, issus de secteurs variés.

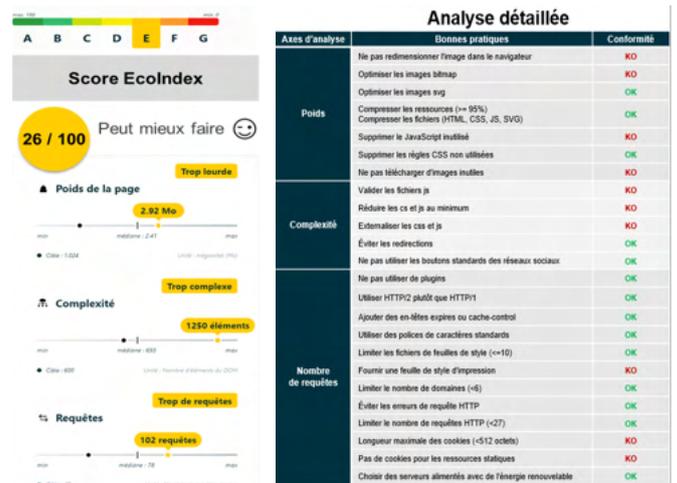
CLIENT	ENJEU & DIMENSION NUMÉRIQUE RESPONSABLE	LES IMPACTS DE L'INTERVENTION COLOMBUS CONSULTING
Acteur du secteur de l'énergie	<p>Enjeu Numérique Responsable : <u>Ancrer durablement des pratiques Numériques Responsables</u> au sein des équipes d'un acteur majeur de l'énergie, en mettant en place des initiatives concrètes pour intégrer le Numérique Responsable dans l'écosystème de l'entreprise</p> <p>Dimensions Numérique Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structuration du programme Numérique Responsable • Promouvoir un numérique inclusif et éthique 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition d'une boîte à outils Numérique Responsable • Faire connaître les enjeux du numérique et appliquer les bonnes pratiques à travers des événements (ex : récupération de 60kg de matériel via une opération nettoyage) • Création d'une communauté de référents Numérique Responsable afin de promouvoir les bonnes pratiques en région
Acteur du secteur de l'énergie	<p>Enjeu Numérique Responsable : <u>Moderniser un outil métier opérationnel</u> en repensant l'expérience utilisateur, en favorisant l'inclusion numérique et en garantissant l'évolutivité de l'appliquatif</p> <p>Dimensions Numérique Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accessibilité et inclusion numérique • Conception centrée sur l'utilisateur 	Amélioration de l'accessibilité de la nouvelle application par le biais d'ateliers d'inclusion numérique
Acteur du secteur audio-visuel	<p>Enjeu Numérique Responsable : <u>Optimiser le pilotage des produits et renforcer l'autonomie</u> des équipes en déployant des traceurs analytiques pertinents et des outils d'aide à la décision efficaces.</p> <p>Dimensions Numérique Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimisation des ressources numériques • Amélioration de l'efficacité opérationnelle 	<p>Réduction de la volumétrie de requêtes : sur la base d'un nombre de visiteurs stable, la volumétrie du nombre de requête a baissé de 32%</p>
Acteur du secteur de la mobilité	<p>Enjeu Numérique Responsable : Intégrer une dimension Numérique Responsable dans les méthodes de travail des équipes et du programme</p> <p>Dimension Numérique Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation des collaborateurs aux enjeux numérique 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction & Partage d'une charte de bonne pratique communiquée à la division du programme • Rationalisation des données stockées
Acteur du secteur bancaire	<p>Enjeu Numérique Responsable : <u>Identifier et corriger les irritants d'un acteur bancaire en matière d'impact environnemental et d'accessibilité</u> de ses services digitaux, avec un focus sur son site web, afin d'améliorer sa performance RSE.</p> <p>Dimensions Numériques Responsables :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éco-conception des services numériques • Accessibilité numérique 	<p>Etablissement d'un plan d'action avec des leviers concrets pour améliorer :</p> <p>1) La performance environnementale, via trois axes d'évaluation, poids, complexité et nombre de requête</p> <p><u>Ex de recommandation :</u> Redimensionnement des images, suppression de téléchargements non-obligatoires (identifié dans le rapport du test)</p> <p>2) L'accessibilité La mise en place de ces recommandations permettra d'améliorer la notation eco-index et d'accessibilité du site web</p>



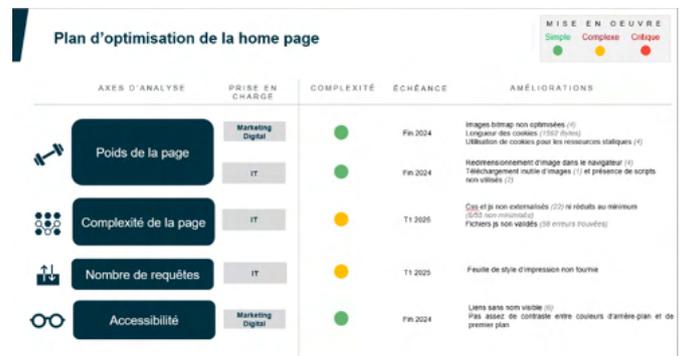
Quelques illustrations de déploiements

Accompagnement d'un acteur du secteur bancaire

Colombus Consulting a analysé sur la base de l'EcoIndex (*outil d'évaluation de l'impact environnemental des sites*) le site web d'un de ses partenaires, 3 axes ont été analysés, à savoir, **le poids, la complexité, le nombre de requêtes utilisées**. Pour chacun des axes, une série de bonne pratique est évaluée, l'outil réalise des tests afin de vérifier si elles sont bien appliquées, dans le cas le contraire, les irritants sont remontés pour être corrigés.



Afin d'offrir une analyse plus complète, Colombus Consulting a intégré une dimension d'accessibilité à son analyse en utilisant l'outil « Lighthouse », ce dernier permet d'évaluer la performance de site web en termes d'accessibilités, identifier les verrous et permettre de les lever.



Accompagnement d'un acteur de la mobilité

Colombus Consulting a accompagné son client, un **acteur de la mobilité**, dans le **pilotage et la réorganisation de son programme**. Dans ce cadre, un atelier de sensibilisation a été animé par Colombus auprès de l'équipe programme. Cet atelier avait pour objectifs :

- Comprendre les concepts du Numérique Responsable et sensibiliser aux enjeux
- Comprendre la politique Numérique Responsable du groupe et les premières actions mises en œuvre
- Réfléchir sur des mesures à mettre en place pour améliorer l'empreinte numérique responsable à l'échelle de la division

Cette initiative, fortement appréciée par les équipes, a conduit à la **création et au partage d'une charte numérique responsable** structurée autour de **six axes**.

Pour votre groupe, le numérique responsable peut se déployer sur 6 axes principaux :

1 Les équipements	2 Les moyens de communiquer	3 L'utilisation d'Internet	4 L'impression	5 Le stockage	6 Le télétravail
Prolonger la durée de vie du matériel : recycler...	Être vigilants sur les moyens de communication que j'utilise : nombre de PJ par mail, usage de teams...	Evaluer la consommation d'internet lors de nos recherches : réduire les résolutions d'images...	Eviter les aplats de couleurs, les images, favoriser les couleurs avec de forts contrastes... Réduire les poids des documents avant impressions	Choisir la solution la plus adaptée au besoin : le disque dur, OneDrive, SharePoint...	Réduire ses déplacements Diminuer la consommation de chauffage sur les lieux de travail en l'absence de collaborateurs



Tirso Ordonez

**Directeur du programme de gestion des données
de l'infrastructure ferroviaire - SNCF Réseau**

« Colombus Consulting est intervenu initialement pour nous accompagner dans le pilotage et l'amélioration du mode de fonctionnement de notre programme. Après un an d'accompagnement et le lancement de plusieurs chantiers de transformation, j'ai été sensibilisé en interne de SNCF aux enjeux RSE. Jusque-là, mon engagement RSE était limité et personnel. Mais j'ai pris conscience qu'en tant que directeur de programme, je pouvais avoir un impact bien plus large.

Colombus Consulting a été force de proposition sur le sujet et compte tenu de la mission du programme, nous avons rapidement orienté les travaux vers la responsabilité numérique. Colombus Consulting a organisé une session de sensibilisation au numérique responsable pour mon équipe d'une dizaine de collaborateurs. Cette session a permis de raccrocher les enjeux du numérique responsable aux impacts et aux leviers d'action à plusieurs niveaux : citoyen, société et entreprise. Nous avons clôturé l'après-midi par un atelier d'idéation afin d'identifier des

actions concrètes à mettre en place, aussi bien à titre individuel qu'au sein du programme.

Cet échange a fortement mobilisé mon équipe, qui s'est sentie concernée et motivée pour agir. Colombus nous a appuyé à la rédaction d'une charte du numérique responsable, et l'équipe a été proactive pour lancer de nouvelles actions : campagne de nettoyage des boîtes e-mails, réduction de l'espace de stockage sur SharePoint et rationalisation des données stockées dans notre référentiel de données.

Pour assurer la continuité de cette démarche, un responsable du numérique responsable vient d'être nommé au sein de mon équipe. Il pourra s'appuyer sur un plan d'actions concrets remis par Colombus Consulting à la suite d'un diagnostic 360°. Grâce à cet accompagnement, nous avons pu structurer notre engagement et initier une dynamique qui s'inscrit dans la durée. »



Caroline RACIMORA

Responsable Data Management - France Télévisions

« Avec Colombus, nous avons constaté que beaucoup des paramètres intégrés dans notre solution Analytics n'étaient pas utilisés par le métier. Dans le cadre de notre volonté d'adopter des pratiques numériques plus responsables, nous avons travaillé main dans la main avec Colombus pour rationaliser les données que nous collectons et exploitons. Cette démarche nous a permis de limiter les volumes inutiles, d'optimiser nos traitements et de réduire l'empreinte environnementale de nos activités data. Et cela tout en conservant des indicateurs pertinents et fiables. Concrètement, la volumétrie du nombre de requête a baissé de 32%.

Ce travail de nettoyage des données a été essentiel pour éliminer les doublons, les métriques obsolètes et toutes les données qui n'apportaient plus de valeur. Nous avons non seulement allégé nos flux, mais nous avons aussi renforcé la qualité des analyses et réussi à réduire la charge de nos outils Analytics. Cela a généré un impact direct sur notre empreinte carbone et nos coûts. Cette logique éco-responsable fait désormais partie de nos réflexes »



Indicateurs

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2024	RÉSULTATS 2024
OBJECTIF 1 Être un cabinet de conseil exemplaire dans sa connaissance du Numérique Responsable et son usage responsable des technologies	Emissions de CO2 par collaborateur par an liées aux usages numériques professionnels	- 5% Pour la partie cloud utilisateur et mesure à définir pour la partie équipement	- 18,17% Pour la partie cloud utilisateur et mesure à définir pour la partie équipement
OBJECTIF 2 Accélérer la mise en action de nos clients et amplifier leurs impacts liés à l'usage responsable de la technologie	Nombre de déploiement de méthodes avec impact mesurable	5	5



Avis du Comité de mission



Sébastien Hénon

Membre du Comité de mission et ambassadeur de l'engagement 5

« En tant qu'ambassadeur de l'engagement 5, je suis fier de constater les réalisations significatives de Columbus Consulting en 2024. L'optimisation de la gestion des espaces de stockage, qui a permis une réduction de 18% de l'empreinte carbone numérique du Cabinet, est un exemple concret de l'engagement

envers un numérique frugal. Je tiens à souligner également les cinq exemples de réalisations auprès de clients du Cabinet qui illustrent l'engagement de promouvoir un numérique éthique auprès des clients et partenaires avec une méthodologie maintenant éprouvée. »



Objectifs et indicateurs 2025

Cela fait maintenant trois ans que Columbus Consulting est engagé en faveur du Numérique Responsable. Durant cette période, Columbus a :

- Approfondi ses connaissances à travers une veille active
- Renforcé son maillage avec des acteurs de référence, notamment grâce à son adhésion à l'Institut du Numérique Responsable (INR) ou du groupe de travail HUB FRANCE IA Environnement
- Développé et déployé des méthodologies de natures très différentes (grille de maturité, ateliers, sensibilisation aux enjeux du numérique, évaluation de la performance et de l'accessibilité des site web, etc.)
- Affiné le suivi de sa consommation et actionné des leviers concrets pour la réduction de son empreinte environnementale liés à nos usages numériques

Fort de ces acquis, Columbus Consulting oriente ses efforts vers la diffusion de ses connaissances. L'objectif est de former/sensibiliser les collaborateurs en interne, afin qu'ils deviennent les ambassadeurs des bonnes pratiques auprès des clients et partenaires.

Pour 2025, Columbus Consulting renforce son modèle de mission. En complément du maintien de nos objectifs relatifs aux émissions de CO2 par collaborateur dans le cadre de l'usage numérique professionnel et de poursuivre le déploiement de méthodes à impact mesurable, nous plaçons désormais la montée en compétences de nos collaborateurs au cœur de nos priorités.

Cela se traduit par l'ajout de l'indicateur : « Part de consultants ayant développé ou renforcé une compétence en numérique responsable » à notre modèle de mission.



David Robin

Associé Columbus Consulting et responsable de l'Engagement 5

« Généralisation des usages de l'IA générative, explosion de la construction de data centers, multiplication des terminaux numériques, dans notre quotidien, à la maison comme en entreprise, prédominance de la data et de l'IA comme éléments de la compétitivité des entreprises... tout cela impose plus que jamais d'intégrer le numérique responsable comme la clé de voute de la résilience de nos modèles. En 2024, nous avons passé une étape en termes de sensibilisation et avons intégré le numérique responsable dans nos process de formation interne, c'est devenu une compétence clé dans notre référentiel. Nous nous sommes outillés pour optimiser notre consommation de cloud. Nous avons aussi développé notre portefeuille de méthodologie à impact pour nos clients et partenaires (éco-conception, éco-index & accessibilité...).

Nous les avons déployés, renforcés et nous continuons de pousser nos clients à les mettre en place. Nous nous sommes encore plus ouverts sur l'extérieur et contribuons activement à des think tank. En 2025, nous avons devant nous de nouveaux enjeux : revisiter l'ensemble de nos outils et convictions à travers le prisme de l'IA, suivre et accompagner le développement des usages en internes, comme chez nos clients, pour des pratiques éco-responsables et éthiques. Également, dans un contexte de recherche d'économie ou les ressources deviennent rares, un de nos enjeux sera de bien montrer que le numérique responsable est une solution, une nécessité, et non une contrainte. »

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2025	CIBLE 2026
OBJECTIF 1 Être un cabinet de conseil exemplaire dans sa connaissance du Numérique Responsable et son usage responsable des technologies	Emissions de CO2 par collaborateur par an liées aux usages numériques professionnels	Stabilisation des émissions CO2/ collaborateur Après-18% en 2024	En cours de réflexion
OBJECTIF 2 Être un cabinet de conseil exemplaire dans sa connaissance du Numérique Responsable et son usage responsable des technologies	Part de consultants ayant développé ou renforcé une compétence Numérique Responsable	Former 20% des collaborateurs	En cours de réflexion
OBJECTIF 3 Accélérer la mise en action de nos clients et amplifier leurs impacts liés à l'usage responsable de la technologie	Nombre de déploiement de méthodes avec impact mesurable	5	En cours de réflexion



Avis de l'ambassadeur sur les perspectives 2025



Sébastien HÉNON
 Membre du Comité de mission et ambassadeur de l'Engagement 5

« Pour 2025, je soutiens pleinement l'objectif de mettre à disposition une boîte à outils Numérique Responsable accessible à tous les collaborateurs, et de les former régulièrement dessus. Je vous encourage également à poursuivre les travaux également sur l'axe de la data et de l'éco-conception, qui sont des thématiques qui sont accentuées à l'heure de l'IA et des questions de souveraineté. »



Pascale Montrocher
 Membre du comité de mission et ambassadrice de l'Engagement 5

« Nous avons tous tendance à oublier avec tous les usages et notamment la forte croissance du cloud que le monde virtuel est bien réel. C'est pourquoi il est absolument nécessaire d'investir dans l'acculturation des équipes sur la réalité de l'empreinte carbone du numérique.

Sans prise de conscience concrète de tout un chacun en tant que salarié, dirigeant ou citoyen, le déploiement effectif de bonnes pratiques ne pourra pas arriver. Pour cela il convient de mettre en place et monitorer les bonnes pratiques notamment en matière de frugalité.

Colombus a d'ores et déjà réfléchi pour proposer de telles offres à ses clients. Ces offres prendront naturellement leurs places avec le déploiement RSE et CSRD. C'est d'autant plus important avec l'impact de l'IA qui sera massif tant d'un point de vue Environnement (accélération exponentielle de l'empreinte carbone), que Social (bouleversement de certains métiers) ou Ethique (maîtrise des hallucinations ou des fakes par exemple) »

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.

En 2024, les engagements ont été portés par les contributions majeures de :

Maïlys Bassinet

Consultante Senior

Julien Bidamant

Consultant Supervising Senior

Antoine Boivin

Consultant Senior

Alizée Chesnoy

Manager

Camille Chol

Consultante Supervising Senior

Mélanie Clavier

Consultante Junior

Clémence Comte

Consultante Supervising Senior

Lise Criqui

Manager

Guillaume Croizet

Manager

Manel Dachraoui

Consultante Supervising Senior

Diane Doukhan

Consultante Supervising Senior

Clémence Dupouët

Manager

Nabil El Fodil

Consultant Senior

Lou Février

Consultante Senior

Gael Gautier

Senior Manager

Julie Gay

Consultante Junior

Marie-Liévine Gueroult

Consultante Supervising Senior

Sidonie Guilbert

Consultante Senior

Louis Humbert

Consultant Junior

Chloé Lautier

Consultante Junior

Aubérie Lefrançois

Consultante Senior

Anne-Claire Le Ho

Associée

Anne-Sophie Levasseur

Associée

Elise Marechal

Manager

Syrine Mekni

Consultante Senior

Claire Merabti

Consultante Junior

Aurélien Meyer

Associé

Louis Mogenet

Consultant Junior

Jean Baptiste Pla

Consultant Senior

Anthony Pons

Associé

David Robin

Associé

Philibert Rolez

Consultant Junior

Florian Rotermund

Consultant Supervising Senior

Maxime Schemidt

Consultant Senior

Jean-Baptiste Sicard-Ruiz

Consultant Supervising Senior

Margaux Vieille

Responsable des Ressources
Humaines



Colombus Consulting

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

colombus-consulting.com

