



Colombus
Consulting



Rapport DE MISSION



Sommaire

Edito d'Elsa Cuisinier	4
Société à Mission, de quoi parle-t-on ?	5
La qualité de Société à Mission, quel bilan fin 2025 ?	6
Focus	7

COLOMBUS CONSULTING UNE SOCIÉTÉ DE CONSEIL À MISSION 8

Colombus Consulting, acteur de la transformation responsable	10
Colombus Consulting en quelques chiffres	12
Société à Mission depuis 2021, des résultats concrets et un chemin enthousiasmant	13
Notre raison d'être et nos engagements	14
Notre modèle de mission	15
Sa gouvernance	17
Contribuer directement aux enjeux socio-environnementaux de notre économie et faire évoluer notre métier de conseil	17
Notre premier rapport de durabilité, complémentaire de nos Rapports de mission	19

RAPPORT DE MISSION 2026 20

Avis du Comité de mission par Frédéric Lavenir, Président du Comité de mission	22
Le Comité de mission	24
Rôle et gouvernance du Comité de mission	24
Composition de notre Comité de mission	26
Retour sur l'année 2025	29

LE RAPPORT DE MISSION UNE ŒUVRE COLLECTIVE 30

Engagement 1

Aider les organisations à oser et concrétiser les transformations responsables et durables avec audace	32
--	----

Engagement 2

Accompagner les hommes et les femmes dans le développement des compétences / connaissances dont ils ont et auront besoin pour s'accomplir en tant que professionnels, individus et citoyens	40
---	----

Engagement 3

Porter une vision éthique du management en favorisant le développement de l'organisation et l'épanouissement des individus	47
--	----

Engagement 4

Amplifier l'impact de Colombus Consulting sur la société par l'exemplarité et la singularité	57
--	----

Engagement 5

Accompagner les organisations sur le chemin d'une appropriation positive de la technologie	67
--	----

Remerciements	80
---------------	----



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



Edito d'Elsa Cuisinier



“Ancrer encore plus résolument la transformation responsable au cœur de nos missions, étendre notre impact vers nos clients, nos partenaires, notre écosystème.”

Elsa Cuisinier

Présidente de Columbus Consulting

Tenir le cap quand le vent tourne. C'est peut-être l'une des définitions les plus justes de ce que signifie être, réellement, une Société à Mission.

2025 s'est imposée comme une année de vérité. La transition écologique et la responsabilité sociétale des entreprises ne font plus la une. Contexte économique tendu, priorités commerciales qui s'imposent, révolution IA qui accapare les agendas, backlash d'un discours RSE, environnement d'affaires particulièrement imprévisible : tout cela a conduit nombre d'acteurs à réduire la voilure, à remettre à demain ce qui ne pouvait pourtant attendre. La réceptivité de nos clients aux enjeux socio-environnementaux a sensiblement baissé. Le mot « régénération » a parfois sonné creux dans des salles de réunion où les arbitrages court-termistes s'imposaient.

Colombus Consulting a fait le choix de la persévérance, de l'exigence et de la cohérence. Non par entêtement, mais parce que nous sommes profondément convaincus que les engagements que l'on tient dans l'adversité sont les seuls qui disent vraiment ce que l'on est. « Faire ce qu'on a dit qu'on ferait ».

Cette exigence que nous nous sommes fixés dès les origines de notre démarche, n'a jamais été aussi nécessaire qu'en 2025.

Cette constance s'est traduite en actes concrets. D'abord, en maintenant une part élevée de missions à impact positif, près de 35 % de notre production, dans un contexte où beaucoup de nos clients traversaient eux-mêmes des zones de turbulence. En atteignant notre seuil d'incompressibilité carbone (0,81 tCO₂e par salarié), aboutissement de sept années de sobriété active qui réduisent de 58 % nos émissions par consultant depuis 2018. Le lancement effectif de notre Comité Éthique, premier espace collectif de discernement sur nos choix les plus complexes ; la mise en place d'un outil d'analyse de l'impact socio-environnemental des missions ; et la conception d'un agent IA dédié aux transformations responsables. Parce que les outils ne sont jamais neutres, nous avons choisi de mettre l'IA explicitement au service de la mission, d'en concevoir un usage orienté vers ce qui compte : l'analyse de l'impact, la rigueur du diagnostic, l'exigence de la transformation responsable. Columbus ne subit pas la révolution technologique : elle la choisit, selon ses propres critères.

2025, c'est aussi l'année où Columbus a produit son premier rapport de durabilité volontaire, aligné sur les standards de la CSRD, expression supplémentaire de notre exigence de transparence et de rigueur.

Le Comité de mission a, une nouvelle fois, joué un rôle central : celui d'un miroir bienveillant et exigeant, capable de nommer les progrès comme les angles morts. Que ses membres soient ici chaleureusement remerciés pour leur engagement et la qualité de leur regard, précieux dans les périodes d'incertitude. Merci également à tous les collaborateurs de Columbus qui, au quotidien, font vivre cette mission avec conviction et professionnalisme.

Pour 2026, le cap ne change pas, il s'approfondit. Ancrer encore plus résolument la transformation responsable au cœur de nos missions, étendre notre impact vers nos clients, nos partenaires, notre écosystème. Avec une conviction simple : les futurs désirables ne se proclament pas, ils se construisent, maintenant, et surtout quand la société regarde ailleurs.

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.

+ de 2400

sociétés à mission à fin 2025*

+ de 1.000.000

de 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 ?
| \[economie.gouv.fr\]\(https://www.economie.gouv.fr\)](https://www.economie.gouv.fr)

La qualité de Société à Mission, quel bilan fin 2025 ?

À l'issue de l'année 2025, le modèle de société à mission poursuit sa progression en France, confortant sa place comme cadre juridique significatif de transformation des entreprises. Selon les données consolidées de l'Observatoire des Sociétés à Mission, près de 2 000 sociétés avaient adopté ce statut à la fin 2024, représentant plus d'un million de salariés travaillant dans ces structures ou au sein de groupes dont la maison-mère est société à mission - un chiffre qui illustre la capacité du statut à s'ancrer durablement dans l'économie nationale.

Au-delà des données 2024, les tendances observées en 2025 montrent une poursuite de la dynamique d'adoption, avec plus de 2 400 sociétés à mission recensées à la fin de l'année, selon les estimations les plus récentes de la Communauté des Entreprises à Mission. Cette progression, qui s'inscrit dans une trajectoire de forte croissance depuis l'entrée en vigueur de la loi Pacte en 2019, témoigne d'un intérêt continu pour un modèle qui combine objectifs sociaux, environnementaux et performance économique.

La structure même de l'écosystème des sociétés à mission reste marquée par une forte prédominance des PME ($\approx 81\%$), tandis que les ETI et grandes entreprises, bien que moins nombreuses, affichent des taux de croissance relatifs plus élevés, signalant une appropriation croissante du statut par les acteurs de plus grande taille. L'implantation géographique s'élargit également, avec une progression notable des sociétés à mission en régions, ce qui atteste d'une diffusion plus large du modèle au-delà des bassins économiques traditionnels.

Parallèlement, ces entreprises s'inscrivent souvent dans des démarches plus larges de performance sociétale : un nombre croissant d'entre elles complète leur engagement missionnaire par des certifications ou labels complémentaires, ce qui illustre l'intérêt pour des standards élevés de gouvernance et d'impact. Malgré ces avancées, des défis subsistent, notamment en termes de conformité aux obligations prévues par la loi (intégration de la mission dans les statuts, vérification par un organisme tiers indépendant, production de rapports de mission robustes) et en matière d'appropriation opérationnelle des objectifs de mission à tous les niveaux de l'organisation. La continuité de la dynamique observée dépendra ainsi de la capacité des entreprises à dépasser le stade d'affichage pour intégrer ces engagements dans leurs arbitrages stratégiques, leurs modèles de gouvernance et leurs pratiques quotidiennes.

Focus

Dynamisme international des statuts d'entreprise à mission / à impact

Le statut français de **société à mission** s'inscrit dans un mouvement international plus large visant à reconnaître juridiquement des entreprises intégrant des objectifs sociaux et environnementaux au cœur de leur stratégie. Les dynamiques observées à l'étranger révèlent toutefois des trajectoires contrastées selon les pays.

L'**Italie** apparaît comme l'un des pays européens les plus avancés en volume, avec **plus de 4 500 Societ   Benefit recensées fin 2024**. Introduit dès 2015, le statut bénéficie d'une diffusion large dans le tissu économique et repose sur des obligations de reporting d'impact annuelles, contribuant à une appropriation relativement homogène du modèle.

Au **Royaume-Uni**, le statut de **Community Interest Company (CIC)** connaît une adoption très large, avec **plus de 37 000 entités enregistrées en 2025**. Ce cadre, historiquement orienté vers l'intérêt communautaire, relève davantage de l'économie sociale que de la transformation stratégique d'entreprises commerciales classiques, mais illustre la capacité d'un dispositif juridique dédié à se déployer à grande échelle.

Aux **  tats-Unis**, la dynamique repose principalement sur la **diffusion juridique** du statut de **Benefit Corporation**, désormais reconnu dans la majorité des   tats. En l'absence de registre fédéral consolidé, le nombre exact d'entreprises concernées reste difficile à établir, mais le modèle se distingue par l'intégration explicite d'objectifs d'intérêt général dans les obligations fiduciaires des dirigeants.

Enfin, la **Colombie** constitue un exemple de croissance rapide dans un pays émergent, avec environ **2 600 sociétés BIC recensées en 2024**, contre moins de 1 000 trois ans auparavant, traduisant un volontarisme public marqué en faveur de ces formes d'entreprise.

Si les statuts d'entreprise à mission ou à impact connaissent une dynamique soutenue à l'international, leur portée et leur profondeur varient fortement selon les contextes. L'efficacité de ces modèles dépend moins de leur diffusion quantitative que de leur capacité à transformer réellement la gouvernance, les arbitrages stratégiques et les pratiques de pilotage des entreprises.

PARTIE 1

Colombus Consulting une Société de conseil à Mission





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. 2025 a permis de créer des liens et des synergies pour conjuguer les différents savoir-faire et de développer nos capacités autour des technologies et particulièrement de l'IA qui a fait partie des débats lors des Comités de Mission.

Colombus est devenu un groupe intervenant sur un ensemble d'offres pour accompagner les entreprises de la stratégie à sa mise en œuvre avec une vision clients et collaborateurs.



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. Cela a abouti en 2024 à la création d'une Communauté Conseil Regen soutenue par le Syntec Conseil.

Colombus Consulting en quelques chiffres



+ 100
CLIENTS
grands groupes



+ 250
CONSULTANTS
au niveau groupe intégrant
les filiales Balthazar, Le Hub,
Tempo&Co et Colombus Suisse



25 pays
D'INTERVENTION
et un bureau en Suisse



≈ 4%
DE LA MASSE SALARIALE
consacrée à la formation continue



Un turnover
< 21%
depuis 2018



48%
FEMMES



52%
HOMMES



97/100
c'est la note obtenue sur les
indicateurs issus de l'index
égalité homme/femme

2013

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

2018

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

2014

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

2019

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

2004

Lancement d'une offre
dédiée au Développement
Durable

2009

Adhésion Global Compact

2016

Lancement des partenariats NQT et
Makesense

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 Colombus
Consulting

2012

Première distinction au classement
Great Place to Work

2017

Première qualification au niveau
Global Compact Advanced

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

2021

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

2022

Contribution au lancement de la Convention des Entreprises pour le Climat Consulting
Construction des formations à la conduite de « Transformations Responsables » et au « Management Éthique »

2023

1^{er} 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

2024

2^{ème} 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
Première rencontre des Comités de Mission Columbus et Balthazar

2025

3^{ème} rapport de mission et validation de l'évolution de notre démarche par l'OTI (note de 87/100)

Lancement de la Communauté Conseil Regen soutenue par le Syntec Conseil.

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.

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 notre écosystème. Ils s'adressent d'une part à nos clients et à nos salariés, et d'autre part à la société au sens large, incluant nos fournisseurs, sous-traitants et partenaires.

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

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

Notre modèle de mission

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

En s'inscrivant dans la lignée du modèle de mission 2024, l'année 2025 nous a permis de poursuivre les grands chantiers initiés l'année précédente, tout en recherchant à augmenter l'impact de nos actions.



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 Éthique 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 Éthique



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 (i.e. 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 2025, près de 40 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 2025 avec des focus sur les travaux menés par chacun des engagements et des moments de réflexion sur des sujets plus généraux tels que nos ambitions pour l'année, le suivi de la réalisation de notre mission et l'atteinte de nos objectifs.

Par ailleurs, des ateliers de travail et des réunions de réflexion ont également été menés avec les membres du comité. Ces temps d'échange et de travail 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.

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 appelée Conseil Regen créée en 2024 et soutenue par le Syntec Conseil.

2025 a permis de contribuer et d'aboutir à des communs intéressants autour de la mesure d'impacts, d'ateliers thématiques de sensibilisation, de lien avec d'autres communautés. Cela a abouti à un site qui recense nos engagements, nos ambitions et nos communs en termes de méthodes ou d'outils :

Conseil Regen – Communs et Ressources – Syntec Conseil

En 2025, Colombus a pu accueillir un des Apéro Fertiles de la CEC pour mieux coordonner les mouvements et créer des ponts entre pans d'activités au service de transformation des entreprises (finance, communication, conseil notamment).



Session d'échange entre Alumni de la CEC



Valérie Ader

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

Conseil Regen après 2 ans

C'est une communauté qui attire : plus de 10 cabinets ont proposé leur candidature cette année et sont en chemin. C'est une communauté exigeante (charte, formation exigée) mais ouverte. Nous collaborons avec des cabinets non membres.

Une communauté établie

Nous sommes désormais reconnus comme commission statutaire du Syntec Conseil et membre à ce titre du conseil d'administration. Nous représentons près de 10% des membres du conseil.

Une communauté qui produit des outils au service de l'ensemble de la profession : Rappelons que pour faire basculer notre profession nous mettons en commun nos méthodes, savoir-faire, nous partageons les bonnes pratiques et nous assurons de faire émerger les bons standards.

Les démarches entamées précédemment ont permis en 2025 de déployer des expérimentations dans chacun de nos cabinets auprès de nos clients sur la

mesure d'impacts de nos missions. De même, nous avons développé une démarche sur l'application de la CSRD à nos cabinets. Enfin nous nous apprêtons à partager la Roadmap Regen, un cadre coopératif pour piloter la transformation d'une entreprise.

En 2025 nous sommes aussi intervenus collectivement au salon Prourable pour sensibiliser nos clients au conseil autrement.

Une communauté au service de l'ensemble de la profession de conseil

Nous n'oublions pas que notre ambition est d'embarquer l'ensemble de la profession : nous organisons ainsi une formation sur la roadmap regen en février 2026 à destination de tous les cabinets intéressés. De nombreux autres travaux sont en cours : qu'est-ce qu'une gestion des richesses humaines régénérative, la mise en place d'un observatoire des démarches de bascule des entreprises et d'autres à venir.

Notre premier rapport de durabilité, complémentaire de nos Rapports de mission

Chaque année, et ce depuis 2008, Columbus publie un rapport RSE visant à s'évaluer, définir des axes d'évolutions, mesurer les progrès... Ce souci de s'améliorer à toujours irriguer nos démarches RSE.

Avec l'arrivée de la CSRD, notre rapport RSE s'est transformé pour devenir un Rapport de durabilité suivant les règles et les normes de CSRD bien que non soumis légalement à cette obligation.

Pendant plusieurs mois, un groupe pluridisciplinaire a apprivoisé les subtilités de la CSRD et de ses évolutions pour en tirer les bons leviers : une analyse de double matérialité robuste ; des indicateurs qui éclairent les décisions ; une qualité de données vérifiable et des routines de pilotage ancrées dans la durée.

Ce rapport a permis de renforcer notre processus de collecte de données, d'acculturer toutes les équipes aux exigences de la CSRD et de construire un socle méthodologique solide. Nous avons pris le temps de produire un document cohérent, fiable et pensé pour

durer. Soucieux de nos lecteurs, nous avons également travaillé à offrir des synthèses accessibles et une lecture fluide. Ce travail a renforcé notre propre expertise pour mieux accompagner nos clients dans leur trajectoire de transition. Ce premier rapport a été élaboré avec l'intention d'expliquer, d'éclairer et de donner des éléments concrets sur nos impacts et nos actions. Ce rapport plus structuré, plus normé et plus détaillé que notre rapport RSE vient compléter notre rapport de mission en balayant plus largement notre modèle et les exigences mises en exergue par notre matrice de double matérialité.

Il est à la fois un gage d'aller plus en profondeur sur certains axes mais aussi une bonne manière de « mettre à l'épreuve » nos engagements, nos objectifs et nos indicateurs pour bien nous assurer de la cohérence et de l'alignement entre ces deux travaux. Un certain nombre de commun nous rassure et les différences montrent aussi la complémentarité entre les deux rapports.



Alizée Chesnoy

Manager en charge de la rédaction du rapport de durabilité 2025

Ce que je trouve particulièrement intéressant avec la CSRD, c'est qu'elle poursuit le même but que le statut de Société à Mission : accompagner la transformation des entreprises vers des modèles plus responsables et durables. Ce qui les distingue, c'est la façon dont cet objectif est poursuivi : la Société à Mission vise une transformation "d'en haut", en donnant une boussole stratégique qui dépasse la seule performance économique des entreprises et oriente les prises de décisions structurantes. La CSRD, elle, vise une transformation "par le terrain" : en constatant, en mesurant et en analysant nos impacts réels sur notre écosystème, les entreprises sont davantage en mesure de mettre en place des actions pertinentes au cœur de leur modèle.

La démarche dans laquelle nous nous sommes lancés chez Columbus, en réalisant notre propre analyse de double matérialité puis en produisant un rapport de durabilité

volontaire, prolonge quasi-naturellement notre engagement de Société à Mission : elle est même à l'intersection de notre Engagement 1 et de notre Engagement 4 !

Les consultantes et consultants qui ont fait vivre le chantier CSRD ont effectué un travail remarquable d'analyse de textes dont l'encre n'était pas encore "sèche" et ont su garder le cap dans un contexte réglementaire mouvant voire chahuté. Ce travail nous a permis de concevoir et d'éprouver des méthodes de travail que nous avons pu ensuite appliquer à nos clients, avec une vision claire des bonnes pratiques et des écueils à éviter.

La CSRD invite à allier la rigueur à la clarté, au pragmatisme, et à l'adaptabilité. Je suis certaine que le fruit de ce travail continuera d'enrichir nos réflexions, vis-à-vis de nos propres évolutions comme celles de nos partenaires et clients.

PARTIE 2

Rapport de mission 2026





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



Frédéric Lavenir

Président du Comité de mission

Le Comité de mission de Columbus Consulting a poursuivi son activité en 2025 selon des modalités similaires à celles qui avaient fait l'objet d'une appréciation très positive en 2024 : réunions régulières, bonne assiduité des membres en présentiel, transparence et écoute des responsables de l'entreprise et suivi des indicateurs d'avancement des réalisations au regard des engagements de mission de l'entreprise.

L'organisation du suivi par « couplage », pour chaque engagement, d'un responsable désigné par l'entreprise et d'un ambassadeur membre du Comité est très efficace. L'implication personnelle des responsables d'engagement est forte et les ambassadeurs sont, selon des modalités variables, associés à la réflexion et au suivi, voire parfois à certaines actions.

La gouvernance du dispositif est donc restée, du point de vue du Comité, extrêmement satisfaisante et le met en capacité d'émettre un avis pertinent sur le respect par l'entreprise de ses engagements de mission.

L'atteinte ou le dépassement, une fois de plus, de tous les objectifs relatifs à l'engagement n°1 est le produit de la constance des efforts de l'entreprise pour insérer la mission dans le cœur de métier du Cabinet. Le déploiement de la « matrice d'impact » comme du « One Pager » notamment témoignent d'un haut niveau d'exigence méthodologique, gage dans la durée d'inscription effective et en profondeur des enjeux RSE dans l'activité opérationnelle et le quotidien des consultants. Les moyens mis à leur disposition (formation, outil IA) sont venus conforter l'action poursuivie dans la durée par Columbus. La proportion des missions à impact (près de 36%), notamment sur les sujets de transition énergétique, de finance

durable et de transformations RH, est particulièrement impressionnante à un moment où la réceptivité des entreprises, clients et prospects, aux thèmes de l'impact et du développement durable a sensiblement baissé.

Tous les objectifs relatifs à l'engagement n°2 ont également été atteints et même dépassés, marquant ainsi le maintien d'un investissement formation à la hauteur des enjeux malgré une forte tension sur les budgets pour la seconde année consécutive : cette action, à l'égard des collaborateurs et collaboratrices d'abord bien sûr, mais aussi des clients et des étudiants, possibles futurs collaborateurs, est remarquable par son ampleur comme par son maintien à haut niveau année après année.

Le lancement effectif du Comité d'éthique est l'événement majeur ayant marqué 2025 pour l'engagement n°3 : deux réunions ont été organisées (une de plus que prévu) et leur apport pour éclairer et guider les décisions éthiquement les plus délicates du management a été reconnu et apprécié au sein du Cabinet. L'investissement formation et le partage avec l'écosystème externe (via une série de podcasts) sur les sujets relatifs au management éthique ont continué de constituer une priorité et de bénéficier des moyens nécessaires, qui ont permis d'atteindre les objectifs mais surtout d'introduire au sein de l'entreprise une vraie culture du discernement.

Perturbées par un environnement d'affaires particulièrement imprévisible, certains objectifs de l'engagement n°4 n'ont pas été atteints : consommation du budget Viv'Act et réduction de l'intensité carbone. Le Comité tient néanmoins à souligner, d'une part le maintien d'une forte implication des collaborateurs dans le programme Viv'Act, d'autre part le fait que l'existence de quelques rares contre-performances en univers adverse démontrent a contrario, s'il en était besoin, le caractère particulièrement exigeant des objectifs que s'assigne l'entreprise - ce dont le Comité, attentif à ce que les objectifs ne soient pas atteints d'avance, se félicite.

Enfin l'engagement n°5 se caractérise par l'arrivée à maturité en 2025 de la démarche engagée ex nihilo il y a quatre ans sur le numérique responsable, notamment quant à l'identification des actions utiles et des indicateurs pertinents. Les réalisations 2025, quasiment à l'objectif pour l'essentiel malgré un haut niveau d'ambition, témoignent d'une robuste trajectoire de progrès. Les indicateurs pourront ainsi être pérennisés ou ajustés au vu de l'expérience acquise et des nouveaux enjeux liés à l'insertion de l'IA.

Les objectifs que le Cabinet prévoit de s'assigner pour 2026 poursuivent la dynamique engagée. Sur les engagements 1, 2 et 3, dont les critères sont désormais bien stabilisés, les ambitions quantitatives et qualitatives sont au niveau ou au-delà de celles qui avaient été fixées pour 2025 compte tenu du contexte d'affaires difficile dans lequel évoluent l'entreprise et le secteur, ces choix reflètent un volontarisme et un degré d'engagement que le Comité apprécie et salue.

Sur les engagements 4 et 5, l'évolution de nombreux indicateurs apparaît pleinement justifiée. Elle manifeste le souci du Cabinet d'adapter son action aux vrais enjeux et sa capacité à le faire judicieusement. Le Comité encourage particulièrement le Cabinet à maintenir son effort sur l'engagement n°4, qui souffre de la conjoncture, et ce dans sa dimension environnement comme dans sa dimension inclusion.

L'atteinte de la plupart des ambitieux objectifs 2025 démontre que l'engagement du Cabinet autour de sa mission ne faiblit pas malgré les vents contraires : Columbus a su maintenir sa mission parmi les priorités stratégiques.

L'adhésion du corps social du Cabinet à cette priorité est, dans un contexte qui reste commercialement plus difficile que par le passé et où les clients veulent « aller à l'essentiel », un défi toujours renouvelé – défi dont le management est pleinement conscient et sur lequel il est effectivement mobilisé.

La conviction et l'exceptionnel engagement personnel des dirigeants restent indéniablement à cet égard l'un des points forts de Columbus.

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 à 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 et renouvelé dans ses fonctions de président en 2025. Nous partageons un espace documentaire pour mettre à disposition les documents clefs du comité : rapport de l'audit à blanc, baromètre interne, productions faites par les engagements, journaux de bord des comités... Le périmètre d'action du comité et ses modalités de fonctionnement visent à répondre au premier enjeu de supervision de la mission. Les membres du comité discutent 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 et co-pilote de la Société à Mission pour Columbus

En 2025, le Comité de mission nous a accompagné une nouvelle fois avec exigence et bienveillance. Dans une année plus incertaine, il a su nous aiguiller et apporter son regard et son expérience sur plusieurs sujets importants : la sensibilité des clients aux enjeux socio-environnementaux, l'intégration et le déploiement de l'IA générative dans nos offres, nos outils et nos pratiques. Ils ont pu participer à des ateliers spécifiques et interagir avec les consultants en charge de certains sujets.

Avec l'avancement de nos engagements, nous avons pu profiter des Comités pour montrer des outils comme notre agent IA « transformation responsable », échanger sur des REX de consultants autour des missions à impacts ou encore apporter leur regard sur la dynamique et les apports du Comité d'éthique. C'est un Comité toujours très engagé qui continue à nous transmettre son énergie et l'envie de partager et d'échanger sur nos résultats avec toutes les équipes. Une vraie chance d'avoir un Comité aussi engagé et mobilisé comme le souligne notre auditeur dans son avis de vérification !

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

La composition du Comité de mission de Columbus est restée la même qu'en 2024.



**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.



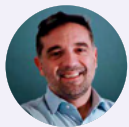
**Benoit
Gajdos**

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. Benoît accompagne ses clients issus de secteurs clés de l'économie dans le développement de leurs projets sur des enjeux forts de société et travaille également avec des entreprises dans la définition de leur stratégie sociétale.



**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.



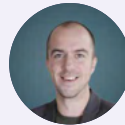
**Anne-Lise
Couaillac**

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.

Retour sur l'année 2025

Nos grandes réalisations de l'année 2025 autour de notre engagement de Société à Mission

01 Pour nos clients :

- › Mise à disposition des clients d'une grille d'analyse permettant d'identifier l'impact réel de nos interventions sur le volet RSE
- › Déploiement d'actions d'accompagnement auprès de nos clients en faveur de l'inclusion et de la diversité : 4 initiatives menées au cours de l'année ainsi que 3 déploiements effectifs de notre méthodologie Numérique Responsable chez des clients
- › 36,9% de notre production (en jours homme) consacrée à des missions à impact positif
- › Près de 60% des clients considèrent que nous contribuons « à rendre leur organisation plus responsable (prise en compte des impacts sociaux, sociétaux, environnementaux) » en réponse à notre enquête de satisfaction client
- › Près de 60% des collaborateurs sont formés à la compréhension des mutations socio-environnementales et à la mise en œuvre de transformation responsable pour nos clients

02 Pour nos collaborateurs :

- › 41% des consultants ont acquis en 2025 au moins une des 3 compétences stratégiques du cabinet : « transformation responsable », « utilisation de l'IA en mission » et « numérique responsable »
- › Organisation de deux sessions du Comité éthique, dont une entièrement consacrée à l'IA et à ses implications sur les pratiques et le développement des consultants
- › 84% des collaborateurs formés au management éthique témoignant de l'engagement du cabinet
- › Renforcement des actions de sensibilisation sur le Numérique Responsable : *Digital Clean Up Week*, *Fresque du Numérique*, *Boite à Outil NR*

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

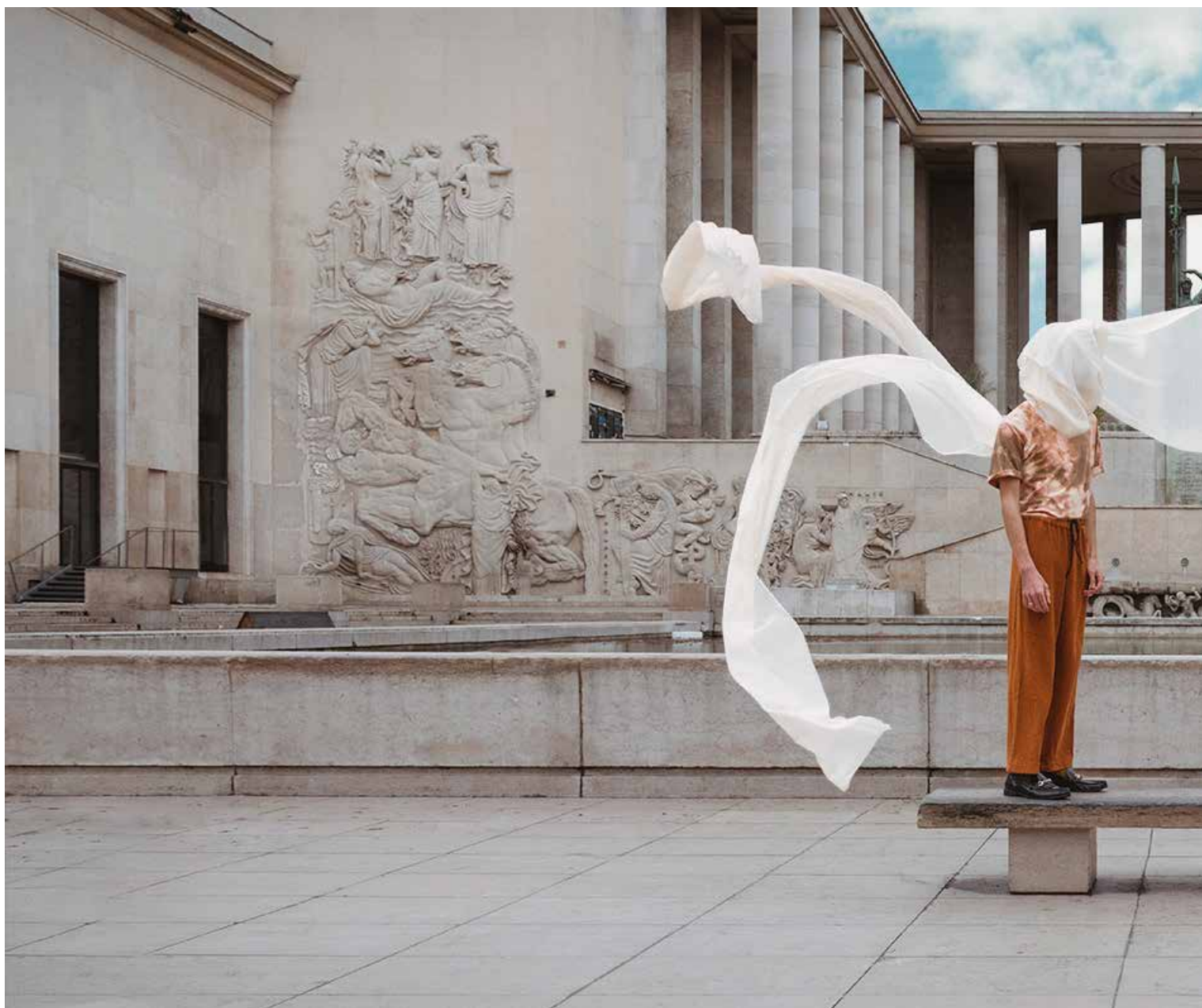
- › Une réduction de notre empreinte environnementale pour atteindre un seuil estimé comme incompressible de 0,9 tCO2e
- › 95% des étudiants ayant assisté à nos interventions et cours auprès d'écoles et d'universités estiment avoir acquis des compétences utiles pour leur vie personnelle et professionnelle
- › 4 nouveaux podcasts « Manager autrement » pour continuer à partager et rayonner sur les pratiques de management éthique
- › 6 associations soutenues avec le dispositif Viv'Act, à travers le mécénat de compétences, les missions pro bono, le mécénat financier et les dons numériques
- › Contribution active au Hub IA France, avec notamment la mise en ligne d'un centre de ressources dédié à l'IA frugale
- › Déploiement d'une plateforme de formation aux enjeux RSE à destination des consultants indépendants, en phase de test avant un déploiement élargi à l'ensemble des partenaires en 2026

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 doivent se renouveler pour protéger la pérennité de leur modèle, remobiliser leurs collaborateurs, et penser le modèle d'entreprise de demain au service du bien commun. Certaines, de plus en plus nombreuses, accélèrent leur prise de conscience, sensibilisent leurs collaborateurs, développent de nouveaux indicateurs d'impact, ou encore engagent des plans d'actions ambitieux, remettant parfois en cause tout ou partie de leur modèle d'affaire.

En 2025, Columbus Consulting poursuit et renforce son engagement de Société à Mission visant à aider les organisations à oser et concrétiser des transformations responsables et durables. Dans un contexte où les entreprises poursuivent la structuration et la mise en œuvre de leurs engagements socio-environnementaux, le Cabinet inscrit son action dans une logique de continuité et d'approfondissement des travaux engagés.

L'ambition pour 2025 repose sur la poursuite du déploiement de notre approche et méthode sur nos missions, et l'affinage du modèle de mesure de l'impact des missions menées. Conçu comme une démarche itérative, cette mesure intègre la collecte de retours d'expérience des équipes et la consultation des clients sur la valeur perçue de l'accompagnement proposé.

Cette approche vise à mieux qualifier les externalités socio-environnementales des projets de transformation accompagnés et à renforcer la pertinence opérationnelle de la méthodologie déployée. Elle s'appuie sur la poursuite des actions de formation des équipes, condition essentielle pour garantir une prise en compte homogène et effective des enjeux de responsabilité dans les missions.

À travers ces actions, Columbus Consulting confirme sa responsabilité de faire le lien entre les engagements stratégiques portés par les directions générales et les impacts concrets des projets de transformation, en considérant chaque mission comme un levier de déploiement de la responsabilité socio-environnementale des organisations accompagnées.



Réalisations 2025

Mesurer pour mieux agir : la mise en œuvre de la matrice d'impact

Chez Columbus Consulting, nous faisons le choix de conduire les projets autrement, en intégrant de manière concrète et opérationnelle les enjeux socio-environnementaux au cœur des transformations que nous accompagnons. Cette ambition implique non seulement d'agir, mais aussi de pouvoir qualifier et objectiver l'impact réel de nos interventions auprès de nos clients.

C'est dans cette logique que nous avons conçu la grille d'analyse d'impact, construite comme un outil de dialogue et de mesure, à renseigner conjointement avec nos clients. Elle permet d'évaluer, a posteriori, les effets concrets d'une mission identifiée comme « à impact », qu'ils soient liés à la nature même de la mission ou aux apports spécifiques de l'intervention du consultant Columbus.

Structurée autour de plusieurs dimensions clés : gouvernance, performance, enjeux sociaux, environnementaux, cette grille s'appuie sur des critères concrets et observables. Elle offre ainsi un cadre partagé pour analyser les transformations à l'œuvre et apprécier leur portée au-delà des seuls livrables produits.

Les objectifs de la démarche

L'analyse d'impact de chaque projet vise plusieurs objectifs complémentaires :

- › Identifier les effets générés par la mission sur les pratiques, les équipes et l'organisation.
- › Valoriser la valeur créée dans le cadre du projet, tant pour le chef de projet que pour l'ensemble de ses parties prenantes.
- › Capitaliser sur les enseignements tirés afin de renforcer et faire évoluer nos pratiques, et nourrir nos futures interventions.

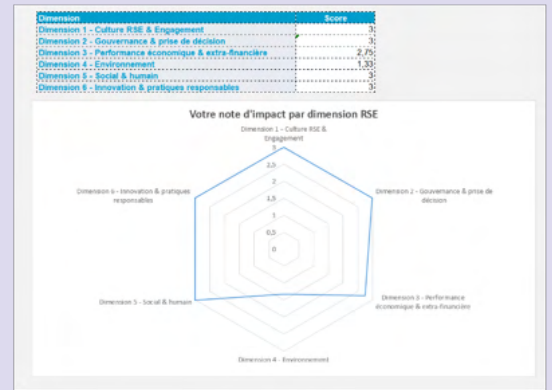
Au-delà de l'outil, cette démarche traduit notre volonté de structurer et de partager plus largement notre réflexion sur l'impact de nos missions, et d'inscrire durablement cette dynamique au cœur de notre métier de conseil.

Focus

Les résultats de l'analyse d'impact et leur utilisation

Les résultats de l'analyse d'impact permettent d'identifier des leviers d'amélioration et de prioriser des actions pour renforcer l'impact de durabilité de la mission. Les notations portées sur chaque dimension permettent d'appréhender les domaines auxquels le projet a plus ou moins contribué. Les dimensions moins bien notées peuvent entraîner l'analyse des éléments de progrès à engager pour les prochains projets et les partager avec les équipes RSE.

Pour accompagner ce travail d'analyse d'impact, nous continuons d'appliquer sur les projets que nous menons une analyse préalable des impacts et opportunités du projet vis-à-vis de ses parties prenantes. Par exemple, nous avons réalisé cette analyse sur le projet de définition de la politique RSSE de l'ADIE.



Laure Coussirat-Coustère Directrice Générale Adjointe, ADIE

A l'ADIE nous avons souhaité en 2025 écrire notre politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSSE). Bien que structure associative avec une raison d'être sociale, ce travail nous est apparu nécessaire. Car mener notre action de terrain, porteuse de sens et de résultats depuis 35 ans ne nous exonère pas de notre responsabilité plus large d'association citoyenne, qui est de contribuer autant que faire se peut au bien commun dans toutes ses composantes.

Dans ce cadre, nous avons bénéficié d'une mission de conseil en mécénat de compétence des équipes de Columbus Consulting. Ce soutien a été essentiel dans les phases de

TÉMOIGNAGE SUITE À NOTRE ACCOMPAGNEMENT

travail. Les équipes de Columbus ont en particulier partagé un canevas permettant d'envisager la RSSE sous l'angle de toutes les parties prenantes afin de cerner leurs attentes et leurs freins, et identifier nos leviers d'action vis-à-vis d'elles.

Une relecture détaillée de la première mouture du document a permis de distinguer les forces, mais également les angles morts, aussi bien sur le fond que sur la forme (illustration chiffrée des propos notamment).

Ce regard extérieur et sachant, les outils structurants fournis, ont permis de finaliser la version désormais diffusible de la politique RSSE de l'ADIE.



Marie Trimouille Senior Manager, Columbus Consulting

J'ai pu tester l'analyse d'impact auprès d'un client pour lequel je travaille depuis plus de 3 ans, sur des sujets de production de reporting extra-financiers. L'exercice m'a amenée, ainsi que mon client, à regarder notre accompagnement avec un angle différent de celui de la performance et du respect du cahier des charges. La structure du questionnaire par thématique (Gouvernance & prise de décision, Performance extra-financière, ou encore Environnement, Social & humain)

TÉMOIGNAGE SUITE À LA MISE EN ŒUVRE DE LA MATRICE D'IMPACT DANS LE CADRE D'UNE MISSION

permet de s'interroger de manière complète sur l'impact que notre action a déjà ou pourrait avoir sur l'organisation du client. Si l'exercice en fin de mission est très éclairant, intégrer ce questionnement dès le démarrage de la mission et pendant sa réalisation peut permettre d'identifier de manière plus proactive des pistes d'actions à mettre en œuvre, en collaboration avec le client. C'est un réflexe à prendre pour développer encore notre impact !

01 - Analyser et qualifier les missions responsables : le déploiement du « One Pager »

Afin de mesurer l'impact de nos missions, nous avons conçu et déployé au sein du cabinet un One Pager d'analyse des missions. Cet outil a pour objectif de structurer, qualifier et objectiver les actions mises en œuvre dans le cadre des missions intégrant des enjeux socio-environnementaux, qu'elles soient intrinsèquement liées à la nature de la mission ou résultent des apports spécifiques de l'intervention du consultant. Pensé comme un outil opérationnel, il peut être renseigné en cours de mission ou à son terme.

Mis en œuvre sur quatre missions identifiées comme « à impact », le One Pager a permis d'initier une démarche structurée de

documentation du contexte de la mission, des actions à impact menées, des parties prenantes mobilisées et des premiers résultats observés. Il contribue ainsi à renforcer la lisibilité et la comparabilité des analyses produites, en interne comme auprès des clients.

Au-delà de la formalisation des missions, le One Pager constitue un support de capitalisation et d'apprentissage collectif. Il permet d'identifier des leviers d'action, de nourrir l'amélioration continue des pratiques et de renforcer le positionnement de Columbus Consulting comme acteur de référence des missions à impact.

O2 - Renforcer la montée en compétences des consultants sur la transformation responsable

La formation et l'outillage des équipes de Columbus Consulting se sont poursuivis en 2025 afin de continuer à structurer et diffuser les pratiques de transformation responsable, dans la continuité d'une dynamique engagée depuis plusieurs années.

Après une première phase ayant priorisé la montée en compétences du management (2023), puis un élargissement progressif des formations jusqu'au grade de senior (2024), l'année 2025 marque une nouvelle étape avec l'ouverture des formations à l'ensemble des collaborateurs, sans prérequis de grade. Les actions de formation ont ainsi été maintenues et adaptées afin d'accompagner cette diffusion plus large. A date, 51% de nos collaborateurs ont reçu cette formation.

Les formations combinent un premier temps de formation individuelle sous forme de modules MOOC, portant sur les enjeux socio-environnementaux, le positionnement de Columbus

Consulting et les fondements de la méthodologie, puis un second temps de formation collective en présentiel, centré sur l'application concrète de la méthode à des cas issus de missions.

Ce socle pédagogique vise à consolider la compréhension des enjeux RSE et de l'approche portée par le cabinet, afin de permettre aux consultants de mobiliser la méthodologie en mission et de l'intégrer dans les échanges avec les clients et prospects.

En complément, un pack méthodologique a été construit pour accompagner les consultants au quotidien. Il facilite la prise en main de la méthodologie, son intégration dans les propositions commerciales et l'orientation vers les ressources et documentations existantes. Ce dispositif contribue à harmoniser les pratiques et à ancrer durablement la transformation responsable au cœur des missions du cabinet.

O3 - Déploiement du BOT IA

L'ensemble des formations autour de la transformation responsable et des outils à disposition permettent de faire prendre conscience aux consultants que chaque mission peut contribuer à accroître la part de responsabilité de son client et leur donner des outils et méthodes opérationnelles pour générer de l'impact. Pour aller plus loin et aider les consultants au quotidien, les équipes impliqués sur cet engagement peuvent être sollicités et accompagner le travail d'analyse du projet, nous avons souhaité leur proposer aussi un appui quotidien, comme un coach, dans leur réflexion et avons ainsi expérimenté, depuis mi 2025, la mise en place d'un agent sur la plateforme d'IA Générative ChatGPT. Associés à des documents publiés par Columbus Consulting à l'externe, ce coach IA permet de répondre à quelques cas d'usages clés pour le consultant : identifier et recommander des exemples d'action à intégrer dans une démarche ou une proposition commerciale, identifier et recommander des leviers pour intégrer

davantage la durabilité dans la réalisation et les livrables de la mission, sur la base ou non de documents publics du client sur sa stratégie durable, et identifier des indicateurs de mesures d'impact.

Forts de cette expérimentation et de l'intérêt manifeste des consultants pour ce nouvel outil, nous déployons actuellement un nouvel agent dans un environnement 100% dédié à Columbus Consulting, et n'entraînant aucun modèle du marché. Dans notre approche de l'IA, il est primordial que nous soyons équipés d'outils sécurisés qui respectent une stricte confidentialité des données, et qui nous permettent une grande agilité dans les différents choix d'hébergement et de modèles (Mistral, Anthropic, OpenAI Llama, Qwen, etc...) afin de favoriser les IA sur des clouds souverains et en utilisant des modèles les plus frugaux. Ce nouvel agent se base lui aussi sur documents internes exclusivement. Il est actuellement en phase de tests, sur un panel de volontaires du cabinet, et sera déployé à tout le cabinet au T1 2026.



Grégoire Bassaler

**Membre de l'équipe IA Columbus Consulting,
ayant contribué à la mise en œuvre de ces agents**

Ce projet constitue pour nous un véritable tournant, à la fois technologique et organisationnel. Sur le plan technique, nous évoluons dans un champ d'innovation encore en construction, où l'apprentissage se fait au fil de l'expérimentation. Mais au-delà de la technologie, l'intelligence artificielle nous pousse à engager une réflexion plus large : repenser nos modes de fonctionnement, nos processus internes et notre organisation pour intégrer durablement ces nouveaux usages.

À travers cet agent, nous évaluons concrètement notre capacité à déployer une solution opérationnelle avec des

partenaires français, hébergée sur un cloud européen dédié, et reposant sur une approche multi-LLM intégrant notamment des modèles de langage français.

L'objectif est de parvenir à un équilibre optimal entre sobriété, efficacité et responsabilité, en plaçant au centre des cas d'usage pertinents, maîtrisés et générateurs d'une forte valeur ajoutée. Une fois l'agent déployé, nous poursuivrons cet ajustement progressivement, au rythme des évolutions des systèmes d'intelligence artificielle, qui sont extrêmement fréquentes.



Indicateurs

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2025	RÉSULTATS 2025
OBJECTIF 1 Proposer et partager une nouvelle approche du métier du conseil pour soutenir la transformation responsable de nos clients	Nombre d'analyse détaillée et retours d'expérience sur l'impact de nos missions réalisé avec nos clients	1	1
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	4
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)	35% = 2024 <i>(idem 2024 dans un contexte économique et politique tendu, ou les préoccupations RSE sont moins prioritaires chez nos clients)</i>	36,9%
	Part de nos clients considérant que nous contribuons « à rendre leur organisation plus responsable (prise en compte des impacts sociaux, sociétaux, environnementaux) »	35%	58 %

Avis du Comité de Mission



Cécile Goubet

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

C'est précisément lorsque les vents sont contraires que l'on mesure la force d'un engagement. Alors que le contexte géopolitique malmène les sujets RSE, voire les remet en question pour certains, de nombreux acteurs pourraient être tentés de réduire la voile. Columbus Consulting fait le choix inverse : celui de la constance et de l'investissement.

Le cabinet a profité de l'année 2025 pour structurer ses fondamentaux sur l'engagement 1 : généralisation de la

formation, expérimentation de l'IA au service de l'impact et déploiement d'outils de mesure.

Ce maintien du cap, qui ne varie pas au gré des turbulences externes, démontre que l'engagement comme société à mission de Columbus est bien ancré dans l'ADN du cabinet.

Cette cohérence est un atout réel pour aborder 2026 : elle crédibilise aussi l'accompagnement des clients qui, eux, bénéficient de repères stables avec les équipes de Columbus.



Objectifs et indicateurs 2026

Les objectifs que nous suivrons sur l'année 2026 poursuivent l'ambition d'ancrer durablement les principes de transformation responsable au cœur de nos pratiques de conseil. Ils s'inscrivent dans une logique de continuité et de consolidation, traduisant la maturité progressive de notre approche et notre volonté de l'inscrire dans la durée. À ce titre, les indicateurs continuent d'évoluer, en cohérence avec notre exigence en matière de qualité d'accompagnement et d'impact auprès de nos clients. Conscients du contexte économique, social et politique dans lequel évoluent

les organisations que nous accompagnons, et dans lequel les enjeux socio-environnementaux ne constituent pas toujours une priorité immédiate, nous faisons le choix d'un accompagnement réaliste et pragmatique. L'objectif relatif à la part de nos missions à impact positif est ainsi maintenu à un niveau stable, traduisant une approche équilibrée entre ambition et capacité réelle de déploiement chez nos clients. En 2026, notre feuille de route s'articule autour de trois axes structurants.

01 Consolider la qualification et la capitalisation sur l'impact de nos missions

Nous poursuivons nos efforts pour produire et partager des analyses et des retours d'expérience sur l'impact de nos missions. L'objectif est de renforcer la structuration, la comparabilité et la fiabilité des analyses réalisées, afin de mieux objectiver la valeur créée par nos interventions et d'en tirer des enseignements opérationnels utiles, tant pour nos clients que pour le cabinet. Cette dynamique s'appuiera notamment sur la capitalisation des travaux issus de notre processus d'audit des missions, afin d'harmoniser la mesurabilité de notre impact.

02 Gagner en maturité méthodologique et renforcer l'outillage des consultants

L'année 2026 marquera une nouvelle étape dans la montée en maturité de notre méthodologie de transformation responsable. Nous poursuivons le déploiement et l'appropriation des outils développés, afin de faciliter leur mobilisation en mission, leur intégration dans les propositions commerciales et leur partage auprès des clients. Cet axe vise à renforcer l'autonomie des consultants, à homogénéiser les pratiques au sein du cabinet et à explorer de nouveaux leviers d'outillage, notamment numériques, au service de l'accompagnement des transformations responsables.

03 Poursuivre et amplifier la montée en compétences des forces vives du cabinet

Enfin, nous continuerons d'investir dans la formation et l'accompagnement des consultants afin de franchir un nouveau cap dans la diffusion de notre approche et de nos pratiques de transformation responsable et aller plus loin dans la qualification de notre impact. L'objectif est de renforcer durablement les compétences des équipes, tout en tenant compte des contraintes et priorités des clients, pour inscrire nos interventions dans des trajectoires de transformation crédibles, progressives et adaptées à leur contexte.

Grâce à ces orientations, Columbus Consulting entend renforcer l'impact de ses missions, consolider la robustesse de son approche et poursuivre l'ancrage de la transformation responsable comme un pilier structurant de son métier de conseil.



Anne-Sophie Levavasseur

Associée Columbus Consulting, responsable de l'Engagement 1, sur les perspectives et enjeux en 2026

Cette année a été une année de remise en cause autour des contradictions que nous vivons aujourd'hui : faire face aux difficultés économiques de court terme et investir sur le temps long en questionnant les pratiques, les modèles et les besoins de transformations futures.

Ces réflexions nous ont conduit à travailler sur l'impact des projets que nous menons à différents niveaux analyse d'impacts des projets et analyse et qualification des missions responsables à un niveau moins approfondi que l'analyse

d'impact. Ces analyses nous permettent de rendre plus concrète notre démarche, de mieux évaluer notre portée et nos actions et de mieux appréhender les améliorations à apporter à nos pratiques. Elles nous permettent d'apprendre, avec nos clients, à mieux faire à chaque projet.

L'enjeu pour 2026 est maintenant d'ancrer ces réflexions et analyse dans nos pratiques pour progresser ensemble. Nous le ferons au travers d'un accompagnement plus quotidien des consultants et d'une offre de formation renouvelée.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2026	CIBLE 2027
OBJECTIF 1 Proposer et partager une nouvelle approche du métier du conseil pour soutenir la transformation responsable de nos clients	Nombre d'analyse détaillée et retours d'expérience sur l'impact de nos missions réalisé avec nos clients	2	4
	Généralisation d'une synthèse de l'impact Colombus par mission à impact (OnePager)	6	8
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%	A confirmer
	Part de nos clients considérant que nous contribuons « à rendre leur organisation plus responsable (prise en compte des impacts sociaux, sociétaux, environnementaux) »	45%	A confirmer

ENGAGEMENT 2

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



Objectifs

- 01** Identifier et développer les compétences et connaissances de nos collaborateurs 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

En tant que société à mission, Columbus Consulting considère que le développement des compétences des consultants doit leur bénéficier non seulement pour leur vie professionnelle, mais également pour leur vie de citoyen et d'individu.

Pour ce faire, le cabinet a décidé de constituer un référentiel de compétences intégrant des aspects de durabilité et de responsabilité.

Par ailleurs, Columbus Consulting ambitionne non seulement de développer ces compétences chez ses consultants, mais également d'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 2025

01 - Développement de compétences stratégiques par les consultants :

Colombus Consulting s'est doté en 2023 d'un référentiel de plus de 250 compétences, classées selon 3 catégories nécessaires au business :

Les compétences stratégiques, permettant d'avoir un coup d'avance sur les sujets porteurs

Les compétences socles, constituant les fondamentaux de notre métier de conseil

Les compétences spécifiques, représentant des connaissances ou compétences de niche propres à un secteur, une fonction ou un métier de l'entreprise

En 2025, plus de 35% de nos consultants ont développé ou renforcé au moins une des 3 compétences qualifiées de « stratégiques » par le cabinet, à savoir « transformation responsable », « utilisation de l'IA en mission » et « numérique responsable ».

Cette acquisition de compétences a été rendue possible par la réalisation de missions sur ces sujets d'une part, mais également grâce aux formations conçues et mises en place en 2024 et 2025 qui ont permis de faire monter en compétence une partie du cabinet.

Ainsi, depuis 2024, plus de 50% des consultants ont suivi la formation « mutations socio-environnementales et transformations responsables » d'une durée d'1 journée, alliant prise de conscience et mise en application concrète. Pour en parler, nous avons sollicité notre consultant Thomas Chambon, concepteur et co-animateur de la formation.



Thomas Chambon

Animateur de la formation « mutations socio-environnementales et transformations responsables »

Grâce à votre formation je me sens plus légitime pour aborder les enjeux socio-environnementaux avec mes clients !»

Je suis très fier d'avoir reçu ces retours de consultant.e.s Columbus Consulting qui ont suivi cette formation interne que je déploie depuis 2024 avec Florian Ortega et Elsa Cuisinier. Par mes expériences professionnelles, je cherche continuellement à allier performance et impact, ce qui est la source de ma motivation pour la création et l'animation de cette formation. Depuis son lancement, nous avons formé 50% du cabinet pour :

- › Décrypter les mutations sociales et environnementales qui bousculent nos modèles économiques.

- › Doter nos consultants d'outils et de méthodes concrètes pour intégrer ces enjeux dans leurs missions.
- › Adopter une posture de conseil cohérente avec les transformations de nos clients et de leurs écosystèmes.

Nous avons réalisé cette formation en combinant des méthodes innovantes (théorie U d'Otto Scharmer, méthode tête-cœur-corps) et en les appliquant sur le métier du conseil pour être concret et directement applicable par les participants.

Je suis fier de participer à la montée en compétences des consultants Columbus, je me sens utile à mon échelle dans l'évolution du cabinet vers le conseil de demain !

Les autres formations permettant de développer les 2 autres compétences stratégiques ont été moins dispensées en 2025 mais le seront davantage en 2026.

Déploiement du rôle de « référents compétences » au sein de notre organisation

Après une expérimentation fin 2024, nous avons déployé plus largement le rôle de référents compétences, notamment pour les compétences « stratégiques » et « socles » de notre référentiel de compétences.

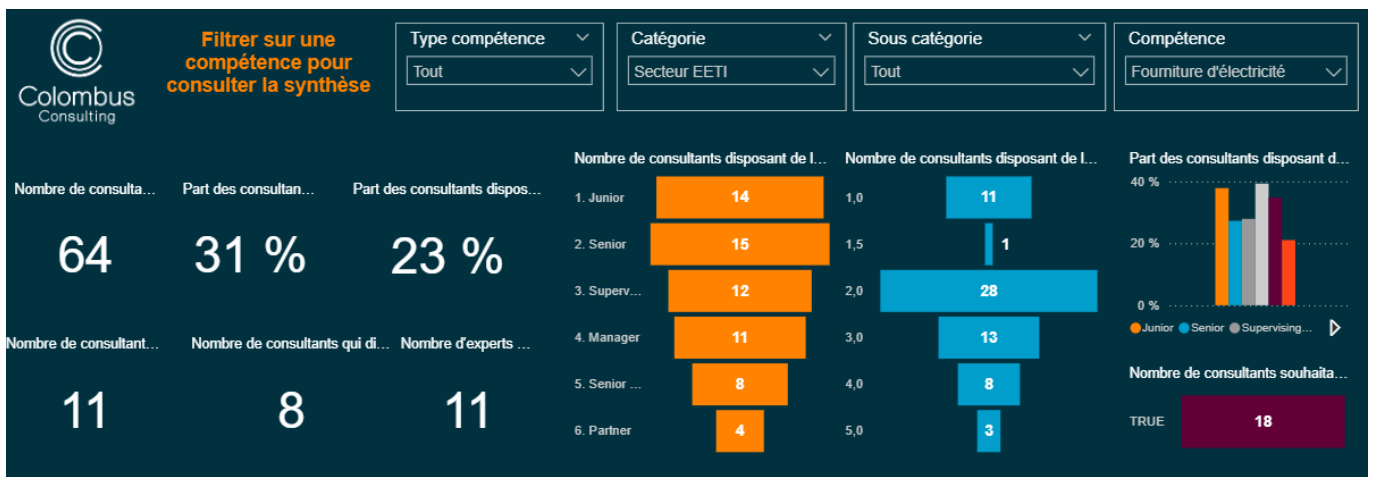
Pour ce faire, nous avons :

- › Intégré le rôle de référent dans les processus opérationnels de Columbus (lien avec les évaluations mi-année, avec la préparation du Business Plan, avec la préparation du Plan de formation, avec les travaux sur le Marketing des offres, etc.)

- › Outillé les référents compétences pour faciliter leur travail d'analyse et de recommandation, grâce à des tableaux de bord power BI prêts à l'emploi (voir illustration).
- › Etabli des processus de fonctionnement, notamment lors de modifications sur le niveau de compétence de collaborateurs, pour fluidifier la communication entre les parties prenantes (responsable mission, coach, pilote de chantier...).

Ainsi, à ce stade, nous avons désormais 17 référents compétences, couvrant un ensemble de près de 50 compétences du référentiel, utiles pour notre Business Plan 2026.

Exemple de vue Power BI d'analyse d'une compétence, à destination des référents



02 - Collecte de l'avis des étudiants sur l'impact de nos interventions écoles et universitaires

Afin de mieux mesurer l'impact de nos interventions auprès des jeunes générations, nous avons mis en place en 2025, avec l'aide des Ressources Humaines de Colombus et des responsables pédagogiques des Ecoles et Universités où nous intervenons, un questionnaire à destination des étudiants ayant suivi nos interventions (cours sur le conseil responsable pour l'essentiel).

A l'aide d'un QR Code inséré en fin de présentation aux étudiants, ces derniers ont eu accès à un questionnaire de satisfaction au sujet de notre intervention, intégrant des questions sur l'utilité pour leur vie professionnelle et personnelle.

Ainsi, à l'occasion de 5 sessions auprès de plus de 70 étudiants, nous avons obtenu un résultat de 95% de participants jugeant que notre intervention leur a fait acquérir des compétences utiles pour leur vie personnelle et professionnelle. Ainsi, l'un des étudiants explique : « L'étude de cas était très intéressante et l'accompagnement nous a permis de vraiment comprendre les enjeux ! ».

En complément, Dima Younes, professeure à l'EM Lyon nous explique la singularité des interventions de Colombus Consulting auprès de ses étudiants :



Dima Younes

Associate Professor, OCE Research Center, à l'EM Lyon

Le cabinet Colombus intervient dans mon cours de Gestion stratégique du changement depuis maintenant presque 10 ans. Ce cours permet aux étudiants de réfléchir à des stratégies d'entreprises tout en cherchant les façons les plus optimales de designer l'organisation et de manager ce changement pour qu'il soit effectif. Les interventions de Colombus permettent d'enrichir ce cours à travers des études de cas d'actualité, souvent formulées dans les termes des clients qui les sollicitent.

Dans ce cadre, les consultants animent une séance de trois heures pendant laquelle ils discutent avec les étudiants d'un cas d'entreprise envoyé à l'avance. Ces échanges constituent une occasion pour les étudiants de connaître le cabinet, son positionnement dans le champ du conseil, sa philosophie et ses

méthodes puisque les consultants restituent la manière dont le cabinet a traité le cas.

Au-delà de l'étude de cas discutée, ce moment est privilégié puisque les consultants qui interviennent dans ce cours, souvent de différents grades, apportent des témoignages qui permettent aux étudiants de mieux comprendre les trajectoires possibles dans les cabinets de conseil, ainsi que le quotidien d'un consultant, ses conditions de travail, et les tranches de rémunération à différents stades de la carrière.

Ces interventions sont particulièrement appréciées par les étudiants. Elles enrichissent le contenu du cours, familiarisent les étudiants avec le milieu du conseil, et leur permettent de mieux comprendre les spécificités de Colombus sur son marché.



Indicateurs

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2025	RÉSULTATS 2025
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	40,7% du cabinet
	Part des salariés ayant suivi la formation « mutations socio-environnementales et transformation responsable »	50% du cabinet	58,5% 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	90% de nos clients (base de 40 répondants)
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	95% des participants (base de 74 réponses)

Avis du Comité de mission



Renaud Gili

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

Je pense qu'il n'y a pas de sujet plus « tarte à la crème » que celui de la gestion des compétences pour une société de conseil. Pour autant les équipes de Columbus Consulting ont parfaitement su appréhender la dimension « systémique » de l'apprentissage et l'intégrer dans leur parcours de développement à la fois sur le plan individuel (séquences de formation) que sur une dimension collective (séquences d'échange) pour en faire une dynamique d'amélioration continue et d'enrichissement de valeur de leur offre. De plus, le suivi régulier des actions engagées et la capacité des équipes de Columbus Consulting à interroger leur propre processus permet l'accomplissement et la réussite de cet

engagement #2. Par ailleurs, l'instabilité géopolitique qui nous entoure, avec la multiplication de séquences folles, vient mettre en avant l'importance pour les équipes de Columbus Consulting de savoir disposer d'un socle stable et pérenne d'expertises fondamentales, tout en maintenant un accès de manière quasi-instantanée et agile à des supports de formations et de développement d'expertises complémentaires. C'est cette agilité qui devrait permettre aux équipes de Columbus Consulting de garder ce temps d'avance dans la compréhension et l'accompagnement des changements sociétaux et environnementaux.



Objectifs et indicateurs 2026



Aurélien Meyer

Associé Columbus Consulting, responsable de l'Engagement 2, sur les perspectives et enjeux en 2026

L'année 2026 devra globalement répondre aux mêmes enjeux que 2025 sur le développement des compétences, à savoir poursuivre le développement des compétences stratégiques pour que nos consultants soient au rendez-vous des besoins de demain, renforcer les fondamentaux sur les compétences socles unifier les façons de faire du conseil au sein du cabinet et renforcer l'employabilité de nos consultants, et sécuriser le

partage de ces compétences avec l'écosystème du cabinet.

Pour ce faire, nous allons poursuivre les objectifs déjà en place en 2025 tout en actualisant certains indicateurs afin de rendre encore plus représentatifs les résultats obtenus, que ce soit en termes de compétences stratégiques développées, que du nombre de clients ou d'étudiants nous faisant part de leur retour.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2026	CIBLE 2027
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	50%* du cabinet	40%* du cabinet
	Part des salariés ayant suivi l'une des formations permettant de développer des compétences stratégiques durant l'année : « mutations socio-environnementales et transformation responsable » ou « Intelligence artificielle » ou encore « Numérique responsable »	35%* du cabinet	25%* 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	70% de nos missions (> 50 missions)	75% de nos missions (> 50 missions)
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	75% des participants (> 80 participants)	80% des participants (> 80 participants)

* indicateur évoluant vers une photo annuelle plutôt qu'un chiffre cumulé, pour sanctuariser l'effort du cabinet, ce qui explique la "baisse" de l'objectif en valeur.



Avis de l'ambassadeur sur les perspectives 2026



Renaud Gili

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

Les prochaines années porteront leur lot d'innovations et d'expérimentations sociales au sein d'un monde du travail en transformation permanente (modalités d'organisation du travail (télétravail/semaine de 4 jours) utilisation des supports IA, modalités d'apprentissages, nano apprentissages, etc.).

Cette volonté de Columbus Consulting de confronter en permanence sa vision des mondes avec le comité de mission constitue une garantie d'appréciation et d'analyse objective des différentes situations qui seront rencontrées.

Colombus Consulting démontre ainsi sa capacité à tenir le rang d'un cabinet de conseil animé par l'ambition d'apporter à ses clients une relation de proximité construite sur une intimité de compréhension de leurs environnement et enjeux.

ENGAGEMENT 3

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 Éthique 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 Éthique





Ambition

Depuis 2022, Columbus Consulting a engagé des travaux structurants autour du management éthique, avec un objectif double : infuser durablement une culture éthique du management en interne et contribuer à la diffusion de ces pratiques au sein de son écosystème externe.

Encore une fois, en 2025, nos ambitions se sont poursuivies et renforcées dans un contexte de marché du conseil en tension et de contexte économique et géopolitique mondial tendu. Notre ambition n'a été que renforcée sur la nécessité de questionner les pratiques managériales, les modes de décision et les responsabilités associées à la conduite des équipes dans un environnement plus contraint.

Le management éthique ne relève plus uniquement d'une démarche de projection ou de développement, mais devient un cadre de référence pour accompagner les tensions, les arbitrages et les situations sensibles. La création d'un comité éthique interne s'inscrit dans cette

logique, pour ouvrir des espaces de dialogue autour de problématiques concrètes rencontrées par les managers et les équipes.

Dans un environnement marqué par les incertitudes économiques, les transformations technologiques – notamment liées à l'intelligence artificielle – et les attentes croissantes en matière de responsabilité, l'année 2025 aura ainsi été une année de lucidité et d'expérimentation. Le management éthique s'y affirme comme un repère essentiel pour traverser les périodes de tension, maintenir la confiance des parties prenantes et préserver un cadre de travail responsable et respectueux.



Réalisations 2025

01 - Mise en place du Comité Éthique

2025 a été l'année de mise en œuvre effective du Comité Éthique. Cette instance évoquée dès 2023, avait été cadrée en 2024 via une note pour expliciter ses ambitions, son rôle et sa composition.

Cette année 2025 a été marquée par la mise en place concrète de la démarche. Nous avons dans un premier temps défini les membres du Comité Éthique.

Les membres

Le Comité Éthique est composé de membres permanents, représentatifs de Columbus Consulting et de membres invités internes et/ou externes en fonction du dilemme à traiter. Cette mixité vise à garantir à la fois la continuité dans les décisions et la flexibilité nécessaire pour traiter des problématiques spécifiques.

Les 8 membres permanents ont pour rôle d'assurer la cohérence et la continuité des travaux du comité, en veillant à ce que l'éthique soit intégrée à long terme dans la gouvernance et les processus décisionnels. Des membres invités peuvent également être conviés selon le dilemme abordé.

Le Comité Éthique agit comme une instance consultative, de suivi et de veille éthique sans prendre des décisions exécutives ou opérationnelles, ni interférer dans les prérogatives des instances de gouvernance existantes (Comex, Codir, CSE...). Ses tâches sont axées sur la promotion de valeurs éthiques, l'identification et la gestion des risques éthiques, et l'appui à une culture de transparence et de responsabilité au sein de l'entreprise.



Deux sessions en 2025

Le Comité s'est réuni à deux reprises en 2025 :

Un premier comité s'est tenu en juin. Les échanges ont permis d'une part d'affiner le fonctionnement du comité dans une logique apprenante d'amélioration continue et d'embarquement des membres, et d'autre part d'identifier les principes structurants encadrant l'engagement de Columbus dans des projets de transformation du secteur de la Défense.

Ce que nous retenons de cette première session :

- Une opportunité de **renforcer la transparence** en apportant de la clarté au niveau de la stratégie de Colombus sur les nouveaux secteurs que nous souhaitons adresser dont la Défense, sans opposition avec des valeurs éthiques.
- Une nécessité d'**ajuster les critères de notre grille d'analyse de l'impact** (portée par l'engagement 1), en y intégrant de nouvelles notions telles que la souveraineté européenne ou la préservation du modèle démocratique.

Par ailleurs, il nous a également permis d'ajuster son fonctionnement en :

- **Précisant le rôle et les responsabilités** du comité avec ses membres : il traite des problématiques éthiques qui ne relèvent ni de la loi ni de la réglementation (ces problématiques étant traitées par ailleurs par d'autres process et canaux au sein de Colombus) ; ces problématiques doivent être systémiques, nouvelles et complexes ; il émettra une recommandation, n'ayant pas de pouvoir décisionnaire.
- **Saisissant l'importance de la formulation** dans l'analyse de la problématique, devant être présentée en dilemme via une question fermée permettant d'analyser les conditions d'un « *oui si* » ou d'un « *non sauf si* ».



Donatienne Guingamp

DRH Colombus Consulting et membre permanent du Comité Éthique

En tant que DRH et membre du Comité Éthique, je vois la mise en place de cette instance en 2025, comme une démarche particulièrement structurante pour Colombus. Nous avons besoin d'un espace pour prendre du recul et se poser collectivement les bonnes questions, notamment pour faire face à des situations complexes qui ne se résument pas à des choix opérationnels ou économiques. Ce que je retiens des deux premiers comités, c'est la richesse et la profondeur des échanges, sur des sujets très différents mais tout aussi structurants. Ce qui fait aussi la force du Comité Éthique, c'est sa posture. Ce n'est ni un organe de contrôle, ni une instance qui tranche, mais un espace d'échange et d'apprentissage. Il aide le management à prendre des décisions plus éclairées.

Par exemple, le premier comité, qui portait sur un dilemme fort : comment rester fidèles à notre raison d'être et à une vision responsable tout en accompagnant des transformations dans le secteur de la Défense, a permis de définir des principes et des critères d'analyse partagés pour aborder des missions sensibles, et d'outiller les équipes pour se poser les bonnes questions en amont, plutôt que de réagir au cas par cas. Ce comité contribue à ancrer durablement l'éthique dans nos pratiques quotidiennes, à renforcer la cohérence entre nos engagements de société à mission et notre manière de faire du conseil.

Les discussions du second comité éthique ont exploré l'impact de l'IA sur les pratiques professionnelles, en particulier l'équilibre entre accélération des processus et responsabilité numérique, ainsi que les leviers permettant de développer durablement les compétences et l'esprit critique des consultants.

Ce que nous retenons de cette seconde session :

- Une volonté de **renforcer le parcours de formation** (et le référentiel de compétences associé) **des consultants** en intégrant systématiquement une dimension IA.
- Une ambition de **suivre la création de valeur générée par l'IA** sur nos missions pour travailler dans un second temps sur la redistribution de cette dernière.

Cette seconde session fut également l'occasion de recourir à des membres invités via un appel à participation, avec pour objectif d'**élargir les réflexions** menées et d'**être partie prenante dans la diffusion** de notre approche au sein du cabinet. Cette deuxième session nous a permis d'élargir le comité à 5 collaborateurs invités :

- Des collaborateurs expérimentés en IA et en éthique
- Des membres de l'engagement 5 de la société à mission pour le numérique responsable
- Un collaborateur volontaire souhaitant faire partie des réflexions

Le travail préparatoire de ces comités est important, il nécessite une vraie prise de hauteur, sur des sujets pour lesquels les dilemmes ne sont pas toujours simples à poser.



Hanen Gara

Consultante Supervising Senior, membre du chantier interne Data & IA

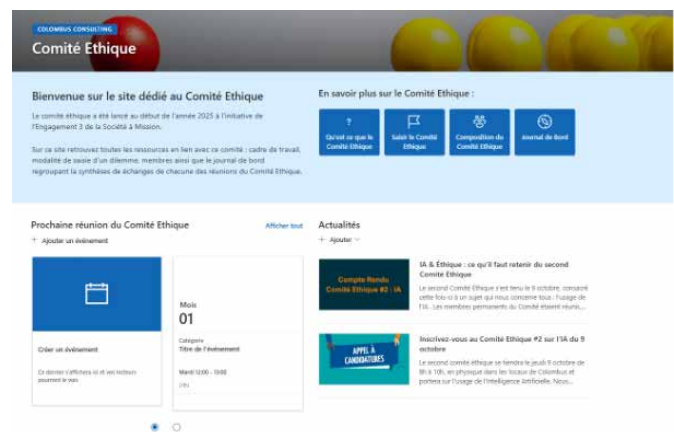
C'était ma première participation au Comité Éthique, édition consacrée à l'usage de l'IA, et j'y suis allée avec beaucoup de curiosité puisque je ne connaissais ni son fonctionnement ni son rôle concret avant d'y prendre part. J'ai vraiment apprécié la diversité des profils présents : consultants, managers, secteurs et niveaux d'expérience variés... Cela a permis d'aborder le sujet avec des sensibilités différentes, et d'avoir des échanges très enrichissants, parfois complémentaires, parfois contrastés. J'ai trouvé intéressant que le débat dépasse la seule dimension stratégique ou technologique : nous avons

aussi parlé des compétences des consultants, de leur esprit critique et de la manière dont l'IA transforme leur quotidien. Pour moi, cette expérience a montré que chacun, quel que soit son rôle, est concerné par ces enjeux. Et le plus appréciable est que ces discussions ont débouché sur des recommandations concrètes qui alimentent aujourd'hui la feuille de route 2026. Personnellement, j'en ressors avec une meilleure compréhension de l'intérêt du Comité pour Columbus et de son utilité pour accompagner les équipes face à ces sujets.

La Communication Interne

Pour ancrer la démarche Comité Éthique en interne, une communication structurée et régulière est nécessaire auprès des collaborateurs. Nous avons ainsi lancé en 2025 un site dédié au Comité Éthique, sur lequel les collaborateurs peuvent retrouver l'ensemble des informations et ressources liées au Comité Éthique :

- Le fonctionnement et la raison d'être
- Les membres permanents
- Le journal de bord, avec les comptes rendus de chacune des sessions
- Les prochaines dates de réunion du Comité Éthique
- La possibilité de saisir le Comité Éthique sur un dilemme auquel un consultant ferait face



Si cet outil nous permet une diffusion plus efficace et centralisée auprès des collaborateurs, nous avons conscience que l'ancrage durable de cette instance auprès de chacun est un de nos axes de travail prioritaire.

Voici quelques verbatims recueillis auprès de certains collaborateurs pour enrichir nos prochains travaux :

« J'en ai entendu parler, mais je ne sais pas concrètement comment il fonctionne »

« J'ai encore du mal à identifier la portée des recommandations émises par le Comité »

« Une communication claire en amont qui donnait envie de s'impliquer, car mobilisatrice et incluant tous les salariés »

O2 - Poursuite de la série de podcasts

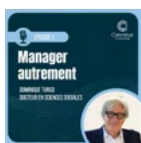
« Manager Autrement – Et si on parlait de Management Éthique ? »

« Manager autrement : le podcast pour développer un management éthique au cœur de l'entreprise »

En 2024, Columbus Consulting a lancé le podcast « Manager autrement », avec pour objectif de promouvoir une approche du management qui place l'éthique, au cœur des décisions et des pratiques organisationnelles. Ce podcast vise à sensibiliser et à inspirer les managers, dirigeants et professionnels sur l'importance d'une gouvernance responsable, équitable et humaine dans un environnement économique complexe et en constante évolution. L'idée est de montrer que l'éthique bien qu'elle puisse être parfois un concept un peu abstrait, est bien une pratique concrète, source de performance durable.

En 2025, nous avons proposé 4 podcasts d'environ 15 minutes, disponibles sur toutes les plateformes d'écoute (Spotify, Deezer, Amazon Music, Acast), sur les thématiques suivantes :

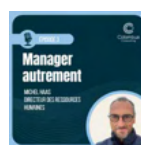
EPISODE 2
Comment les entreprises réussissent à garder leur boussole morale dans un contexte économique tendu ?



INVITÉ : Dominique Turcq, Docteur en sciences sociales, diplômé d'HEC, professeur en sciences de gestion, ancien dirigeant d'entreprise et président de l'Institut Boostzone, centre de recherche en stratégie et management.

Dominique Turcq interroge la notion de « boussole morale » des entreprises face aux dilemmes contemporains. À travers des exemples concrets et des retours d'expérience, l'épisode met en lumière les pressions susceptibles d'éloigner les organisations de leurs valeurs, tout en identifiant les leviers permettant de préserver une gouvernance responsable. Il souligne que l'éthique, loin d'être un frein, constitue un facteur clé de performance durable, de crédibilité et de confiance, tant pour les collaborateurs que pour les parties prenantes.

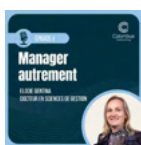
INVITÉ : Michel Haas, Directeur des Ressources Humaines Europe d'ENGIE.



Dans cet épisode, la question de la parité femmes-hommes en entreprise est abordée à l'aune des réalités économiques, sociales et culturelles actuelles. Malgré un cadre réglementaire renforcé et des avancées notables, les inégalités persistent, en particulier dans l'accès aux postes de direction et en matière de rémunération. Michel Haas analyse les freins structurels et culturels à l'égalité professionnelle, met en lumière le rôle clé du management dans la lutte contre les biais et les stéréotypes, et partage des leviers concrets pour instaurer un environnement de travail plus inclusif. L'épisode souligne ainsi que la parité constitue un enjeu stratégique de performance, d'attractivité et de responsabilité pour les entreprises.

EPISODE 3
Parité Hommes/ Femmes : qu'est-ce qui bloque ?

EPISODE 4
Management intergénérationnel : construire des ponts, pas des murs



INVITÉ : Elodie Gentina, docteur en science de gestion, professeur associée à IESEG School of Management et directrice de EG Consulting, un cabinet spécialisé sur la question de la génération Z et autrice de plusieurs ouvrages sur la génération Z et le management intergénérationnel.

Ce quatrième épisode est consacré au management intergénérationnel, devenu un enjeu central de performance, de cohésion et d'éthique dans les organisations. À travers l'éclairage d'Élodie Gentina, l'épisode analyse les évolutions des rapports au travail, à l'autorité et au collectif, ainsi que les risques liés aux stéréotypes générationnels. Il met en évidence le rôle du manager dans la construction de pratiques inclusives favorisant le dialogue, la transmission et le bien-être, notamment dans un contexte de télétravail accru. Le management intergénérationnel y apparaît comme un levier stratégique pour renforcer l'engagement, la rétention des talents et la performance durable.

INVITÉ : Charles Revue, Professeur associé Action Learning à emlyon business school et alumni Columbus



Ce cinquième épisode explore la notion de vulnérabilité du leader, sous l'angle à la fois personnel et fonctionnel. L'épisode met en lumière les situations dans lesquelles les dirigeants se trouvent surexposés au risque d'épuisement ou de perte de capacité d'agir, notamment en raison de l'usage intensif et parfois contre-productif des outils de travail. En analysant les effets de seuil liés aux pratiques managériales et aux dispositifs organisationnels, l'épisode souligne le rôle du management éthique comme levier de régulation, permettant de concilier performance, robustesse et respect des équilibres humains. Il invite enfin les leaders à repenser leurs pratiques pour renforcer la durabilité de leur action et la qualité des relations de travail.

EPISODE 5
La vulnérabilité du leader



Charles Revue

**Professeur associé Action Learning à emlyon business school
et alumni Columbus Consulting**

J'ai eu le privilège de participer à un épisode du podcast « Manager autrement » de Columbus Consulting, animé par Anne-Claire Le Ho et Véronique Rochette. Cet échange a été l'opportunité de partager des repères concrets pour mieux comprendre ce qui fragilise, individuellement et collectivement, notre rapport au travail, notamment à travers l'usage des outils professionnels. Cette réflexion fait écho aux enjeux de sens et de responsabilité portés par la raison d'être de Columbus Consulting.

Parce que la voix reste un formidable canal à l'attention d'auditeurs qui peinent à prendre du recul sur leur travail, parce que chaque épisode est organisé minutieusement, et parce que l'intérêt éthique demeure un objet d'attention dans la préparation, le podcast « Manager autrement » constitue selon moi un instrument de mission très cohérent avec la raison d'être de Columbus Consulting.

03 - Poursuite et enrichissement de la formation Management Éthique

Lancée en janvier 2023, la formation « Management Éthique » a été déployée auprès de l'ensemble des collaborateurs de Columbus Consulting, tous grades confondus. Conçue pour allier apports conceptuels et mises en situation concrètes, elle vise à clarifier les principes du management éthique, la vision du cabinet et les leviers d'action face aux situations non éthiques.

En 2024, le dispositif a été renforcé par un module e-learning en amont, permettant d'approfondir les notions théoriques et de maximiser l'impact des exercices pratiques en présentiel.

En 2025, le déploiement de la formation s'est poursuivi afin de continuer à sensibiliser et former l'ensemble des collaborateurs. Le dispositif a également été enrichi par l'intégration de courtes vidéos de mises en situation, conçues pour susciter la réflexion et favoriser les échanges autour de cas concrets, inspirés de situations réelles ou fréquemment rencontrées.



Michel Haas

**Directeur des Ressources Humaines Europe d'ENGIE,
et membre du Comité de Mission Columbus Consulting**

En 2025, Columbus Consulting a franchi une étape structurante dans la concrétisation de sa démarche en matière de management éthique. Après des étapes nécessaires de cadrage, de réflexion et de mise en place de processus et de formation, Columbus entre dorénavant dans une phase s'attaquant à la culture, un travail qui doit se mener sur le temps long.

Le lancement concret du comité éthique permet de prendre du recul et d'apporter une aide à la décision sur des sujets complexes, dans une logique d'anticipation plutôt que de traitement a posteriori, tout en contribuant à l'ancrage culturel de l'éthique au sein du cabinet.

Il est désormais essentiel de faire vivre ce comité dans la durée et d'y maintenir un fort engagement managérial, afin d'éviter de décrédibiliser l'approche et qu'il ne soit perçu, à terme, que comme une simple commission d'enquête. Il convient

également d'encourager chacun à libérer la parole, en les incitant à « lever la main » lorsque des situations questionnent, notamment lors de réunions d'équipe et/ou des entretiens annuels, qui constituent des espaces privilégiés et de les appuyer à travers un réseau de personnes de confiance et accessibles — managers, CSE, RH, psychologues et médecins du travail.

Enfin, la perspective de mettre en place, d'ici fin 2026, un système d'évaluation de la maturité éthique au sein du cabinet apparaît comme une nouvelle étape structurante. Elle permettrait non seulement de mesurer les progrès réalisés, mais aussi de situer Columbus sur son marché au regard de référentiels externes, dans une logique d'amélioration continue et de reconnaissance en tant qu'organisation responsable, attentive à la qualité de son management.



Indicateurs

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2025	RÉSULTATS 2025
OBJECTIF 1 Garantir un cadre de décision équitable et transparent pour traiter l'ensemble des situations	Mise en place d'un comité consultatif d'éthique pour aborder les situations équivoques (à terme : indicateurs de mesure d'impact)	Tenir au moins un comité Mise à jour de la note de fonctionnement du comité	Deux réunions du Comité Éthique Lancement d'un site pour la communication interne
OBJECTIF 2 Renforcer les pratiques de Management Éthique à tous les niveaux et les faire vivre en s'adaptant aux évolutions de la société	Part des collaborateurs ayant reçu une formation au Management Éthique	78% des collaborateurs dont 95% des managers et plus	84% des collaborateurs dont plus de 95% des managers en moyenne depuis 2023 (80% des managers présents à date)
OBJECTIF 3 Engager et accompagner notre écosystème sur les enjeux et les pratiques de Management Éthique	Communications externes réalisées sur l'année pour traiter des enjeux et pratiques de Management Éthique	4 communications externes autour de la thématique Management Éthique (épisode de podcast, chronique, article...)	4 podcasts «Manager Autrement» disponibles sur les plateformes d'écoute grand public



Objectifs et indicateurs 2026

En 2026, nos objectifs et indicateurs évoluent pour refléter la maturité progressivement acquise par la démarche de management éthique au sein de Columbus Consulting.

Après une phase de cadrage en 2024, puis une première année de mise en œuvre opérationnelle du Comité Éthique en 2025, notre ambition est désormais de **pérenniser cette instance et de l'inscrire durablement dans nos pratiques**. Bien que son fonctionnement ait été conçu pour permettre une saisie en fonction des dilemmes rencontrés, nous avons fait le choix de réunir a minima le Comité Éthique deux fois par an en 2026, afin de **faire vivre la démarche, de renforcer son appropriation et d'ancrer une culture de questionnement éthique** dans le temps long.

Concernant la formation au management éthique, initiée dès 2023 et enrichie ces dernières années, l'année 2026 marque une étape de stabilisation. La majorité des collaborateurs et managers ayant été formés, l'enjeu porte désormais moins sur la diffusion que sur l'animation et l'impact. Les formats existants continueront d'évoluer, notamment à travers l'intégration de mises en pratique et de dispositifs plus immersifs, et des temps dédiés de partage d'expériences et de cas concrets seront proposés aux collaborateurs déjà formés.

Enfin, sur le volet d'ouverture à l'écosystème, les expérimentations menées en 2025, notamment à travers le podcast « Manager Autrement – Et si on parlait de Management Éthique ? », ont confirmé l'intérêt de diversifier les formats. En 2026, nous souhaitons **structurer cette dynamique** en abordant plusieurs thématiques du management éthique à travers des supports variés – articles, podcasts, publications ou événements – **afin de toucher un public plus large et de nourrir le débat sur ces enjeux clés**.



Anne-Claire LEHO

Associée Colombus Consulting et responsable de l'Engagement 3

Nos objectifs pour 2026 traduisent une conviction forte : le management éthique ne se décrète pas, il se pratique, s'expérimente et se questionne collectivement.

A ce titre, notre ambition est de continuer à ancrer durablement le management éthique comme un repère structurant de nos pratiques managériales et de nos modes de décision. Après plusieurs années de cadrage, d'expérimentation et de mise en œuvre, il s'agit désormais de faire vivre cette démarche dans la durée, au plus près des situations concrètes rencontrées par les équipes. Le Comité Éthique, dont nous avons posé les bases opérationnelles en 2025, constitue à ce titre un espace essentiel de dialogue et de mise en perspective, non pour décider à la place des instances existantes, mais pour aider chacun à prendre du recul face aux dilemmes éthiques, de plus en plus fréquents dans un environnement économique, technologique et géopolitique sous tension.

La formation se poursuivra, en tant que formation au catalogue pour les nouveaux consultants qui nous rejoindront et les quelques consultants qui n'ont pas encore eu l'occasion de la suivre. Et nous réfléchissons à un format complémentaire pour continuer d'accompagner ceux qui ont déjà suivis la formation. De la même manière, nous souhaitons continuer à ouvrir largement nos réflexions au-delà de Colombus Consulting, en engageant notre écosystème – clients, partenaires, candidats – à travers des formats variés et accessibles.

Dans un contexte marqué par l'essor de l'intelligence artificielle, la complexification des arbitrages et la montée des attentes sociétales en matière de responsabilité, nous sommes convaincus que développer la capacité à se questionner, à débattre et à décider de manière éclairée est devenu un enjeu managérial central. Porter cette exigence dans la durée est au cœur de notre engagement pour 2026.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2026	CIBLE 2027
OBJECTIF 1 Contribuer à garantir un cadre de décision équitable et transparent pour traiter l'ensemble des situations	Mise en place d'un Comité Éthique pour aborder les situations équivoques (à terme : indicateurs de mesure d'impact)	Tenir 2 réunions du Comité Éthique sur l'année	A terme, mise en place d'un indicateur de mesure de l'adoption auprès des collaborateurs (à définir)
OBJECTIF 2 Renforcer les pratiques de Management Éthique à tous les niveaux et les faire vivre en s'adaptant aux évolutions de la société	Part des collaborateurs ayant reçu une formation au Management Éthique	Non suivi en 2026	Non suivi en 2027
	Mesurer l'impact de la formation et faire vivre les pratiques de Management Éthique	2 sessions de mises en pratiques et de partage d'expériences (ouvertes à tous ceux ayant déjà suivi la formation Management Éthique)	A confirmer
OBJECTIF 3 Engager et accompagner notre écosystème sur les enjeux et les pratiques de Management Éthique	Communications externes réalisées sur l'année pour traiter des enjeux et pratiques de Management Éthique	Aborder 3 thématiques sur l'année sous différents formats (ex : articles, publication LinkedIn, podcasts, événement client)	Aborder 3 nouvelles thématiques sur l'année sous différents formats



Avis de l'ambassadeur sur les perspectives 2026



Philippe Charlot

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

En 2025, les travaux menés par Colombus Consulting en matière de management éthique se sont poursuivis en cohérence avec les actions initiées depuis 2022. Les formations auxquelles j'ai pu encore participer au premier semestre m'ont conforté dans l'idée que, au-delà des enjeux de discernement individuel, ces formations permettaient également de développer une véritable culture du management éthique et le partage de la charge de discernement entre chaque personne physique et la personne morale que représente Colombus Consulting.

La maturité des réflexions lancées se traduit également par la création d'un comité éthique interne, qui offre un cadre collectif pour traiter des situations complexes, partager la charge de discernement et éclairer les décisions managériales. Les premières réunions tenues cette année ont permis d'initier cette dynamique, appelée à se consolider pour s'inscrire durablement dans la gouvernance du Cabinet.

Cette responsabilité s'exprime également à travers l'ouverture vers l'externe, avec le lancement du podcast « Manager autrement ». En choisissant de rendre visibles ses questionnements, ses expérimentations et ses convictions, Colombus Consulting accepte d'exposer sa réflexion et d'en faire un objet de dialogue avec son écosystème.

Ces initiatives traduisent une conception du management éthique comme une responsabilité collective, portée par l'organisation elle-même, et non comme une somme de bonnes pratiques individuelles. Elles contribuent à renforcer un cadre de décision plus juste, plus transparent et plus conscient des impacts humains et sociaux des choix opérés. Et les actions et objectifs pour 2026 me semblent totalement alignés avec ces ambitions et ce besoin de continuer, dans la durée, à travailler sur un sujet qui touche à la culture de l'entreprise.

ENGAGEMENT 4

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
 - 02.1** Contribuer à la réduction de l'empreinte environnementale de nos clients
- 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

A travers son engagement 4, Columbus Consulting affirme une ambition claire : augmenter son impact positif sur la société en agissant sur l'ensemble de ses externalités, et ainsi dépasser la seule performance économique. Cette ambition repose sur la mobilisation de tous les leviers à disposition du cabinet.

Les collaborateurs constituent le premier de ces leviers. À travers la réduction de l'empreinte environnementale de leurs activités, mais aussi par l'engagement individuel et collectif dans des actions associatives, chaque collaborateur se donne la possibilité de développer une dimension supplémentaire, responsable et concrète, dans ses pratiques quotidiennes. Les partenaires et prestataires représentent un deuxième levier essentiel. En les sensibilisant, en les mobilisant et

en encourageant des pratiques plus responsables dans le cadre de leurs activités, le cabinet entend étendre son impact au-delà de son périmètre direct, en jouant un rôle d'entraînement au sein de son écosystème. Enfin, le cabinet affirme sa responsabilité sociétale à travers sa contribution à une société plus inclusive, en soutenant l'inclusion professionnelle et en développant sa politique handicap.



Réalisations 2025

En 2025, Columbus Consulting affirme avec force son ambition d'être un cabinet de conseil pleinement engagé dans la transition environnementale, la protection du vivant et l'inclusion professionnelle. Notre action s'est structurée autour de quatre priorités majeures qui traduisent concrètement cette volonté :

- Soutenir la régénération du le vivant humain et non-humain via des actions à impact en mobilisant nos salariés.
- Réduire notre empreinte environnementale, avec l'atteinte cette année de notre seuil d'incompressibilité, qui ouvre désormais la voie à un nouveau chantier : celui de contribuer à la réduction de celle de nos clients.

- Renforcer l'inclusion professionnelle, en agissant pour l'égalité des chances et la diversité au sein du cabinet, comme de notre écosystème.
- Mobiliser nos prestataires, en les encourageant à adopter au quotidien des pratiques plus responsables et alignées avec nos engagements.

À travers ces objectifs, nous avons souhaité consolider notre démarche, tournée vers la recherche d'impacts positifs, en activant au mieux les leviers à notre disposition.

01- Contribuer à la régénération du vivant humain et non-humain en développant notre engagement pour des actions responsables, à impact direct ou indirect

En 2025, Columbus Consulting poursuit et consolide son dispositif Viv'Act, qui permet à chaque collaborateur, s'il le souhaite, de proposer des actions de soutien en faveur du monde associatif. Pour rappel, Viv'Act s'appuie sur un comité d'arbitrage composé d'un panel représentatif de salariés du cabinet ainsi que d'une représentante du Comité Mission, en l'occurrence Evelyne Debrosse, ambassadrice de l'engagement #4.

Le budget du dispositif est fixé annuellement sur la base d'une valorisation de l'empreinte carbone du cabinet à sa valeur statutaire 2030. Il se matérialise par la valorisation des charges engagées (en coût journalier moyen) et par des financements alloués directement aux associations partenaires.

En 2025, Viv'Act a mobilisé 67,5 jours.hommes de prestations (mécénat de compétences et pro bono) et 16 050 euros de financements (mécénat financier et dons numéraires), pour un montant global valorisé de 55 200 euros. Plus de 20 collaborateurs se sont engagés dans le dispositif, couvrant l'ensemble des niveaux de séniorité ainsi que toutes les fonctions de l'entreprise (consultants, fonctions support, etc.).

Le dispositif a notamment accompagné des structures telles que France Parrainages, l'Institut de l'Engagement, NQT, MakeSense, le Secours Populaire France, l'Adie et le CNRA. La majorité de ces organisations avaient déjà été soutenues en 2024, traduisant notre volonté de privilégier, autant que possible, des relations partenariales inscrites dans la durée.

Concernant la nature des interventions, celles-ci ont porté sur des thématiques variées, parmi lesquelles l'emploi des jeunes, le coaching entrepreneurial, le coaching de dirigeants, la mise en œuvre de stratégies Data ou encore la réalisation de diagnostics organisationnels.

Nous regrettons toutefois de ne pas avoir atteint pleinement l'objectif quantitatif fixé pour l'année. Malgré un engagement en début d'exercice légèrement supérieur au budget, l'objectif quantitatif n'est atteint qu'à hauteur de 80 %. Un contexte économique incertain et fluctuant explique ce résultat, celui-ci ayant limité notre capacité à programmer et anticiper les détachements, en particulier au sein de la population des consultants, qui représente la part la plus importante des effectifs éligibles.

Le bilan demeure néanmoins positif, avec une mobilisation élargie des collaborateurs, des partenariats associatifs qui se pérennisent, et des missions pleinement alignées avec la raison d'être et les savoir-faire du cabinet, ce dont nous nous réjouissons.



Charline Roumens
DG France Parrainage

Comment un regard extérieur peut-il aider une association à consolider sa stratégie et à aider sa prise de décisions ? Pour France Parrainages, une association unique en France qui propose à la fois du parrainage d'enfants à l'international et du parrainage de proximité pour des jeunes en situation de vulnérabilité sur le territoire national, la collaboration avec Columbus Consulting a été une réponse concrète. Dans une interview menée le 31 mars 2026, Charline Roumens sa Directrice Générale, et Florian Ortega, associé Columbus Consulting qui l'accompagne régulièrement depuis trois ans, reviennent sur ce partenariat fructueux.

La collaboration entre France Parrainages et Columbus Consulting a débuté en 2023, initialement sous la forme d'un accompagnement de dirigeant. Charline explique l'importance de ces échanges réguliers avec Florian : « Il me conseille, il m'apporte un regard extérieur, [...] ».

En plus de ce coaching, la collaboration s'est enrichie en 2025 d'une mission de conseil ciblée, menée en mécénat par un consultant du cabinet. L'objectif était d'étudier un sujet que l'association n'avait ni le temps ni les ressources internes pour traiter : les opportunités liées à l'investissement solidaire.

La mission a consisté en un chantier de prospective pour évaluer la compatibilité du modèle de France Parrainages avec les critères

de l'investissement solidaire. Le livrable final, présenté au conseil d'administration, a permis d'engager un débat éclairé. Bien que la décision ait été de ne pas poursuivre cette voie pour le moment, la démarche a été constructive. Charline affirme : « Ce n'est pas du tout pour moi quelque chose qui a été inutile parce que c'était quelque chose qui revenait régulièrement sur la table et sur lequel on avait besoin d'avoir de la clarté pour la suite ».

Pour une structure comme France Parrainages, qui compte un peu moins de 50 salariés et s'appuie sur 1300 bénévoles pour le parrainage de proximité, l'accès à une expertise de haut niveau est un atout majeur. Florian ajoute que le soutien prend aussi d'autres formes, comme la mise à disposition de locaux pour les séminaires de l'association. Ce geste, au-delà de l'aspect économique, permet de valoriser les équipes et de reconnaître l'importance de leur engagement. France Parrainages envisage de renouveler l'expérience pour d'autres sujets stratégiques.

Interrogée sur le conseil qu'elle donnerait pour la pérennité de ce type de dispositif, Charline conclut : « Le succès de notre collaboration depuis plusieurs années, c'est sans doute l'humilité avec laquelle vous êtes arrivés à nos côtés [...]. J'ai toujours eu l'impression d'avoir affaire à des gens qui avaient de l'empathie, et qui savaient se mettre au juste niveau de besoin ».

02 - Réduire l'empreinte environnementale de nos activités professionnelles jusqu'à l'atteinte d'un seuil incompressible

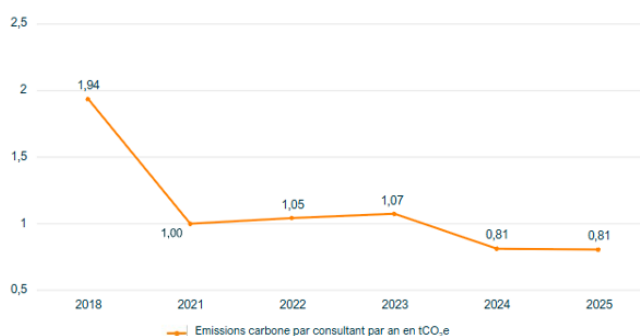
Depuis 2018, Columbus Consulting mène une politique continue de sobriété visant à réduire l'empreinte environnementale de l'ensemble de ses activités professionnelles.

Grâce à une stratégie intégrant la mesure annuelle du Bilan Carbone® selon la méthodologie ADEME, l'élargissement progressif du périmètre au scope 3, et la mise en œuvre de leviers concrets (mobilités décarbonées, alimentation responsable, sobriété numérique, optimisation énergétique et gestion des déchets), le cabinet a réduit de 58 % ses émissions par consultant entre 2018 et 2025.

En 2025, l'intensité carbone atteint 0,81 tCO₂e par salarié, un niveau qui se situe désormais sous le seuil estimé incompressible de 0,9 tCO₂e, reflet des limites physiques et opérationnelles atteignables après plusieurs années d'actions ciblées.

Cette trajectoire s'appuie sur un plan de sobriété, des décisions opérationnelles guidées par la mesure carbone, ainsi que sur un suivi renforcé via les objectifs intégrés à l'intéressement.

Bien que nous n'ayons que partiellement atteint notre objectif de réduction de l'empreinte (0,25% vs. 0,75%), ce résultat confirme aujourd'hui l'atteinte d'un seuil et la nécessité de faire évoluer cet indicateur. A partir de 2026 l'empreinte environnementale deviendra donc un indicateur régalién que nous suivrons au titre de notre rapport de durabilité, tandis que la société à mission se fixera un objectif plus volontariste autour des émissions évitées, sujet que nous avons initié cette année.



Evolution de l'empreinte environnementale par consultant et par équivalent tCO₂

02.1 – Contribuer à la réduction de l'empreinte environnementale de nos clients

Comme évoqué, le bilan carbone de Columbus Consulting a atteint son seuil d'incompressibilité. La prochaine étape consiste donc à intégrer, dans nos indicateurs, la dimension carbone des projets sur lesquels nous intervenons à travers nos missions de conseil.

En 2025, nous avons engagé cette réflexion et organisé plusieurs ateliers, en interne et avec des membres du comité de mission, afin de progresser dans la construction d'un indicateur dédié.

Compte tenu de la diversité de nos missions, calculer un bilan carbone exhaustif pour chaque projet serait trop complexe et nécessiterait de nombreuses hypothèses.

Nous avons donc retenu le principe d'un indicateur attribuant à chaque projet une catégorie d'impact carbone « positif » ou « négatif », à partir d'une grille de lecture et d'un questionnaire confronté avec des cas clients. Cet indicateur distinguera quatre situations :

L'objectif à terme sera d'opérer cette mesure pour l'ensemble des projets sur lesquels nous intervenons, puis d'associer les jours-hommes de nos missions à ces catégories. Cela permettra de caractériser l'allocation de charge productive du cabinet par typologie de mission, l'idée étant de progresser sur la proportion de projets à impact positif pressenti ou avéré.

Etant donné la complexité de ce sujet et le nombre varié de missions que nous réalisons, nous poursuivons cette réflexion en 2026 afin de finaliser la méthodologie, et les critères d'attribution. Nous avons également pour ambition de tester cette nouvelle méthodologie sur une part donnée de notre chiffre d'affaires.

Il ne s'agira toutefois que d'une première étape : à partir de 2027, cet indicateur aura vocation à être généralisé sur l'ensemble de nos activités.

Mesuré	IMPACT NEGATIF AVERE	IMPACT POSITIF AVERE
Non mesuré	IMPACT NEGATIF PRESENTI	IMPACT POSITIF PRESENTI
	IMPACT NEGATIF	IMPACT POSITIF



Cécile Goubet

Directrice générale de l'Institut de la Finance Durable

La démarche engagée par Columbus Consulting pour objectiver l'empreinte environnementale de ses clients offre une perspective structurante. Elle s'inscrit pleinement dans la logique d'exemplarité et de transparence, et renforce la capacité du cabinet à accompagner les organisations dans leur transformation responsable.

Cependant, la conception d'une méthodologie adaptée à la diversité de missions de Columbus et la maîtrise de la charge opérationnelle demeure un exercice exigeant.

L'atelier réalisé sur ce sujet avec les membres de l'engagement

4 a été très enrichissant. Il nous a permis de confronter les approches et de faire émerger des points de convergence structurants pour la suite des travaux.

La poursuite et l'aboutissement de ce travail en 2026 constituera un jalon majeur dans la démarche initiée de société à mission que j'attends avec intérêt.

03 - Contribuer à l'inclusion professionnelle

L'année 2025 a marqué une étape de maturité pour notre politique Diversité & Inclusion (D&I). Après une phase de diagnostic nécessaire en 2024, nous avons consacré cet exercice à la restitution, au dialogue collectif et à la structuration d'une trajectoire opérationnelle ambitieuse pour le cabinet.

Le diagnostic réalisé fin 2024 auprès de nos collaborateurs (taux de réponse de 47 %) a constitué le socle de nos réflexions. Fidèle à notre culture de transparence, nous avons partagé l'intégralité de ces résultats lors du Town Hall du 26 juin 2025. Si ce dernier a confirmé un fort sentiment d'inclusion (87 % de confiance), il a également pointé des attentes précises sur la représentativité sociale et académique au sein de nos équipes.

TAUX DE RÉPONSE : 47%

(120 réponses sur 253)

96%

considèrent la mixité femmes-hommes bien représentée

84%

jugent l'égalité de traitement respectée

87%

ont confiance en la capacité de Columbus à proposer un environnement inclusif

45%

estiment que Columbus ne reflète pas assez la diversité de la société française

Pour aller au-delà de la simple présentation de chiffres, nous avons organisé un atelier en nos locaux le 8 juillet 2025. Ce format interactif a permis de confronter les perceptions, de répondre aux interrogations directes des consultants et, surtout, de faire émerger des pistes d'actions concrètes. Ce travail de co-construction a été essentiel pour garantir l'appropriation de la démarche par l'ensemble des collaborateurs.

Sur la base de ces échanges et d'un benchmark approfondi des pratiques des autres cabinets de notre secteur, nous avons formalisé notre politique D&I autour de cinq piliers stratégiques :

- **Vivre ensemble chez Columbus** : Sanctuariser un cadre de respect mutuel et renforcer nos dispositifs d'écoute.
- **Recrutement et Diversité intellectuelle** : Clarifier nos exigences et diversifier les profils pour enrichir nos collectifs.
- **Formation et Sensibilisation** : Engager durablement le cabinet par une acculturation continue aux enjeux d'inclusion.
- **Équité de traitement** : Garantir l'égalité réelle dans nos processus RH et s'adapter aux contraintes de vie.
- **Visibilité et Portage externe** : Faire de la diversité un levier de différenciation stratégique et porter les sujets de diversité auprès de nos clients.

Afin de ne pas rester au stade des intentions, nous avons élaboré un plan d'action précis pour 2026. Ce plan d'actions s'articulera en 4 phases principales :

1. Formalisation et arrêt d'une vision cible
2. Travail conjoint avec le CSE, les équipes RH, le Comité Éthique et l'équipe convivialité
3. Déploiement des process et actions de sensibilisation
4. Intégration de nos engagements diversité comme levier de valeur pour nos clients

Parce que l'inclusion dépasse largement le cadre interne de Columbus, nous avons également saisi chaque opportunité pour proposer, au sein de nos dispositifs auprès des clients, des talents issus de la diversité, professionnels en situation de handicap provenant de notre réseau de partenaires, notamment Linklusion.

Après avoir lancé 4 actions de promotion en faveur de l'inclusion auprès de nos clients en 2025, ce réflexe fait désormais pleinement partie de notre manière d'agir, et nous avons la volonté de l'ancrer durablement dans nos pratiques.

04 - Soutenir la prise de conscience et encourager les actions responsables de nos prestataires de service dans le cadre de leurs activités

En 2024, Columbus Consulting a engagé une démarche visant à renforcer la diffusion de sa charte des achats responsables auprès de ses fournisseurs de prestations intellectuelles. Cette initiative a rencontré une forte adhésion, avec 80 % des prestataires concernés ayant signé la charte.

En 2025, Columbus Consulting a souhaité concrétiser et opérationnaliser ces engagements à travers la mise en œuvre de deux actions structurantes :

- La première action a consisté en l'intégration d'une clause spécifique relative aux engagements responsables (lutte contre les discriminations, contre la corruption, réduction de l'empreinte carbone...) dans l'ensemble des contrats conclus avec nos sous-traitants (fournisseurs de prestations intellectuelles), afin de formaliser et renforcer les exigences en matière de responsabilité. Cette modalité, plus engageante, vient remplacer la signature de la charte des achats responsables.
- La seconde action a porté sur la réalisation d'un premier projet pilote visant à l'ouverture d'une plateforme de formation à nos partenaires consultants indépendants. Cette démarche a pour objectif de contribuer à leur sensibilisation aux enjeux RSE et à un pilotage plus responsable des prestations par des apports de contenus ciblés (cybersécurité...).

Sur le plan de notre indicateur opérationnel qui visait la mobilisation de 2 sous-traitants en faveur d'une action responsable, nous avons in fine mobilisé 4 sous-traitants par le biais de notre plateforme sans toutefois pouvoir attester des actions engagées à la suite de cette démarche. C'est pourquoi nous considérons l'objectif atteint : supérieur en nombre mais inférieur en impact. Fort de cette expérience, nous allons faire évoluer cet indicateur.

Pour 2026, Columbus Consulting souhaite poursuivre et amplifier cette dynamique en faveur des achats responsables. Les objectifs portent notamment sur l'élargissement de l'accès à la plateforme de formation à l'ensemble des partenaires, ainsi que sur la mise à disposition de parcours de formation dédiés, directement accessibles depuis la plateforme, afin d'accompagner durablement les fournisseurs dans cette démarche responsable.



Eric Rigal

Consultant-expert Indépendant (réseau Hub Columbus)

Dans le cadre de l'expérimentation menée par le Hub Columbus, j'ai eu l'opportunité d'utiliser la plateforme de formation Edflex. Elle m'a permis de découvrir des contenus concrets, variés et directement utiles dans ma pratique. Au-delà de la thématique initiale centrée sur la sensibilisation au numérique responsable, la richesse et la diversité des

ressources proposées m'ont permis d'explorer d'autres sujets, contribuant ainsi à élargir mes compétences et ma réflexion. Cette mise à disposition constitue une initiative pertinente pour accompagner le développement des freelances, en leur offrant des outils accessibles et adaptés à leurs enjeux.



OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2025	RÉSULTATS 2025
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€	55,2 k€ (79%)
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%	-0,25 %
OBJECTIF O2.1 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	Réalisé
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	100%
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	100%

* 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 Columbus en lien avec le sujet insertion, Invitation d'un client à un événement Partenaire en lien avec le sujet insertion

Avis du comité de mission



Evelyne Debrosse

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

Animée par la volonté de mesurer l'impact des actions de l'Engagement 4 et dans un contexte de pérennisation de son statut d'entreprise à mission, l'année 2025 a permis à Columbus de préciser et mesurer, pour chacun de ses quatre objectifs, des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs.

Soucieuse de renforcer son impact sur la société, Columbus a choisi d'étendre ses actions à l'ensemble de son écosystème : free-lances, fournisseurs, clients et bénéficiaires. Cette approche systémique vise à dépasser le seul périmètre du cabinet pour démultiplier l'impact à travers les missions qui lui sont confiées.

Qu'il s'agisse de la politique de mécénat, de la réduction de l'empreinte environnementale, des actions en faveur

de l'inclusion ou encore de la sensibilisation aux différents enjeux de la RSE, Columbus fort de son rôle de conseil, tente d'embarquer ses sous-traitants et ses clients dans une transition vers une démarche toujours plus engagée.

Après une phase de test et d'expérimentation des actions menées, 2026 aura pour maître mot : la rationalisation.

Cette année encore, j'ai été très heureuse d'accompagner l'équipe de l'Engagement 4, pilotée par Anthony Pons, et de constater l'implication des collaborateurs du cabinet, qui semblent s'être pleinement approprié les différentes actions mises en place.



Objectifs et indicateurs 2026



Anthony Pons

Associé Columbus Consulting et responsable de l'Engagement 4

L'année 2025 a marqué une étape de maturité pour Columbus Consulting dans la mise en œuvre de sa raison d'être et de ses engagements. À travers les avancées réalisées : atteinte du seuil d'incompressibilité carbone ; structuration de notre stratégie Diversité & Inclusion ; mobilisation renforcée de nos salariés et de nos partenaires - nous avons atteint un point charnière.

C'est précisément ce progrès qui rend naturelle l'évolution d'une partie de nos objectifs et de nos indicateurs à partir de 2026.

Forts de nos deux ans d'expérience avec Viv'Act, et pour permettre à nos collaborateurs de maximiser leur contribution, nous concentrerons nos efforts sur le renouvellement de l'accompagnement des initiatives à impact déjà soutenues, tout en restant ouverts à l'accueil de nouveaux projets candidats.

Grâce à une politique de sobriété engagée depuis 2018, nous avons progressivement réduit notre empreinte carbone jusqu'à l'atteinte de notre seuil d'incompressibilité, rendant désormais indispensable un changement d'échelle afin d'élargir l'impact environnemental à nos missions de conseil.

Parallèlement, l'année 2025 a apporté une meilleure compréhension des enjeux d'inclusion grâce au diagnostic D&I, un temps de co-construction avec nos collaborateurs et des échanges avec nos clients dans le cadre de la présentation de profils issus de la diversité.

Enfin, les démarches engagées avec nos prestataires (accès à la formation, clauses RSE systématiques...) ont montré que la transformation responsable doit désormais s'étendre à l'ensemble de notre écosystème.

Les objectifs 2026 traduisent ainsi cette volonté de progresser dans nos ambitions tout en rationalisant nos actions :

Viv'Act se poursuit et s'adapte à notre volume d'activité, conformément à la définition originelle que nous avons établie : TCO_{2eq} de l'année précédente x Valeur statutaire carbone 2030

L'indicateur relatif aux émissions évitées remplace les émissions par salariés, qui continueront d'être suivies dans notre rapport de durabilité

Les actions relatives à l'insertion-inclusion et à nos partenaires se rassemblent dans un objectif unique d'actions à impact, avec une définition précise de ce qui est attendu derrière la notion d'impact.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2026	CIBLE 2027
<p>OBJECTIF 1</p> <p>Contribuer à la régénération du vivant humain et non-humain en développant notre engagement pour des actions responsables, à impact direct ou indirect</p>	Engagement des salariés sur des actions à impact direct via notre dispositif Viv'Act	50 k€	<p>Montant calculé sur la base de :</p> <p>TCO2eq 2026</p> <p>x 250 €/TCO2</p>
<p>OBJECTIF 2</p> <p>Contribuer à la réduction de l'empreinte environnementale de nos clients</p>	<p>Méthodologie de calcul applicable sur l'ensemble du cabinet : livrable validé & diffusé</p> <hr/> <p>% du chiffre d'affaires produit en 2026 qualifié en termes de contribution aux émissions évitées</p>	<p>Indicateur qualitatif</p> <hr/> <p>10% du CA par BU</p>	<p>-</p> <hr/> <p>25% du CA par BU</p>
<p>OBJECTIF 3</p> <p>Augmenter notre impact en matière d'insertion et de sensibilisation auprès de nos collaborateurs et partenaires</p>	Nombre d'actions à impact* menées auprès de nos collaborateurs (interne), nos clients & partenaires (externe)	4 actions	5 actions

*Sont considérées comme « à impact » les actions répondant aux principes suivants :

1. Avoir une contribution directe ou indirecte à la responsabilité socio-environnementale
2. Toucher un groupe d'individus. Nous ne fixons pas de seuil bas, mais l'idée est de rayonner
3. Impliquer une réciprocité. Les acteurs concernés doivent à minima accuser réception du message



Avis de l'ambassadeur sur les perspectives 2026



Evelyne Debrosse

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

2026 marque, pour l'Engagement 4, un passage de la mesure à la consolidation.

Après les progrès réalisés en 2025, l'enjeu est désormais de structurer durablement les actions : déployer l'indicateur carbone appliqué aux missions, opérationnaliser la stratégie Diversité & Inclusion, élargir l'engagement de nos partenaires

via des nouveaux leviers de sensibilisation (contenus en lignes, événements) et pérenniser la mobilisation des collaborateurs pour le monde associatif via notre dispositif Viv'Act.

Cette année doit permettre au cabinet de renforcer son impact au-delà de son périmètre interne et d'ancrer l'Engagement 4 comme un levier concret de transformation responsable.

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



Le numérique est devenu à la fois un levier majeur de transformation et une infrastructure critique pour nos organisations. Dans un contexte de tensions climatiques et sociales, le numérique responsable s'impose comme une boussole stratégique, permettant d'orienter les choix technologiques et opérationnels vers des modèles plus soutenables, plus résilients et plus maîtrisés.

Les années 2024 et 2025 ont, à cet égard, constitué un tournant avec l'accélération de l'adoption de l'intelligence artificielle générative et la hausse rapide des besoins de calcul qu'elle induit. Cette dynamique a accentué la pression sur certains composants et ressources critiques, tout en contribuant à une augmentation sensible des impacts environnementaux associés aux usages numériques.

L'Enquête annuelle «Pour un numérique soutenable» (2025) de l'Arcep présente les centres de données comme les plus gros contributeurs à la hausse des indicateurs environnementaux en France en 2023. Les centres de données représentaient alors 46% des émissions de GES du numérique en France.

L'essor des usages IA ne fait qu'accélérer cette dynamique, tirant à la hausse les besoins énergétiques des centres de données. En 2025, la Commission Européenne estime la consommation énergétique des centres de données à 70 TWh dans l'UE avec une trajectoire vers ~115 TWh en 2030.

Colombus Consulting poursuit ses efforts pour appréhender les impacts du numérique et continuer d'accompagner ses clients et partenaires dans le chemin d'un usage responsable de la technologie.

Ainsi, l'ambition est de faire converger l'IA et le Numérique Responsable vers une seule et même exigence de performance durable. En 2026, nos objectifs et indicateurs évoluent pour refléter ce positionnement.



Réalizations 2025

01- Groupe de travail ESCP IA for ESG

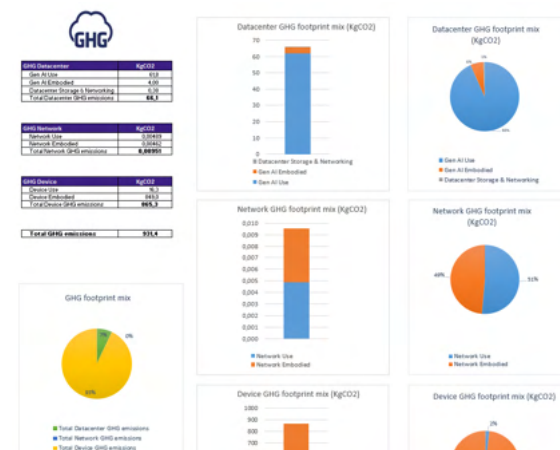
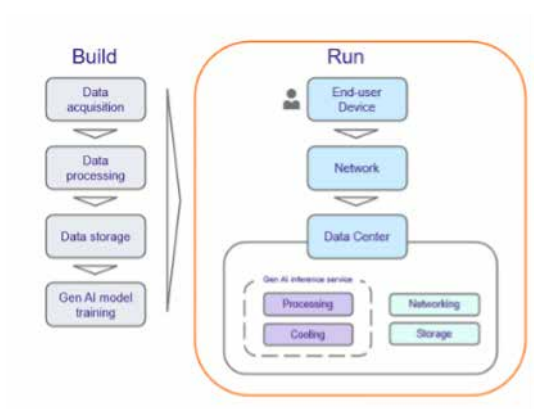
Depuis juin 2025, Colombus Consulting accompagne un groupe de 4 étudiants de l'Executive MBA ESCP sur leur projet d'étude portant l'intitulé **"Key conditions of a responsible and sustainable AI adoption"**.

Les 4 étudiants sont des cadres supérieurs dans des grandes entreprises de premier ordre. Le projet d'étude se déroule sur une année.

Après une phase de cadrage, nous avons convenu avec les étudiants d'élaborer une calculatrice de l'impact environnemental des cas d'usage IA. L'objectif étant d'intégrer ces évaluations dans les analyses Impacts +

Coûts / Bénéfices de la mise en œuvre des cas d'usage dans le cadre des projets internes Colombus mais surtout au profit de nos clients afin d'en maximiser l'impact.

La première phase a permis de développer un prototype qui évalue l'impact complet du cas d'usage sur l'intégralité de son cycle de vie (Mise en œuvre, opération, décommissionnement) selon différents axes : Emission CO2, consommation en eau, en minéraux et terres rares.



La première itération du modèle a été réalisée sur un cas d'usage d'assistant IA pour banquier d'affaires. La première analyse livre déjà quelques enseignements :

- La dépendance à la transparence des fournisseurs de solution IA pour une estimation fine de leur impact environnemental.
- la difficulté à estimer les impacts sur les ressources hydriques en raison d'un manque de bases de données par opposition aux émissions carbone.
- Les émissions carbone de l'inférence qui pourraient peser pour plus de 50% de l'émission complète d'un cas d'usage IA.

Colombus Consulting a pu orienter les étudiants sur les sources de données pertinentes pour construire le modèle ("Base emprunte ADEME", IEA, "NegaOctet", Ecologits...), challenger les hypothèses de calcul et les estimations réalisées.

Après la phase de développement de la calculatrice sur le deuxième semestre 2025, nous appuierons désormais le groupe d'étudiants dans l'affinage du modèle d'évaluation via son déploiement sur 2 cas d'usages clients et 1 cas d'usage interne Colombus.



Etienne Lafond

Orange - Head of Digital Performance & Participant EMBA ESCP 2026

J'entretiens une longue histoire avec Colombus Consulting, ayant eu à plusieurs reprises le plaisir d'accueillir des consultants Colombus sur nos projets chez Orange. Cette fois-ci, les rôles se sont inversés : j'ai eu l'opportunité de travailler pour Colombus dans le cadre de mon Executive MBA à l'ESCP, entrepris fin 2024 pour donner un nouvel élan à ma carrière et me repositionner vers des pratiques business plus responsables et durables.

Le projet de Consulting accompagnant cette formation a constitué une opportunité unique de croiser des sujets qui me sont chers : Data, IA et Environnement. Dès nos premiers échanges, Colombus a manifesté un vif intérêt pour le rapprochement de ces thématiques. Car si l'IA (en particulier générative), promet des gains d'efficacité sans précédent pour les entreprises, elle repose également sur des infrastructures extrêmement énergivores (1), dont l'impact environnemental s'accroît à un rythme préoccupant. Ce paradoxe place Colombus dans une situation exigeante : à la fois promoteur de l'IA et Société à Mission engagée en faveur d'activités Business plus vertes. Avec trois autres participants de l'EMBA, nous avons ainsi choisi de nous attaquer à la question suivante : «Comment Colombus peut-il accompagner ses clients dans l'accélération de leurs projets IA tout en maîtrisant, voire en réduisant, leur impact environnemental ?»

Concevoir un projet IA plus durable suppose d'en anticiper l'empreinte environnementale. Pourtant, dans la quête de performance et de compétitivité, cette évaluation est souvent ignorée, perçue comme complexe, coûteuse ou susceptible de ralentir la mise en œuvre. C'est dans ce contexte que nous avons développé un modèle, prêt à l'emploi, permettant d'estimer directement les impacts environnementaux d'un projet IA (émissions carbone, consommation d'eau et ressources minérales) à partir de ses principales hypothèses : nombre d'utilisateurs, volumes de données traitées, terminaux utilisés, réseaux mobilisés, datacenters et modèles de langage (LLM) sollicités.

Nous sommes extrêmement reconnaissants envers nos interlocuteurs Colombus pour la grande confiance qu'ils nous ont témoignée, nous permettant, avec leurs experts, d'affiner le contenu et l'ergonomie du modèle ainsi que de le tester et de le valider en l'appliquant à des cas clients réels. Ce calculateur d'impacts, au-delà des compétences qu'il nous aura amené à développer, permet à Colombus d'associer aisément, à chaque nouveau projet IA, son coût environnemental. Il constitue une étape essentielle à l'élaboration de propositions plus frugales et contribue à réconcilier IA et Environnement.

(1) D'après The Shift Project, la part de la consommation mondiale d'électricité alimentant l'IA évoluerait de 15% en 2025 à plus de 35% en 2035.

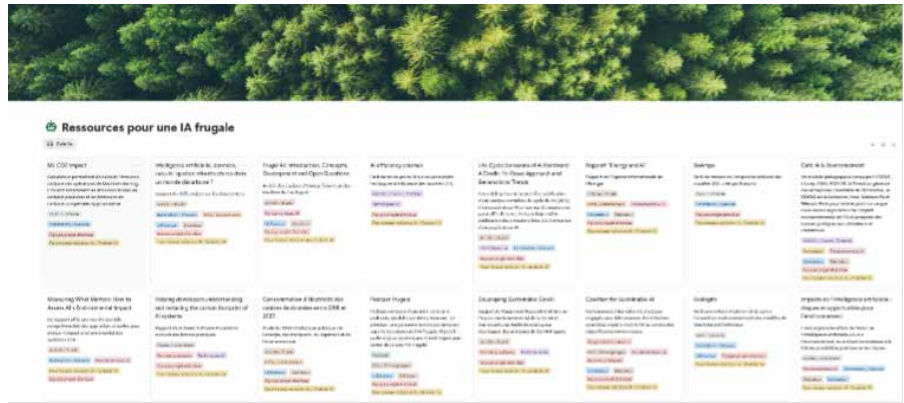
O2 - Hub France IA

Le Hub France IA est une association reconnue d'intérêt général. L'association œuvre depuis sa création en 2017 à accompagner l'adoption de l'intelligence artificielle et soutenir son déploiement en France et en Europe. Le rôle de l'association est d'éclairer et influencer le débat sur les grands enjeux de l'IA en portant une vision de l'IA éthique, responsable et souveraine. Les membres du Hub France

IA sont majoritairement des entreprises : startups et fournisseurs, grands groupes, PME et ETI mais aussi des collectivités, des institutions, des écoles et laboratoires, des fonds d'investissement, des cabinets d'avocats... tous mobilisés pour produire ensemble les communs de l'IA nécessaires à son accélération.

Colombus Consulting est un membre actif du Hub France IA, en participant à différents groupes de travail et en particulier du GT Environnement et Transition Ecologique piloté par Pierre Monget (Directeur de programme – Hub France IA).

Notre consultant, Médéric De La Houssaye, a dans ce cadre contribué à la mise en ligne d'un centre de ressources gratuites pour la mise en œuvre de l'IA Frugale.



Pierre Monget
Directeur de programme – Hub France IA

Colombus Consulting est devenu en 2025 membre du Hub France IA, association loi 1901 d'intérêt général dont la mission est d'accompagner l'adoption d'une IA responsable, éthique et souveraine et de soutenir son déploiement en France et en Europe. En tant qu'association indépendante, le rôle du Hub France IA est d'éclairer et influencer le débat sur les grands enjeux de l'IA.

Dans ce contexte, Colombus participe de manière active tout au long de l'année aux différents groupes de travail du Hub France IA et apporte une contribution clé dans différents livrables liés aux enjeux d'une IA responsable tels que l'éthique, l'IA au service de la transition écologique ou encore l'IA frugale. A titre d'exemple, Colombus a été un contributeur clé dans la mise en œuvre et la publication fin 2025 d'une base de

ressources pour une IA frugale, qui a été mise à disposition publiquement de la communauté IA. Une prochaine version en anglais sera publiée, à nouveau avec la contribution de Colombus, afin d'augmenter la portée du livrable auprès de la communauté internationale IA et ainsi maximiser l'impact positif de l'adoption d'une IA frugale par le plus grand nombre d'organisations.

La collaboration entre le Hub France IA et Colombus s'illustre également par d'autres initiatives, comme l'hébergement dans les locaux de Colombus de deux conférences afin de présenter et valoriser les publications du Hub France IA, comme par exemple le guide de l'IA éthique en pratique, contribuant à une IA responsable.



Médéric De La Houssaye
Colombus Consulting

En tant que consultant chez Colombus Consulting, je m'engage sur les enjeux d'intelligence artificielle responsable, notamment à travers notre collaboration avec le Hub France IA.

Depuis 2025, le cabinet est membre de cette association d'intérêt général qui promeut une IA éthique, responsable et souveraine, tout en accompagnant son déploiement à l'échelle française et européenne. Dans ce cadre, je contribue aux travaux menés avec le Hub France IA, en participant aux réflexions et initiatives autour de thématiques clés comme l'éthique de l'IA, la transition écologique ou encore l'IA frugale.

Concrètement, je participe à des groupes de travail et à la production de livrables pour l'écosystème. J'ai notamment contribué à la co-construction d'une base de ressources dédiée à l'IA frugale, aujourd'hui mise à disposition de la communauté, avec une extension à l'international en préparation.

Enfin, je prends part à des actions de partage, comme l'organisation d'événements et de conférences, afin de valoriser les travaux du Hub France IA et ceux de Colombus Consulting et d'alimenter la réflexion sur les enjeux stratégiques de l'intelligence artificielle. J'anime aussi une formation sur l'IA au sein du cabinet que j'ai coconçue fin 2024.

O3 - La transformation responsable au cœur de l'ADN de Columbus Consulting : actions et mobilisations

L'année 2025 a été rythmée par des initiatives et actions concrètes pour un numérique plus responsable.

Sensibiliser aux enjeux NR

En 2025, plusieurs sessions de « Fresque du Numérique » ont été organisées. Un atelier collaboratif d'une demi-journée visant à sensibiliser et former les Colombusiennes & Colombusiens aux impacts environnementaux du digital.

Au cours de la Rentrée Coco-Climat ou lors de sessions flashes, ces fresques ont permis de cultiver l'intelligence collective autour des sujets NR.

En tant que membre de l'INR, Columbus Consulting a participé à la Digital Clean Up Week du 10 au 16 mars 2025. Partage de bonnes pratiques, quizz de maturité NR & pilotage de l'empreinte de stockage OneDrive, cette semaine a été l'occasion de fédérer les collaborateurs autour des bonnes pratiques NR, à appliquer au jour le jour et à diffuser chez nos clients et partenaires.



Outiller les consultants

Objectif : Transformer nos convictions en actions concrètes chez nos clients

La Boîte à Outil NR diffusée en 2025, permet de comprendre les enjeux du numérique responsable et agir en interne ou en mission.

Concrètement, cette Boîte à Outil centralise pour les Colombusiennes & Colombusiens les ressources pour :

- › Se former sur les enjeux du numérique responsable
- › Accompagner nos clients dans leurs propres démarches de sobriété numérique
- › Déployer des outils concrets issus de l'expérience Columbus

Afin d'évaluer le niveau de maturité des collaborateurs, cette Boîte à Outil est accompagnée d'un quizz de maturité NR permettant d'auto évaluer son niveau de connaissance.

Compétence NR définie comme compétence stratégique cabinet

Enfin, l'année 2025 marque un tournant structurel, la reconnaissance du NR comme compétence stratégique du cabinet.

Cette décision traduit notre volonté d'ancrer durablement la sobriété au cœur de nos activités et d'aligner nos expertises avec nos engagements de Société à Mission.

- › La Charte NR Columbus Consulting est intégrée à la nouvelle charte informatique du cabinet.

De plus, en août 2025, le cabinet est devenu **signataire de la charte Numérique Responsable de l'Institut du Numérique Responsable**. Columbus, membre de l'INR depuis 2024 renforce ainsi son engagement au sein d'une communauté d'organisations engagées pour un numérique plus sobre, inclusif et éthique.

04 - Expertise et montée en compétence NR

Dans une démarche de montée en compétence continue sur les sujets Numérique Responsable, en 2025 2

Senior Manager ont été certifiés à l'éco-conception et un **Manager** a été certifié à l'ACV par l'organisme Green IT.

Le développement de l'expertise NR permet par la suite de diffuser la connaissance au sein du cabinet.

Un MOOC dédié à l'Eco-Conception a été réalisé et publié en 2025 sur la plateforme EdFlex Columbus Consulting.

Dans la même démarche, une formation Numérique Responsable d'une journée inscrite au catalogue de formation Columbus Consulting est en cours de construction et sera disponible en 2026.



05 - Déploiements & accompagnements des clients / partenaires

CLIENT	ENJEU & DIMENSION NUMÉRIQUE RESPONSABLE	IMPACTS DE L'INTERVENTION COLOMBUS CONSULTING
Acteur du secteur du transport	<p>Enjeu Numérique Responsable : <u>Accompagner les démarches d'adoption du Numérique Responsable au sein de l'organisation.</u> Complétion et analyse de la grille d'impact NR Columbus en atelier.</p> <p>Dimensions Numérique Responsable : Mesure des émissions GES liées au SI Mesure de l'impact social et éthique lié au numérique</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place du calcul d'empreinte carbone annuelle, puis suivi et mesures de réduction Recommandations et plan d'action pour tendre vers un modèle responsable
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 : Structuration du programme Numérique Responsable - Accompagner la professionnalisation NR des acteurs du numérique au sein de l'organisation (DSI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Création d'une communauté de référents NR afin de sensibiliser et promouvoir les bonnes pratiques en région Déploiements de référents au sein de la population actrice du numérique (DSI) afin d'ancrer le NR et les bonnes pratiques durablement Accompagner le passage à l'action des collaborateurs (outillage & ateliers)
Collectivité territoriale	<p>Enjeu Numérique Responsable : <u>Elaboration d'une stratégie Numérique Responsable</u>, identifier les enjeux numériques pour une collectivité, chiffrage (environnemental et financier) et suivi de la stratégie NR.</p> <p>Dimensions Numérique Responsable : Réaliser un Bilan Carbone des systèmes d'information Elaborer et suivre un plan de sobriété numérique</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostic de la maturité via un Bilan Carbone Co construction d'un plan d'action et identification de référents Numérique Responsable Formation et accompagnement à la réalisation du plan d'action



Indicateurs

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2025	RÉSULTATS 2025
OBJECTIF 1 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	20%
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	3 / 5
OBJECTIF 3 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	> Stable sur SharePoint > En augmentation conjoncturelle sur les ressources individuelles * <small>* Cf évolution du mode de calcul ci-dessous</small>

Colombus Consulting est engagé à maîtriser ses espaces de stockage dans le cadre de l'ambition d'«être un cabinet de conseil indépendant de référence sur les usages responsables de la technologie». Depuis 2023, Colombus mesure les émissions de CO2 par consultant par an liées aux usages numériques professionnels. D'abord grâce à la campagne WeNR de l'Institut du Numérique Responsable (INR). Puis, depuis 2024, les volumes de stockages cloud sont suivis.

En 2024, un travail sur la réduction du volume de stockage sur les espaces partagés a été mené, avec un focus particulier sur la réduction des versions de révision des documents. Cette démarche a permis d'obtenir une baisse significative de près de 4 To. En 2025, l'objectif était de stabiliser durablement ces volumes.

	2025 VS 2024
Espaces partagés (Sharepoint)	+ 4 %

Stabilisation confirmée en 2025, avec une hausse de 4 % du sharepoint Colombus Consulting.

Les espaces de stockage individuels (Outlook et OneDrive) ont été considérés individuellement : ils sont dépendants du nombre de collaborateurs * et du respect des politiques internes.

*Les calculs d'empreinte carbone par collaborateurs par an liés aux usages cloud sont basés sur un nombre de collaborateurs lissé sur l'année

	2024	2025
Messageries (outlook)	20%	23%
Espaces partagés (Sharepoint)	40%	24%
Espaces personnels (OneDrive)	40%	53%

Les espaces OneDrive (Bureau, téléchargements, etc.) représentent au T4 2025 plus de 50% des espaces de stockage du cabinet. Fin 2025, des ateliers individuels pour accompagner les collaborateurs possédant les plus grandes volumétries de stockage personnel ont été lancés et sont en cours début 2026.

L'ambition est de pérenniser cette démarche sous forme de campagnes trimestrielles :

à Traiter le top 15% des « consommateurs de stockage personnel », représentant à date plus de 75% du stockage OneDrive total du cabinet

Avis du Comité de mission



Sébastien Hénon

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

En 2025, les progrès réalisés sur l'appropriation positive de la technologie confirment la montée en maturité du cabinet.

La structuration des compétences internes, l'adhésion à la Charte Numérique Responsable et les premiers travaux sur l'IA frugale témoignent d'une trajectoire solide. Dans un

contexte où les notions d'éco-conception, d'accessibilité, de sobriété data et d'IA responsables sont plus souvent subies que choisies, les accompagnements clients démontrent une mise en œuvre concrète et utile, cohérente avec les enjeux nationaux et les attentes de nos parties prenantes.



Objectifs et indicateurs 2026

Colombus Consulting entre dans la quatrième année de mise en œuvre de son engagement en faveur du Numérique Responsable. L'année 2025 nous a permis d'atteindre un premier palier de maturité. Colombus Consulting a :

- Renforcé la prise de conscience de ses collaborateurs en poursuivant les actions de sensibilisation (Charte NR, Charte IA responsable, Fresques, webinaires).
- Formé spécifiquement les futurs "champions NR" du cabinet à l'écoconception et à l'analyse du cycle de vie des services numériques.
- Contribué activement à la vie de l'écosystème NR Français, dans le cadre des différents cercles de réflexion auxquels elle adhère (INR, Hub France IA).
- Poursuivi le déploiement de méthodes et de démarches auprès de ses clients avec 3 déploiements supplémentaires
- Affiné et pérennisé sa stratégie de contrôle de l'impact numérique de son activité.

Après cette première phase expérientielle nous ayant permis de s'acculturer et de tester de premières mises en œuvre concrètes, nous souhaitons désormais renforcer l'impact de nos implémentations auprès de nos clients.

Ceci nous amène à revoir en partie nos objectifs 1 et 2 :

- Sans abandonner le suivi du % des collaborateurs acculturés au NR, qui sera pérennisé par l'ajout des sensibilisations aux parcours de formation standard suivi par les RH, nous avons souhaité renforcer la formation des populations manager afin de les armer pour intégrer la dimension NR dans leurs propositions de valeur que ce soit dans l'exercice de leurs missions ou dans les actions de prospection.
- Ceci devrait nous permettre non seulement d'augmenter le nombre d'implémentations, mais également d'augmenter l'impact de ces implémentations.

Ainsi

- Le nouvel objectif 1 devient donc la « Formation des managers au pitch de la proposition de valeur numérique responsable, dans le cadre de leurs offres commerciales ou dans le cadre de leurs missions »
L'indicateur associé est 15 managers et + formés au numérique responsable et au moins 5 pitches clients réalisés.
- Le nouvel objectif 2 devient celui de réaliser « 4 déploiements à impact » pendant l'année 2026.

Concernant l'objectif 3 associé à l'enjeu d'« Être un cabinet de conseil exemplaire dans sa connaissance du Numérique Responsable et son usage responsable des technologies »

Nous faisons également évoluer nos indicateurs

- Les indicateurs liés au volume de stockage des espaces personnels et collectifs passent en « run », nous continuerons donc :
 - A suivre l'évolution des espaces de stockage communs Sharepoint
 - A mener des campagnes trimestrielles d'audit des espaces de stockage et boîtes mail individuelles pour demander aux collaborateurs la réduction de ces espaces
- Nous allons par ailleurs déployer le plugin open source « oPPTimiz » sur la solution PowerPoint afin de réduire drastiquement la taille des fichiers stockés et échangés pour poursuivre la maîtrise de ces espaces.
- Nous souhaitons donc introduire un nouvel indicateur consécutif à l'augmentation rapide des usages d'IA générative au sein du cabinet. L'objectif est de réaliser pendant l'année 2026 une première mesure de l'impact numérique des usages d'IA Gen internes et en mission.
- Cette mesure sera réalisée en association avec le Data et IA office Colombus Consulting témoignage de notre volonté d'un développement frugal et raisonné du recours à l'IA générative en interne comme chez nos clients.



Ali Zlaoui

Senior Manager Columbus Consulting et responsable de l'Engagement 5

Mon parcours s'est construit à la croisée des exigences techniques et de la transformation des organisations. Formé à l'informatique et au management, j'ai accompagné, au fil de mes missions de conseil auprès de directions des systèmes d'information, des programmes où la rigueur opérationnelle devait s'articuler à une compréhension fine des enjeux métiers, financiers et réglementaires. Cette expérience m'a ancré dans une conviction simple : la performance durable ne se décrète pas, elle se construit, sur le terrain, en reliant les décisions quotidiennes à une intention claire.

Mon cheminement vers le numérique responsable n'a pas été une conversion soudaine, mais une mise en cohérence progressive. À mesure que les organisations accélèrent leur transformation digitale, j'ai perçu plus nettement la tension entre la promesse de rapidité et d'innovation, et les impacts réels, souvent invisibles, de nos choix numériques, qu'ils soient environnementaux, sociaux ou éthiques. J'ai compris que le numérique, présenté comme une solution, peut aussi devenir un facteur d'empreinte et de complexité si l'on ne questionne pas les usages, la valeur produite, la sobriété des architectures et les conditions d'exploitation. Dans cette réflexion, la souveraineté s'est imposée comme un axe essentiel d'un numérique plus responsable : la maîtrise des dépendances,

la protection des données, la résilience des services et la capacité à choisir en connaissance de cause des solutions, des standards et des partenaires.

En devenant responsable de l'engagement "SAM5" en faveur d'une « appropriation positive de la technologie », je mesure l'honneur qui m'est fait autant que la responsabilité qui l'accompagne.

J'aborde cette mission avec une ambition volontairement sobre : **faire du numérique responsable non pas un discours parallèle, mais une exigence intégrée et concrète, attentive à la fois aux impacts et à la maîtrise de nos choix.** Je souhaite renforcer notre capacité collective à traduire les principes en pratiques, en outillant les équipes, en structurant des repères méthodologiques, et en rendant visibles les arbitrages là où se situent les leviers réels : conception des services, gouvernance des besoins, cycles de vie, données et infrastructures. Je me projette dans cette responsabilité avec une confiance, sans prétendre détenir des réponses définitives, mais avec la détermination de créer les conditions d'un mouvement durable : apprendre, progresser avec méthode, et choisir, chaque fois que possible, un numérique plus utile, plus frugal, plus sûr et plus souverain.



Avis de l'ambassadeur sur les perspectives 2026



Sébastien Hénon

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

Les objectifs 2026 renforcent une démarche désormais établie et rendue nécessaire avec l'explosion des usages IA : mesurer l'empreinte des usages de façon holistique, diffuser les pratiques de numérique responsable au sein des missions et industrialiser la frugalité des actifs numériques.

En structurant les critères d'éligibilité IA, en documentant les impacts, et en étant volontariste dans sa démarche commerciale, Columbus consolide sa posture exemplaire et se donne les moyens d'un déploiement maîtrisé et ambitieux pour ses clients.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2026	CIBLE 2027
OBJECTIF 1 Être un cabinet de conseil exemplaire dans sa connaissance du Numérique Responsable et son usage responsable des technologies	Formation des managers au pitch de la proposition de valeur numérique responsable, dans le cadre de leurs offres commerciales ou dans le cadre de leurs missions	15 Managers ou plus formés	30 Managers ou plus formés (Cumulé)
		5 pitches	10 pitches
OBJECTIF 2 Accélérer la mise en action de nos clients et amplifier leurs impacts liés à l'usage responsable de la technologie	Création d'un outil de mesure de l'impact environnemental des cas d'usage IA	Prototype de l'outil créé	Première version déployable
	Déploiements de méthodologie ou d'outil Numérique Responsable à impact mesurable	3	5
OBJECTIF 3 Être un cabinet de conseil exemplaire dans sa connaissance du Numérique Responsable et son usage responsable des technologies	Impact environnemental de l'usage d'outils IA par collaborateur par an (questionnaire bilan carbone + calculette)	Réaliser une première mesure sur 2026	À confirmer

Remerciements

Merci aux membres du 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 2025, les engagements ont été portés par les contributions majeures de :

Ali **ZLAOUI**

Amaury **BISCAY**

Anne-Claire **LE HO**

Anne-Sophie **LEVASSEUR**

Anthony **PONS**

Antoine **BOIVIN**

Aurelien **MEYER**

Benoit **CUZOL**

Claire **CHRISTIAENS**

Clemence **COMTE**

Corentin **LEBLOND**

David **ROBIN**

Donatienne **GUINGAMP**

Elise **MARECHAL**

Florian **ROTERMUND**

Gael **GAUTIER**

Gregoire **BASSALER**

Jean-Baptiste **SICART-RUIZ**

Jean-Baptiste **PLA**

Julien **BIDAMANT**

Leopold **ROSSYE**

Lise **CRQUI**

Manel **DACHRAOUI**

Margaux **VIEILLE**

Marie **TRIMOUILLE**

Maxime **MARY**

Maxime **SCHEMIDT**

Mederic **DE LA HOUSSAYE**

Nabil **EL FODIL**

Nathalie **SAUTIER**

Olivia **MACE**

Oxana **OURSEL**

Sami **AL TAWIL**

Sidonie **GUILBERT**

Simon **ISSARD**

Sophie **LAGAILLARDE**

Thomas **CHAMBON**

Thomas **DELUC**

Tiziana **CAMILOTTO**



Colombus Consulting

+33 1 42 81 81 50

138 avenue des Champs-Élysées
75008 Paris

colombus-consulting.com

2020