

Développement durable  
Evaluation de la responsabilité sociale de Columbus  
Consulting 2010 - 2011 (mise à jour 2012)

05/07/2012



Colombus Consulting

Le monde n'a pas fini de changer.

Développement durable  
Evaluation de la responsabilité sociétale de  
Colombus Consulting 2010 - 2011 (mise à  
05/07/2012

[www.colombus.fr](http://www.colombus.fr)

COLOMBUS CONSULTING - 38 avenue Hoche - 75008 Paris  
Tél 01 42 81 81 50 - Fax 01 42 81 81 51



Colombus Consulting

Le monde n'a pas fini de changer.

# Sommaire

<b>1. Message de la présidente</b>	<b>2</b>
<b>2. La démarche RSE Columbus Consulting</b>	<b>3</b>
2.1. Une démarche d'amélioration continue	3
2.2. Exploitation de cette évaluation RSE	3
<b>3. Méthode d'évaluation mise en place</b>	<b>4</b>
<b>4. Les résultats de l'évaluation</b>	<b>5</b>
4.1. Note globale de l'évaluation RSE (631/1000)	5
4.2. Pilier environnemental (80/180)	6
4.3. Pilier social et sociétal (120/180)	8
4.4. Pilier économique (96/140)	10
4.5. L'approche développement durable (335/500)	11
<b>5. Orientations RSE 2012 - 2013</b>	<b>13</b>

# 1. Message de la présidente

Concilier les préoccupations sociales, environnementales et économiques pour les entreprises est une ambition merveilleuse mais loin d'être simple.

Le monde professionnel est avant tout un monde efficace.

Comment y intégrer des contraintes qui, en première analyse, ne feront que perturber le modèle ? Comment s'imposer volontairement des freins alors que la compétition est de plus en plus dure ?

Sur certains sujets comme le volet social Columbus Consulting a développé des convictions dès sa création mais sur ce sujet comme sur le volet environnemental, nous ne réussissons qu'en nous appuyant sur les nouvelles générations qui nous forcent à réfléchir et concevoir le monde de l'entreprise autrement.

Je suis heureuse de vous confirmer que Columbus Consulting continue à soutenir les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies concernant les droits de l'homme, les droits du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

Dans le présent rapport, vous trouverez décrite les actions que nous avons entreprises afin de faire progresser ces principes dans notre stratégie, notre culture commerciale et nos modes opératoires. Nous nous engageons également dans une logique de transparence et de responsabilité à communiquer sur ce sujet et à en informer nos employés, nos partenaires et nos clients.

Valérie Ader, président

## 2. La démarche RSE Columbus Consulting

### 2.1. Une démarche d'amélioration continue

Depuis 2008 Columbus Consulting s'est engagé dans une démarche de RSE structurée, par conviction parce que la RSE est perçue comme créatrice de richesse (fidélisation, engagement des salariés...) et comme un facteur de différenciation dans le cadre notamment des réponses à appel d'offres. La RSE est un défi **éthique et moral** qui devra répondre aux exigences d'exemplarité et contribuer, à sa mesure, au rétablissement des grands déséquilibres environnementaux et sociaux.

Le cabinet concentre ses efforts sur :

- La sensibilisation de ses salariés en interne sur les notions de responsabilités / d'éthique collective et individuelle,
- La mise en œuvre régulière et durable d'actions d'amélioration de la performance environnementale,
- L'évaluation et l'amélioration de la satisfaction de ses employés dans le cadre du palmarès « Great place to work »

Notre démarche s'appuie sur 4 éléments :

1. Une **transformation pilotée** par la direction et menée par une équipe resserrée et transversale (service administratif, consultants et RH)
2. La souscription et le respect des **référentiels internationaux** en la matière. Columbus Consulting a ainsi adhéré en 2009 au «United Nations Global Compact».
3. **La sensibilisation de ses salariés** à ces enjeux. La communication interne visant à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs sur les enjeux du développement durable s'est maintenue. Une rubrique spéciale a été créée sur le site internet de Columbus Consulting, et un blog sur l'intranet est alimenté d'articles rédigés par des consultants du cabinet. Enfin, les séminaires annuels sont organisés en intégrant le thème du développement durable.
4. **L'identification d'axes d'amélioration** majeurs pour minimiser efficacement son impact environnemental. Plusieurs actions concrètes visant à améliorer l'impact environnemental du cabinet sont mises en œuvre depuis 2010 par le service administratif.
5. **La mesure du bien-être au travail des salariés** : l'évaluation annuelle « Great place to work » permet d'identifier les axes d'amélioration du cabinet notamment sur la satisfaction des salariés

### 2.2. Exploitation de cette évaluation RSE

Cet état des lieux prend en compte l'ensemble des actions réalisées en 2010 et 2011 et permet au cabinet de :

- De piloter sa transformation vers un modèle plus responsable d'entreprise,
- De créer un référentiel sur les problématiques du développement durable,
- D'identifier les axes de progrès à venir en évaluant les gains et impacts escomptés.

### 3. Méthode d'évaluation mise en place



#### **Evaluation ≠ Audit**

L'évaluation ne consiste pas en la vérification du degré de mise en œuvre d'un référentiel mais à **déterminer le degré d'intégration des principes de développement durable au sein de l'entreprise.**

Colombus Consulting a souhaité définir sa propre méthodologie d'évaluation adaptée au secteur du conseil en s'inspirant d'une méthodologie éprouvée et reconnue.

Cette méthodologie ne porte pas uniquement sur les résultats, mais sur la démarche choisie. L'objectif est de mesurer la **capacité de l'entreprise à pouvoir atteindre et soutenir ses objectifs** environnementaux, sociaux et économiques.

Cette évaluation débouche sur une notation sur 1000 points : 500 points pour les résultats économiques, sociaux, et environnementaux ; et 500 points sur les pratiques managériales et procédurales.

L'évaluation se déroule en quatre temps :

- **Recueil** de tous les documents susceptibles d'apporter des réponses au questionnaire tant sur les résultats que sur la démarche.
- Suivi d'**indicateurs** de pilotage, notamment sur le volet social
- **Analyse** des informations et notation de chaque critère.
- Rédaction du **rapport**.

## 4. Les résultats de l'évaluation

Ce rapport évalue le degré de maturité de Columbus Consulting sur la RSE. Elle comprend d'une part une notation factuelle des résultats obtenus et d'autre part la stratégie et la démarche que l'entreprise met en œuvre pour progresser.

### 4.1. Note globale de l'évaluation RSE (631/1000)

	ENVIRONNEMENT	SOCIAL	ECONOMIQUE	APPROCHE DEVELOPPEMENT DURABLE				
				Vision et stratégie	Management de la démarche	Modes de productions et de consommation	Ancrage territorial	Management des RH
SOMME	337	533	273	540	580	384	175	303
NOTE /100	45	67	68	68	64	77	35	76
COEF	1,8	1,8	1,4	1,5	1,0	0,8	0,5	1,2
NOTE	80 / 180	120 / 180	96 / 140	101 / 150	64 / 100	61 / 80	18 / 50	91 / 120
	296 / 500			335 / 500				
	631 / 1000							

Le résultat obtenu pour l'année 2010 et 2011 (631 points) est sensiblement supérieur à celui de 2009 (509 points). Le cabinet progresse et atteint le niveau dit de « *Maturité* » (401 à 700 points).

Ce résultat illustre une amélioration sensible de sa performance sur le volet environnemental et confirme les bons résultats sur les aspects économiques et sociaux, mais souligne également les efforts à poursuivre pour parvenir à un stade d'exemplarité en la matière.

Ainsi, les efforts devront en particulier se maintenir sur :

- Le mode de production et de consommations
- Le management des RH

## 4.2. Pilier environnemental (80/180)

### 4.2.1. Note globale et principaux indicateurs

ENVIRONNEMENT		
SOUS-CRITERES	Matières premières	49
	Energies	62
	Eau	62
	Biodiversité	24
	Gaz à effets de serre	74
	Déchets	24
	Produits et services	37
	Respect des accords et règlements	25
SOMME		357
NOTE /100		45
COEF		1,8
NOTE /180 NR		80

### 4.2.2. Actions réalisées

La direction a mis en place un plan d'actions permettant d'améliorer le pilier Environnement de la RSE. Parmi les mesures prises, nous pouvons citer :

- La mise en place d'un processus permettant d'améliorer chaque fois que cela est possible le recours à des coursiers non motorisés, (à l'inverse, l'accès à des coursiers autres que non motorisés est soumis à une procédure exceptionnelle de validation)
- Le chargement par défaut dans toutes les imprimantes de papier recyclé, le passage par défaut de la plus grosse imprimante, photocopieuse en mode recto verso.
- La sélection de fournitures recyclées pour ses achats (cahiers, stylos...), ou de machines peu énergivores (imprimantes...),
- Le recyclage systématique des cartouches d'impression vides auprès d'un organisme d'insertion,
- La souscription à des abonnements de services de téléconférence et de webmeeting permettant d'organiser des réunions de travail à distance, sans déplacement, Le développement des outils collaboratifs permettant de travailler à distance.
- La disparition progressive des fontaines d'eau à bombonnes (remplacées par des modèles branchés sur le réseau d'eau courante),
- La souscription à l'option kWh Equilibre d'EDF : approvisionnement de l'intégralité des besoins électriques du cabinet en énergie verte donnant lieu à l'achat de certificats verts via l'Observatoire des Energies Renouvelables,
- La mise en place de réducteurs de pression et de chasses d'eau à double réservoirs,

Colombus Consulting poursuit ses actions de réduction de son empreinte écologique, notamment via la compensation carbone de son séminaire annuel, la poursuite de la

réalisation de bilans carbone simplifiés pour évaluer l'impact environnemental des missions majeures.

#### 4.2.3. Pistes d'amélioration

En matière de consommation de papier et d'encre, le cabinet a mis en place l'utilisation systématique de papier recyclé et la suppression d'une page de garde en amont de chaque document. Cependant, le recours à la fonction recto-verso n'est pas encore systématique.

Sur le thème des déchets, Columbus Consulting peut encore s'améliorer même si des progrès ont été réalisés sur le recyclage du matériel informatique et des toners d'imprimantes. Le tri sélectif est incité auprès des salariés (bien que la copropriété ne propose pas de service de tri sélectif pour les entreprises de son immeuble) avec la mise à disposition de poubelles de tri. Dans le cadre du projet de déménagement, le tri des déchets sera mis en œuvre dans les nouveaux locaux.

Un tableau de bord avec des indicateurs environnementaux simples sera mis en œuvre suite au déménagement.

### 4.3. Pilier social et sociétal (120/180)

#### 4.3.1. Note globale et principaux indicateurs

SOCIAL		
SOUS-CRITERES	Emploi	100
	Relations sociales	62
	Santé et sécurité	49
	Formation	74
	Diversité	100
	Droits de l'homme	74
	Société civile	49
	Responsabilité des produits	25
SOMME		533
NOTE /100		67
COEF		1,8
NOTE /180 NR		120

**Le pilier social et sociétal est un volet déterminant dans l'évaluation de la maturité en développement durable d'un cabinet de conseil.**

Colombus Consulting attache une grande importance à la satisfaction de son personnel. Les processus et l'évaluation annuelle mis en place visent à détecter les motifs d'insatisfaction et à accompagner les salariés dans leur parcours professionnel.

L'action croisée des coachs (attribués à chaque salarié) et des représentants des salariés offre à chacun plusieurs circuits d'information et de communication avec la direction. La satisfaction des salariés sera suivie de près, avec la réalisation d'une enquête anonyme et annuelle réalisée auprès de chacun des employés dans le cadre du palmarès « Great Place to Work ».

Colombus Consulting n'a jamais été impliqué dans une affaire de corruption et n'a pas identifié, pour l'instant, cette thématique comme un risque pour son activité. L'entreprise a décidé de faire de la satisfaction de son personnel l'une de ses priorités en termes de responsabilité sociétale d'entreprise.

#### 4.3.2. Actions réalisées

Colombus Consulting est défini par ses fondateurs comme une aventure collective et humaine, avec une forte culture d'entreprise. Le cabinet propose un mode de management participatif où le développement personnel de chacun reste affiché comme étant une priorité. Colombus Consulting a participé pour la première fois en 2011 au palmarès « Great place to work » et en a été lauréat (14<sup>ème</sup> place).

La parité hommes-femmes se constate à tous les niveaux de l'entreprise y compris à son Comité de Direction, et les habitudes d'un recrutement fondé uniquement sur les compétences et l'ouverture d'esprit n'ont pas changé. Aucune discrimination liée à l'origine, au sexe et à la vie personnelle du salarié n'est observée. Le cabinet s'adapte aux cultures de chacun, et cherche à s'enrichir de profils de tous horizons. 10% de son effectif est de nationalité étrangère et comprend 5 nationalités différentes.

Quant au thème du dialogue social, les rencontres avec les instances représentatives du personnel sont régulières (mensuelles) et formalisées contribuant ainsi à poursuivre le développement d'un environnement de travail agréable et convivial. Le comité d'entreprise participe activement à la vie de l'entreprise (organisation régulière d'activités culturelles et sportives). A ce jour, aucun syndicat n'est représenté dans le cabinet.

L'effectif est resté stable avec 95 employés fin 2010, en cohérence avec l'évolution de l'activité économique de l'entreprise et est fortement reparti à la hausse en 2011. Le turnover est d'environ 10%, un niveau très bas pour le secteur du conseil.

Le plan de formation témoigne de l'intérêt de la direction de faire progresser ses salariés, avec 3 jours de formation en moyenne par employé sur l'année, et un budget alloué correspondant à 5% de la masse salariale.

Le personnel est impliqué dans le projet du cabinet. Un système de gouvernance régit les orientations stratégiques de l'entreprise, et, qu'il s'agisse du développement commercial ou des chantiers internes, les salariés sont tous invités à participer.

Le mode de management participatif et les barrières hiérarchiques très perméables favorisent les échanges entre salariés de tous niveaux d'expériences : de nombreux groupes de travail sont organisés, invitant les salariés à réfléchir ensemble à l'évolution du cabinet : RSE, gestion des carrières, professionnalisation du recrutement, le projet Columbus 2015, etc...

La participation croissante des salariés aux événements organisés par le cabinet confirme cette tendance. Le comité d'entreprise joue un rôle de promoteur des initiatives et d'organisateur d'événements extra-professionnels, fortement fédérateurs.

#### 4.3.3. Pistes d'amélioration

Cette année encore, le climat social apparaît comme très positif. Il se constate sur le terrain dans le discours des salariés, et commence à être formellement mesuré. La poursuite de cette progression sera évaluée tous les ans avec les résultats du palmarès « Great place to work ».

L'intégration d'indicateurs sociaux formels aux outils utilisés par la Direction pour piloter l'activité permettra de faire progresser la note sociale de cette évaluation à un très bon niveau, en cohérence avec le modèle de l'entreprise et ses valeurs humaines.

Une réflexion sera également menée sur l'opportunité de formaliser un engagement de la direction concernant la lutte anti-corruption.

## 4.4. Pilier économique (96/140)

### 4.4.1. Note globale et principaux indicateurs

ECONOMIQUE		
SOUS-CRITERES	Performances économiques	88
	Présence sur le marché	74
	Politique tarifaire	49
	Investissement	62
SOMME		273
NOTE /100		68
COEF		1,4
NOTE /140 NR		96

**Le pilier économique est l'aspect du développement durable le plus performant chez Columbus Consulting.**

### 4.4.2. Actions réalisées

La croissance de Columbus Consulting témoigne de l'efficacité des actions menées pour apporter une aide pragmatique et innovante à ses clients.

Un tableau de bord formalisé est suivi par la direction, avec des objectifs consolidés dans un business plan pluriannuel.

Pour illustration, le chiffre d'affaires de Columbus Consulting a plus que triplé depuis 2005 et a été stabilisé à 18 M€ en 2010, malgré une crise économique observée depuis 2008. Eléments de CA 2008 (16,7M€) 2009 (18,5M€), 2010 (16,9M€), 2011 (20M€)

Une analyse des risques économiques est menée et revue régulièrement grâce à des études sectorielles, des entretiens avec des acheteurs et des benchmarks comparatifs avec d'autres cabinets de conseil. Une part importante de la marge est mise en réserve en cas de retournement du marché.

### 4.4.3. Pistes d'amélioration

La croissance forte et régulière depuis sa création montre la grande qualité du pilotage économique de l'entreprise. Cette évaluation RSE n'a pas pour vocation de tracer les axes futurs de son développement stratégique.

## 4.5. L'approche développement durable (335/500)

### 4.5.1. Note globale sur la vision stratégique et management de la démarche

	Vision et stratégie		Management de la démarche		Modes de productions et de consommation		Ancrage territorial		Management des RH	
SOUS-CRITERES	Vision des dirigeants	77	Implication des responsables	65	Politique achats	100	Intégration des caractéristiques territoriales	34	Représentativité du personnel	88
	Identification des besoins et attentes	69	Intégration des objectifs DevDur	49	Intégration des critères sociaux	46	Participation au développement environnemental du territoire	36	Implication du personnel	74
	Identifications des enjeux	75	Veille technologique et concurrentielle	100	Intégration des critères environnementaux	100	Participation au développement social du territoire	23	Système de reconnaissance	67
	Engagements	56	Veille réglementaire	92	Intégration du cycle de vie des produits	68	Participation au développement économique du territoire	58	Intégration des critères de diversité	74
	Gouvernance	82	Exploitation des données DevDur	30	Intération globale de l'impact DevDur de l'activité	70	Développement de l'accessibilité du site	24		
	Politique et objectifs	67	Politique RH	100						
	Gestion des bonnes pratiques	42	Optimisation des compétences DevDur	74						
	Référentiels internationaux	72	Communication interne	37						
			Communication externe	33						
SOMME		540		580		384		175		303
NOTE /100		68		64		77		35		76
COEF		1,5		1,0		0,8		0,5		1,2
POINTS		101		64		61		18		91
NOTE /500	335									

Le score obtenu (335/500) traduit la nette progression du niveau de maturité de Columbus Consulting pour se doter d'une véritable stratégie en matière de développement durable.

L'objectif poursuivi est d'être une référence en la matière. Pour cela, Columbus Consulting s'appuie sur l'un de ses avantages décisifs, associé à la nature même du projet d'entreprise : son mode de management, caractérisé par la facilité et l'intensité des échanges entre salariés, partenaires et clients.

L'adhésion au Pacte des Nations Unis depuis 2009 a pérennisé les efforts de Columbus Consulting dans ce sens.

Son implication ne se limite pas à ses pratiques internes. Le cabinet se positionne comme un acteur engagé dans son environnement, à titre d'exemples :

- L'incubation d'une société dédiée à l'innovation, INNHOTEP, qui utilise l'innovation comme levier de performance,
- Le développement de relations avec le monde Universitaire et des grandes écoles

(Centrale Paris, HEC) qui mettent à disposition du cabinet des consultants pour mener des études prospectives,

- La participation à des projets RSE avec Conservation Capital, Société gérant une quarantaine de projets (92 millions \$) en Afrique.
- L'appui en mécénat de compétence à des petites associations (En 2011, Columbus Consulting a réalisé une première mission d'accompagnement auprès d'une association en mécénat de compétence)

## 5. Orientations RSE 2012 - 2013

Les efforts de communication et de pédagogie en interne à destination des salariés sur le sujet de la RSE (discours lors d'événements internes, affichage, intranet, séminaire...) seront reconduits pour maintenir cette dynamique et transformer les comportements.

Une attention particulière sera portée sur les aspects environnementaux dans le cadre du projet de déménagement du cabinet.

Pour l'année prochaine, le plan d'actions RSE devrait associer quelques indicateurs environnementaux pour ainsi permettre à la direction d'inclure ces critères dans le pilotage du cabinet.

Parallèlement, le suivi du baromètre social au sein du cabinet grâce au palmarès « Great place to work » sera poursuivi et apportera un niveau d'objectivité supplémentaire dans le pilotage des aspects sociaux de Columbus Consulting.