

Développement Durable
Synthèse de l'évaluation RSE Colombus 2009

17/06/2010



Colombus Consulting

Le monde n'a pas fini de changer.

Développement Durable
Synthèse de l'évaluation RSE Colombus
2009
17/06/2009

Commanditaire : Colombus – Frédéric Ghossoub

Contact Colombus : Antoine Decelle
decelle@colombus.fr
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

1. La démarche RSE Colombus	1
1.1. La RSE chez COLOMBUS CONSULTING	1
1.2. La démarche d'amélioration continue : état des lieux	1
1.3. Exploitation de cette évaluation RSE	3
2. Rappel sur la méthode d'évaluation mise en place	3
2.1. Présentation de la méthode	3
2.2. Mode opératoire suivi	4
2.3. Retour sur la méthodologie / limites	4
3. Les résultats de l'évaluation	6
3.1. Note globale de l'évaluation RSE (509/1000)	6
3.2. Pilier environnemental (55/180)	7
3.2.1. Note globale sur le pilier environnemental avec principaux indicateurs expliquant la note	7
3.2.2. Actions réalisées	7
3.2.3. Points d'amélioration	8
3.3. Pilier social et sociétal (61/180)	9
3.3.1. Note globale sur le pilier social avec principaux indicateurs expliquant la note	9
3.3.2. Actions réalisées	10
3.3.3. Points d'amélioration	11
3.4. Pilier économique (89/140)	12
3.4.1. Note globale sur le pilier économique avec principaux indicateurs expliquant la note	12
3.4.2. Actions réalisées	12
3.4.3. Points d'amélioration	13
3.5. L'approche Développement Durable (304/500)	14
3.5.1. Note globale sur la vision stratégique et management de la démarche	14
4. Principaux enseignements et axes d'amélioration	16
4.1. Une balance RSE toujours déséquilibrée mais en progrès	16
4.2. Points forts / axes de progrès	16
4.3. Recommandations	16

4.3.1. Sur le management de la démarche	17
4.3.2. Sur le pilotage de l'activité	17

ANNEXE - Plan d'actions à horizon fin 2010	18
---	-----------

Documents de référence :



Colombus -
Evaluation RSE 2009

1. La démarche RSE Colombus

1.1. La RSE chez COLOMBUS CONSULTING

COLOMBUS CONSULTING s'est impliqué très tôt sur le sujet de la RSE, depuis maintenant plusieurs années. Par conviction d'abord, mais également parce que son modèle de développement est basé sur l'écoute des évolutions de l'économie, le cabinet a naturellement identifié le développement durable comme l'un de ses principaux levier de croissance sur les dix prochaines années.

Le développement durable est considéré comme un double défi :

- Ethique et moral pour répondre à ses exigences d'exemplarité et contribuer, à sa mesure, à rétablir les grands déséquilibres environnementaux et sociaux
- Commercial, car COLOMBUS CONSULTING est convaincu que son engagement et son ambition dans la durée seront facilités si ce sujet devient une source de revenus pérenne.

Les ambitions de COLOMBUS CONSULTING sur le sujet sont donc restées très fortes malgré le marasme économique, avec toujours le projet de :

- Faire de ce sujet une source de revenus pérenne et importante,
- Devenir la référence sur le sujet dans quelques années.

Aussi, le cabinet a poursuivi sa démarche en 2009, concentrant ses efforts sur :

- Le développement d'offres de services pour aider ses clients sur le sujet,
- Les changements dans la façon de faire son métier, en particulier la mesure de l'impact environnemental de ses prestations et le dialogue avec ses clients pour rechercher la meilleure démarche,
- La sensibilisation de ses salariés en interne et de la mise en mouvement de ses équipes pour accroître sa responsabilité collective et individuelle,
- La mise en œuvre régulière et pérenne d'actions d'amélioration de la performance environnementale.

1.2. La démarche d'amélioration continue : état des lieux

En 2008, une démarche a été définie pour atteindre ces ambitions. Elle vise à la fois à impulser la prise en compte du développement durable à tous les niveaux, et à mettre en place des boucles d'amélioration continue, pour hisser Colombus au rang d'entreprise modèle en termes de RSE.

Cette démarche, axée autour de 7 thèmes principaux, donne aujourd'hui des résultats probants et sera reconduite pour l'année 2010.

1. Une transformation pilotée, avec des moyens d'évaluation efficaces pour mesurer les effets concrets de chaque mesure entreprise.

→ L'évaluation RSE 2009 de COLOMBUS CONSULTING, toujours basée sur une méthodologie inspirée par différentes méthodologies du marché, permet aujourd'hui au cabinet de mesurer, par domaine, les progrès accomplis, ainsi que les axes de progrès sur lesquels travailler demain.

2. Un développement de son « éco-système » autour de cet enjeu : partenariats, consortium pour relever de grands défis, etc.

→ Peu d'évolution sur ce thème en 2009. Les partenariats existants avec BeCitizen et Conservation Capital ont été maintenus, un partenariat supplémentaire a été mis en place avec l'Ecole Centrale de Lyon.

3. La souscription et le respect des référentiels internationaux en la matière

→ COLOMBUS CONSULTING a adhéré en 2009 au Global Compact des Nations Unies

4. Le développement d'une politique commerciale ambitieuse

→ Les difficultés économiques fortes rencontrées par l'ensemble des acteurs du secteur en 2009 ont amené COLOMBUS CONSULTING à privilégier l'adoption d'une stratégie commerciale plutôt défensive. Le développement de l'offre commerciale axée sur le développement durable a donc été mis en veille jusqu'à la fin de l'année, avec une reprise des travaux début 2010.

5. 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 fortement accrue cette année. Une rubrique spéciale a été créée sur le site internet de COLOMBUS CONSULTING, et un blog sur l'intranet est régulièrement alimenté d'articles rédigés par des consultants du cabinet. Enfin, le séminaire annuel a été lui aussi organisé autour du thème du développement durable.

6. L'identification d'axes d'amélioration majeurs pour minimiser rapidement et de façon concrète son impact environnemental et augmenter le bien-être de ses salariés,

→ La précédente évaluation RSE a permis d'identifier les domaines sur lesquels le cabinet se devait de travailler en premier lieu. Sa performance environnementale étant ressortie comme très en deçà de ses performances économiques et sociales, il a été décidé cette année la mise en place d'une équipe chargée de redresser la situation, avec pour objectif l'obtention de résultats rapidement mesurables, dans tous les domaines sur lesquels une amélioration sensible était possible (consommation énergétique, achats responsables, politique de transport).

7. La construction et la mise en œuvre d'un plan d'actions facilitant la participation et la responsabilisation de chacun.

→ Un plan d'action transversal, porté par la direction et visant toutes les fonctions de l'entreprise, a été lancé en 2009 par l'équipe interne « DevDur » et se poursuit en 2010.

1.3. Exploitation de cette évaluation RSE

Cet état des lieux a été réalisé durant les premiers mois de l'année 2010, et prend en compte l'ensemble des actions réalisées en 2009 (pas 2010).

Il permet à COLOMBUS CONSULTING de piloter sa transformation vers un modèle plus respectueux de l'équilibre entre les trois piliers du développement durable, et lui offre un référentiel comparatif de ses progrès en la matière. Il permet d'identifier les axes de progrès sur lesquels ses actions en 2010 auront le plus d'impact, et sur lesquels COLOMBUS CONSULTING pourra remporter des victoires rapides, mais également de partager ses points forts, d'en faire de réels atouts. Enfin, il peut être utilisé, en interne comme en externe, comme un vecteur de communication sur la démarche, afin de faire adhérer les salariés aux ambitions Développement Durable de COLOMBUS CONSULTING, et de valoriser ses efforts auprès de ses clients.

2. Rappel sur la méthode d'évaluation mise en place

2.1. Présentation de la méthode



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.**

Cette seconde évaluation RSE de Colombus est basée sur la même méthode qu'en 2008, inspirée de différentes méthodologies du marché.

La volonté de Colombus a été de définir sa propre méthodologie d'évaluation. Pour ce faire, il a été décidé de partir d'une méthodologie éprouvée et reconnue et de la faire évoluer pour s'adapter au mieux aux spécificités du monde du conseil.

Cette méthodologie ne porte pas uniquement sur les résultats, mais sur la démarche sous-jacente, garantie de la pérennité de ces résultats. Sa finalité est de vérifier 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.

2.2. Mode opératoire suivi

L'évaluation s'est déroulée en quatre temps :

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

2.3. Retour sur la méthodologie / limites

Cette évaluation se base sur la même méthodologie que celle utilisée pour l'année 2008. Ses limites, déjà précisées dans le précédent rapport, restent valables.

Sur le mode de recueil d'information :

- Les auditeurs étant salariés de l'entreprise, la neutralité des éléments avancés reste dans une certaine mesure subjective. Un avis extérieur serait intéressant pour confronter les points de vue.

Sur la méthode, largement issue des modèles d'entreprises industrielles :

- La méthode orientée sous forme d'entonnoir laisse peu de choix à l'auditeur dans la saisie des réponses. Or certaines questions se sont révélées inappropriées et pourtant impossibles à contourner pour obtenir une synthèse globale cohérente (ex : mode et processus de production).

3. Les résultats de l'évaluation



Critères d'évaluation

Sur le pilier social notamment, certaines notes peuvent paraître sous évaluées eût égard aux performances de COLOMBUS CONSULTING. Cela s'explique par les critères de notation de la méthode, qui évalue l'entreprise en fonction des moyens mis en œuvre **pour mesurer** sa « *maturité développement durable* », plutôt que sur son niveau de performance pure.

Cette partie présente une photographie du niveau de maturité Développement Durable de COLOMBUS CONSULTING en 2009. Elle comprend une notation factuelle des résultats obtenus jusqu'alors mais aussi de la stratégie et de la démarche que l'entreprise met en œuvre pour progresser.

3.1. Note globale de l'évaluation RSE (509/1000)

	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	246	272	253	593	675	133	69	296
NOTE /100	31	34	63	74	75	27	14	74
COEF	1,8	1,8	1,4	1,5	1,0	0,8	0,5	1,2
NOTE	55 / 180	61 / 180	89 / 140	111 / 150	75 / 100	22 / 80	7 / 50	89 / 120
	205 / 500			304 / 500				
	509 / 1000							

Le résultat obtenu par COLOMBUS CONSULTING pour l'année 2009 (509 points) est sensiblement supérieur à celui de 2008 (351 points). Ce niveau correspond à un stade de « *Maturité* » (401 à 700 points), et montre que les actions entreprises cette année ont permis au cabinet de véritablement engager sa transformation.

Ce résultat démontre, en plus d'une intégration « naturelle » des critères d'un pilotage responsable de l'entreprise constatée en 2008, une amélioration sensible de sa performance sur le volet environnemental, mais souligne également l'ampleur des efforts à consentir pour parvenir à un stade d'exemplarité en la matière.

Par ailleurs, la disparité de ces résultats porte à concentrer les prochaines actions sur les critères pour lesquels les notes sont les plus basses :

- Les impacts environnementaux de l'activité restent sous-pondérés dans le pilotage

- de l'entreprise,
- Les impacts sociaux de l'activité devront être plus finement évalués et des indicateurs sont à formaliser.

3.2. Pilier environnemental (55/180)

3.2.1. Note globale sur le pilier environnemental avec principaux indicateurs expliquant la note

ENVIRONNEMENT		
SOUS-CRITERES	Matières premières	18
	Energies	43
	Eau	36
	Biodiversité	0
	Gaz à effets de serre	12
	Déchets	25
	Produits et services	37
	Respect des accords et règlements	75
SOMME		246
NOTE /100		31
COEF		1,8
NOTE /180 NR		55

Le pilier environnemental reste aujourd'hui le moins piloté par COLOMBUS CONSULTING. Il n'est encore que marginalement intégré dans les décisions de gestion de l'entreprise, et ne dispose d'aucun indicateur suivi directement par l'équipe dirigeante.

COLOMBUS CONSULTING a toutefois mis en place en 2009 une série de mesures coordonnées s'inscrivant dans une stratégie environnementale naissante.

3.2.2. Actions réalisées

La direction a décidé la mise en application d'un plan d'actions global visant à tirer le cabinet vers un niveau d'exemplarité en matière de respect de l'environnement, mais n'a pas établi de véritable ligne de conduite contraignante pour réduire l'impact environnemental de la société.

COLOMBUS CONSULTING a mis en œuvre une politique d'achats responsables, et continue d'améliorer ses pratiques d'achat. Parmi les mesures prises, nous pouvons citer :

- La mise en place d'un processus contraignant permettant de systématiser (chaque fois que c'est possible) le recours à des coursiers non motorisés,
- Le chargement par défaut dans toutes les imprimantes de papier recyclé,
- La sélection de fournitures recyclées pour ses achats (cahiers, stylos...),
- 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,
- La disparition progressive des fontaines à bombonne (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 de COLOMBUS CONSULTING en énergie verte donnant lieu à l'achat de certificats verts via l'Observatoire des Energie Renouvelables.
- La mise en place de réducteurs de pression et de chasses d'eau à double réservoirs est toutefois planifiée sur 2010

Globalement, COLOMBUS CONSULTING poursuit ses actions de réduction son empreinte écologique. Preuve en est la compensation carbone de son séminaire annuel en Laponie, la poursuite de la réalisation de bilans carbone simplifiés pour évaluer l'impact environnemental de certaines grosses missions, et la mise en application à échéance fin 2010 d'un vaste plan d'actions visant à faire du cabinet une référence en matière de respect de l'environnement.

3.2.3. Points d'amélioration

En matière de consommation de papier et d'encre, la marge de progression reste importante même si des progrès notables ont pu être accomplis par la systématisation de l'utilisation de papier recyclé. La circulaire diffusée l'année dernière pour modifier les paramètres d'impression sur chaque poste informatique et supprimer l'impression d'une page de garde en amont de chaque document n'a finalement eu que des effets marginaux, et le recours à la fonction recto-verso n'est pas encore systématique.

La consommation d'eau en bombonne a été sensiblement diminuée par le remplacement d'une des deux fontaines, mais aucune action n'a été encore entreprise pour réduire la consommation d'eau courante..

Sur le thème des transports, le bilan des actions menées par COLOMBUS CONSULTING en 2009 sur les déplacements est limité. Bien que le cabinet continue d'encourager ses consultants à prendre les transports en commun (remboursement de l'intégralité de la carte de transport en commun), l'utilisation par de nombreux salariés et associés de moyens de transports motorisés individuels pour des déplacements dans Paris ou sa proche banlieue

n'a pas diminué. L'avion est occasionnellement utilisé par les consultants, y compris pour des trajets nationaux, sans qu'une politique claire sur la sélection des moyens de transport n'ait été entérinée. Des outils de communication à distance ont été mis à disposition des consultants, mais leur utilisation reste ponctuelle.

Enfin, il est difficile d'évaluer les émissions de gaz à effet de serre (GES) de COLOMBUS CONSULTING en l'état. Un bilan carbone complet reste nécessaire pour avoir une appréciation de ses émissions actuelles.

3.3. Pilier social et sociétal (61/180)

3.3.1. Note globale sur le pilier social avec principaux indicateurs expliquant la note

SOCIAL		
SOUS-CRITERES	Emploi	100
	Relations sociales	12
	Santé et sécurité	25
	Formation	55
	Diversité	55
	Droits de l'homme	0
	Société civile	0
	Responsabilité des produits	25
SOMME		272
NOTE /100		34
COEF		1,8
NOTE /180 NR		61

Le Pilier social et sociétal est un volet déterminant du niveau de maturité Développement Durable d'un cabinet de conseil.

La satisfaction des salariés fait partie des piliers du modèle de développement de COLOMBUS CONSULTING, et les processus en place visant à détecter les motifs d'insatisfaction et à accompagner les salariés dans leur évolution professionnelle sont nombreux, bien rodés et efficaces.

La note qui ressort de l'évaluation reste pourtant très moyenne, à un niveau comparable à

celui de l'année 2008. L'explication qui valait l'année précédente s'applique aujourd'hui encore : les aspects sociaux du pilotage du cabinet restent gérés sur le même modèle, avec un circuit de remontée des informations très informel et sans indicateurs chiffrés ni sondage systématisé. D'autre part, certains critères comme les Droits de l'Homme et la Société civile abaissent sensiblement la note sociale du cabinet, alors que le suivi d'indicateurs dans ces domaines est peu adapté au pilotage d'une PME d'une centaine de salariés.

3.3.2. Actions réalisées

Malgré la crise, l'année 2009 n'a pas remis en cause les fondamentaux du projet de COLOMBUS CONSULTING, défini par ses fondateurs comme une aventure collective et humaine. La culture d'entreprise se veut ouverte sur l'autre, le mode de management est participatif, le développement personnel de chacun reste affiché comme une priorité.

La diversité est naturelle chez COLOMBUS CONSULTING. Le taux d'environ 40% de femmes est resté stable en 2009, et les habitudes d'un recrutement fondé uniquement sur leurs compétences et 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, en ce sens, cherche à s'enrichir de profils de tous horizons.

Pas de remise en cause non plus du mode de concertation entre la direction et les salariés. Les rencontres avec les instances représentatives du personnel sont régulières (mensuelles) et formalisées (note, processus), contribuant ainsi à poursuivre le développement d'un environnement de travail agréable et convivial. Après plus d'un an d'exercice, le CE est désormais totalement structuré et participe pleinement à la vie de l'entreprise. A noter néanmoins qu'aucun syndicat n'est, cette année encore, représenté chez COLOMBUS CONSULTING.

Le nombre d'embauche a diminué en 2009 tout en restant supérieur au nombre de départs. Ainsi, le nombre de salariés en CDI est passé de 85 fin 2008 à 97 fin 2009, ce qui est cohérent avec la croissance économique de l'entreprise. Parallèlement, le turnover reste à un niveau très bas pour le secteur.

Par ailleurs, le plan de formation prévu par COLOMBUS CONSULTING témoigne de l'intérêt pour la direction de faire progresser ses salariés. En effet, 337 jours de formations ont été planifiés, ce qui représente une moyenne de formation de 3,5 jours par salariés pour un investissement total de 320 236 €.

Le personnel est impliqué dans le projet de l'entreprise. Un système de gouvernance régit les orientations stratégiques de l'entreprise, mais, que ce soit dans le cadre du développement commercial ou sur des chantiers internes, les salariés sont tous invités à apporter leur pierre à l'édifice. 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 de tous niveaux à réfléchir ensemble à l'évolution du cabinet : développement durable, gestion des

carrières, professionnalisation du recrutement, développement des initiatives, etc. Cette implication des salariés à tous niveaux dans le développement de COLOMBUS CONSULTING permet à chacun une certaine appropriation de son entreprise, mais doit être finement dosé pour éviter un risque d'essoufflement des consultants, dans des contextes missions souvent très chargés. La stagnation cette année encore du nombre de consultants présents lors des gouters mensuels peut être interprétée comme une illustration de cette difficulté.

Enfin, le CE de COLOMBUS CONSULTING joue un rôle de promoteur des initiatives et d'organisateur d'évènement extra-professionnels, fortement fédérateurs.

3.3.3. Points d'amélioration

Cette année encore, le climat social apparait comme très positif. Il se constate sur le terrain dans le discours des salariés, mais il n'est toujours pas formellement mesuré. A ce titre, aucune enquête de suivi du climat social n'a été menée en 2009, et le tableau de bord de la direction n'intègre toujours pas d'indicateurs sociaux formalisés.

Plus globalement, l'intégration d'indicateurs sociaux formels aux outils utilisés par la Direction pour piloter l'activité (cf. préconisation de mise en place d'un tableau de bord Développement Durable pour la Direction) permettra de faire remonter la note sociale de cette évaluation à un bon niveau, en cohérence avec le modèle de l'entreprise qui fait une place importante aux aspects sociaux de son activité.

3.4. Pilier économique (89/140)

3.4.1. Note globale sur le pilier économique avec principaux indicateurs expliquant la note

ECONOMIQUE		
SOUS-CRITERES	Performances économiques	100
	Présence sur le marché	49
	Politique tarifaire	61
	Investissement	43
SOMME		253
NOTE /100		63
COEF		1,4
NOTE /140 NR		89

Le pilier économique est de loin l'aspect du développement durable le mieux pris en compte chez COLOMBUS CONSULTING.

3.4.2. Actions réalisées

La croissance de COLOMBUS CONSULTING témoigne de l'ensemble des actions menées pour apporter une aide pragmatique et innovante à ses clients.

L'année 2009 a été très difficile pour l'ensemble du secteur,. COLOMBUS CONSULTING a su remarquablement résister à ce contexte dégradé et, bien que sa croissance ait été fortement réduite, elle est restée à un niveau exceptionnel, supérieure à 10%.

Un tableau de bord formalisé est suivi au plus haut niveau, avec des objectifs consolidés dans un business plan pluriannuel. Des alarmes sont déclenchées lorsque les indicateurs sont inquiétants et des décisions correctives sont prises pour améliorer la situation quand nécessaire, notamment avec le repositionnement de l'activité sur les secteurs porteurs.

La veille économique de COLOMBUS CONSULTING se maintient cette année à un niveau manifestement très efficace au vu de la résistance qu'a su montrer le cabinet dans un

contexte dégradé. En termes de performances, le chiffre d'affaires de Colombus, qui avait déjà plus que triplé entre 2005 et 2008, a encore gagné 11% pour s'établir en 2009 à 18,5 M€.

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.

Enfin, des projets de développement en France comme à l'international sont aujourd'hui rendus possibles par la vente en 2008 d'une part majoritaire du capital de l'entreprise. Ce positionnement a offert à l'entreprise de nouvelles opportunités (nouveaux types de missions, nouvelles cibles...), et atténué les risques économiques auxquels elle est confrontée.

3.4.3. Points d'amélioration

La performance économique de COLOMBUS CONSULTING est cette année encore à un très bon niveau, et cette évaluation RSE n'a pas pour vocation de tracer les axes futurs de son développement stratégique.

3.5. L'approche Développement Durable (304/500)

3.5.1. 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	74	Implication des responsables	87	Politique achats	48	Intégration des caractéristiques territoriales	12	Représentativité du personnel
Identification des besoins et attentes		100	Intégration des objectifs DevDur	24	Intégration des critères sociaux	18	Participation au développement environnemental du territoire	3	Implication du personnel	61
Identifications des enjeux		36	Veille technologique et concurrentielle	100	Intégration des critères environnementaux	18	Participation au développement social du territoire	6	Système de reconnaissance	87
Engagements		48	Veille réglementaire	100	Intégration du cycle de vie des produits	0	Participation au développement économique du territoire	24	Intégration des critères de diversité	74
Gouvernance		100	Exploitation des données DevDur	48	Intégration globale de l'impact DevDur de l'activité	49	Développement de l'accessibilité du site	24		
Politique et objectifs		74	Politique RH	100						
Gestion des bonnes pratiques		100	Optimisation des compétences DevDur	68						
Référentiels internationaux		61	Communication interne	74						
			Communication externe	74						
SOMME		593		675		133		69		296
NOTE /100		74		75		27		14		74
COEF		1,5		1,0		0,8		0,5		1,2
POINTS		111		75		21		7		89
NOTE /500	304									

Le score obtenu (304/500) est cohérent avec le niveau de maturité de COLOMBUS CONSULTING et les projets entrepris pour se doter d'une véritable stratégie en matière de développement durable.

Les dirigeants ont une vision en matière de développement durable, qu'ils relaient auprès de l'ensemble des salariés. Les valeurs intrinsèques du cabinet et l'identification d'opportunités commerciales continuent de tirer cette démarche : l'objectif d'être une référence, un modèle d'entreprise qui avance sans compromettre le futur de son personnel et de son environnement est toujours poursuivi, en accord avec le comité de direction. Les actions nécessaires pour atteindre cette exemplarité ont commencé à être déployées auprès de l'ensemble du personnel.

Pour cela, COLOMBUS CONSULTING s'appuie sur 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 avec salariés, partenaires et clients.

En cette année de crise, COLOMBUS CONSULTING a évidemment déterminé ses enjeux les plus significatifs en s'appuyant principalement sur l'identification des risques économiques. La démarche actuellement mise en œuvre en interne, qui vise à insuffler pas à pas une vision plus complète basée sur les 3 piliers du développement durable, est donc mécaniquement passée à un second plan cette année, le temps que la survie de l'entreprise ne soit plus en risque. Cependant, même si elle a été davantage focalisée sur des actions à gains rapides et à faibles coûts, elle a permis une évolution sensible des mentalités, et contribué assez efficacement au final à placer le cabinet sur le chemin de l'exemplarité.

Par ailleurs, l'émergence d'une telle démarche systématique, qui prenne en compte les enjeux économiques, sociaux et environnementaux, a permis de développer la sensibilisation des salariés sur ce thème et de donner du sens à un discours qui, sans cela, pouvait difficilement être porteur d'une véritable implication de tous. Associée à une politique et à une communication claire et partagée, elle permet pour 2010 la fixation d'objectifs beaucoup plus ambitieux.

4. Principaux enseignements et axes d'amélioration

4.1. Une balance RSE toujours déséquilibrée mais en progrès

L'année 2009 a marqué le début de l'intégration des aspects environnementaux dans le pilotage de COLOMBUS CONSULTING. Les piliers économiques et sociaux restent à ce stade prédominants, mais on mesure aujourd'hui un certain rattrapage dans la prise en compte des contraintes environnementales sur l'activité.

La politique du cabinet par rapport au développement durable est ainsi passée d'une logique principalement commerciale (partenariats Afnor et BeCitizen, prospection auprès des responsables Développement Durable de ses principaux clients...) et de communication (établissement d'un discours type Développement Durable pour les propositions commerciales), à une position beaucoup plus intégrée qui prend en compte également les impacts de son activité sur les 3 piliers du développement durable, et pousse COLOMBUS CONSULTING à agir pour se hisser à un niveau d'exemplarité en la matière.

4.2. Points forts / axes de progrès

Le développement de l'offre commerciale Développement Durable de COLOMBUS CONSULTING, vu par ses dirigeants comme un relais de croissance stratégique pour les années à venir, a été l'un des moteurs de l'intégration des 3 piliers du développement durable dans le pilotage du cabinet. Pourtant, la situation économique cette année a poussé l'entreprise à adopter une position défensive par rapport à ses marchés et à concentrer ses ressources sur le renouvellement des contrats existants. La prospection et le développement de nouvelles offres commerciales ont de ce fait été sensiblement ralentis.

Cependant, l'évolution des pratiques en interne a plutôt accéléré cette année, avec toujours en cible l'idée que la crédibilité d'une offre Développement Durable repose sur le niveau d'exemplarité du cabinet en la matière. A ce titre, un plan d'actions interne ambitieux sur 2 ans a vu le jour cette année, et devrait générer des résultats visibles dès 2010.

Pour aller plus loin, il faudrait intégrer la réflexion sur la RSE à toutes les missions de COLOMBUS CONSULTING et mener une analyse en cycle de vie sur chacune d'entre elles afin d'évaluer leurs impacts sur les trois piliers du Développement Durable.

4.3. Recommandations

Cette présente évaluation montre bien l'évolution de COLOMBUS CONSULTING dans la prise en compte des critères environnementaux dans le pilotage de son activité. Il s'agit d'une avancée forte, qui montre une réelle volonté de progresser vers un niveau d'exemplarité au sens du développement durable.

Le plan d'actions interne décidé par la direction devrait permettre de confirmer cette progression sur 2010, et de réduire concrètement les impacts négatifs de l'activité du cabinet

sur son environnement.

La présente évaluation permet aujourd'hui d'apporter quelques idées complémentaires qui seraient intéressantes à creuser.

4.3.1. Sur le management de la démarche

Les efforts de communication et de pédagogie en interne sur le sujet du développement durable (discours lors des goûters, affichage, intranet, séminaire en Laponie...) ont permis de sensibiliser l'ensemble des salariés aux problématiques du développement durable et à la politique du cabinet en la matière. Mais cet état de fait est encore précaire et il est très important que ces efforts soient reconduits.

Aujourd'hui, l'implication du cabinet sur le thème du développement durable est claire et connue de tous. Le stade suivant devrait être celui de l'implication personnelle de ses salariés, qui dépend de leurs convictions propres et est beaucoup plus difficile à développer. Une piste efficace pourrait être de s'appuyer sur les salariés déjà sensibles aux enjeux du développement durable pour insuffler une dynamique au sein du cabinet et diffuser les bonnes pratiques. Cela pourrait passer par la création d'une communauté responsable, animée par l'équipe interne Développement Durable et jouant un rôle de relais au quotidien envers les équipes de COLOMBUS CONSULTING.

4.3.2. Sur le pilotage de l'activité

L'intégration formelle des critères environnementaux dans le pilotage de l'activité reste aujourd'hui encore en retrait par rapport aux critères économiques et sociaux. La mise en œuvre du plan d'actions sur 2010 devrait donc s'accompagner de la création d'indicateurs environnementaux qui permettront, en plus de suivre l'efficacité des actions entreprises, de remonter à la direction les informations factuelles nécessaires à l'intégration des critères environnementaux dans le pilotage au plus haut niveau.

De façon plus générale, il ressort de cette évaluation que l'axe de progrès principal de COLOMBUS CONSULTING se situe au niveau du monitoring. L'élaboration d'un tableau de bord thématique pour la direction, présentant en parallèle les résultats et principaux indicateurs économiques, sociaux et environnementaux offrirait au cabinet une sensible amélioration de ses notations, et pérenniserait les gains générés par les actions mises en œuvre.

Parallèlement, le suivi du baromètre social au sein du cabinet devrait évoluer vers plus de formalisme. L'organisation existante de collecte et de remontée d'information vers la direction est principalement basée aujourd'hui sur des échanges informels et risque de perdre de son efficacité dans un contexte de croissance du nombre de salariés. Une enquête régulière de suivi du climat social apporterait un niveau de rigueur et d'objectivité supplémentaire dans le pilotage des aspects sociaux de COLOMBUS CONSULTING.

ANNEXE - Plan d'actions à horizon fin 2010

Il a été souvent fait référence dans cette évaluation au plan d'actions Développement Durable décidé cette année par COLOMBUS CONSULTING et visant à améliorer ses performances sur les aspects environnementaux principalement.

Ce plan d'actions présenté ci-dessous est né de la précédente évaluation RSE du cabinet qui a permis d'identifier les domaines d'actions prioritaires. Dans une logique similaire, la présente évaluation servira de base pour la détermination des actions qui seront mises en œuvre à compter du second semestre 2010.

🔗 Réduction des transports

📌 Action 1 : Mise à disposition d'outils de communication modernes

Propositions

- Favoriser l'utilisation des conférences téléphoniques pour les chantiers internes
- Mettre à disposition des consultants un outil de web conférence utilisable dans le cadre de leurs missions

IMPACT ECONOMIQUE

Coût : Pas de frais d'acquisition ou de licence
Frais d'utilisation de 0€ pour de la conférence tél. à 0.30€/mn/participant pour un outil du type Webex

Gain : Frais de déplacements économisés
Baisse de la consommation d'impressions
Image « DevDur » valorisante pour Colombus

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : Réduction des déplacements
Réduction des impressions

IMPACT SOCIAL

Gain : Facilitation des réunions internes (permet la participation à distance de ceux qui ne peuvent se libérer à temps)
Réduction du stress dû au temps passé dans les transports (notamment pour les chantiers internes)

🔗 Optimisation des transports

📌 Action 2 : Mise en place d'une politique de déplacements Colombus

Propositions

- Etablir une carte de France des déplacements avec moyens de transports préconisés
- Intégrer le critère environnemental dans le référentiel de validation des frais de déplacements

IMPACT ECONOMIQUE

Gain : Les moyens de transports les plus sobres sont également les plus économiques.

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : Réduction importante de l'emprunte carbone

IMPACT SOCIAL

Coût : Le remplacement de la voiture par le train impose une contrainte supérieure sur les horaires
Celui de l'avion par le train peut allonger sensiblement les temps de trajet (*à relativiser du fait de l'adoption du temps de trajet comme critère fondamental des préconisations*)

📌 Action 3 : Sensibilisation à l'utilisation des transports en commun

Propositions

- Intégrer des messages de sensibilisation au pack de bienvenue des nouveaux arrivants
- Inclure un zoom sur l'Ile-de-France à la carte de France des déplacements (cf. action 2)
- Intégrer l'utilisation des transports en commun dans la charte DevDur

IMPACT ECONOMIQUE

Gain : Réduction très faible des frais de déplacements

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : Diminution de l'emprunte carbone

IMPACT SOCIAL

Gain : Encourage l'adoption d'une démarche éco-responsable chez les colombusiens

❑ Action 4 : Sensibilisation à l'utilisation des vélos

Propositions

- Organiser des formations sur la conduite cycliste en ville (avec la Mairie de Paris)
- Co-financer avec les utilisateurs qui en feront la démarche du matériel de sécurité adapté aux cyclistes

IMPACT ECONOMIQUE

Coût : Environ 40€ par personne pour l'achat du matériel
2,5€ par personne pour le financement des stages de conduite

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : Faible diminution de l'emprunte carbone

IMPACT SOCIAL

Gain : Diminution du risque d'accident chez les cyclistes colombusiens

❑ Action 5 : Développer le recours aux coursiers non motorisés

Propositions

- Mettre en place un process de commande qui permette un maximum d'anticipation (pour les livraisons de propales notamment), avec recours par défaut aux coursiers non motorisés
- Gérer le recours aux coursiers motorisés comme des exceptions toujours justifiées (objectif : moins de 25% des courses)

IMPACT ECONOMIQUE

Gain : Les courses non motorisées sont moins chères que les courses urgentes. L'objectif de 75% de courses non motorisées correspond à une réduction du coût des coursiers de l'ordre de 12%, soit 150€/an

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : Réduction de 66% de la production de CO2 sur ce poste (- 57,6 kg.CO2/an)

IMPACT SOCIAL

Gain : Baisse du risque d'accident pour les coursiers (la politique salariale d'*Urban Cycle* n'incite pas à la prise de risque)
Baisse des nuisances sonores

🔄 Achats responsables

❑ Action 6 : Mise en place d'une politique d'achats responsables

Propositions

- Définir des indicateurs sociaux et environnementaux et les intégrer comme critères de sélection des produits et fournisseurs aux côtés du prix
- Identifier les prestataires et fournisseurs les mieux notés selon cette nouvelle grille d'évaluation

IMPACT ECONOMIQUE

Coût : Augmentation des coûts d'approvisionnement (*limitée par le poids que garde le critère prix dans la grille d'évaluation*)

Gain : Promotion de l'économie locale

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : Diminution de l'empreinte écologique du cabinet (consommable, transport, déchets)

IMPACT SOCIAL

Gain : Le passage à une logique de partenariat durable et gagnant permet d'avoir une meilleure connaissance réciproque et peut ouvrir la voie à des propositions de nouveaux produits et services mieux adaptés aux besoins

🔄 Modes de consommation

❑ Action 7 : Stopper la consommation de vaisselle jetable

Propositions

- Remplacer les gobelets en plastique par des mugs personnalisés et des verres
- Investir dans de la vaisselle durable et dans un lave-vaisselle
- Remplacer les déj. « plateaux-repas » en déj. « traiteurs »

IMPACT ECONOMIQUE

Gain : Les investissements (vaisselle + machine) sont amortis en 5 ans.

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : Réduction de l'empreinte écologique
La suppression des gobelets économise à elle seule 35 kg de pétrole (ce qui compense plus de 2x la consommation d'énergie d'une utilisation quotidienne du lave-vaisselle)

IMPACT SOCIAL

Gain : Encourage l'adoption d'une démarche éco-responsable chez les colombusiens

□ Action 8 : Diviser par 2 la consommation d'impressions

Propositions

- Etendre la suppression de la page de garde nominative pour toute impression et à partir de tout ordinateur
- Développer l'impression recto/verso et 2 pages par feuille
- Optimiser l'utilisation des 6 imprimantes
- Poursuivre le développement de l'utilisation du papier recyclé (objectif : passer de 70% à 90%)

IMPACT ECONOMIQUE

Gain : Poste 'impression' divisé par 2 (hors matériel et maintenance) soit 2000€/an d'économie

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : 4,5 arbres adultes épargnés chaque année
Emissions polluantes dues à la fabrication des encres divisées par 2

IMPACT SOCIAL

Gain : Encourage l'adoption d'une démarche éco-responsable chez les colombusiens

□ Action 9 : Optimisation de la consommation d'eau

Propositions

- Stopper la consommation d'eau en bombonne
- Investir dans des équipements de réduction de la consommation d'eau

IMPACT ECONOMIQUE

Coût : Montant de l'investissement de départ compris entre 200€ et 300€

Gain : La suppression des bombonnes d'eau correspond à une économie de 550€ par an

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : Consommation d'eau divisée par 2 (soit environ 40 m3 économisés chaque année)
Réduction de 15 à 20 kg/an des émissions de CO2

IMPACT SOCIAL

Coût : Plus d'eau réfrigérée disponible dans l'open space

Gain : Encourage l'adoption d'une démarche éco-responsable chez les colombusiens

□ Action 10 : Optimisation de la consommation d'énergie

Propositions

- Evaluer la performance énergétique des locaux
- Mener une étude d'opportunité sur un projet d'amélioration de cette performance et mettre en œuvre les solutions retenues

IMPACT ECONOMIQUE

Coût : L'amélioration des performances énergétiques des locaux nécessitera inévitablement des investissements

Gain : Un objectif de baisse de 15% de la consommation d'électricité engendrerait une baisse de 620€ sur la facture annuelle

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : 15% de baisse de la consommation équivaut à une économie de 3300 kWh par an, soit 280 kg équivalent pétrole

IMPACT SOCIAL

🔄 Gestion des déchets

□ Action 11 : Mise en place d'une politique de revalorisation des déchets

Propositions

- Faire évoluer la prestation d'entretien des locaux pour y inclure la gestion du tri sélectif
- Remplacer les poubelles actuelles pour permettre le tri des déchets
- Former et informer tous les colombusiens aux règles de base du tri sélectif

IMPACT ECONOMIQUE

Coût : 500€ environ pour l'achat de poubelles à tri sélectif
Pas d'impact sur le prix de la prestation

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : Plus de 80% de nos déchets peuvent être valorisés

IMPACT SOCIAL

Gain : Encourage l'adoption d'une démarche éco-responsable chez les colombusiens

Engagements au niveau du CODIR

□ Action 12 : Pilotage « DevDur » du cabinet

Propositions

- Intégrer les tableaux de bord sociaux et environnementaux au dispositif de pilotage de Colombus
- Institutionnaliser une étude annuelle de satisfaction effectuée sur l'ensemble des salariés
- Ecrire la charte Colombus présentant la culture du cabinet

IMPACT ECONOMIQUE

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : Pérennisation des bénéfices obtenus au travers des divers actions menées

IMPACT SOCIAL

Gain : Pérennisation des bénéfices obtenus au travers des divers actions menées
Amélioration de la connaissance des problématiques quotidiennes des salariés pour le CODIR

□ Action 13 : Favorisation du travail des handicapés

Propositions

- Passer une partie de nos commandes de prestations et sous-traitance à des entreprises du secteur protégé
- Mettre en place des actions de prospection pour l'embauche de travailleurs handicapés

IMPACT ECONOMIQUE

Gain : Le coût de l'inaction à horizon janvier 2010 est d'environ 57000€ (majoration 2010)
Faire appel à des entreprises du secteur protégé se révèle globalement neutre (la réduction des cotisations à l'Agefiph compense le surcoût généralement observé)

IMPACT ECOLOGIQUE

IMPACT SOCIAL

Gain : Augmentation de la diversité chez Colombus
Amélioration de l'ancrage territorial

Engagements des colombusiens

□ Action 14 : Responsabilisation des colombusiens

Propositions

- Proposer aux volontaires la signature d'une charte DevDur
- Mettre à disposition de tous un outil d'estimation carbone personnel permettant l'auto-évaluation individuelle (en lien avec la signature de la charte)
- Institutionnaliser l'évaluation DevDur des missions Colombus sur nos 10 principaux comptes

IMPACT ECONOMIQUE

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : Pérennisation des bénéfices obtenus au travers des divers actions menées

IMPACT SOCIAL

Gain : Accroissement de la responsabilité collective et individuelle des colombusiens sur les aspects du développement durable

□ Action 15 : Mise en œuvre d'une contribution active dans le développement durable

Propositions

- Offrir des missions légères orientées DevDur à des jeunes entreprises ou des institutions sans budget, sous la forme de chantiers internes (volontariat, non compris dans le staffing)

IMPACT ECONOMIQUE

Gain : Amélioration de la visibilité de Colombus comme acteur de l'économie durable
Missions valorisables dans une perspective commerciale

IMPACT ECOLOGIQUE

Gain : en fonction des missions offertes

IMPACT SOCIAL

Gain : Missions valorisantes et valorisables pour les volontaires
Amélioration de l'ancrage territorial du cabinet