

**Deloitte.**



Rapport  
de développement  
durable 2011  
Inscrire nos actions  
au cœur de la société

# Deloitte en bref

Avec 182 000 collaborateurs dans plus de 150 pays, Deloitte est l'un des leaders mondiaux des services professionnels. Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients partout où ils opèrent.

## En France, une offre pluridisciplinaire au service de toutes les organisations et dans tous les secteurs d'activité

Nous accompagnons tout type d'organisation, des grands groupes internationaux aux institutions publiques en passant par les investisseurs PME-TPE et les start up. Pour chaque client, un associé responsable a autorité sur le réseau mondial et est garant de :

- la qualité de service ;
- la remontée d'informations adaptées ;
- l'accès aux meilleures ressources ;
- la maîtrise des budgets ;
- la gestion des conflits d'intérêts ;
- la gestion de la collégialité (audit).

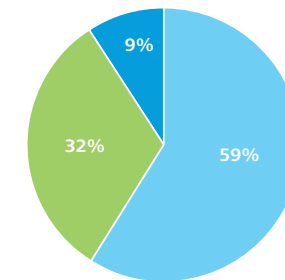
Pour répondre aux besoins et attentes de nos clients à la recherche d'une qualité de service à haute valeur ajoutée, nous avons adopté une organisation par secteur stratégique :

- Aviation & Transports
- Énergie & Ressources
- Institutions financières
- Secteur public
- Technologies, Médias, Télécoms
- Distribution et produits de grande consommation
- Manufacturing
- Sciences de la vie



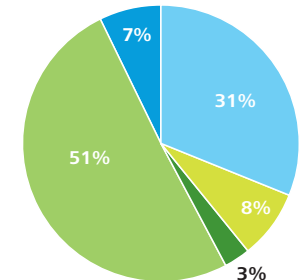
## Un capital humain au cœur de notre processus de création de valeur ajoutée

Chiffre d'affaires 2011 : 820 millions d'euros  
Répartition par activité (en %)



- Audit & Conseils
- Expertise comptable (In Extenso)
- Juridique & Fiscal (Taj)

6 500 collaborateurs et associés  
Répartition par activité (en %)



- Audit & Risk Services
- Expertise comptable (In Extenso)
- Juridique & Fiscal (Taj)
- Financial Advisory
- Consulting

# Notre démarche RSE en bref

## 4 priorités et 15 engagements

# 1

### Placer l'éthique au cœur de nos métiers

- Appliquer nos normes et nos protocoles qualité dans le respect de nos valeurs
- Intégrer l'éthique dans nos communications et nos programmes de formation
- Mettre à disposition des ressources de consultation sur les questions d'éthique
- Poursuivre les efforts engagés avec l'ensemble des activités et des fonctions de la firme pour la mise en place d'un dispositif dynamique qui favorise l'écoute et le dialogue et soutienne un comportement éthique des associés et collaborateurs

Page 13

# 2

### Etre un employeur responsable et solidaire

- S'entourer de profils variés et favoriser l'employabilité grâce au développement des compétences
- Développer la reconnaissance et mobiliser nos collaborateurs autour d'un projet d'entreprise
- Renforcer l'égalité professionnelle et la diversité sans discrimination positive
- Mettre l'humain au cœur de notre environnement de travail
- Faciliter l'équilibre vie privée/vie professionnelle
- Permettre à chacun de construire sa trajectoire personnelle

Page 21

# 3

### Agir pour l'éducation et le développement solidaire

- S'engager en faveur de l'éducation et multiplier les approches pour faciliter l'insertion des jeunes dans le monde du travail
- Etre un acteur du développement solidaire



Page 33

# 4

### Limiter notre empreinte environnementale

- Réduire nos émissions de gaz à effet de serre (GES) liées au transport et aux bâtiments
- Réduire notre consommation de papier
- Réduire nos impacts indirects grâce à la mise en place d'une politique d'achats responsables

Page 43

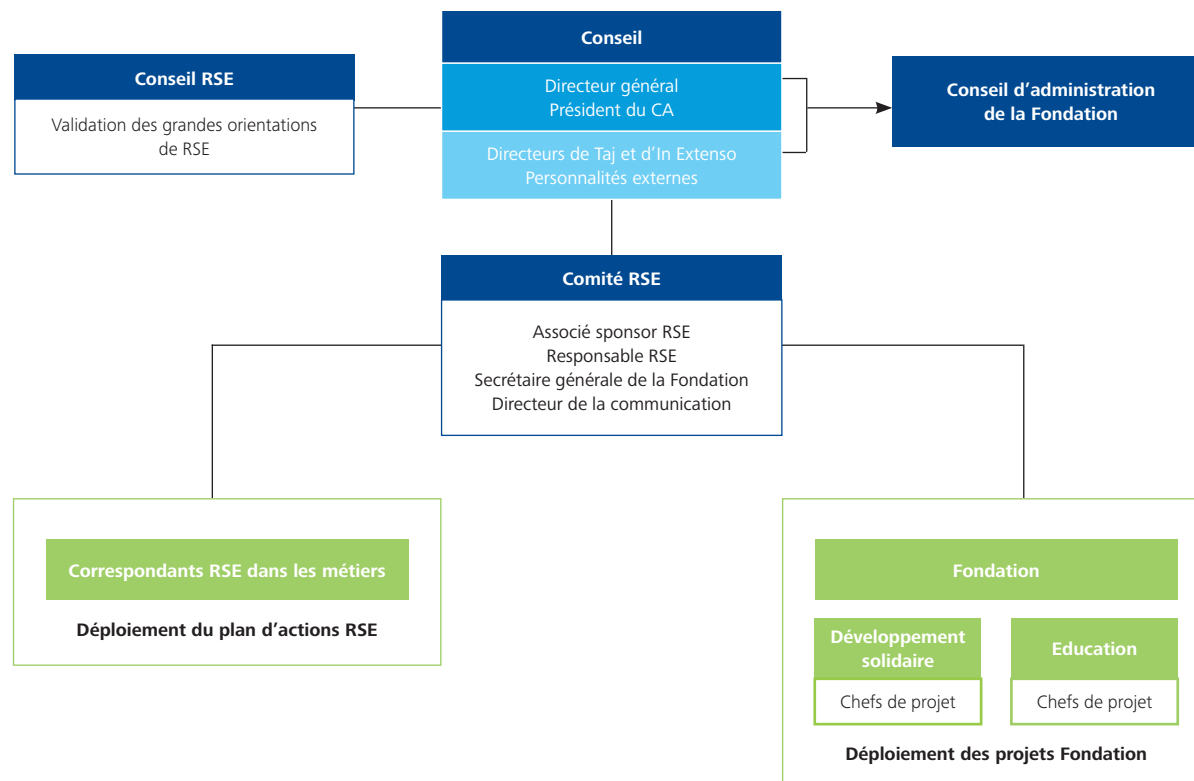
# Instances de gouvernance de notre responsabilité sociale et environnementale (RSE)

Le Conseil définit les grandes orientations générales de notre engagement RSE. Il impulse la démarche, valide les objectifs fixés et porte nos engagements. Il est composé du Président de la Direction générale, du Président du Conseil d'administration, des directeurs généraux de Taj et d'In Extenso.

Le Comité RSE traduit les objectifs et engagements fixés en plan d'actions RSE, en collaboration étroite avec l'ensemble des associés dirigeants et des collaborateurs impliqués. Il est composé des personnes suivantes :

- l'associé sponsor de la RSE chez Deloitte ;
- la Secrétaire générale de la Fondation Deloitte ;
- le Directeur de la communication de Deloitte France ;
- la Responsable RSE de Deloitte France.

Ce comité s'appuie sur des correspondants RSE, pour le déploiement opérationnel du plan d'actions RSE, ainsi que sur des chefs de projet, pour la mise en œuvre des actions de la Fondation de Deloitte pour l'éducation et le développement solidaire.



# Un panel de collaborateurs pour questionner et enrichir notre démarche

En avril 2010, nous avons déjà organisé deux ateliers d'échanges avec les collaborateurs pour présenter la démarche RSE et répondre à leurs questions. Ces ateliers ont lancé un processus de dialogue que nous avons souhaité poursuivre et renforcer.

En 2011, nous avons donc mis en place un panel d'une quinzaine de collaborateurs dont les questions et recommandations ont permis d'enrichir notre démarche RSE. Ce panel n'est pas représentatif de l'ensemble des collaborateurs de Deloitte, il est composé de volontaires qui s'intéressent à la démarche. Il est équilibré avec une correcte représentation des métiers de la firme et des grades. Enfin, il s'agit d'un panel de qualité avec l'implication de certains collaborateurs experts sur des sujets de RSE :

- **Alfonso Ponce**, manager chez Real Estate Advisory, spécialiste de l'immobilier durable ;
- **Nadège Pineau**, senior manager en audit MM2 en charge de développer l'offre de services RSE pour les entreprises de taille moyenne ;
- **Ernst Bertone**, ingénieur agronome et consultant au sein du département Services au développement durable de Deloitte.

Après deux ateliers de réflexion au cours desquels ils ont analysé et questionné le plan d'actions RSE, ce panel a eu l'occasion d'échanger avec Alain Pons sur les enjeux RSE de la firme et les éventuels axes de progression à adopter.



**Nadège Pineau**  
Senior Manager AERS  
Industrie Services

**Alfonso Ponce**  
Manager  
FAS FSI & Real Estate  
Advisory

**Christine Fargier**  
Senior Manager AERS  
Industrie Services

**Ernst Bertone-Oehninger**  
Consultant AERS RSE

**Célia Tavares**  
Responsable projets RH/  
communication

**Véronique Jeux**  
Responsable de projets  
communication

**Clothilde Ligier**  
Responsable  
administratif du  
personnel

**Carole Chabaliar**  
Directeur des opérations  
AERS Industrie Services

**Magued Abdel-Maaboud**  
Senior Manager Conseil  
Secteur public

**Nathalie Robert**  
Responsable  
Communication digitale

**Florence Kponou**  
Manager Technology  
Advisory

**Anne-Sophie Thomas**  
Chargée de  
communication

**Marie Ristic**  
Consultante Technology  
Advisory

**Nicolas Frotie**  
Senior Manager Conseil  
CFO Services

**Clotilde Reboul**  
Assistante de direction

# Entretien avec Alain Pons

Le Président de la Direction générale revient sur les principaux enjeux de la démarche RSE de Deloitte, abordés lors d'échanges avec le panel de collaborateurs.



Les 12 collaborateurs du panel échangent avec Alain Pons, Président de la Direction générale.

**Lors des ateliers de réflexion sur la démarche RSE de la firme, nous avons beaucoup échangé sur le thème du management responsable chez Deloitte. Quelle est votre vision de cet enjeu ?**

**Alain Pons :** Cet enjeu est primordial pour Deloitte car l'exigence de nos métiers et de nos clients ne doit pas nous faire oublier que notre capital humain est notre plus grande richesse. Cela nécessite une réflexion permanente sur notre culture d'entreprise et nos mentalités.

L'année dernière, nous avons travaillé sur une Charte du management responsable, qui reprend des principes conformes aux valeurs de Deloitte pour instaurer durablement une culture du « mieux travailler ensemble ». La charte a été validée par le Comité exécutif et le Conseil d'administration et est en cours de signature par l'ensemble des associés.

L'enjeu pour notre firme est à présent d'accompagner son déploiement et d'ancrer ses principes dans notre comportement au quotidien. Cela passe par de la sensibilisation, des formations et aussi par la mise en valeur des bonnes initiatives. Les critères de management

responsable doivent également être compris dans les grilles d'évaluation des performances. Cette charte est un facteur clé de succès vis-à-vis de nos clients et pour la rétention de nos talents, parce que l'excellence que représente la marque Deloitte exige non seulement un savoir-faire mais également un savoir-être.

**La flexibilité du travail semble être un souhait fort des collaborateurs Deloitte. Elle peut faciliter la conciliation entre engagement professionnel et développement personnel. Comment faire évoluer la culture d'entreprise sur ce sujet ?**

**AP :** La flexibilité du travail va de pair avec le management responsable. Nous entrons dans l'ère du nomadisme où il est techniquement possible de travailler à partir de n'importe quel endroit. Pour mieux servir nos clients et mieux répondre aux attentes de nos collaborateurs, nous ne pouvons pas l'ignorer.

Comme vous le soulignez, la firme doit faire progresser sa culture d'entreprise. Elle a tendance aujourd'hui à valoriser le temps de présence physique, alors qu'il me semble nécessaire de revisiter

ce concept. Nous allons peu à peu apprendre à travailler, à manager différemment et je pense que la Charte du management responsable va nous aider à changer les mentalités dans le bon sens.

Pour autant, je ne pense pas que cela suffise. Il faut également se doter des outils informatiques adéquats. C'est pourquoi Deloitte investit depuis plusieurs années dans les technologies de pointe pour favoriser le travail à distance : renforcement des moyens d'accès à distance au réseau d'entreprise, équipements de visioconférence accessibles à tous, smartphones dernière génération et tablettes numériques.

Enfin, il m'apparaît indispensable que le changement de mentalité s'accompagne d'une transformation de notre espace de travail pour en faire un accélérateur de changement. Deloitte a lancé en 2012 un vaste projet de rénovation et d'extension de ses bureaux. Nous voulons que nos futurs locaux contribuent à mettre en place une nouvelle organisation du travail et soient au service de notre ambition de « mieux travailler ensemble ». Pour cela, nous envisageons de favoriser la mobilité au sein des bâtiments, en

plaçant de manière stratégique les lieux de vie communs, en rendant accessible l'intégralité des espaces disponibles, en améliorant les aménagements individuels et collectifs. Nous prévoyons d'encourager les échanges entre les différentes lignes de services et métiers, grâce à des espaces communautaires partagés. Nous avons également placé la technologie et son évolution au cœur de nos principes d'aménagement, pour être toujours à la pointe des outils de travail à distance, les plus performants.

### **Deloitte est engagé en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, comment se traduit cet engagement et quels sont les axes de progrès ?**

**AP** : Ce sujet a toute notre attention et c'est pourquoi nous avons mis en place Capital Féminin. A chaque baromètre interne, nous mesurons la perception qu'ont les collaborateurs de nos performances en la matière. Le dernier baromètre a révélé que 64% d'entre eux sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle « qu'ils soient hommes ou femmes, les collaborateurs sont traités de façon équitable chez Deloitte ». De plus, 61% pensent que Deloitte offre les mêmes perspectives d'évolution de carrière aux hommes et aux femmes. Par ailleurs, nous établissons tous les ans un rapport de situation comparée qui nous permet de mesurer l'équité de nos pratiques. Ce rapport fait ressortir qu'il

n'y a pas d'écart significatif en matière de rémunération et pas d'écart du tout en matière d'accès à la formation. C'est sur cette base que nous avons obtenu le label AFNOR de l'égalité professionnelle en 2005, renouvelé en 2008. Ces résultats sont encourageants.

Malgré cela, nous constatons une difficulté à retenir les collaboratrices à partir des grades de manager et nous avons encore des progrès à faire concernant la féminisation de nos instances dirigeantes. Ce sont là nos axes de progrès, sur lesquels se concentre le plan d'actions Capital Féminin. Initié en 2008, Capital Féminin est un véritable projet d'entreprise qui repose sur 3 priorités :

- piloter les recrutements pour renforcer l'équilibre femmes / hommes à tous les grades ;
- accompagner les carrières et favoriser davantage l'équilibre vie professionnelle/développement personnel ;
- favoriser l'accès des femmes aux postes de leadership.

**Notre principal impact sur l'environnement est lié aux émissions de gaz à effet de serre (GES), résultant de nos activités et surtout des déplacements de nos collaborateurs. Quelle politique de réduction des émissions de GES adopter ? Sur quels axes de performance faudrait-il progresser ?**

**AP** : Deloitte a adopté une approche graduelle :

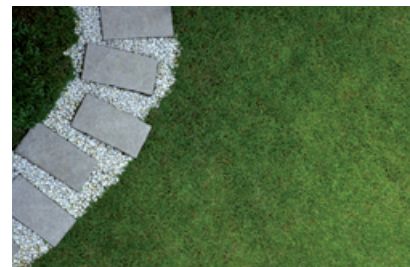
- Dans un premier temps, mettre en place l'organisation de reporting nous permettant une mesure satisfaisante des émissions sur le périmètre Deloitte, Taj et In Extenso. Ce chantier a mobilisé les équipes de contrôle de gestion de Deloitte et In Extenso et a abouti en 2011. L'enjeu pour les exercices futurs est de continuer à renforcer la fiabilité de ce reporting.
- Dans un deuxième temps, travailler sur des objectifs de réduction de ces émissions. Nous avons choisi de travailler conjointement avec la firme globale pour définir des objectifs mondiaux. La France est leader sur ce chantier, elle apporte son expertise sur le sujet et copilote avec l'équipe internationale les travaux en cours.
- Enfin, nous examinerons les actions à mettre en place pour atteindre les objectifs que Deloitte se sera fixés.

Pour autant, nous avons engagé depuis plusieurs années des initiatives visant à réduire nos émissions. Nous avons, comme je l'ai dit précédemment, investi sur des outils de travail à distance permettant d'optimiser nos déplacements. Nous avons également une politique de green IT nous permettant de limiter la consommation énergétique de notre parc informatique, qui pèse lourd dans notre consommation totale. Cela se traduit d'ailleurs par une baisse constatée des émissions liées à nos bâtiments.

Enfin, nous menons des actions de sensibilisation de nos collaborateurs à ce sujet, car sans une prise de conscience individuelle, une démarche d'entreprise ne peut suffire. Je pense que nous avons un avantage chez Deloitte : les jeunes générations qui nous rejoignent chaque année sont conscientes de ces enjeux et attentives à leur empreinte environnementale personnelle. Par ailleurs, l'attention portée à l'environnement par nos clients nous oblige de plus en plus à justifier nos déplacements professionnels, ce qui est une bonne chose.

# Sommaire

## Inscrire nos actions au cœur de la société



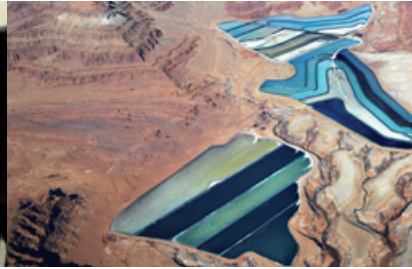
p. 1

Une démarche de progrès  
continus

p. 13

L'éthique au cœur  
de nos métiers





p. 21

Employeur responsable

p. 33

Fondation Deloitte

p. 43

Limiter notre empreinte  
environnementale

p. 51

Performances

# Un plan d'actions qui se poursuit

# 1

Placer l'éthique au cœur de nos métiers

Notre engagement	Nos actions	Pour progresser	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appliquer nos normes et nos protocoles dans le respect de nos valeurs</li> <li>• Intégrer l'éthique dans notre communication et nos programmes de formation</li> <li>• Mettre à la disposition des ressources de consultation sur les questions d'éthique</li> <li>• Poursuivre les efforts engagés avec l'ensemble des activités et des fonctions de la firme pour la mise en place d'un dispositif dynamique qui favorise l'écoute et le dialogue et soutienne un comportement éthique des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'un socle de valeurs au sein même de notre plan stratégique</li> <li>• Dispositif méthodologique, technique et déontologique mis en œuvre en France comme à l'international</li> <li>• Déploiement de la nouvelle norme éthique internationale</li> <li>• Système de consultation intégré</li> <li>• Programme de formation</li> <li>• Participation active aux différents débats sur l'évolution de nos métiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuite du déploiement de la nouvelle norme éthique internationale de Deloitte</li> <li>• Contrôle qualité tant interne qu'externe</li> <li>• Veille technique et méthodologique</li> </ul>	<p>Tenir nos engagements et favoriser le respect du code d'éthique dans une ambiance de travail harmonieuse</p> <p>Protéger la marque Deloitte et maintenir sa réputation d'honnêteté et d'intégrité</p>

# 2

Etre un employeur responsable et solidaire

Notre engagement	Nos actions	Pour progresser	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'entourer de profils variés et favoriser l'employabilité grâce au développement des compétences</li> <li>• Développer la reconnaissance et mobiliser nos collaborateurs autour d'un projet d'entreprise</li> <li>• Renforcer l'égalité professionnelle et la diversité sans discrimination positive</li> <li>• Mettre l'humain au cœur de notre environnement de travail</li> <li>• Faciliter l'équilibre vie privée / vie professionnelle</li> <li>• Permettre à chacun de construire sa trajectoire personnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique de recrutement : deloittecrute.fr et DDay</li> <li>• Politique de formation</li> <li>• Programme de mobilité interne</li> <li>• Modèle de gestion des compétences : gEm</li> <li>• Processus d'écoute et de dialogue avec les collaborateurs</li> <li>• Programmes de prévention santé et bien-être au travail</li> <li>• Capital Féminin</li> <li>• Mission Handicap</li> <li>• Dynamique 55</li> <li>• Parcours choisis</li> <li>• Parcours « Hauts Potentiels »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer nos mesures en faveur de l'équilibre vie privée / vie professionnelle</li> <li>• Déployer la Charte du management responsable, dans le cadre d'un dispositif global pour « mieux vivre ensemble »</li> <li>• Améliorer nos performances en matière de diversité au travail et notamment vis-à-vis de personnes en situation de handicap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signature d'une Charte du management responsable par les associés et managers avant fin mai 2012</li> <li>• 25% de femmes associées à moyen terme</li> <li>• 50% de femmes dans les recrutements de juniors</li> <li>• 1/3 de femmes dans les instances de direction</li> </ul>



# 3

## Agir pour l'éducation et le développement solidaire

Notre engagement	Nos actions	Pour progresser	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'engager en faveur de l'éducation et multiplier les approches pour faciliter l'insertion des jeunes dans le monde du travail</li> <li>• Etre un acteur du développement solidaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutorat de jeunes étudiants</li> <li>• Jumelage avec des lycées et collèges</li> <li>• Partenariat avec SNC (Solidarités Nouvelles face au Chômage)</li> <li>• Opération « Tous PSG »</li> <li>• Soutien de l'entrepreneuriat social</li> <li>• Le Cluster Deloitte pour l'innovation sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer le déploiement des projets de la Fondation dans tous les métiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement des projets de la Fondation dans tous les métiers en France en 2015</li> </ul>

# 4

## Limiter notre empreinte environnementale

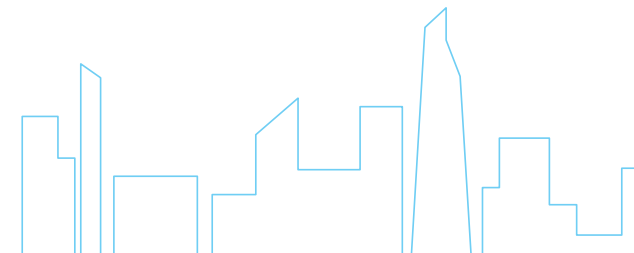
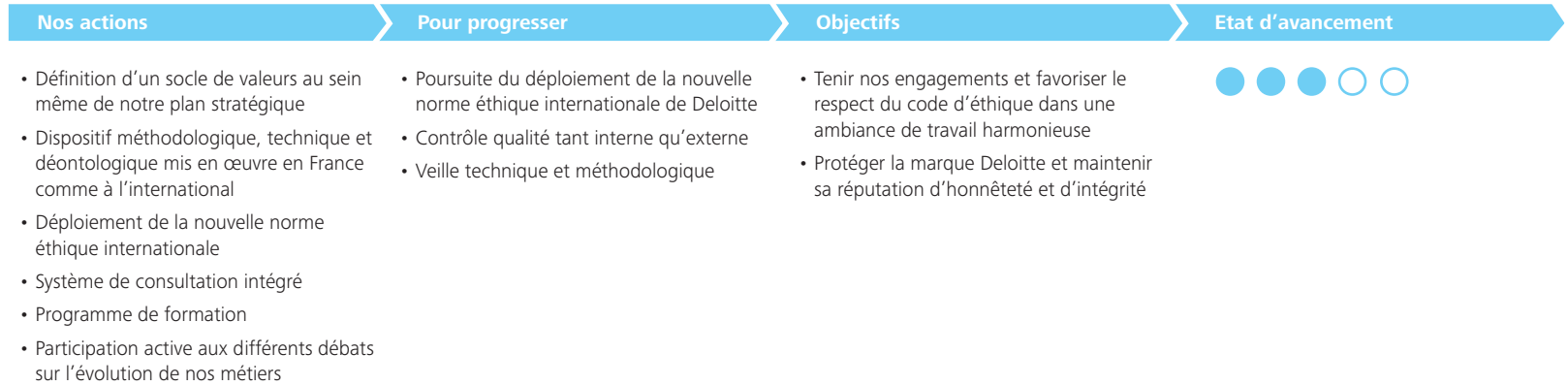
Notre engagement	Nos actions	Pour progresser	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire nos émissions de GES liées au transport et aux bâtiments</li> <li>• Réduire notre consommation de papier</li> <li>• Réduire nos impacts indirects grâce à la mise en place d'une politique d'achats responsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils informatiques de travail à distance</li> <li>• Politique Green IT</li> <li>• Dématérialisation des supports</li> <li>• Recyclage du papier avec la société d'insertion professionnelle ELISE</li> <li>• Achats responsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elargir le périmètre du reporting pour couvrir tous nos métiers</li> <li>• Poursuivre nos efforts de réduction de nos émissions de GES et de consommation de papier</li> <li>• Elargir le dispositif de recyclage du papier consommé à l'ensemble des bureaux en France</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif chiffré de réduction des émissions de GES en cours d'élaboration</li> <li>• 5% de papier consommé en moins en 2015 par rapport à 2010</li> </ul>



Placer l'éthique  
au cœur  
de nos métiers

# Où en sommes-nous ?

# 1



# Zoom sur les principales réalisations 2011

## Renforcement de la norme éthique du Deloitte Policy Manual

Mise en œuvre sur deux ans, la nouvelle norme éthique prévoit :

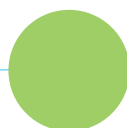
- une obligation minimale de formation d'une heure tous les deux ans pour tout le personnel, y compris non professionnel ;
- pour les situations de doute donnant lieu à investigation formelle, l'implication obligatoire de l'Ethics and Compliance Officer ou de son représentant, et la mise en œuvre d'un cadre assurant la confidentialité et le respect des dispositions légales en matière d'informations personnelles ;
- la signature annuelle et personnelle d'une déclaration éthique par tout collaborateur ou associé au sein de laquelle il assure connaître, comprendre et respecter le code d'éthique et il confirme son obligation de consulter ou de reporter toute situation posant une difficulté d'application vis-à-vis d'une disposition du code. Cette mesure dont l'importance au plan de l'engagement de loyauté est soulignée notamment en France a été mise en place dès 2010 dans le cadre des déclarations d'indépendance individuelles ;
- un reporting régulier aux instances de gouvernance ;
- la mise en place d'un système de mesure de l'efficacité du programme éthique au niveau de chaque firme dans le cadre d'un système d'autoévaluation de l'Ethics and Compliance Officer et du contrôle qualité.

## Contrôle qualité de nos procédures éthique

Réalisé par l'équipe internationale, le contrôle a permis de faire un point sur les pratiques de la firme française, et ce par référence avec les normes interne de Deloitte. Le programme éthique de la firme a également fait l'objet d'une présentation aux contrôleurs du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes lors du contrôle mis en œuvre au niveau du cabinet dans le cadre des contrôles périodiques des cabinets EIP.

## L'organisation d'un colloque avec l'IFACI sur « les enjeux de l'éthique appliquée en entreprise : le rôle de l'auditeur et du contrôleur internes »

Réunissant pour une journée les professionnels de l'audit interne, le colloque a permis d'aborder les grands enjeux de l'éthique appliquée en entreprise, notamment le rôle des instances de gouvernance et les attentes des parties prenantes, les différents acteurs d'une démarche éthique effective, et les dispositifs de contrôle à mettre en œuvre pour favoriser un comportement éthique.



# Un socle de valeurs enrichi

Exprimée par nos actions, l'éthique est ce qui donne sens à nos valeurs et à nos engagements auprès de nos collaborateurs, de nos partenaires et de nos clients. Nos métiers de tiers de confiance en font également le premier pilier de notre démarche RSE pour, ensemble, y trouver des repères et progresser.

## Passion d'entreprendre

Nous sommes proches de nos talents et de nos clients pour créer de la valeur.  
Nous savons prendre l'initiative et nous remettre en cause.  
Nous avons le goût, l'envie de créer et d'innover.

## Indépendance

Nos avis et conseils sont objectifs car ils ne sont influencés par aucun intérêt particulier.  
Nous maintenons les moyens financiers de notre indépendance.

## Intégrité

Nous respectons la parole donnée et nous sommes fidèles à nos principes.  
Nous avons le courage de nos opinions.  
*"Applying exemplary standards of professional conduct to all activities with clients and within our communities"*

## Solidarité et engagement mutuel

Nous nous inscrivons dans un partnership solidaire. Nous savons mobiliser pour soutenir nos clients, nos associés et nos collaborateurs dans l'adversité.  
Nous recherchons le partage équitable de la valeur produit. Nous prenons en compte l'impact social de nos activités.  
*"Building mutual trust and respect"*

## Excellence

Nous nous donnons les moyens de dépasser les standards de qualité, dans le service rendu et dans nos relations avec nos clients. Nous développons une véritable intelligence de nos marchés, de nos clients et de nos talents.  
*"Outstanding value to markets and clients"*

## Diversité

Nous tirons notre richesse de notre diversité culturelle.  
*"Developing pride of belonging and sense of responsibility with the diversity of the group"*

*En bleu : les valeurs de Deloitte au plan mondial*



# Nos engagements en actions

## Appliquer nos normes et nos protocoles qualité dans le respect de nos valeurs

Dans notre environnement, les entreprises ont besoin :

- d'un partenaire éthique et de confiance pour établir des repères et progresser ;
- d'un partenaire innovant qui concilie expertise et compréhension de leurs enjeux pour les accompagner dans leur transformation.

Pour ses clients, Deloitte vise à être la référence qui propose l'ensemble des expertises nécessaires à leur transformation et à leur développement. Les actions des professionnels doivent se situer en toutes circonstances dans le respect des valeurs et des principes éthiques, en conformité avec les règles et procédures internes.

Le plan stratégique « Beyond leadership » a été l'occasion de réaffirmer ces valeurs et de les enrichir d'une dimension entrepreneuriale et d'indépendance.

## Un programme éthique français en phase avec celui déployé au sein du réseau

Deloitte France s'inscrit dans un programme plus large coordonné au plan mondial qui réunit plusieurs fois par an les associés responsables dans un objectif de progrès du dispositif et d'échange de bonnes pratiques.

Au plan opérationnel, les associés responsables du programme éthique de chaque firme du réseau se réunissent en web conférences dans le souci de faire progresser le dispositif en permanence. Cette année, un workshop de deux jours s'est tenu à Singapour pour dynamiser l'ensemble du programme. En matière d'outils, la norme éthique du manuel des normes internes au réseau (DPM, Deloitte Policy Manual) a été renforcée avec la participation active de la France, et un module de formation en ligne a été finalisé avec le concours d'associés de plusieurs firmes.



### Un code d'éthique

Le Code d'éthique et de conduite professionnelle est le reflet des attentes de Deloitte envers l'ensemble de son personnel en France. Adopté par le Conseil d'administration en 2005, il définit les normes d'éthique et de comportement professionnel liées au quotidien de chacun des collaborateurs et associés. Il est remis à tout collaborateur dès son arrivée au sein de la firme.

## Intégrer l'éthique dans nos communications et nos programmes de formation

### Un programme de formation dynamique en constante progression

Développé depuis 2005, le programme de formation français a d'abord permis une sensibilisation des collaborateurs et associés pour viser progressivement à l'acquisition de véritables compétences dans le domaine éthique. S'agissant des jeunes collaborateurs professionnels, le programme vise également à faire le lien avec le cursus des écoles qui, pour la plupart, ont introduit cet enseignement ces dernières années. De manière symbolique, dès son premier jour, tout nouvel arrivant reçoit une formation insistant sur l'importance de l'éthique au sein de la firme. Par la suite, les collaborateurs suivent un programme de formation structuré selon leur grade. Ancré à l'origine dans l'audit, ce plan est développé pour être déployé de façon homogène à l'ensemble des activités.

Au niveau superviseur (quatre années d'expérience), grade charnière au plan des responsabilités managériales, l'animation est directement assurée par l'associée en charge du programme éthique. Elle anime également la session annuelle d'une heure dédiée aux associés et managers, en place maintenant depuis sept ans.

Par ailleurs, les nouveaux managers participent à un atelier de réflexion autour du thème « Le manager et les valeurs », ce qui leur permet de s'exprimer sur les difficultés qu'ils rencontrent. Un module de formation en ligne complète cette formation. Egalement intégrée dans le séminaire dédié aux nouveaux associés, l'éthique est développée au sein du module « La responsabilité de la signature », animé conjointement par les deux associés responsables.

---

« Respect : considération que l'on a pour certaines choses (le respect de la parole donnée) ou envers quelqu'un, et qui porte à le traiter avec des égards particuliers »

### Les principes éthiques de Deloitte

Honnêteté et intégrité	Nous agissons avec honnêteté et intégrité.
Comportement professionnel	Nous exerçons nos activités dans le respect de la lettre et de l'esprit des lois applicables.
Compétence	Nous mettons en œuvre les compétences et les moyens appropriés pour réaliser les missions qui nous sont confiées.
Objectivité	Nous sommes objectifs dans la formulation de nos opinions et dans les conseils professionnels que nous donnons.
Secret professionnel	Nous respectons la confidentialité des informations.
Loyauté des pratiques commerciales	Nous nous engageons à respecter des pratiques commerciales loyales.
Devoirs envers la société	Nous sommes conscients de l'influence que nous avons sur le monde qui nous entoure.
Respect et traitement équitable	Notre comportement professionnel est équitable, courtois et respectueux.
Responsabilité et participation au processus décisionnel	Nous visons à l'exemplarité, utilisant nos valeurs comme fondement de nos actions.

### Mettre à disposition des ressources de consultation sur les questions d'éthique

#### Des ressources dédiées et la mise en place d'un système de consultation responsable

Le Directeur de la qualité et des risques, membre du Comité exécutif, assisté d'un associé en charge de la gestion opérationnelle, est responsable du déploiement du programme éthique.

Son premier objectif est d'assurer la diffusion vis-à-vis des collaborateurs et des associés des valeurs et principes de Deloitte et de son code d'éthique. Vecteur de cohérence, il vise également à favoriser la création d'une atmosphère de travail dans laquelle les questions d'éthique et de respect des règles sont ouvertement débattues, et de permettre à tout collaborateur, dans le cadre d'un dispositif d'alerte spécifique, d'exprimer ses doutes face à une situation afin de trouver la réponse appropriée. Ce dispositif privilégie la responsabilisation et le questionnement personnel.



# Feuille de route pour progresser



## Nos axes de progrès

- Poursuivre le déploiement de la nouvelle norme éthique internationale de Deloitte
- Assurer le suivi des plans d'actions définis suite aux contrôles qualité
- Mettre en place un système de mesure de l'efficacité du programme

« Les associés et collaborateurs de Deloitte placent l'intégrité et la qualité au cœur de leurs missions et de leur engagement en faveur de la confiance et de l'excellence »





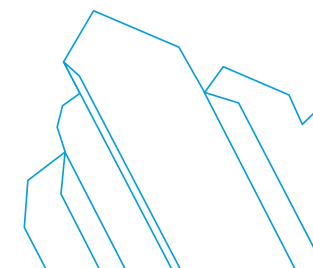


Etre un employeur  
responsable  
et solidaire

# Où en sommes-nous ?

# 2

Nos actions	Pour progresser	Objectifs	Etat d'avancement
<ul style="list-style-type: none"><li>• Politique de recrutement : deloitte recrute.fr et DDay</li><li>• Politique de formation</li><li>• Programme de mobilité interne</li><li>• Dispositifs « Temps Expert » et « Parcours Entrepreneur »</li><li>• Enquête d'opinion interne</li><li>• Charte du management responsable</li><li>• Le Club des Ambassadeurs</li><li>• Programmes de prévention santé</li><li>• Salle de sport</li><li>• Parcours choisis</li><li>• Congé pour projet personnel</li><li>• Congé pour projet solidaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Renforcer nos mesures en faveur de l'équilibre vie privée / vie professionnelle</li><li>• Déployer la Charte du management responsable, dans le cadre d'un dispositif global pour « mieux vivre ensemble »</li><li>• Améliorer nos performances en matière de diversité au travail, notamment vis-à-vis de personnes en situation de handicap</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Signature d'une Charte du management responsable par les associés et managers avant fin mai 2012</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capital Feminin</li><li>• Mission Handicap</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer nos performances en matière de diversité au travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 25% de femmes associées à moyen terme</li></ul>	



# Zoom sur les actions phares réalisées en 2011

## La Charte du management responsable

Rédigée et présentée aux associés en 2011, la Charte du management responsable définit le standard de management souhaité par la firme pour entretenir la culture du « mieux travailler ensemble ». Cette charte est actuellement en cours de signature par l'ensemble des associés.

## L'enquête d'opinion interne

La cinquième édition de notre baromètre interne a été réalisée fin 2010 avec un taux de réponse satisfaisant : 57,5% des collaborateurs ont répondu. Les résultats de ce baromètre ont été communiqués en 2011 à l'ensemble des collaborateurs et ont mis en valeur des points forts et des axes de progrès.

## La dynamisation du programme Capital Féminin

En 2011, un nouveau plan d'actions a été validé par le Comité exécutif et le Conseil d'administration pour prolonger le premier plan d'action triennal. Il repose sur 3 priorités d'action :

- piloter les recrutements pour renforcer l'équilibre femmes / hommes à tous les grades ;
- accompagner les carrières et favoriser davantage l'équilibre vie professionnelle / développement personnel ;
- favoriser l'accès des femmes aux postes de leadership.

## Deloitte recrute.fr

Très novateur, dédié à la marque et au recrutement, le site [www.deloittereclute.fr](http://www.deloittereclute.fr) a été entièrement repensé autour d'une véritable plate-forme Marque Employeur, lieu de témoignages, d'échanges avec les jeunes diplômés, les profils expérimentés et toute personne intéressée par les métiers de la firme.



# Nos engagements en actions

**1 579** recrutements en 2011  
dont **945** en CDI  
**556** étudiants accueillis en stage

## S'entourer de profils variés et favoriser l'employabilité de nos collaborateurs grâce au développement des compétences

### Recruter les meilleurs, dans le respect de nos principes

Des personnalités mobiles, motivées, ouvertes sur le monde, désireuses de découvrir de nouveaux métiers. Deloitte recrute des profils variés en poursuivant un seul objectif : recruter les meilleurs et répondre à leurs attentes. Notre philosophie de recrutement repose sur les principes suivants : non discrimination et diversité culturelle. Cette ambition s'appuie sur une dynamique RH forte structurée autour de la Marque Employeur. Deux illustrations concrètes de notre capacité d'innovation : deloitte recrute.fr et le DDay.

### Deloitte recrute.fr

La promesse faite aux candidats doit être claire avant même qu'ils n'arrivent chez nous. Nous voulons donner toutes les informations aux jeunes diplômés et aux candidats expérimentés qui postulent chez Deloitte. C'est pourquoi le nouveau site [www.deloitte recrute.fr](http://www.deloitte recrute.fr) a été entièrement repensé. Sa fonction a été élargie, il s'agit d'une véritable plate-forme de Marque Employeur alignée avec notre promesse RH et construite autour de trois principes directeurs : écouter, innover, communiquer de manière transparente et en apportant des preuves afin que le site soit un lieu d'échanges, de témoignages, de partage d'informations. Site affinitaire et intuitif, il permet à chacun des publics cibles (étudiants, expérimentés, collaborateurs ou anciens) d'obtenir des réponses personnalisées.

### Zoom sur le site deloitte recrute.fr

- Les récompenses reçues en 2011 :
- Meilleur site de recrutement auprès des étudiants sondés dans le cadre du baromètre Universum,
  - Prix spécial de l'innovation Deloitte Global



Le site met aussi à disposition de nombreuses études réalisées par la firme en libre accès ; les étudiants peuvent donc puiser dans la base d'études de Deloitte pour leurs travaux, mémoires ou thèses dans le cadre de leurs études.

### Le DDay

Pour renforcer le lien et la proximité avec nos publics cibles, la première édition du DDay a proposé à une soixantaine d'étudiants préalablement sélectionnés de venir à notre rencontre, d'échanger avec les experts qui accompagnent nos équipes et de suivre notre processus de recrutement dans le but d'intégrer le cabinet. A l'issue de cette journée, nous nous sommes engagés à donner à ces candidats une réponse quant à leur recrutement dans les 24 heures.

A tous nos talents, nous voulons offrir un environnement de travail qui développe leur excellence, et aller au-delà de nos responsabilités d'employeur, pour être solidaire de leur parcours. Proposer du « sur mesure » à nos collaborateurs afin de leur offrir un vaste champ de parcours possibles, à tous les stades de leur vie professionnelle, telle est la promesse employeur de Deloitte aujourd'hui.



## Développer l'excellence de nos talents et leur employabilité

**Notre promesse Corporate** pourrait tenir en une phrase : assembler les compétences pour offrir une solution sur mesure à chaque besoin de nos clients.

**Notre promesse Employeur** doit donc être alignée en conséquence : pas de prêt-à-porter pour nos collaborateurs, mais des parcours sur mesure, tenant compte des besoins exprimés par chacun, avec un objectif clair : écouter, innover, être toujours en mouvement pour leur permettre de développer en permanence leur employabilité.

### La formation, un levier d'excellence pour nos collaborateurs

L'employabilité des collaborateurs est au centre de notre politique de formation. Un programme ambitieux de formation est défini pour chaque grade afin de permettre à toutes et à tous d'acquérir les compétences métiers nécessaires à leur évolution professionnelle, qu'il s'agisse de formations techniques, méthodologiques ou managériales. Notre politique met en outre l'accent sur l'ouverture à l'environnement des clients, avec des formations spécifiques à des secteurs d'activité (les formations « Industries »), des formations commerciales développées en partenariat avec Sciences Po ou encore des interventions de haut niveau sur des problématiques géopolitiques, économiques ou sociétales. La promotion de managers 2011 a par exemple pu assister à une intervention de l'économiste Christian Saint-Etienne, sur le thème « Le monde en 2024 ».

La politique de formation a été pensée comme un vecteur de lien et de cohésion entre tous les collaborateurs, avec une attention particulière portée au décloisonnement des métiers, en mixant au maximum les groupes de participants. Les formations Industries sont par exemple dispensées en France mais aussi à l'étranger, et les collaborateurs qui en bénéficient à l'étranger forment à leur tour leurs collègues, une fois revenus en France. Les formations proposées visent également à développer les compétences personnelles des collaborateurs, indépendamment de nos exigences métier. Par exemple, des formations sur les gestes qui sauvent, des cours de langues ou des formations pour aider à préparer sa retraite sont également dispensées.

**100%** des collaborateurs formés, avec une moyenne de 29 heures de formation par collaborateur (48 heures sur le périmètre Deloitte hors In Extenso)

**20%** des collaborateurs ayant travaillé en audit ont bénéficié d'une mobilité fonctionnelle

Enfin, nous avons mis l'accent sur la formation virtuelle grâce aux modules e-learning, pour s'adapter aux contraintes des collaborateurs et leur permettre plus de flexibilité. Nous nous sommes fixé un objectif à horizon 3 ans de 15% du volume d'heures de formation effectuées virtuellement.

### Un programme de mobilité ambitieux pour ouvrir le champ des possibles

Chez Deloitte, la mobilité peut être sectorielle, intermétiers ou géographique. Intégré à un réseau mondial, Deloitte France propose également des mobilités vers l'étranger. La mobilité s'inscrit dans des parcours individualisés, adaptés aux compétences et aux envies de chacun. Cette mobilité organisée constituée de passerelles entre métiers est déjà, depuis quelques années, une réalité chez Deloitte. Notre ambition est de poursuivre dans cette voie et d'encourager la transversalité.

En 3 ans, 20% de nos collaborateurs ayant travaillé à l'audit ont ainsi bénéficié d'une mobilité fonctionnelle, hors promotions liées à la gestion des compétences. Ils occupent aujourd'hui des postes à responsabilité dans les autres activités du Cabinet : 18% au sein d'Enterprise Risk Services, et jusqu'à 59% au sein de Financial Advisory.

#### Zoom sur deux dispositifs qui illustrent notre capacité d'innovation RH en multipliant le champ des parcours possibles

- **Le parcours Entrepreneur** s'adresse aux jeunes diplômés d'écoles de commerce, d'ingénieurs ou d'universités disposant d'une forte sensibilité entrepreneuriale. Il leur propose contractuellement d'exercer un des métiers du Cabinet pendant 18 mois puis d'être détachés pendant 6 à 12 mois dans une entreprise partenaire. Forts de cette expérience, ces derniers réintègreront le Cabinet pour y achever leur formation dans leur métier d'origine ou dans un autre métier s'ils le souhaitent.
- **Le Temps Expert** s'adresse à des collaborateurs plus expérimentés. Avec ce dispositif, Deloitte donne la possibilité à des collaborateurs disposant de compétences spécifiques, acquises soit au terme de leur parcours académique, soit du fait d'un investissement personnel ou professionnel, de consacrer librement une partie de leur temps de travail (à hauteur de 10 à 20%) au maintien, au développement et à la valorisation de ces expertises. Ainsi, ils participent à l'émergence d'idées neuves et à la promotion d'une éminence Deloitte.



#### Témoignage d'Audrey Chambat

Responsable des projets de la Marque Employeur

*La richesse des parcours, une réalité au sein du Cabinet : depuis mon arrivée en 1999, j'ai eu la chance de pouvoir bénéficier de deux mobilités internes et d'exercer ainsi trois métiers différents au sein des départements Financial Advisory, Direction Qualité & Risques et Marque Employeur. Depuis 18 mois, en tant que responsable des projets pour la Marque Employeur, j'ai l'opportunité de m'investir dans des projets très innovants et structurants tels que le déploiement de notre nouveau site de recrutement et la mise en place d'un logiciel de gestion des candidatures. Ces missions qui viennent servir nos engagements RH conformément à la stratégie Talent de la firme française font appel à de multiples compétences (gestion de projets, procédures RH, communication digitale...) et contribuent au développement permanent de mon employabilité.*

# Nos engagements en actions

## Développer la reconnaissance et motiver nos collaborateurs autour de notre projet d'entreprise

Deloitte s'inscrit dans une relation de durée avec ses collaborateurs. Notre objectif est de réussir à les motiver autour de notre projet d'entreprise, de partager nos valeurs et d'avoir des collaborateurs qui témoignent de leur fierté d'appartenir à Deloitte.

### Une enquête d'opinion interne pour être à l'écoute

Deloitte organise régulièrement une enquête d'opinion interne, le baromètre interne, pour mesurer le niveau de satisfaction des collaborateurs et mieux cerner leurs préoccupations et leurs attentes. Cette enquête d'opinion est un élément structurant de notre politique. Les attentes exprimées sont partagées en totale transparence et donnent lieu à des plans d'actions portés par l'ensemble de la firme. Par exemple, le premier baromètre avait fait ressortir des attentes fortes pour un engagement de Deloitte dans des initiatives citoyennes portées par les collaborateurs. Ce baromètre a donné lieu à la création en 2001 du CLIC (Comité de liaison des initiatives citoyennes), qui a été l'une des pierres fondatrices de notre démarche DWay.

La cinquième édition de notre baromètre interne a été réalisée fin 2010 avec un taux de réponse satisfaisant : 57,5% des collaborateurs ont répondu. Les résultats, communiqués en 2011 à l'ensemble des collaborateurs, ont mis en valeur les points forts suivants :

- la puissance de la marque et la qualité des services fournis aux clients ;
- la diversité des métiers ;
- l'orientation client et l'engagement permanent à leurs côtés ;
- la responsabilisation des collaborateurs ;
- un environnement qui favorise la coopération entre individus.

## Une Charte du management responsable pour une reconnaissance mutuelle de nos engagements et une ambition commune de « mieux travailler ensemble »

Nous connaissons aujourd'hui des changements majeurs de notre environnement sociétal et professionnel, qui nous poussent à revoir notre façon de travailler et notre culture d'entreprise. Il devient nécessaire de réaffirmer certains principes de management pour en faire des réflexes innés. En 2011, Deloitte a mis en place la Charte du management responsable pour entretenir une culture du « mieux travailler ensemble » et développer pour les associés et managers une exemplarité dans ce domaine. Ils sont en effet les relais incontournables entre les valeurs de la firme et leur traduction concrète sur le terrain dans nos différents métiers, dans nos processus internes et dans nos relations au quotidien.

Cette Charte du management responsable vise à formaliser les engagements et les responsabilités individuelles en matière de relations interpersonnelles au travail, d'organisation du travail, de formation et d'évaluation des collaborateurs. Elle est un facteur clé de succès vis-à-vis de nos clients et pour la rétention de nos talents. La Charte est en cours de signature par l'ensemble des associés, sa signature devrait être étendue aux managers et senior managers pour l'année à venir.

### Le Club des Ambassadeurs Deloitte pour porter les valeurs de notre Marque Employeur à l'externe et en interne

Nous souhaitons que chacune de nos initiatives résonne en externe mais vienne aussi renforcer la fierté d'appartenance de tous nos collaborateurs afin qu'ils deviennent les ambassadeurs de notre marque auprès de nos publics cibles. En 2011, plus de 150 collaborateurs ont participé activement à la promotion de notre Marque Employeur. Ces collaborateurs qui s'investissent dans nos projets et portent les valeurs du Cabinet sont les membres fondateurs du Club des Ambassadeurs. Ce club se réunit trimestriellement autour d'une philosophe pour échanger et prendre de la hauteur par rapport aux enjeux quotidiens.

### Zoom sur le plan d'actions suite au baromètre 2010

Les axes de progrès identifiés par les collaborateurs :

- renforcer la communication interne, avec notamment l'organisation de webcast réguliers de la Direction générale ;
- consolider la fierté d'appartenance et la marque Deloitte en valorisant mieux les parcours ;
- améliorer l'organisation et les outils de travail avec le lancement d'un projet d'optimisation de l'environnement de travail qui devrait aboutir en 2012 ;
- renforcer la transparence de la politique de rémunération.



### Les Ambassadeurs Marque Employeur

Aujourd'hui, notre site de recrutement fédère plus de 150 collaborateurs de tous métiers :

- plus d'une cinquantaine de collaborateurs témoignent de la réalité de leurs métiers et de la diversité des parcours proposés au sein du Cabinet ;
- plus de 100 collaborateurs sont également disponibles pour échanger avec les étudiants.

## Renforcer l'égalité professionnelle, ainsi que la diversité culturelle et sociale sans discrimination positive

### Le programme Capital Féminin

Mis en place en 2008, le programme Capital Féminin a pour ambition de favoriser l'accès des femmes au leadership sans aucune forme de discrimination positive : accès à des postes à responsabilités, au partnership et aux instances de direction et de gouvernance. Les actions mises en œuvre dans ce cadre ont permis des progrès encourageants :

- équité salariale ;
- égalité d'accès à la formation ;
- progression de la proportion de femmes dans les instances de direction (20% de femmes au Comité exécutif, 15% au Conseil d'administration) ;
- une reconnaissance en interne de l'engagement de la firme avec plus de 60% d'opinions favorables sur les questions relatives à l'égalité professionnelle lors du dernier baromètre interne.

Ces progrès doivent cependant être renforcés par une politique volontariste pour améliorer :

- le pourcentage de femmes associées qui évolue faiblement (16% en 2011) ;
- la faible présence des femmes à la tête des centres de responsabilité et des unités opérationnelles.

En 2011, un nouveau plan d'actions a été validé par le Comité exécutif et le Conseil d'administration pour prolonger le premier plan triennal. Il repose sur 3 priorités d'action :

- piloter les recrutements pour renforcer l'équilibre femmes / hommes à tous les grades ;
- accompagner les carrières et favoriser davantage l'équilibre vie professionnelle / développement personnel ;
- favoriser l'accès des femmes aux postes de leadership.

**20%** des femmes au Comex

**15%** des femmes au CA

Plus de **60%** d'opinions favorables sur les questions relatives à l'égalité professionnelle lors du baromètre interne

#### Attirer

**Piloter les recrutements pour renforcer l'équilibre femmes-hommes dans les différents grades**

- 50% de femmes dans les recrutements de juniors
- Parité par source de recrutement

#### Retenir

**Accompagner les carrières et faciliter davantage l'équilibre vie professionnelle et développement personnel**

- Maintenir un différentiel de turnover femmes-hommes inférieur ou égal à 2 points
- 60% des collaboratrices concernées toujours chez Deloitte 3 ans après leur premier congé maternité

#### Promouvoir

**Favoriser l'émergence et l'accès des femmes au leadership**

- 40% de femmes parmi les seniors managers
- 25% de femmes parmi les associés
- 25% de femmes dans les groupes de travail internes
- 20% de femmes parmi les responsables de centre de résultat
- 1/3 de femmes dans les instances de gouvernance et de direction

---

**Le programme Capital Féminin a pour ambition de favoriser l'accès des femmes au leadership sans discrimination positive**



## La Mission Handicap

Dans le cadre de ses actions en faveur de la diversité, la firme a créé une Mission Handicap pour favoriser le maintien dans l'emploi, développer le recrutement de personnes handicapées et favoriser le recours au secteur protégé.

En 2011, un diagnostic a été mené par le cabinet TH Conseil, en vue de la signature par Deloitte d'une convention avec l'Agefiph début 2012. Cette convention fixe des objectifs qualitatifs et quantitatifs en ce qui concerne l'emploi des personnes en situation de handicap. Pour les atteindre, Deloitte a mis en place un plan d'actions Handicap.

Par ailleurs, la Mission Handicap œuvre également pour l'intégration de prestations réalisées par le secteur protégé dans le catalogue des services achetés par Deloitte. L'ambition de la Mission Handicap est de faire toujours mieux pour favoriser l'emploi des personnes handicapées, en maintenant les actions de sensibilisation sur ce sujet, pour lever les tabous et les freins à l'embauche. La Semaine du handicap est ainsi devenue une institution au sein de la firme.

## Mettre l'humain au cœur de notre environnement de travail

### Participer au bien-être et à la santé des collaborateurs

Le bien-être et la santé au travail font partie des priorités de notre politique RH. Pour maintenir un environnement de travail serein, convivial et enrichissant, nous avons opté pour deux principes d'action : d'une part, la mise en place de programmes de prévention en collaboration avec la médecine du travail et d'autre part, la mise à disposition d'outils pour aider les collaborateurs sur un plan individuel.

## Salle de sport

Une salle de sport, inaugurée en janvier 2011 dans les bureaux de Neuilly, permet à l'ensemble des collaborateurs d'accéder gratuitement à des équipements sportifs de haut niveau. Ils peuvent également y suivre des cours collectifs à des horaires adaptés aux contraintes professionnelles et bénéficier des conseils d'un coach sur place. Cette salle de sport, financée conjointement par la firme et le comité d'entreprise, répond à une attente forte des collaborateurs et crée un espace de convivialité au cœur de notre environnement de travail.

## Programme de prévention santé

Depuis 4 ans, la firme déploie un programme de prévention santé, en collaboration avec la médecine du travail. Outre l'opération de vaccination contre la grippe, lancée il y a maintenant 4 ans, et qui a de plus en plus de succès, l'accent a été mis sur la santé au travail avec comme objectif le lancement de deux campagnes de sensibilisation santé par an.

En 2011, deux campagnes portant sur les risques cardiovasculaires et le sommeil ont été initiées.

### Accompagner les collaborateurs pour une meilleure gestion du stress

Des formations pour reconnaître et mieux gérer le stress aux cours de sophrologie, le bien-être des collaborateurs est un axe de la politique de formation de Deloitte. L'objectif est de leur fournir les outils pour mieux vivre au travail.

Parallèlement aux actions de formation, les infirmières du travail ont été formées aux massages relaxants, afin de proposer des massages flash aux collaborateurs qui le souhaitent.

### Zoom sur le plan d'actions Handicap

6 axes stratégiques :

- Une meilleure communication et une plus grande sensibilisation auprès de nos collaborateurs
- Des actions de formation auprès des RH mais aussi des managers et des collaborateurs
- Des processus de recrutement adaptés et des partenariats avec des associations impliquées sur le sujet
- Un meilleur accompagnement des collaborateurs handicapés en poste et une meilleure adaptation des processus de formation et d'évaluation
- La création d'une commission de compensation pour favoriser le maintien dans l'emploi des collaborateurs handicapés
- Le recours au secteur protégé ou adapté pour inscrire notre action dans une politique globale

## Bilan de nos actions santé

**80** bilans cardiovasculaires

**426** massages assis minute

**325** vaccinations



## Faciliter l'équilibre vie privée/vie professionnelle

### Avancer vers une plus grande flexibilité du travail

La flexibilité du travail est au cœur de notre réflexion. Un groupe de travail a notamment été mis en place pour réfléchir à des dispositifs de travail à distance. Par ailleurs, les collaborateurs disposent d'outils de travail leur permettant de travailler en dehors du bureau, chez leurs clients ou même chez eux.

### Le programme « Parcours choisis »

Le programme « Parcours choisis » a été mis en place pour accompagner l'individualisation des carrières des collaborateurs de façon proactive et structurée, en prenant en compte leurs besoins spécifiques. « Parcours choisis » est proposé à tous les consultants et auditeurs, quels que soient le niveau de responsabilité ou le grade, et offre la possibilité d'agir sur 4 leviers de flexibilité :

- la prise de responsabilité,
- le temps de travail,
- la fréquence des déplacements,
- la flexibilité des horaires.

Les collaborateurs qui le souhaitent peuvent agir sur un ou plusieurs de ces leviers pour « accélérer » ou « modérer » la progression de leur carrière et individualiser leur évolution professionnelle.

Parallèlement, Deloitte favorise également l'aménagement du temps de travail des collaborateurs non concernés par ce programme (fonctions groupe), lorsqu'ils le souhaitent.

## Permettre à chacun de construire sa trajectoire personnelle

### Le congé pour projet personnel et le congé pour projet solidaire

Les collaborateurs peuvent bénéficier également d'un congé pour projet personnel (CPP) dans le but d'acquérir un enrichissement humain, intellectuel, culturel ou sportif à travers des projets tels que la participation à une action humanitaire, l'enseignement, une formation complémentaire, la découverte d'autres pays, d'autres cultures.

Pendant le congé, d'une durée comprise entre 2 et 18 mois, le contrat de travail est suspendu (et non pas rompu), et la rémunération mensuelle du collaborateur est maintenue à hauteur de 20% de sa rémunération mensuelle brute hors primes. De plus, le collaborateur a le droit d'exercer l'activité de son choix.

Créé à l'initiative de la Fondation, le congé pour projet solidaire (CPS) a quant à lui pour but de soutenir un collaborateur dans son projet humanitaire en finançant une partie du coût de la mission. Les projets relatifs à la microfinance sont privilégiés.

---

**Pas de prêt-à-porter pour nos collaborateurs, mais des parcours sur mesure, tenant compte des besoins exprimés par chacun. Un objectif clair : écouter, innover et être toujours en mouvement pour développer l'employabilité**



# Feuille de route pour progresser



## Nos axes de progrès

- Renforcer nos mesures en faveur de l'équilibre vie privée/professionnelle
- Déployer la Charte du management responsable, dans le cadre d'un dispositif global pour « mieux travailler ensemble »
- Améliorer nos performances en matière de diversité au travail et notamment l'emploi des personnes en situation de handicap



## Les axes de progrès identifiés par le panel

- Accompagner le déploiement de la Charte du management responsable par les mesures d'accompagnement suivantes :
  - intégrer les principes de la Charte dans les critères d'évaluation des managers et leurs objectifs de performance ;
  - mettre en place des formations obligatoires au management responsable pour les associés et managers ;
  - intégrer des éléments relatifs à l'accompagnement au déploiement de la Charte dans les autoévaluations des associés et managers (mesures mises en place...).
- Accompagner le changement des mentalités pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes :
  - coacher des juniors sur les enjeux d'égalité, et notamment les collaboratrices pour mieux les préparer aux difficultés qu'elles pourraient rencontrer ;
  - éditer une brochure sur les discriminations et les clichés de la vie courante d'une entreprise ;
  - ouvrir le programme Capital Féminin aux fonctions groupe et aux grades en dessous de manager ;
  - promouvoir la flexibilité pour TOUS (encore plus pour les parents) ;
  - mettre en place des « incentives » pour les lignes de services les plus paritaires.
- Encourager une organisation du travail plus flexible et plus nomade qui libère le travail à distance, notamment de chez soi.

Ateliers métiers  
Simulations d'entretien de personnalité



**Fondation  
Deloitte**

24 mai 2011

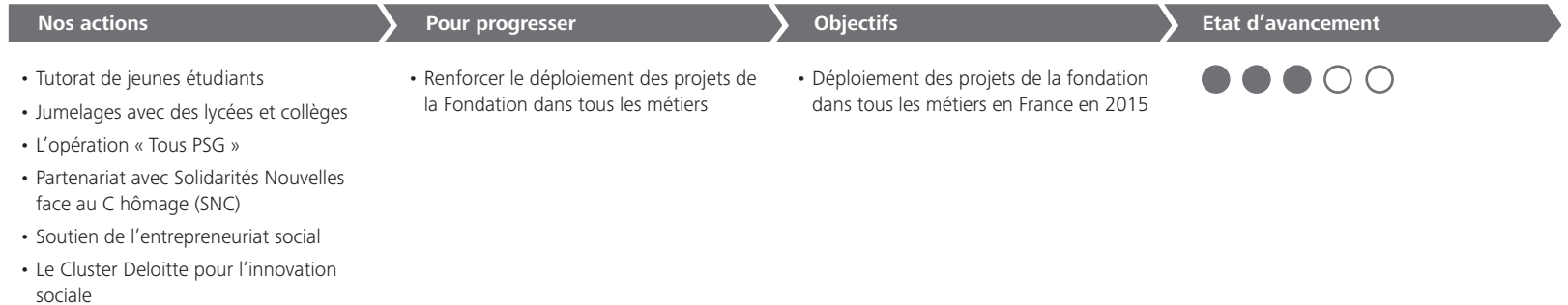




Agir  
pour l'éducation  
et le développement  
solidaire

# Où en sommes-nous ?

# 3



# Zoom sur les actions phares réalisées en 2011

## Les 30 ans d'Ashoka

En juin 2011, Ashoka a créé un véritable village international d'acteurs de changement de premier plan : sur le campus d'HEC, entrepreneurs sociaux venus du monde entier, leaders du business, des médias et de la sphère publique internationale sont venus partager, imaginer et faire émerger des solutions concrètes pour résoudre les problèmes sociaux les plus urgents.

## Une sensibilisation citoyenne au cœur de la formation des nouveaux entrants

Pour la première fois en 2011, une action citoyenne a été mise en place pendant la formation des nouveaux entrants par la Fondation Deloitte, en collaboration avec la Fondation Club Med.

## Le Cluster Deloitte pour l'innovation sociale

Véritable plate-forme d'expertise, le Cluster a été lancé en 2011 et a vocation à accompagner les entrepreneurs sociaux, porteurs des business models de demain.



La promotion des nouveaux entrants chez Deloitte, lors d'une action citoyenne auprès de l'école Hadada en Tunisie

# Nos engagements en actions

En 2008, la création de la Fondation Deloitte pour l'éducation et le développement solidaire entérinait dix années d'actions citoyennes portées par des collaborateurs désireux de s'investir dans la société.



## Zoom sur une sensibilisation citoyenne au cœur de la formation des nouveaux entrants

Pour la première fois en 2011, la promotion de nouveaux entrants, en formation au Club Med à Djerba, a rencontré le 30 septembre les enfants de l'école Hadada, dans le cadre d'une action solidaire coordonnée par la Fondation Deloitte et la Fondation Club Med. Animateurs d'un jour, ils ont participé à des ateliers ludiques et sportifs avec les écoliers. La Fondation Deloitte a également fourni des livres et du matériel scolaire à l'occasion de l'inauguration de la bibliothèque de l'école le mercredi suivant.

Un accueil chaleureux réservé par l'école Hadada aux nouveaux entrants de Deloitte en formation à Djerba en septembre 2011



## S'engager en faveur de l'éducation et multiplier les approches pour faciliter l'insertion des jeunes dans le monde du travail

### Le tutorat de jeunes

La première action de la Fondation Deloitte en matière d'éducation est le tutorat de jeunes. Près de 80 collaborateurs Deloitte se mobilisent pour parrainer une centaine de jeunes issus des cinq programmes dont Deloitte est partenaire (« Une grande école, pourquoi pas moi ? », les conventions prioritaires de Sciences-Po, la prépa Michelet du lycée de Vanves et Promotion des Talents, lycée Jean-Jacques Rousseau de Sarcelles). Chaque étudiant est parrainé par un binôme de volontaires Deloitte au début de l'année scolaire et les heures de tutorat sont effectuées sur le temps de travail.



Visite du Louvre par les parrains Deloitte et leurs filleuls

« Ma marraine m'a beaucoup aidée et soutenue. Le coaching m'a apporté une plus grande confiance en moi. J'ose plus dans la vie, je suis beaucoup plus à l'aise avec le monde de l'entreprise. En troisième année, j'ai fait un stage chez Deloitte à Londres, car j'avais envie d'une expérience concrète. »

Laure Bourdon (filleule Promotion des Talents - Marraine : Guilène Bertin-Perri)

### Les programmes de jumelage avec les collèges et lycées

Pour aller plus loin, nous avons signé le 30 septembre 2010 un partenariat pour une durée de cinq ans avec le lycée Jean-Jacques Rousseau de Sarcelles. Ce lycée compte plus de 2 000 élèves, répartis entre les sections bac général, bac technologique, bac professionnel, BTS et classe préparatoire voie ECE. Le jumelage solidaire avec le lycée Jean-Jacques Rousseau de Sarcelles propose un nouveau concept : une véritable passerelle entre l'entreprise et l'école, contribuant à favoriser l'employabilité de jeunes issus de milieux défavorisés.

Les élèves de ce lycée sont ainsi invités à participer à nos programmes de tutorat. Ils assistent à des journées découverte des métiers de l'entreprise chez Deloitte, à des sorties culturelles organisées par la Fondation, telles que la visite du Louvre par exemple. En septembre 2011, les élèves de BTS du lycée ont créé une mini-entreprise en partenariat avec l'association Entreprendre pour Apprendre.

Des projets sont en cours pour signer une nouvelle convention de jumelage à Bordeaux en 2012.

### Témoignages

Pascal Koenig, associé FSI : « C'est l'occasion de partager des expériences, des parcours, et donner une motivation à des jeunes pour qu'ils trouvent leur voie et le parcours qui soit en adéquation avec leur ambition. »

Souad El Ouazzani, responsable AERS RSE : « Dès que j'ai entendu parler du projet, je me suis dit que c'était une idée formidable. L'ascenseur social personnellement j'y crois, il ne marche peut-être pas bien, mais il existe et créer des passerelles entre des entreprises et des lycées, c'est quelque part une façon de l'améliorer. Je crois vraiment que l'entreprise peut être une alternative et aider à atteindre cet objectif partagé par tous qu'un maximum de jeunes puissent avoir accès aux études et réaliser leurs rêves. »

« J'ai pu bénéficier de plusieurs rencontres : notamment des simulations d'entretiens, des rencontres métiers. Ce partenariat avec Deloitte est une grande chance : avant cela je ne connaissais pas du tout les métiers de l'audit et du conseil. Ce que je conseille aux jeunes, c'est de ne surtout pas s'autolimiter. Il y a beaucoup de potentiel en banlieue parisienne et il ne faut pas avoir peur de l'exprimer. Il ne faut pas avoir peur de rencontrer les autres, les professionnels qui veulent aider. Il faut travailler bien sûr et il faut viser haut : c'est la clé du succès. »

Yassine Abdallaoui (filleul de prépa du lycée Jean-Jacques Rousseau - Parrains : Aude Ucla et Adam Manczyk)

## L'opération « Tous PSG »

La Fondation Deloitte et le pôle Marque Employeur de Deloitte ont décidé de s'associer à la Fondation PSG dans le cadre de l'opération « Tous PSG » : depuis août 2010, des mesures ont été prises afin de sécuriser le Parc des Princes et de donner aux familles la possibilité d'assister aux matchs dans un bon environnement. Dans ce contexte, la Fondation PSG invite des jeunes de moins de 16 ans à assister aux principaux matchs en collaboration avec le Secours Populaire et les clubs de football de la banlieue parisienne. Depuis janvier 2011, les collaborateurs Deloitte se joignent aux vacataires de la Fondation PSG pour accompagner les jeunes pendant les matchs. Par ailleurs, l'équipe de la Fondation aide les jeunes du centre de formation du Camp des Loges dans leur orientation scolaire.

## Être un acteur du développement solidaire

### Partenariat avec l'association Solidarités Nouvelles face au Chômage

Être solidaire pour une entreprise comme Deloitte, c'est d'abord favoriser le retour à l'emploi. Depuis 2003, nous avons développé un partenariat avec l'association Solidarités Nouvelles face au Chômage et, grâce à l'engagement des collaborateurs, nous proposons un accompagnement personnalisé aux demandeurs d'emploi : outre l'ouverture de notre centre d'autoformation (e-campus), nous organisons des ateliers de formation en anglais et accompagnons la recherche d'emploi grâce à un suivi personnalisé en binôme.

### Soutien de l'entrepreneuriat social

Nous nous engageons aussi en faveur de l'entrepreneuriat social, en soutenant l'association Ashoka. En novembre 2010, nous avons signé une convention de partenariat pour intensifier nos actions de mécénat de compétences et les missions pro bono auprès d'entrepreneurs sociaux soutenus par Ashoka. Nous avons également été partenaire de l'événement organisé en juin 2011 à Paris, à l'occasion des 30 ans de l'organisation.

#### Zoom sur les coups de pouce de la Fondation Deloitte

La Fondation s'engage aux côtés de ses collaborateurs en les faisant bénéficier d'un coup de pouce financier et/ou logistique, ou en leur permettant d'aller plus loin dans leur engagement sur le terrain avec le congé pour projet solidaire.

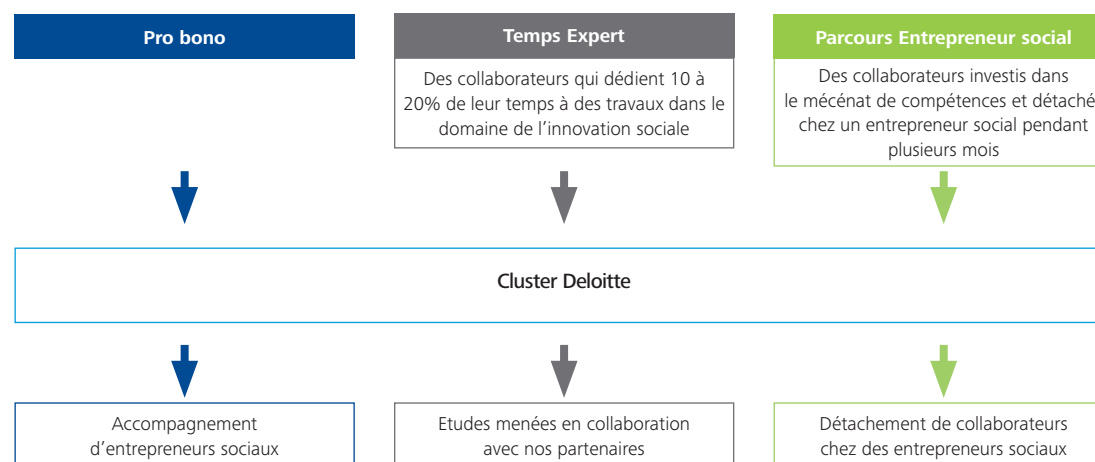


Les jeunes supporters invités par la Fondation PSG accompagnés aux matchs par des collaborateurs volontaires Deloitte.

### Aller plus loin avec le Cluster Deloitte pour l'innovation sociale

Destiné à devenir une véritable plate-forme d'expertise et d'innovation, le cluster a pour objectif de soutenir l'entrepreneuriat social en France et de contribuer à l'émergence de modèles économiques novateurs adaptés aux grands enjeux environnementaux et sociaux du 21<sup>e</sup> siècle. Il met à la disposition de nos partenaires et des entrepreneurs sociaux que nous avons choisi d'accompagner, les talents et l'expertise des collaborateurs Deloitte pour les assister dans leurs projets à travers 3 dispositifs : le « Temps Expert », le « Parcours Entrepreneur social », et les missions pro bono.

#### Le Cluster Deloitte de l'innovation sociale





# Feuille de route pour progresser



## Notre axe de progrès

Renforcer le déploiement des projets de la Fondation dans tous nos métiers et en régions

La Fondation Deloitte dispose maintenant de son propre rapport d'activité, consultable sur le site : [www.fondationdeloitte.com](http://www.fondationdeloitte.com)



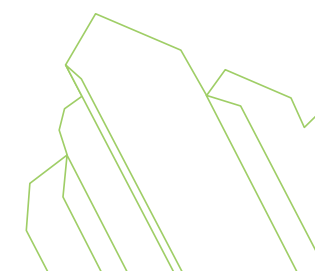
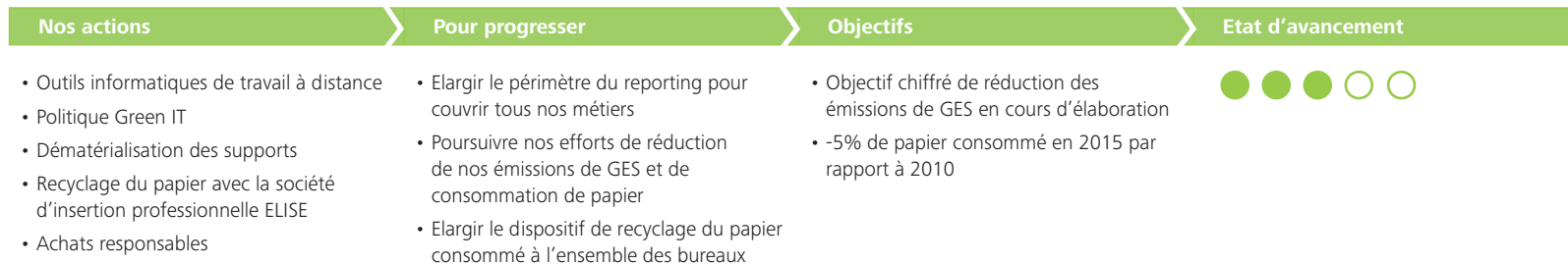




Limiter  
notre empreinte  
environnementale

# Où en sommes-nous ?

# 4



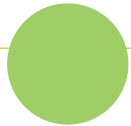
# Zoom sur les actions phares réalisées en 2011

## **Mise en place d'une nouvelle organisation permettant un reporting exhaustif et intégré à nos processus de contrôle de gestion**

En 2011, notre reporting environnemental et social couvre pour la première fois le périmètre d'In Extenso, grâce à la mise en place d'un reporting intégré dans nos processus de contrôle de gestion. Nous couvrons aujourd'hui l'ensemble de nos impacts et l'enjeu pour les prochaines années est de maintenir nos efforts de fiabilisation de notre reporting, en lien avec les équipes du contrôle de gestion.

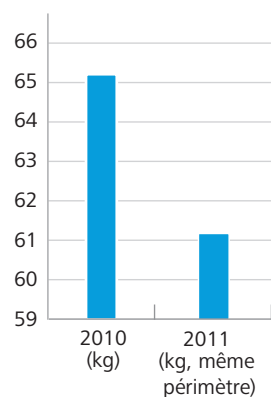
## **Elargissement du dispositif de recyclage du papier au bureau de Nantes pour l'année 2011**

En 2011, le bureau de Nantes a fait le choix de recycler l'ensemble des archives papier destinées à la destruction, soit 11 tonnes de papier.



# Nos engagements en actions

Consommation de papier par collaborateur



## Réduire notre consommation de papier

### Une consommation de papier en baisse constante

Grâce à la politique de dématérialisation des supports engagée depuis plusieurs années, à l'optimisation des outils informatiques et à nos efforts de sensibilisation des collaborateurs, nous constatons pour 2011 une consommation totale de papier stable et une consommation par collaborateur qui diminue de 7 %. Dans une dynamique d'amélioration continue, la firme maintient ses efforts pour :

- renforcer la sensibilisation des associés et collaborateurs ;
- poursuivre le processus de dématérialisation de nos supports en l'élargissant à l'ensemble des métiers et aux processus d'achats.

### Recyclage du papier

Après une phase test qui a duré plus de 2 ans, Deloitte a mis en place un dispositif de recyclage du papier consommé, au sein de nos bureaux à Neuilly. Le dispositif, opérationnel depuis juin 2010, a permis de recycler 27 tonnes de papier pour le bureau de Neuilly sur l'année fiscale 2011. Deloitte a choisi de travailler avec une société du secteur protégé qui emploie des travailleurs handicapés, l'Entreprise locale d'initiatives au service de l'environnement (Elise), et qui contribue également au programme CEDRE (Créer des emplois durables dans le recyclage et l'environnement). Ce choix est en ligne avec la volonté de la firme de privilégier dès que possible le recours au secteur protégé.

En 2011, le bureau de Nantes a recyclé près de 11 tonnes d'archives par un prestataire extérieur local. L'objectif de Deloitte est d'élargir le dispositif aux autres bureaux en régions sur la période 2011-2015.

Une diminution de consommation de papier par collaborateur de **7%**

**38** tonnes de papier recyclé en 2011

## Réduire nos impacts indirects en privilégiant des achats responsables

La firme française a choisi de faire reposer sa démarche d'achats responsables sur deux principes directeurs :

- promouvoir le recours au secteur protégé ;
- limiter les impacts environnementaux indirects.

### Promouvoir le recours au secteur protégé

Le secteur protégé comprend les établissements ou services d'aide par le travail (ESAT, anciennement appelés CAT), les centres de distribution de travail à domicile et les entreprises adaptées (EA, anciennement appelées Ateliers protégés).

La firme a recours au secteur protégé pour diverses prestations :

- des plateaux repas, proposés aux collaborateurs lors de leurs réunions à l'heure du déjeuner, sont confectionnés par les membres d'un ESAT ;
- la réalisation de certains travaux d'imprimerie, en particulier des cartes de visite, est confiée à l'entreprise adaptée APosit.

### Limiter les impacts environnementaux indirects de nos achats

#### Offre de plateau repas « Green » lors des réunions

Une offre de plateaux repas 100% recyclables, composés de produits issus de l'agriculture biologique (gamme Nature du prestataire L'Affiche), est proposée aux collaborateurs depuis le printemps 2008. La firme poursuit l'effort de sensibilisation et de communication auprès des salariés, pour promouvoir ce type de prestation.

#### Utilisation de papier éco-labellisé

Le service Achats utilise du papier éco-labellisé (certification FSC, PEFC, Ecolabel européen) pour toute la gamme de papier destiné à l'usage courant à Paris et en régions. Concernant les fournitures de bureau, Deloitte sélectionne, avec l'aide de ses fournisseurs, environ 20 % de produits « verts ». Nous souhaitons poursuivre ces efforts afin de proposer à nos collaborateurs une gamme de produits respectueux de l'environnement de plus en plus large.

#### Catalogue de produits verts

A la demande de la firme, la gamme de produits « verts » disponibles dans le catalogue restreint de fournitures à utiliser, a été élargie en 2010.

### Zoom sur la future politique d'achats responsables en cours d'élaboration

Pour renforcer la dynamique positive enclenchée par les efforts des années précédentes, Deloitte travaille sur une politique formalisée d'achats responsables. Notre ambition est de systématiser l'application de nos principes directeurs à l'ensemble de nos achats et de travailler avec nos fournisseurs selon les axes suivants :

- Une vision partagée de nos engagements respectifs en faveur du développement durable
  - Des relations équitables
- La garantie des performances les meilleurs sur le plan social et environnemental





## Réduire les émissions de GES liées à notre transport et à nos bâtiments

Nos émissions ont augmenté en 2011 à périmètre constant. La raison principale est l'augmentation des déplacements professionnels, elle-même étroitement liée à un niveau d'activité plus élevé qu'en 2010. En revanche, les émissions liées à la consommation d'énergie des bâtiments tendent à diminuer, en raison de notre politique de contrôle et de suivi des consommations énergétiques.

### Déplacements professionnels des collaborateurs

Les déplacements professionnels des collaborateurs constituent la principale source d'émission de GES, puisqu'ils représentent 83% des émissions totales de GES de Deloitte ; ils sont donc au centre de l'attention de la firme.

Ainsi, Deloitte a fait le choix de rester à proximité d'un nœud de transport en commun pour ses projets immobiliers futurs. A Neuilly, le projet Campus Neuilly offrira prochainement un ensemble de bâtiments rénové et repensé qui ancrera Deloitte au cœur de la cité et permettra à nos collaborateurs de favoriser les modes de transport durables. Dans le cadre de ce projet, des réflexions sont en cours pour la mise en place de solutions de mobilité durable futures (bornes de voitures électriques par exemple).



### Zoom sur les nouveaux outils mis en place pour favoriser le travail à distance

En 2011, nous avons doté nos collaborateurs d'iPhone à partir du grade de senior et d'iPad à partir du grade de manager, afin de les rendre plus mobiles et pour leur permettre de travailler à distance avec des outils efficaces.

Nous avons également mis à leur disposition une salle immersive de vidéoconférence pour leur permettre de travailler ponctuellement avec les autres bureaux ou avec nos clients sans avoir besoin de se déplacer.

Par ailleurs, Deloitte continue d'investir dans des outils facilitant le travail à distance des collaborateurs afin d'optimiser leurs déplacements :

- équipement d'une salle de téléconférence de type immersif accessible à tous pour favoriser les réunions virtuelles avec nos bureaux étrangers et nos clients ;
- nouvelles fonctionnalités de téléphonie, de visioconférence et de travail collaboratif avec OCS, notre outil de communication instantanée accessible depuis tout ordinateur et permettant à chaque collaborateur de lancer instantanément des conférences audio, web ou visioconférences avec tout collaborateur du réseau Deloitte ;
- déploiement de Live Meeting, notre nouvel outil de conférences audio, web et de visioconférences avec nos clients pour favoriser la collaboration et limiter les déplacements. Equipement de chacun de nos bureaux en régions d'appareils de visioconférence (RoundTable) compatibles avec Live Meeting ;
- mise en place d'un nouveau programme de communication appelé « Take IT easy » permettant de mieux appréhender les nouvelles technologies et de tirer parti des nouveaux modes de travail (réunions virtuelles, conférences web...)
- mise à disposition de smartphones (iPhone) et de tablettes (iPad) à nos populations mobiles pour favoriser l'accès à l'information ;
- mise en place d'un programme de webcasts avec l'équipe de Management permettant aux collaborateurs d'être informés de la vie de la firme et d'interagir avec nos dirigeants depuis leur lieu de travail ;
- renforcement de nos moyens d'accès à distance au réseau d'entreprise.

### Réduire les consommations énergétiques de nos bâtiments

Les consommations énergétiques des bâtiments ont légèrement diminué sur l'exercice 2011. Deloitte continue de travailler sur la maîtrise de ses consommations énergétiques à travers sa démarche de Green IT et ses efforts de sensibilisation des collaborateurs.

Par ailleurs, le reporting concernant les consommations des bâtiments a été étendu à In Extenso cette année. Une partie des consommations a été estimée du fait de la structure très décentralisée d'In Extenso : plus de 150 bureaux sur l'ensemble du territoire français et près de 3 000 collaborateurs.

### Démarche de Green IT

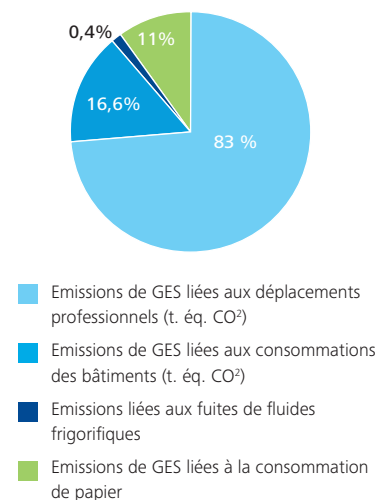
La Direction des systèmes d'information privilégie des solutions techniques performantes, pour contribuer à la maîtrise des consommations électriques :

- mise en place de la technologie de consolidation de serveurs VMWARE : plusieurs serveurs logiques sont exploités sur un même serveur physique. La moyenne est d'environ 10 serveurs logiques par serveur physique d'où une réduction substantielle de consommation électrique et des déchets à terme ;
- installation d'une centralisation d'applications, par la technologie CITRIX, permettant de diminuer la puissance nécessaire au fonctionnement de chacun des ordinateurs des collaborateurs ;
- refroidissement des serveurs au moyen de groupes de climatisation dont le fonctionnement est adapté à celui des serveurs : mise en route en fonction de la chaleur de la salle, et production de froid régulée.

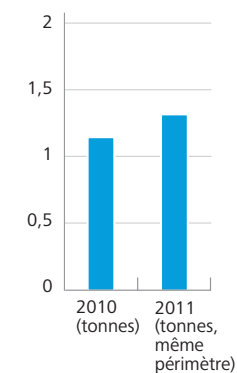
D'autre part, pour les achats de nouveaux matériels, la préférence est donnée aux constructeurs offrant les meilleurs rendements en termes de performance et d'énergie. De même, pour les copieurs numériques, un des critères de choix du fournisseur de la firme a été le dynamisme de sa politique environnementale.

Nous avons lancé un appel d'offres de renouvellement de nos moyens d'impression qui seront dotés de la technologie « Follow me printing ». Cette technologie aidera à sécuriser les documents, tout en réduisant sensiblement notre consommation de papier.

Répartition des émissions de GES en 2011



Emissions de GES par collaborateur



« Il est nécessaire de définir des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'afficher leur progression »

# Feuille de route pour progresser



## Nos axes de progrès

- Poursuivre les efforts de fiabilisation de notre reporting environnemental
- Poursuivre nos efforts de réduction des émissions de gaz à effet de serre et de la consommation de papier
- Formaliser une politique d'achats responsables permettant notamment de systématiser le recours au secteur protégé et la réduction de notre empreinte environnementale indirecte
- Améliorer nos performances en matière de recyclage du papier consommé, en élargissant le dispositif mis en place dans nos bureaux de Neuilly et Nantes à l'ensemble des bureaux en régions

## Les axes de progrès identifiés par le panel

- Développer une politique de transport encourageant les comportements responsables
- Améliorer l'efficacité énergétique de nos bâtiments

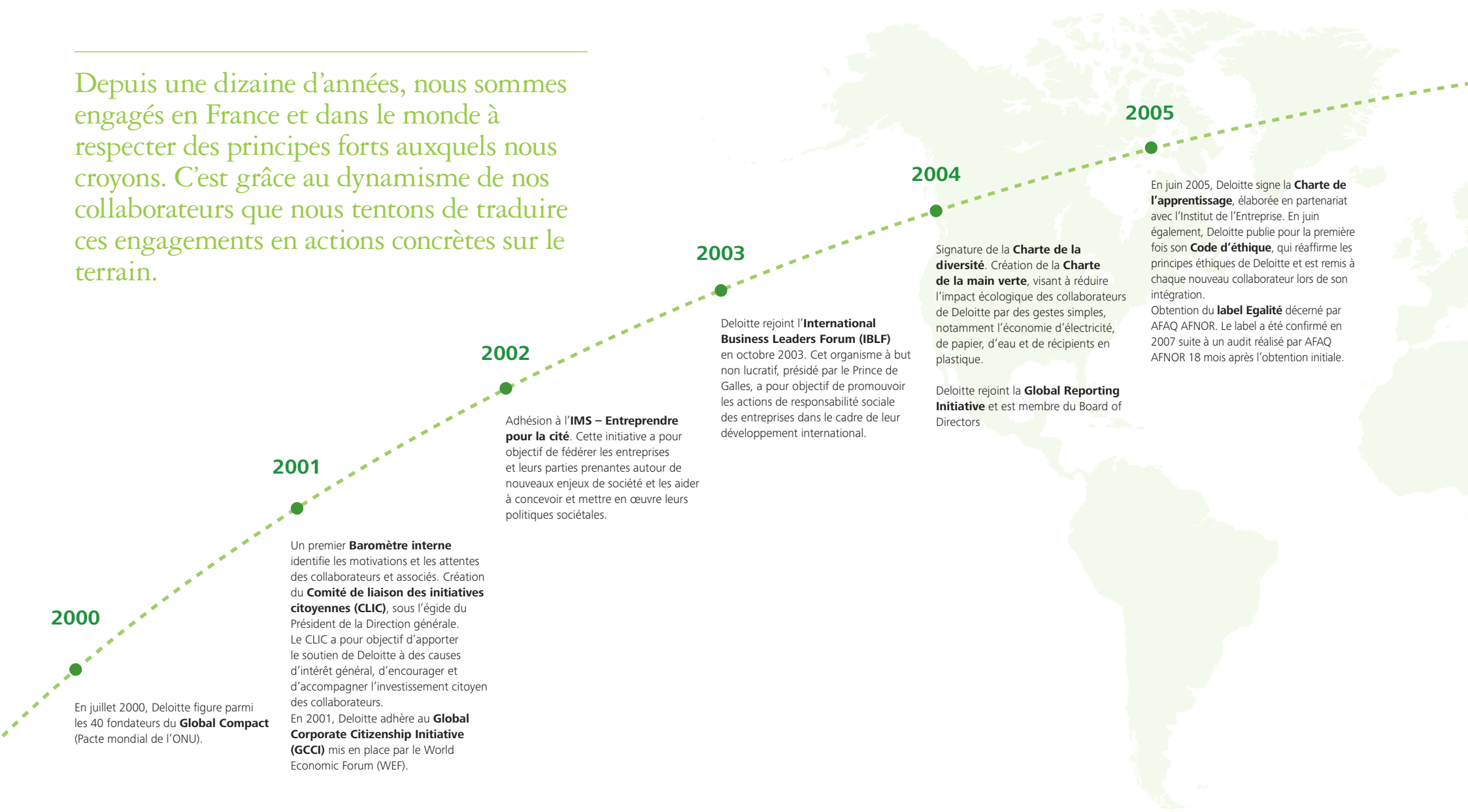


# Performances



# Un engagement dans la durée en France et dans le monde

Depuis une dizaine d'années, nous sommes engagés en France et dans le monde à respecter des principes forts auxquels nous croyons. C'est grâce au dynamisme de nos collaborateurs que nous tentons de traduire ces engagements en actions concrètes sur le terrain.





2006

Signature de la **Charte pour l'égalité des chances dans l'éducation**.  
**Prix spécial de la diversité** décerné par l'institut Great Place to Work. Deloitte est en outre l'organisateur des **Rencontres de la diversité** ; ces rencontres ont pour objectif de promouvoir le dialogue social autour des meilleures pratiques en faveur de la diversité dans les entreprises françaises.

2007

**Prix spécial de la formation continue** décerné par l'institut Great Place to Work  
Création de la **Chaire ESSEC Diversité et Performance**.

2008

**Signature de l'Engagement national pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers** (Plan Banlieues), créé en février 2008 à l'initiative du ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi.

Création en début d'année du **Corporate Responsibility Council**. Cette instance réunit des représentants des différents pays où Deloitte est implanté, dans le but de définir des axes prioritaires et des partenariats communs en matière de responsabilité sociale d'entreprise.

2009

**Création de la Fondation Deloitte.**

Mise en place d'un reporting environnemental et sociétal  
Définition de la Corporate Responsibility Policy.

2010

**Mise en place d'une nouvelle gouvernance de la RSE en France et d'un plan d'actions RSE.**

Mise en place du jumelage avec le lycée Jean-Jacques Rousseau de Sarcelles.

2011

# Nos indicateurs de performance

	2010	2011 périmètre constant	2011 nouveau périmètre*
Effectif total au 31 mai 2010	2 592	2 777	6 210
Pourcentage de femmes dans l'effectif	46%	46%	-
Pourcentage de femmes associées	17%	17%	14%
Pourcentage de personnes formées	100%	100%	100%
Nombre d'heures de formation par salarié	49	48	29
Turnover	14%	23%	-
Nombre de nationalités présentes	46	54	54
Moyenne d'âge des collaborateurs	33,6	32,7	35,7
<b>Embauches réparties par grandes catégories de diplômes</b>			
Ecoles de commerce	47%	41%	-
Ecoles d'ingénieurs	6%	9%	-
Universités françaises	12%	14%	-
Universités étrangères	2%	2%	-
Autres (avocats...)	33%	34%	-
<b>Actions de la Fondation</b>			
Nombre de collaborateurs investis dans les actions de la Fondation	207	340	
Nombre total d'heures de mécénat de compétences effectuées par les collaborateurs	1 382	2 268	
Nombre de jeunes ou de demandeurs d'emploi accompagnés par des collaborateurs Deloitte	104	108	
Montant total des dons effectués par Deloitte (incluant le budget de la Fondation Deloitte) en euros	697 000	756 520	
Nombre total d'heures de coordination de projets sociaux	1266	1441	
<b>Impact environnemental</b>			
Emissions de GES totales (t éq CO <sub>2</sub> )	3 159	4 213	5 573
Emissions de GES liées aux déplacements professionnels (t éq CO <sub>2</sub> )	2 624	3 259	3 259**
Emissions de GES liées aux consommations des bâtiments (t éq CO <sub>2</sub> )	525	513	992
Consommation de papier (en kg par collaborateur)	65	61	70
Consommation de papier (en tonnes)	169	170	434
Consommation de papier recyclé	7,3	38	38

\* Intégration des bureaux In Extenso

\*\* Collaborateurs In Extenso non pris en compte

# Note méthodologique

## Périmètre

Le périmètre des données environnementales publiées dans le rapport RSE 2011 couvre les activités de Deloitte, d'In Extenso et de Taj en France<sup>1</sup>, sauf pour les déplacements professionnels qui ne concernent que Deloitte et Taj.

Les données sociales couvrent l'ensemble des bureaux Deloitte en France et In Extenso, mais n'incluent pas les activités de Taj.

Les indicateurs publiés concernent l'année fiscale 2011, c'est-à-dire du 1<sup>er</sup> juin 2010 au 31 mai 2011, sauf pour certains indicateurs sociaux issus du bilan social qui portent sur l'année calendaire, tels que les indicateurs de formation.

## Organisation du reporting

Les données sont collectées dans les différentes entités puis consolidées au niveau du siège :

- les données de consommations d'énergie et de papier et de fuites de fluides frigorigènes sont collectées par les services généraux des différents bureaux en régions et à Neuilly, et transmises au contrôle de gestion Groupe. Concernant In Extenso, les données ont été obtenues pour l'ensemble des bureaux à partir de la facturation, le montant monétaire a ensuite été converti en consommation énergétique (KWh) ;
- les données concernant les déplacements professionnels des collaborateurs sont collectées auprès de l'agence de voyages Carlson Wagonlit Travel (CWT), des agences de location de voitures, du service Achats et du service Notes de frais ;
- les données sociales sont collectées auprès des directions des ressources humaines et des services Formation ;
- les données sociétales sont obtenues auprès de la Fondation d'entreprise Deloitte France et du contrôle de gestion Groupe.

## Indicateurs

Sur les données publiées dans le présent rapport, il convient de préciser les éléments suivants :

- consommations d'électricité et de papier : lorsque les données des bureaux en régions ne sont pas disponibles, des estimations sont faites à partir de ratios sur les effectifs ou des surfaces des locaux pour lesquels les données sont disponibles. Concernant In Extenso, les consommations de papier ont été estimées à partir d'une étude menée l'an dernier au niveau national. Une des conclusions de cette étude donnait une consommation de 31 ramettes de papier d'impression par collaborateur par an ;
- les statistiques disponibles pour les déplacements professionnels en train, en avion ou avec des voitures de location peuvent inclure des déplacements personnels et ne pas prendre en

compte des déplacements effectués en dehors des réservations CWT. Cependant, l'impact n'est pas jugé significatif ;

- la conversion de 1,17 euros/km a été utilisée pour déduire le nombre de kilomètres parcourus en taxi à partir des notes de frais saisies par les collaborateurs auquel on soustrait le montant par défaut de prise en charge de chaque course de 2,20 € ;
- les facteurs d'émission utilisés pour calculer les émissions de CO<sub>2</sub> sont principalement issus du Bilan Carbone ou de Defra (Department for Environment, Food and Rural Affairs), hormis le facteur d'émission lié à la consommation d'électricité qui est calculé à partir des facteurs d'émission de CO<sub>2</sub> mensuels publiés sur le site <http://fr.edf.com/edf-en-france-51250.html> et le facteur d'émission lié à la location de voitures qui est directement la donnée fournie par les constructeurs d'automobiles, lorsqu'elle est disponible ;
- les facteurs d'émission utilisés pour calculer les émissions liées aux véhicules dépendent du type de carburant (essence ou diesel) et de la puissance du véhicule (nombre de chevaux). En cas d'absence de données disponibles sur le type de carburants, la répartition des consommations de carburant entre l'essence et le diesel a été faite sous l'hypothèse 30% essence, 70 % diesel, sur la base de la répartition des consommations du parc automobile français. En cas d'absence de données disponibles sur la puissance du véhicule, un facteur d'émission moyen est appliqué, sauf pour les taxis. Le facteur d'émission maximal est utilisé pour les taxis ;
- le nombre de nuits d'hôtel a été estimé sur la base des notes de frais saisies par les collaborateurs et le coût moyen d'une nuit d'hôtel<sup>2</sup> ;
- les montants accordés aux œuvres caritatives correspondent aux principales donations effectuées par la Fondation Deloitte.

1) En raison d'indisponibilité des données, le bureau de Taj à Bordeaux est exclu du périmètre pour la consommation du papier et le bureau de Taj à Tours est exclu du périmètre pour les données liées aux déplacements professionnels en avion et en train (agence de voyages propre) .

2) Le coût moyen d'une nuit d'hôtel a été estimé suite à une étude interne.

# Tableau de correspondance avec les exigences futures de la loi Grenelle 2

Afin de se préparer à l'entrée en vigueur de l'article 225 de la loi Grenelle 2, Deloitte a choisi d'intégrer dès à présent les exigences futures. Le tableau ci-dessous présente la conformité de notre communication avec ces exigences, telles qu'elles ont été détaillées dans la version provisoire du décret d'application.

Deloitte a fait le choix de prendre en compte l'ensemble des thématiques pertinentes au regard de ses activités et de ne pas bénéficier de l'aménagement de loi permettant aux sociétés non cotées de communiquer sur un nombre plus limité de thématiques.

Thématiques requises par la loi Grenelle 2	Reporting	Périmètre	Indicateurs	
<b>Emploi</b>				
Effectif total et répartition par sexe et par zone géographique	●	Deloitte - In Extenso	Effectif total - dont femmes	6 210 dont 1 270 femmes pour Deloitte
Embauches et licenciements	●	Deloitte - In Extenso	Embauches Turnover	1579 23% pour Deloitte
Rémunérations et leur évolution	○	-	-	-
<b>Organisation du travail</b>				
Organisation du travail (ETP)	●	Deloitte - In Extenso	Effectif temps partiel Part des femmes dans les temps partiels	527 95%
Absentéisme	●	Deloitte	Taux d'absentéisme	4%
<b>Relations sociales</b>				
<b>Santé et sécurité</b>				
Conditions de santé et de sécurité au travail	●	Deloitte	Politique Santé et prévention du stress au travail	page 28
Accidents du travail (taux de fréquence et de gravité, maladies professionnelles)	●	Deloitte	Taux de fréquence Taux de gravité	3,47 0,03
<b>Formation</b>				
Nombre total d'heures de formation	●	Deloitte - In Extenso	Nombre de jours de formation Pourcentage de salariés formés Nombre d'heures de formation par salarié	18 004 100% 29
Politiques mises en œuvre en matière de formation	●	Deloitte	Politique de formation	page 25
<b>Egalité de traitement</b>				
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	●	Deloitte	Capital Féminin	page 27
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	●	Deloitte	Mission handicap	page 28
Politique de lutte contre les discriminations	●		Deloitte France est engagé en faveur de la lutte contre les discriminations. En plus des dispositifs mis en place pour promouvoir l'égalité professionnelle ou l'emploi des personnes handicapées, Deloitte France emploie plus de 45 nationalités différentes et agit au quotidien en faveur de la diversité sociale en France, à travers les actions de la Fondation Deloitte. Deloitte contribue également à la réflexion nationale grâce à ses études thématiques sur le sujet.	

● Publié    ● Publié partiellement    ○ Non publié



Thématiques requises par la loi Grenelle 2	Reporting	Périmètre	Indicateurs	
<b>Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT</b>				
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	●		Deloitte France est une société de prestations intellectuelles, dont les activités sont essentiellement basées en France et soumises au droit du travail français, protecteur de la liberté d'association et des droits de négociation collective.	
Elimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	●		Deloitte France est engagé en faveur de la lutte contre les discriminations. En plus des dispositifs mis en place pour promouvoir l'égalité professionnelle ou l'emploi des personnes handicapées, Deloitte France emploie plus de 45 nationalités différentes et agit au quotidien en faveur de la diversité sociale en France, à travers les actions de la Fondation Deloitte. Deloitte contribue également à la réflexion nationale grâce à ses études thématiques sur le sujet.	
Elimination du travail forcé ou obligatoire	●		Deloitte France est une société de prestations intellectuelles dont les activités sont essentiellement basées en France. Deloitte France respecte le droit du travail français et les conventions internationales de l'OIT qui interdisent le travail forcé et celui des enfants.	
Abolition effective du travail des enfants	●			
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité Relations avec les associations d'insertion, établissements d'enseignement, associations de défense de l'environnement, associations de consommateurs, populations riveraines</b>				
Actions de partenariat ou de mécénat	●	Deloitte	S'engager en faveur de l'éducation et du développement solidaire page 33	
Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique d'achat	●	Deloitte	Achats responsables page 46	
Importance de la sous-traitance et responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	○		Une politique d'achats responsables est en cours d'élaboration et vise à couvrir les sujets les plus pertinents compte tenu de nos activités.	
<b>Loyauté des pratiques</b>				
Actions engagées pour prévenir toute forme de corruption	●	Deloitte	Deloitte dispose d'un code Ethique très strict qui encadre l'activité de nos collaborateurs. Nos principes éthiques sont détaillés page 18.	
Actions engagées en faveur des droits de l'homme	●		Deloitte France est une société de prestations de services dont les activités sont essentiellement basées en France. Deloitte France respecte les droits de l'homme. Par ailleurs, Deloitte France réalise des prestations de conseil au développement durable et est amené dans ce cadre à accompagner ses clients dans le renforcement de leurs dispositifs de respect des droits humains. Deloitte France a, par exemple, récemment publié une étude sur les pratiques des entreprises du CAC 40 en la matière.	
<b>Politique générale en matière d'environnement</b>				
Organisation de la société concernant les questions environnementales, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	●	Deloitte - In Extenso	Limiter notre empreinte environnementale page 43	
<b>Pollution et gestion des déchets</b>				
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	●	Deloitte - In Extenso	Papier recyclé page 46	
<b>Utilisation durable des ressources</b>				
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	●	Deloitte - In Extenso	Consommation d'électricité (Gwh)	15,0
			Consommation de combustibles (Gwh)	1,7
			Politique Green IT	
<b>Changement climatique</b>				
Rejets de gaz à effet de serre	●	Deloitte - In Extenso	Emissions de GES totale (t éq CO <sub>2</sub> )	5 573
			Emissions de GES liées aux déplacements professionnels (t éq CO <sub>2</sub> )	3 259
			Emissions de GES liées aux consommations des bâtiments (t éq CO <sub>2</sub> )	992

Plus de 10 ans d'engagement citoyen au cœur de la société.

Une démarche portée par l'ensemble des collaborateurs, qui prend racine dans nos valeurs et se déploie progressivement dans nos métiers.

Une dynamique d'amélioration continue fondée sur le dialogue avec nos parties prenantes, des objectifs de progrès et la mesure de nos performances.

Plus qu'une démarche, un cap pour l'avenir.

DWay



---

En 2012, notre démarche de  
développement durable mûrit  
et devient DWay





Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de cabinets membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 182 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 6 500 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement. Pour en savoir plus, [www.deloitte.fr](http://www.deloitte.fr)

Deloitte  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Mars 2012 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Studio graphique Neuilly

Document imprimé sur papier certifié PEFC  

