

Deloitte.



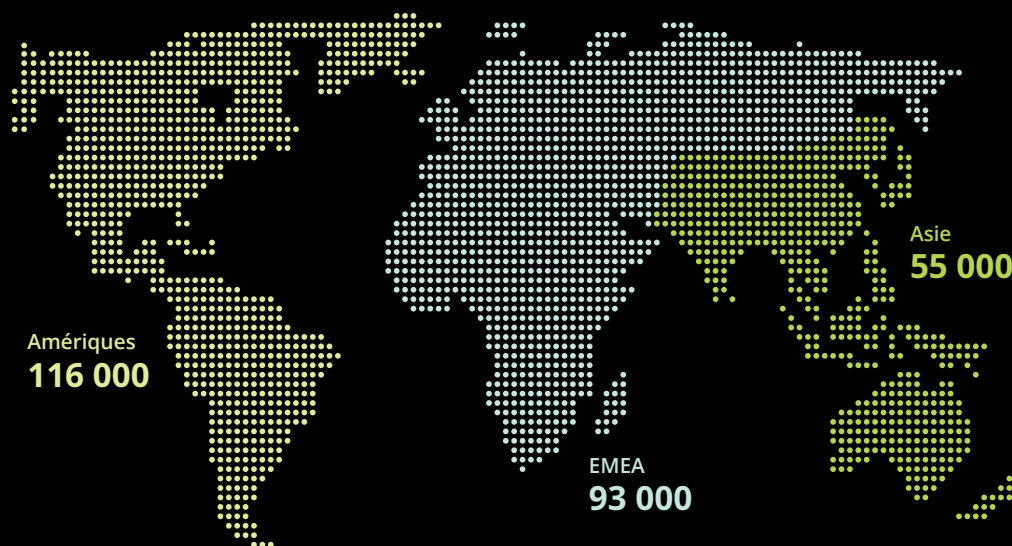
Agir pour ce qui compte
Rapport de performance durable 2017

Juin 2018

DWay

Deloitte, leader mondial des services professionnels

Plus de 264 000 collaborateurs dans plus de 150 pays (2017)



En France, l'association Deloitte Touche Tohmatsu France regroupe les cabinets intervenant sous les marques



L'ensemble compte **11 300*** collaborateurs en France avec plus de **220** implantations dues au réseau In Extenso

Deloitte. | **Taj**

Juridique
& Fiscal

In Extenso

Expertise
comptable

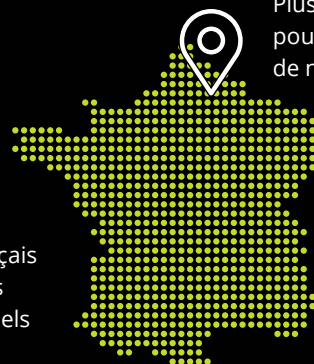
Deloitte.

Audit
Risk advisory
Conseil
Financial Advisory



1

Leader français
des services
professionnels



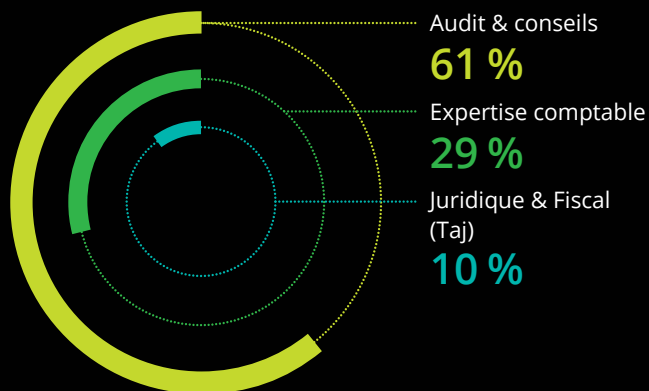
Plus de **220** implantations
pour une proximité au service
de nos clients



11 300
collaborateurs

* Correspond à l'effectif du périmètre financier, qui comprend le périmètre RSE auquel s'ajoutent les sociétés intégrées en cours d'exercice, les stagiaires, les associés en contrat de collaboration, les VIE et les CIFRE.

Chiffre d'affaires 2017 : 1,195 milliard €*
Répartition par activité (en %)



L'activité de Deloitte, Taj et d'In Extenso est répartie autour des métiers suivants :



AUDIT
Notre métier consiste à donner une opinion sur l'information financière mise à la disposition des marchés financiers et des différentes parties prenantes de l'entreprise.

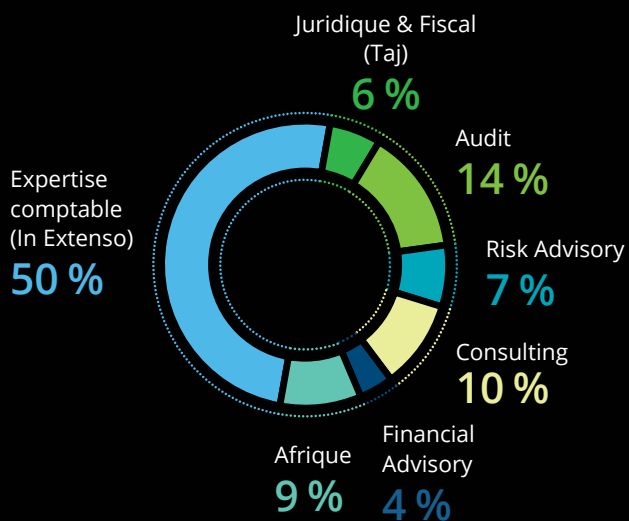


RISK ADVISORY
les fonctions liées à la maîtrise des risques et à la gouvernance se déclinent de manière spécifique à chaque entreprise et secteur d'activité. Deloitte aide ses clients dans l'identification, la prévention et la réduction des risques.



CONSULTING
Deloitte, se distingue par sa capacité à aider ses clients à résoudre leurs problèmes les plus complexes, de la définition de leur stratégie à la sécurisation de leur mise en œuvre.

11 300 collaborateurs et associés (2017)
Répartition par activité (en %)



FINANCIAL ADVISORY
de l'identification de la cible à son intégration, en passant par la valorisation et la négociation, Deloitte accompagne ses clients à chaque étape.



EXPERTISE COMPTABLE ET CONSEIL AUX PME
In Extenso propose aux chefs d'entreprise, artisans, commerçants, professions libérales, responsables d'associations et de collectivités locales, un service de proximité couvrant tous les aspects comptables, administratifs, juridiques, fiscaux et sociaux de leur organisation.



CABINET D'AVOCATS
Taj accompagne les leaders sectoriels, qu'ils soient ténors du Fortune 500, du CAC40 ou des entreprises familiales, ou même start-up, dans la conception et l'exécution de leurs stratégies fiscales et juridiques.

* Incluant le chiffre d'affaires généré par Deloitte Afrique.

Deloitte, un leader engagé pour un impact durable dans la société

Deloitte, un catalyseur de valeur ajoutée pour ses employés et la société



1 300

collaborateurs



6,1

jours de formation en moyenne par an par salarié



2 300

recrutements en CDI (2016-2017)



260 391 €

d'achats au secteur protégé

50

Technology **Fast 50** 2017 FRANCE PALMARÈS NATIONAL

pour accompagner la croissance des entreprises



505 candidats

6 régions

7 secteurs



50

lauréats

Quatre priorités d'action cohérentes avec nos impacts et nos vecteurs de performance opérationnelle



Apporter de la confiance dans une économie en pleine mutation



Innovier pour contribuer à la croissance et au développement solidaire



Créer de l'emploi de qualité, renforcer l'employabilité des jeunes



Transformer l'objectif environnemental en moteur de développement économique

Une démarche de performance durable reconnue par les tiers indépendants



Notation Ecovadis Gold



Label AFNOR pour l'égalité professionnelle

Un fort engagement
citoyen



Fondation
d'entreprise
Deloitte



1 366 K€

de budget dont
898 K€ en mécénat
de compétences



23 968

heures d'action
(898 K€ d'heures
valorisées)



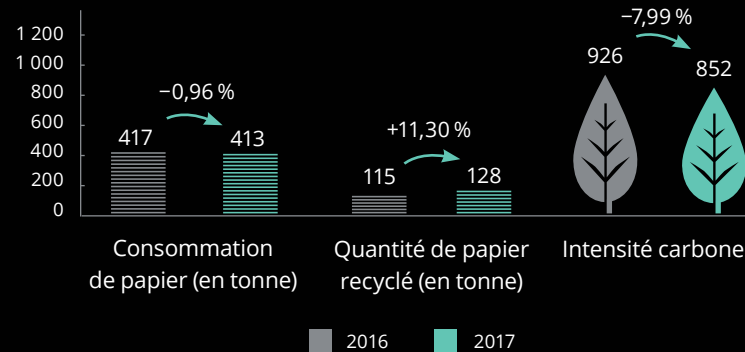
3 383

collaborateurs
investis

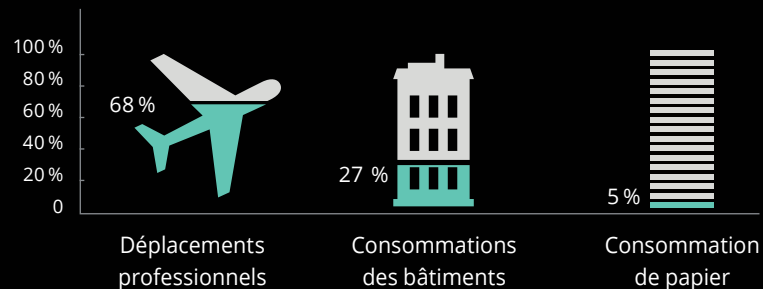
Une empreinte environnementale maîtrisée



Performances entre 2016 et 2017



Répartition de nos émissions de GES en 2017 (t éq CO₂)





2017 : une pérennisation des actions engagées

Depuis plusieurs années, Deloitte s'engage à agir pour ce qui compte, à travers quatre priorités d'actions :

- apporter de la confiance dans une économie en pleine mutation ;
- innover pour contribuer à la croissance et à un développement solidaire ;
- créer de l'emploi qui dure et renforcer l'employabilité des jeunes ;
- transformer l'objectif environnemental en moteur de transformation économique.

Je m'inscris dans la continuité de ces actions et me réjouis de la poursuite de nos efforts en 2017.

Cette année, nous avons en effet maintenu la dynamique d'amélioration continue de notre empreinte environnementale, en réduisant toujours davantage la consommation énergétique de nos bâtiments et notre consommation de papier, ainsi qu'en accentuant nos efforts de recyclage de nos déchets.

Nous continuons également à contribuer à l'innovation sociétale et aux débats et réflexions sur la confiance dans le monde économique.

Enfin, nous investissons dans nos talents, qui sont les vrais moteurs de notre croissance, et nous nous engageons via notre Fondation d'entreprise dans des initiatives citoyennes innovantes et à fort impact sociétal.

Je souhaite saluer l'engagement de nos collaborateurs, qui ont joué un rôle déterminant dans le renforcement de notre démarche de performance durable.

Cette publication dresse un panorama de notre contribution économique, sociale et environnementale pour l'année 2017. Il s'agit à la fois d'un outil de partage sur les sujets qui nous animent et un outil de transparence sur nos performances et nos axes de progrès.

Bonne lecture,

Sami Rahal

Président de la Direction générale
de Deloitte France et Deloitte Afrique

Sommaire



Page 9



Page 21

01

**Apporter de la confiance
dans une économie en pleine
mutation**

02

**Innover pour contribuer
à la croissance et à un
développement solidaire**



Page 33



Page 51



Page 59

03

**Créer de l'emploi de qualité,
renforcer l'employabilité
des jeunes**

04

**Transformer l'objectif
environnemental
en moteur de
développement économique**

05

Nos principaux indicateurs



A man and a woman, both wearing climbing helmets and harnesses, stand on a rocky peak. They are both smiling and have their arms raised in a gesture of triumph or accomplishment. The woman is on the left, wearing a red helmet and a black long-sleeved shirt. The man is on the right, wearing a white helmet and a grey t-shirt. They are standing on a large, grey rock formation. The background shows a vast, green, forested landscape under a clear sky.

Apporter de la
confiance dans
une économie
en pleine mutation

1. Construire la confiance

Deloitte, un tiers de confiance et de transformation dont les métiers sont au cœur de la stabilité de l'économie

Une large palette d'expertises pour accompagner les organisations dans leurs projets de transformation, de performance et pour créer de la confiance

Audit



Deloitte audite en France plus de 200 sociétés cotées – dont la moitié du CAC40 – et plus de 9 000 autres entreprises. À la rigueur méthodologique et éthique propre au cabinet, les auditeurs Deloitte associent des spécialisations poussées, qui leur permettent d'appréhender enjeux comme risques.

Deloitte émet des avis fiables et indépendants pour entretenir la confiance accordée par les marchés et les parties prenantes. Cette confiance est assurée grâce à une communication permanente et transparente entre l'entreprise et l'auditeur, l'utilisation d'outils puissants et innovants, la mobilisation de talents et d'équipes pluridisciplinaires et la mise en œuvre de notre dossier d'audit électronique « EMS ».

Consulting



Deloitte, leader mondial du conseil, se distingue par sa capacité à aider ses clients à résoudre leurs problèmes les plus complexes, de la définition de leur stratégie à la sécurisation de leur mise en œuvre. Deloitte se différencie par sa capacité à mettre à exécution les conseils formulés pour servir ses clients dans les marchés où ils exercent leurs activités aujourd'hui et où ils souhaitent les exercer demain. La capacité à apporter cette valeur ajoutée passe par la collaboration fluide entre un large éventail de compétences fonctionnelles – stratégie, opérations, technologie et capital humain – adaptées aux spécificités sectorielles et organisationnelles des clients.

Expertise comptable et conseil aux petites et moyennes entreprises



In Extenso assure au quotidien sa mission d'expertise comptable (comptabilité, fiscalité, gestion, conseil social et paie, juridique) et guide les entrepreneurs dans leur pilotage avec des analyses claires et des outils adaptés à la taille de leur entreprise.

Parce qu'aujourd'hui les besoins exprimés par les clients vont au-delà de la seule offre d'expertise comptable, In Extenso a développé une série d'offres spécifiques et complémentaires qui vient enrichir ses prestations initiales, soit en termes de marché, soit en termes de services.

Expertise juridique et fiscale (Taj)



Taj est l'un des premiers cabinets d'avocats français spécialisé en stratégies fiscales et juridiques. Il compte aujourd'hui 525 professionnels.

Bien plus qu'un cabinet d'avocats, Taj assiste ses clients pour servir leurs objectifs de croissance et de rentabilité grâce à :

- des solutions innovantes répondant aux enjeux stratégiques des entreprises ;
- un accompagnement personnalisé assurant à nos clients un suivi dans toutes les étapes de leur évolution et de leur croissance ;
- une synergie avec les autres métiers de Deloitte dans le strict respect des réglementations spécifiques de chacun et la prévention d'éventuels conflits d'intérêts.

Deloitte. | **Taj**

Risk Advisory



Deloitte accompagne des clients issus de tous domaines dans l'identification, la prévention et la réduction des risques dans les domaines financier, informatique, environnemental ou la cybersécurité. Deloitte favorise une approche focalisée sur la maîtrise des risques spécifiques à l'activité tout en intégrant une évaluation des systèmes et des procédures avec l'appui d'experts.

Financial advisory



Formidable accélérateur de croissance et de transformation, l'activité de fusions-acquisitions est certainement l'une des plus complexes qu'une entreprise exécute.

De l'identification de la cible à son intégration, en passant par la valorisation et la négociation, Deloitte accompagne ses clients à chaque étape.

Une plateforme participative dédiée à créer le débat sur la confiance



En 2016, Deloitte a créé « **L'équation de la confiance** », une plateforme participative ayant pour vocation d'ouvrir une discussion sur le thème de la confiance entre les entreprises et leurs parties prenantes. Économistes, philosophes, chefs d'entreprise, pouvoirs publics et actionnaires y partagent leurs points de vue et leurs expériences sur la confiance.

Pour plus de visibilité sur cet enjeu, Deloitte a publié un ouvrage de référence de l'ensemble des contributions autour des principaux thèmes identifiés dans cinq grands chapitres :

- une question de responsabilité ;
- le jeu de la transparence ;
- entre humain, normes et technologie, une question d'équilibre ;
- faut-il craindre les risques ?
- tendre vers l'excellence.

Deloitte est animé par une conviction intime : la confiance est moteur de croissance.

Après plusieurs mois de débat autour des termes qui définissent la confiance entre les acteurs économiques et la société, la réflexion entreprise va plus loin en confrontant la confiance à l'épreuve des faits, à la réalité des situations vécues. Le quotidien de l'économie et celui des chefs d'entreprise produisent en permanence des expériences et solutions qui nourrissent et orientent la valeur « confiance ». Dans cette perspective, l'équation de la confiance aborde trois prismes complémentaires dans une nouvelle séquence :

Responsabilité et gouvernance

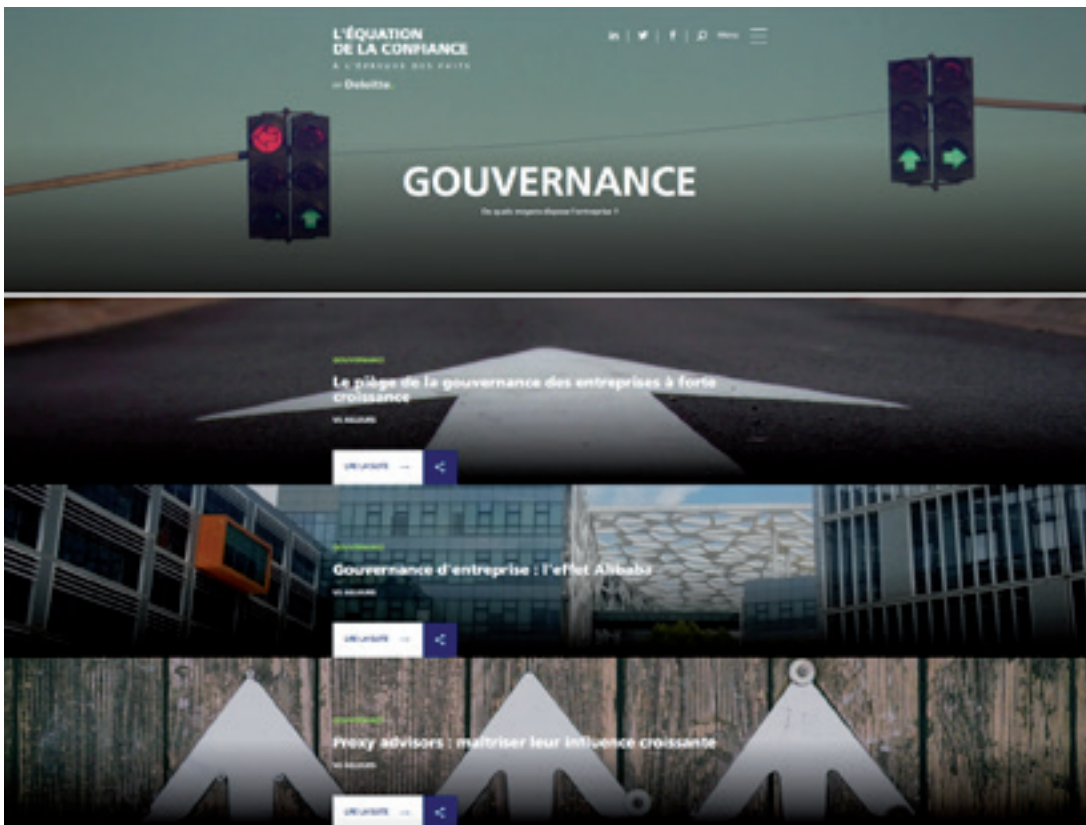
Le jeu des responsabilités évolue avec les mutations de la société. L'accélération des cycles d'innovation et les changements croissants de modèles économiques exigent de repenser l'organisation de ces responsabilités. Quelle évolution doit-on donner à la gouvernance pour y parvenir ?

Équilibre et risques

Toute activité économique demande une part de risque. L'arbitrage entre prudence et audace relève d'un calcul complexe où interviennent de multiples variables. L'appétit au risque doit s'évaluer à l'aune des équilibres nécessaires. Au regard de l'accélération des changements, doit-on penser la précaution au détriment de la performance ?

Règles ou principes

Les règles sont indispensables, mais ne suffisent plus à encadrer la complexité croissante des échanges économiques, elle-même démultipliée par les évolutions technologiques. Comment parvenir à l'équilibre entre un corpus de règles contraignantes et un ensemble de principes responsabilisants ?





Deloitte initie Confiance et Gouvernance, un cercle de réflexion pour questionner les modèles de gouvernance d'aujourd'hui et de demain autour du succès de l'entreprise du XXI^e siècle.

Plus que jamais, nous sommes convaincus qu'il est indispensable de poursuivre cette discussion. Pour approfondir cette réflexion, nous avons décidé de fonder un think tank autour d'un enjeu communément partagé : le succès de l'entreprise au XXI^e siècle.

Mission

Le travail du think tank s'articule autour d'une question centrale : comment les nouvelles formes et les nouvelles organisations d'entreprises pourront-elles assurer le succès de l'économie de demain ?

L'étape initiale de réflexions sur « L'Equation de la confiance » a fait apparaître les premiers enseignements pour assurer le succès de l'entreprise de demain, notamment en matière de gouvernance.

Pour approfondir la réflexion, nous avons initié le think tank Confiance & Gouvernance, en format Chattam House, qui réunit une trentaine de membres aux profils pluriels (CEO, CFO, administrateurs, investisseurs) autour d'une question qui nous semble essentielle :

Pour assurer le succès de l'entreprise du XXI^e siècle, dont les modèles sont en mutation : Comment la gouvernance, creuset de la confiance dans l'entreprise, doit-elle évoluer ?

Au cours de la première saison, nous nous sommes attachés à étudier chaque type d'actionnariat, qui conditionne une gouvernance qui lui est propre, afin d'en dresser les meilleures pratiques et éléments potentiellement constitutifs de nouveaux types de gouvernance.

Pour la seconde saison, les travaux du cercle de réflexion se concentrent sur la mise en perspective des situations vécues par les organisations et qui impactent la gouvernance.

Principes

La confiance est moteur de croissance. Obtenir la confiance est devenu un défi qui nous oblige à construire avec nos parties prenantes une relation transparente et durable, et plus globalement à penser l'entreprise au-delà de ses performances financières.

La gouvernance est fondamentale dans l'entreprise. Pour assurer les performances futures, il devient nécessaire de repenser les mécanismes de gouvernance et la notion de responsabilité pour l'entreprise elle-même, ses dirigeants et les collaborateurs.

Le succès de l'entreprise passe par la maîtrise et l'acceptation des risques nécessaires à son développement.

L'appétit au risque est l'un des vecteurs de la croissance.

Le mécanisme d'élaboration des normes est perfectible.

Face au progrès technologique, l'impact de nouvelles règles sur l'économie doit pouvoir être mesuré et contrôlé pour mieux garantir leur efficacité.

2. Placer l'éthique au cœur de nos activités de tiers de confiance

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.

S'appuyant sur nos quatre valeurs historiques, DTTL a adopté en 2016, 12 Principes éthiques et de Comportement Professionnel ou *Global Code* communs à l'ensemble des firmes membres du réseau Deloitte structurés autour de trois engagements : vis-à-vis de nos clients, nos collaborateurs et la société civile.

COLLABORATEURS

L'émulation pour que nos talents donnent le meilleur d'eux-mêmes



- Respect, diversité et traitement équitable
- Développement et accompagnement professionnels

SOCIÉTÉ

Une contribution positive et exemplaire



- Lutte contre la corruption
- Chaîne logistique et approvisionnement responsables
- Responsabilité sociétale

NOS VALEURS PARTAGÉES



- Intégrité
- Excellence dans le service fourni aux clients et aux marchés
- Engagement mutuel
- Force issue de la diversité culturelle

CLIENTS

L'excellence pour répondre à leurs attentes



- Intégrité
- Qualité
- Comportement professionnel
- Objectivité
- Compétences
- Loyauté des pratiques
- Confidentialité, protection de la vie privée et sécurité des données

Des valeurs et des principes partagés par l'ensemble des firmes Deloitte

Les Principes éthiques et de Comportement Professionnel ou *Global Code* reflètent les engagements que nous prenons envers nos clients, nos collaborateurs et plus largement la société. Ce *Global Code* (à vocation externe) a servi de base à la mise à jour, par Deloitte France, de son propre Code d'éthique et de comportement professionnel à usage interne.

Le Code d'éthique de la firme française

Adopté par le Conseil d'administration, il définit les normes d'éthique et de comportement professionnel liées au quotidien de chacun des collaborateurs et des associés. Il est remis à tout nouvel arrivant au sein de la firme.

Le devoir de connaître le Code d'éthique et de comportement professionnel de Deloitte France, de le comprendre et de l'appliquer s'impose à tous les membres du personnel, quel que soit leur domaine d'intervention, que ce soit auprès des clients ou en interne.



Tout commence par l'intégrité

Principe n° 1 du Code d'éthique et de comportement professionnel :

« Notre activité professionnelle est conduite avec honnêteté et droiture. Nous sommes sincères dans la description des services que nous fournissons, des expertises que nous possédons et de l'expérience que nous avons acquise. »

Des guides et des chartes pour compléter le Code d'éthique

Au-delà du Code d'éthique et de comportement professionnel qui pose les principes, des guides à vocation pratique sont également développés.

Guide Confidentialité et protection de l'information



Ce guide présente les règles de protection à suivre par l'ensemble des associés et des collaborateurs.

Guide des usages et d'expression sur les réseaux sociaux



Ce guide rappelle les principes à suivre lors d'une prise de parole sur les réseaux sociaux, externes ou propres à Deloitte.

Charte des technologies de l'information et de la communication



Il précise les principales règles et précautions à respecter lorsqu'on utilise les technologies de l'information.



La politique éthique chez Deloitte : une construction à plusieurs dimensions pour l'application effective de nos valeurs et nos principes

Un Comité Éthique Opérationnel élargi

L'éthique chez Deloitte repose sur un dispositif global piloté au plus haut niveau et déployé au plus près des collaborateurs. Mis en place en 2012, le Comité Éthique Opérationnel a pour mission principale de promouvoir la connaissance et le respect du Code d'éthique. En raison de la transversalité des sujets concernant l'éthique, ce comité réunit trois membres du Comité Exécutif et le Président du Comité Qualité Risques Éthique et Réputation du Conseil d'administration.

Le dispositif de déploiement du programme Éthique

Un programme de formation dynamique en constante progression

Le programme de formation permet non seulement de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de l'éthique mais aussi d'acquérir de véritables compétences dans ce domaine. Tout nouvel arrivant reçoit une formation insistant sur l'importance de l'éthique au sein de la firme. Les collaborateurs suivront par la suite un programme de formation structuré selon leur grade et leur activité. Dès le niveau senior assistant (deux années d'expérience), la formation est directement assurée par l'associé en charge du programme Éthique.

Ce programme de formation a pour objectif de couvrir progressivement l'ensemble des métiers et des zones géographiques de la firme. Plus de 70 sessions de formation présentielle concernant plus de 2 000 collaborateurs et associés ont été dispensées. Un nouvel e-learning « *The integrity imperative* » a été déployé conformément à une

approche top down. Réalisé d'abord par les membres du Comex et du Conseil d'administration, puis par les associés, les directeurs, les seniors managers ainsi que par les responsables Ressources Humaines, Qualité Risques, Formation et membres de la Team Éthique, il a été enfin diffusé à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Depuis deux ans, tous les collaborateurs de Deloitte Afrique francophone – des nouveaux entrants aux directeurs – ont été spécifiquement formés à la problématique de l'éthique et ce pour tous les métiers.

L'éthique est également intégrée dans certains modules de formation dont les thèmes traités en session rejoignent la question de l'application au quotidien des valeurs et des principes éthiques de la firme. En 2017, le séminaire de formation « Be a senior » à Arles a été labellisé #AgissonsEthique et une application a été spécialement dédiée pour ce fil rouge. La vie du séminaire dans toutes ses composantes a été considérée comme une opportunité d'adopter un comportement respectueux des valeurs et des principes éthiques de Deloitte et de développer son leadership.

Une Team Éthique

La Team Éthique est un groupe de volontaires évolutif, animé par l'associé responsable de la gestion opérationnelle du programme Éthique, en lien avec les Directions de l'innovation et de la communication, ainsi que le Comité Éthique Opérationnel, en tant que promoteur du Code d'éthique et de comportement professionnel du groupe. L'éthique y est abordée comme un réflexe de questionnement personnel, à l'occasion

de situations de vie au travail, déclencheur du dialogue et de la réflexion collective. La démarche vise, à terme, à générer des « conversations » au sein des équipes et du cabinet, conçues comme des espaces de libre parole, dans lesquels le questionnement éthique pourra être confronté, permettant à chacun(e) d'apporter des réponses à ses interrogations.

La Team Éthique a vocation à représenter progressivement l'ensemble des métiers et les géographies de Deloitte France. Elle est accompagnée par Pascal Jouxte, consultant en évolution culturelle des entreprises et chercheur (Cnam-Lirsa).

Un système de consultation sur les questions d'éthique accessible à tous les collaborateurs

Un système de consultation a également été mis en place depuis 2011 pour favoriser le débat sur les questions d'éthique et de respect des règles, et permettre à tout collaborateur d'exprimer ses doutes face à une situation professionnelle et de trouver une réponse appropriée.

En complément de ce système, le Comité Éthique Opérationnel a défini un protocole à l'attention des personnes susceptibles de recevoir un questionnement de la part d'un collaborateur. Lorsque la situation est amenée à présenter un risque d'image ou de réputation pour la firme ou de mettre en cause un senior manager, un directeur ou un associé, le Comité Éthique doit obligatoirement être saisi. Le suivi du dossier est alors réalisé sous l'autorité d'un membre du Comité et de l'Ethics Officer.

Plan d'action pour progresser

Où en sommes-nous de nos axes de progrès ?

Objectifs de progrès



Intensifier la communication de l'engagement éthique, l'écoute et le dialogue pour une mise en œuvre effective du dispositif éthique.

Poursuivre le renforcement de notre programme de formation des collaborateurs à l'éthique dans nos métiers.

Encourager les associés et collaborateurs à s'exprimer librement sur les sujets éthiques.

État d'avancement



Bilan et perspectives




- Intensifier la communication de l'engagement éthique de la direction.
- Communiquer auprès des clients notre *Global Code* en français.

- Lancement en septembre 2017 du nouvel e-learning international "*The Integrity imperative*".
- Plus de 70 sessions de formation présentielle concernant plus de 2 000 collaborateurs et associés.
- Améliorer la couverture des activités autres que l'audit et la formation du personnel interne.

- Déploiement d'une ligne d'alerte externe directement accessible sur internet par tous les collaborateurs du groupe.
- Déploiement d'une politique anti-représailles (DPM 2061).



La Greenhouse de Deloitte, un incubateur d'innovation



Innovier für
Beitrag zur
Wachstum und zu
einem
sozialen
Entwicklung

1. Stimuler l'innovation pour trouver les relais de croissance futurs

Stimuler l'innovation de nos collaborateurs à travers un programme d'intrapreneuriat ambitieux et transformant

En quatre saisons, le programme intrapreneuriat a réuni plus de 200 collaborateurs engagés et a permis d'accompagner 27 offres de services.

Au-delà des outils et des méthodologies développés pour nos clients, nous encourageons le développement de nouvelles offres de service à travers un programme d'intrapreneuriat ambitieux et transformant.

Ce programme a pour vocation d'encourager la prise d'initiative, de sélectionner les projets les plus prometteurs, d'en accompagner le développement jusqu'à leur commercialisation. Il met à disposition de nos équipes des moyens financiers, des outils et des expertises pour accélérer le développement d'offres innovantes.

Grâce à cette dynamique intrapreneuriale, Deloitte développe de nouvelles offres permettant d'aborder des sujets majeurs de transformation :

- **Robotics** (offre RPA) ;
- **Analytics** (*Socialytics*) ;
- **Transformation digitale** (Pass Repreneur) ;
- **FinTech** (*FinTech Disruptors*) ;
- **Blockchain** (ICO) ;
- **Intelligence artificielle** ;
- **Cybersécurité** (*Cyber Risk Framework*) ;
- **Managed services** (SAM-MS) ;
- **Risk Management** (NIIS).



Créer un écosystème au service de la créativité : la Greenhouse Deloitte

Véritable écosystème dédié à l'émergence d'idées, la Greenhouse Deloitte s'appuie sur des méthodologies disruptives (design thinking, open innovation, démarche agile, etc.) et sur des outils de pointe pour imaginer de nouvelles idées, accélérer la prise de décision et faire adhérer le collectif à un plan d'actions.

UNE CRÉATIVITÉ RENFORCÉE

L'espace et les outils de la Greenhouse ont été imaginés pour stimuler la pensée et promouvoir la génération d'idées.



UNE COLLABORATION FACILITÉE

La conception des ateliers a été pensée afin de favoriser l'implication des individus.



UN CONSENSUS RAPIDEMENT ATTEINT

Les interventions sont menées par des experts en facilitation.

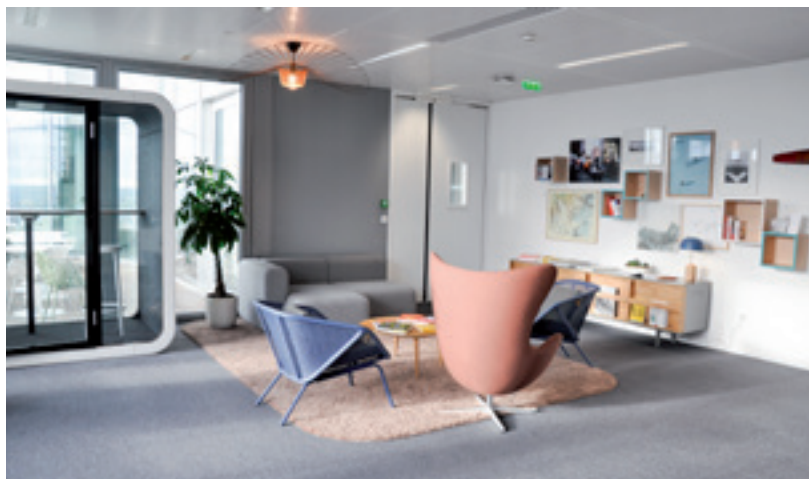


“Que l'innovation soit continue ou de rupture, elle participe à la transformation de nos pratiques, de nos gestes. Elle réinvente nos métiers et ceux de nos clients. Elle améliore les expériences et génère dans le même temps des oppositions ou des résistances. C'est là tout l'enjeu qu'il faut prendre en compte pour réussir ce défi que nous pose l'innovation : que ces transformations soient adoptées par le plus grand nombre !”



Philippe Benmoussa

Directeur de l'innovation



Soutenir des projets catalyseurs de croissance des entreprises

Le Technology Fast 50

Créé en 2001, le palmarès Technology Fast 50 récompense les entreprises technologiques les plus performantes. Considéré comme une référence au plan national, il s'inscrit également dans la dynamique de croissance des entreprises technologiques dans les régions à travers sept palmarès régionaux.

Lieu d'échange des dirigeants et des entrepreneurs, le Technology Fast 50 permet aux entreprises candidates d'accroître leur crédibilité et leur visibilité en France et à l'international auprès de leurs clients et leurs prospects, mais également auprès de la communauté des investisseurs, et de poursuivre ainsi leur développement.

Ce palmarès est établi sur un critère unique, factuel et indiscutable : le pourcentage de croissance du chiffre d'affaires des sociétés candidates sur les quatre années de référence.

Chaque année, les 50 sociétés dont le taux de croissance est le plus élevé sont désignées comme les « Technology Fast 50 ».

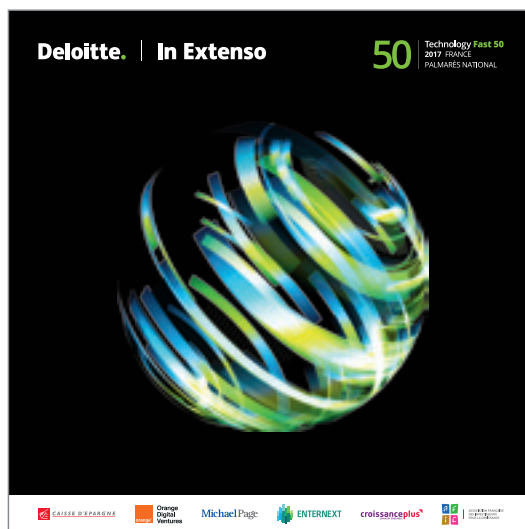
NOUVEAU RECORD DU NOMBRE DE SOCIÉTÉS CANDIDATES



502
candidats
en 2016



505
candidats
en 2017



Ubitransport



1^{er} Prix national & Prix Logiciels et Services informatiques



Taux de croissance : 6 528 %



www.ubitransport.com

Ubitransport imagine des solutions innovantes digitales pour le transport public de voyageurs favorisant le partage d'informations, en temps réel, entre le conducteur, l'opérateur, la collectivité et l'utilisateur pour améliorer la mobilité au quotidien et redynamiser les territoires.

Jean-Paul Medioni – Président

La répartition des candidats par secteur d'activité



Aerospace & Defense



Biotech et Sciences de la vie



Énergie et Greentech

Répartition des candidats par secteur (en %)

2 %

9 %

8 %

Taux de croissance prenant en compte le CA proratisé (en %)

388 %

178 %

167 %



Hardware et Électronique



Internet Médias et Télécoms



Logiciels et Services informatiques

Répartition des candidats par secteur (en %)

9 %

20 %

53 %

Taux de croissance prenant en compte le CA proratisé (en %)

238 %

472 %

251 %

Le Technology Fast 500

Le Technology Fast 500 est un programme mondial annuel qui met en compétition les candidats de pays de la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique, etc.).

Chaque année, plus de 1 000 entreprises y participent. Avec plus de 20 pays européens dans la compétition, l'EMEA Technology Fast 500 permet aux 500 entreprises intégrant le classement de faire leur benchmark sur leur secteur et de s'offrir une visibilité internationale.

Au niveau international, malgré une conjoncture économique difficile en 2017, les entreprises françaises surclassent leurs homologues européennes, avec 97 entreprises françaises dans le palmarès Fast 500, dont 14 dans le top 100.



Impulsion ETI

Initié fin 2013 par Deloitte et Les Échos, Impulsion ETI a vocation à accélérer la croissance des ETI françaises à travers des rencontres entre leurs dirigeants pour des débats, des partages d'expériences et conseils, ainsi que des témoignages d'entrepreneurs aux parcours emblématiques.

Ce format confidentiel se veut singulier et innovant afin de se démarquer des clubs existants :

- des interventions d'experts et de personnalités ;
- un engagement de confidentialité garantissant une liberté de parole aux participants et permettant un plus grand partage d'expériences entre pairs ;
- le choix d'un lieu convivial ou exceptionnel, le plus souvent au sein d'une ETI régionale.

Impulsion ETI

Le forum des dirigeants

IMPULSION ETI DEPUIS 2014, C'EST



61
rencontres
organisées



9
villes



750
dirigeants ETI
présents

2. Accompagner les acteurs de l'innovation sociale et les solutions pour mieux partager la croissance

Soutenir l'entrepreneuriat social et contribuer à l'émergence de nouveaux modèles économiques plus inclusifs

Une politique de mécénat de compétences structurée

La Fondation d'entreprise Deloitte accompagne les entrepreneurs sociaux, porteurs de solutions socialement innovantes, à travers un programme de mécénat de compétences structuré et couvrant différents domaines (cf. encadré).

Ce programme est fondé sur :

- le *mentoring* des entrepreneurs sociaux par des collaborateurs de Deloitte pour leur permettre de développer leurs projets selon des axes clairement définis ;
- l'organisation de consultations techniques ponctuelles avec nos experts les plus pointus sur des questions précises.

Notre accompagnement repose sur le principe suivant : ne pas se substituer à l'entrepreneur. Il ne s'agit pas de faire à sa place, mais plutôt de répondre aux questions qu'il peut se poser ou de l'aider à résoudre une problématique spécifique.



173

collaborateurs engagés dans un ou plusieurs programmes en 2017 (hors exercice)



1 736

heures au service d'associations et d'entrepreneurs sociaux en 2016



Plus de **35** entrepreneurs sociaux ou associations

Nous soutenons les entrepreneurs sociaux dans des domaines divers



INCUBATEUR ET SOUTIEN À LA RECHERCHE

- La Fabrique
- Antropia
- GSVC
- Fact Impact Planet
- OSER L'Afrique



SANTÉ ET SPORT

- Groupe associatif Siel Bleu
- 100 000 vies – Faso Soap
- Sport dans la ville
- Imagine for Margo



LUTTE CONTRE LA PRÉCARITÉ

- Fondation Rexel
- Action Froid
- Habitat et Humanisme
- Cette Famille
- Emmaüs Connect
- Univers et Conseils
- Réseau Cocagne



SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

- Bridgeo
- Nuevo Destino



GASPILLAGE, ÉCONOMIE CIRCULAIRE

- Biocycle (remonter)
- OuiGive



ÉDUCATION

- Bleu Blanc Zèbre
- Anima'Fac

Deloitte s'engage dans la durée auprès d'entrepreneurs sociaux emblématiques et porteurs de nouveaux modèles économiques.

Pourquoi l'accompagnement ?

Biocycle

Biocycle a pour objectif de réduire le gaspillage alimentaire au service de l'alimentation solidaire des plus démunis.

L'association collecte en format de dons les invendus confiés par les professionnels de l'alimentation pour les redistribuer à vélo triporteurs à des associations de solidarité et ce à l'échelle du quartier.

Association d'intérêt général, l'équipe Biocycle composée de six permanents est installée aux Grands Voisins 14^e et à la Maison des Canaux 19^e. Sa finalité, tout en créant de l'emploi, est de favoriser toujours l'inclusion sociale.



“Véritable opportunité de coopération avec Deloitte, et dans la dynamique d'un partenariat inscrit dans le temps avec la Fondation, nous avons à cœur avec chaque collaborateur volontaire de développer l'efficience et l'impact de nos actions.

Depuis un an, les collaborateurs impliqués avec Biocycle nous accompagnent sur l'hybridation de notre modèle économique via leurs précieux conseils sur nos offres de réduction du gaspillage et de la prévention des biodéchets.

Actuellement, ce sont cinq collaborateurs Deloitte qui agissent à nos côtés. Leurs profils senior et junior nous permettent un regard critique et bienveillant quant à la meilleure structuration de Biocycle sur son chemin.”



Mathieu Roger

Responsable partenariats
chez Biocycle

“Dans le cadre des activités de mécénat de compétences, nous avons l'occasion d'accompagner un acteur de l'entrepreneuriat social : il s'agit de Biocycle, une organisation luttant contre le gaspillage alimentaire et désireuse d'avoir plus d'impact, en mettant sur le marché des produits alimentaires issus de la valorisation d'invendus, et en développant une offre de conseil qui permettrait une réduction du gaspillage.

Nous les accompagnons, via un cadrage et un suivi de leurs projets et en leur apportant des conseils sur les démarches nécessaires pour les réaliser, lors de rendez-vous réguliers.

Accompagner Biocycle nous permet de mieux comprendre les enjeux des petites entreprises solidaires, les défis du gaspillage alimentaire, qui nous concernent tous, et de mettre nos compétences métier au service de ce type de structures, qui ont à leur échelle un impact bien réel.”



Jasmine Bitar et Alima Koite

collaboratrices Deloitte ayant
accompagné le projet Biocycle



Pixis

Pixis est une solution d'intelligence artificielle au service de l'orientation scolaire et professionnelle des jeunes. La plateforme donne accès à une « galaxie des métiers », un espace réunissant de nombreuses informations utiles pour l'orientation. Le porteur de projet a bénéficié d'un accompagnement en mécénat de compétences pour préparer un Demoday du SenseCube (présentation de start-up à de potentiels investisseurs). Son pitch a convaincu six investisseurs de participer à une table ronde autour du projet, et les échanges se poursuivent avec certains d'entre eux.

“J’ai apprécié accompagner Borna, le fondateur de Pixis, car j’ai pu utiliser les connaissances de mon métier TS au service d’un projet qui vise à faciliter l’orientation des jeunes. J’ai ainsi pu aider Borna à améliorer son BP et à clarifier des points dans son pitch destiné à des investisseurs. La complémentarité entre mon approche et celle de l’autre mentor Deloitte, consultant FSI, était très intéressante pendant les réunions de brainstorming. Nous étions contents de l’évolution rapide du projet.”



Adrian Guy

collaborateur ayant accompagné le projet Pixis

Le Prix de la Fondation Deloitte

Lancé en 2015, ce prix a pour objectif d'encourager des projets à vocation sociale et/ou humanitaire, de nature laïque et apolitique et surtout s'inscrivant dans une démarche durable.

Ainsi à l'issue d'une première sélection sur dossier, les 17 finalistes ont présenté en mai leurs différents projets devant un jury composé de professionnels de Deloitte et de partenaires de la Fondation. Après délibération, huit projets s'attaquant à différentes problématiques ont été récompensés. Ghett'up, association créée par des étudiants de l'université de Créteil et visant à créer des ponts entre la banlieue et Paris, a pu par exemple bénéficier de subventions.

Les grands gagnants de l'édition 2017 sont « Musique pour tous », association de jeunes musiciens croyant en la force de la musique comme vecteur de lien social et atout dans la construction de soi. Depuis 2012, ils mettent en place des ateliers gratuits dans différents quartiers pour que chacun, quels que soient ses revenus, puisse avoir accès à l'apprentissage de la musique.



L'Impact Day : des journées d'action solidaire mobilisant nos collaborateurs

Rénovation du Centre UGECAM de rééducation et réadaptation de Coubert

Pour la troisième année consécutive, Deloitte a reconduit son partenariat avec le Centre de rééducation et de réadaptation de Coubert. Le 29 septembre 2017, ce sont plus de 450 collaborateurs et associés, nouveaux entrants ou expérimentés, lycéens de Sarcelles et d'Argenteuil qui ont poursuivi les travaux de rénovation de ce centre. Cette journée d'action solidaire a permis de

partager avec les nouveaux embauchés, le temps d'une journée, les valeurs de la firme et de les sensibiliser aux initiatives citoyennes de Deloitte.

Accompagnés par le personnel du centre, ils ont travaillé sur 50 chantiers : repeint salles et couloirs, déménagé du mobilier vétuste et rafraîchi terrasses et espaces extérieurs.

Des fleurs pour les abeilles !

Conscient de sa responsabilité sociale d'entreprise, In Extenso a signé un partenariat avec l'Observatoire français d'apiculture (OFA) créé en 2013 pour la sauvegarde et le repeuplement des abeilles.

Le 20 juin 2017, dans le cadre de la journée annuelle « Des fleurs pour les abeilles », In Extenso a mobilisé l'ensemble de ses agences pour une opération de semis de fleurs dites mellifères, source de nectar pour les abeilles.



Impact Day en Afrique : des collaborateurs mobilisés en Afrique francophone

Impact Day en Afrique : des collaborateurs mobilisés en Afrique francophone

Organisé pour la première fois en 2017, l'Impact Day a réuni plusieurs collaborateurs de différents pays autour de travaux de rénovation locaux. Les collaborateurs du Cameroun ont par exemple rénové le Collège Libermann à Douala.

Au Maroc, ils sont intervenus dans une ferme pédagogique avec les enfants de Dar Lamima, association de protection des enfants abandonnés.



Plan d'action pour progresser

Où en sommes-nous de nos axes de progrès ?

Objectifs
de progrès

État
d'avancement

Bilan
et perspectives



Renforcer notre impact en créant de nouveaux partenariats et/ou en approfondissant les partenariats existants avec les porteurs de solutions socialement innovantes.



- Élargissement des activités de la Fondation à :
 - l'Afrique *via* notamment l'Impact Day Afrique
 - IEO et Taj *via* l'implication de collaborateurs sur des missions en mécénat de compétences





Créer de l'emploi
de qualité, renforcer
l'employabilité des
jeunes

1. Mener une politique de recrutement ambitieuse

Nos principes éthiques au cœur de notre politique RH

Deloitte applique ses principes de transparence et d'intégrité à l'ensemble de sa politique RH :

- la lutte contre toute forme de discrimination, le respect de la diversité et l'égalité des chances sont les pierres angulaires de notre philosophie de recrutement. Le cabinet s'engage en faveur de l'égalité professionnelle, qu'il s'agisse de rémunération, d'évolution de carrière ou d'accès à la formation ;
- notre dynamique et l'excellence de nos services se nourrissent de la pluralité des profils de chacun de nos collaborateurs.

Nous nous efforçons de diversifier notre recrutement pour accueillir les meilleurs talents, issus d'horizons différents, et composer des équipes diverses et ouvertes.

RECRUTEMENT*



2 300

recrutements de CDI en 2017-2018



2/3

de jeunes diplômés



1/3

de profils expérimentés

NOS TALENTS INTERNES*



11 300

collaborateurs en France



48 %

de femmes



57

nationalités représentées

“Afin de répondre aux besoins actuels et futurs de nos clients, mais aussi pour accroître notre agilité d'exécution et d'innovation, nous développons un écosystème ouvert de compétences diversifiées. Cette volonté se révèle une richesse incontestée pour notre firme tant sur le plan culturel que business, asseyant ainsi notre position de leader mondial. Rejoindre nos équipes en France, c'est avant tout s'engager auprès de 11 300 collaborateurs animés par une véritable quête de sens basée sur notre purpose “to make an impact that matters” reflétant l'excellence, le dépassement de soi, l'éthique, l'intégrité et l'engagement.”



Sophie Lethimonnier

Associée Directrice des Ressources Humaines de Deloitte France et Afrique francophone

* Ces chiffres comprennent l'ensemble des activités de Deloitte, de Taj, son cabinet d'avocats et d'In Extensio, sa filiale d'expertise comptable.

L'expérience candidat au cœur de notre stratégie digitale

Notre stratégie digitale se développe autour des axes fondamentaux de notre marque employeur : l'écoute, l'esprit d'innovation et une communication transparente avec les candidats

Un site en perpétuelle évolution

Après avoir lancé un nouveau site carrière www.deloittrecrute.fr en juin 2016, Deloitte France poursuit sa quête d'optimisation de l'expérience candidat en proposant désormais des offres d'emploi enrichies au design dynamique, ainsi qu'une rubrique pour accompagner de manière personnalisée le candidat dans sa démarche de candidature. Ce site demeure multi-device et propose de véritables interactions en toute transparence avec les collaborateurs *via* la plateforme intégrée PathMotion.

Un nouveau réseau social dans l'écosystème digital

Afin de s'adapter aux nouveaux canaux de communication des Millennials, Deloitte France se positionne sur le célèbre réseau social de partage de photos et de vidéos Instagram : www.instagram.com/deloittrecrute. L'objectif : appuyer notre volonté de créer encore plus de proximité et de transparence, en partageant le quotidien de nos collaborateurs au sein de notre cabinet.

Une stratégie reconnue et récompensée.



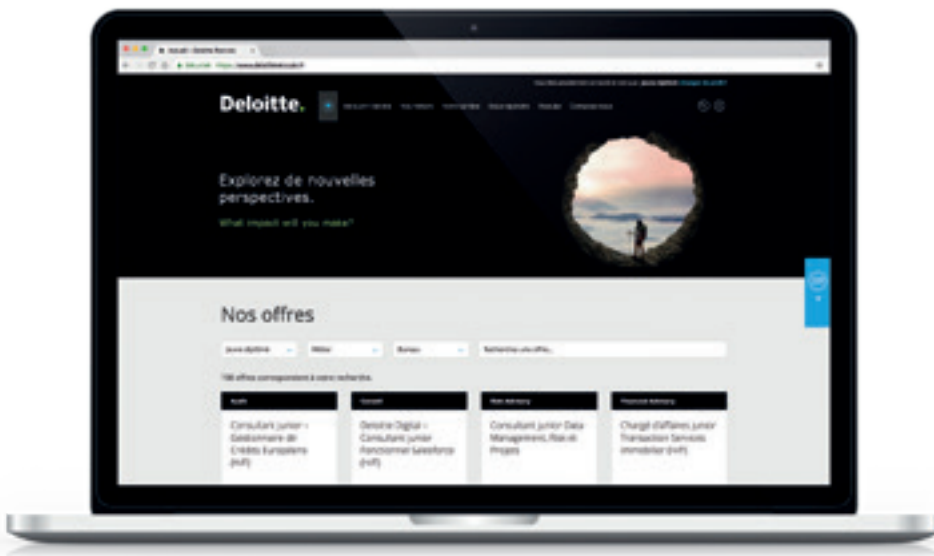
- Label HappyCandidate :** récompense la qualité du processus de recrutement depuis la candidature en ligne jusqu'à l'entretien final au travers de quatre dimensions : réputation – processus – people – information.



- Label PotentialPark :** récompense la stratégie marque employeur digitale sur différents canaux : le site carrières, le système de gestion des candidatures, le site mobile et les réseaux sociaux RH.



- Include Universum :** récompense les actions à destination des jeunes diplômés et expérimentés.



Pour accompagner sa croissance et notamment ses métiers de l'advisory, Deloitte lance de nouvelles actions afin d'attirer des profils plus rares sur le marché (débutants comme expérimentés).

Encore plus de diversité avec un enjeu d'attractivité sur les profils IT

Des initiatives ont été menées auprès des juniors sous format événementiel du type *afterwork*, *business case* ciblés afin de recruter de manière différente de nouveaux talents. Des moments conviviaux sont organisés permettant aux jeunes cibles de se projeter au sein de nos nouveaux locaux à la tour Majunga, d'une de nos équipes et de s'immerger dans le quotidien de nos opérationnels (exemples : Deloitte Who Tech, The M&A Transactions Experience, Delta Day, etc.). En parallèle, pour les profils plus expérimentés nous avons relancé les campagnes de cooptation ou mis en place une plateforme de recrutement de profils IT qui, grâce à un algorithme, permet de faire matcher un candidat actif et un employeur. Pour rester agile et nous adapter aux besoins de nos clients et du marché de l'emploi, nous développons des initiatives d'open talent et travaillons notamment avec une plateforme qui permet de mettre en relation un employeur et des profils en free-lance.

L'intégration des nouveaux entrants

L'intégration de nos collaborateurs s'inscrit dans un dispositif d'accompagnement en adéquation avec leurs besoins afin de faciliter leurs premiers pas au sein de la firme, grâce à l'intervention conjointe de différents acteurs.

L'Integrating Manager est leur interlocuteur privilégié pendant leurs premiers jours et s'assure notamment de la cohérence entre la promesse employeur et la réalité du terrain. En parallèle, un parrain facilite et accompagne l'intégration pratique de son filleul, crée avec lui une relation de confiance, partage son expérience au sein du cabinet et lui transmet la culture de la firme. Enfin, un Manager RH accompagne chaque collaborateur dans la construction et tout au long de son parcours professionnel et personnel. Afin d'évaluer au mieux ce parcours d'intégration et d'être au plus proche des attentes de nos collaborateurs, des enquêtes sont réalisées auprès de nos nouveaux collaborateurs (*Happy at work for starters*) et auprès de nos stagiaires (*Happy Trainees*). Elles permettent de mesurer le niveau de satisfaction de nos collaborateurs et d'entreprendre d'éventuelles mesures correctrices.





2. Renforcer l'excellence de nos collaborateurs

Une dynamique RH bâtie autour du développement des collaborateurs

“Cette mobilité est un réel tournant dans ma carrière, j’ai en charge une équipe, je développe, je recrute, je forme et j’ai une vision beaucoup plus transverse de nos métiers chez Deloitte. Cette nouvelle expérience m’a permis d’élargir ma palette de compétences et si j’ai un conseil à donner : osez, renseignez-vous, soyez maître de votre parcours car la mobilité interne, c’est une expérience formidable !”



Émilie Avot

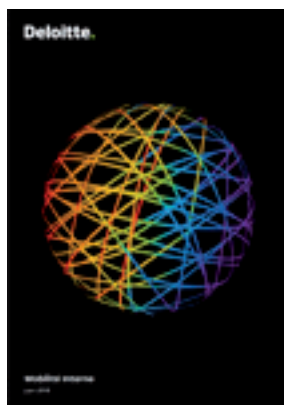
Directeur,
Conseil S&O FS1

L’accent est mis sur la progression de nos talents, le renforcement de leur excellence et la coconstruction de parcours personnalisés.

La mobilité interne et internationale au sein de Deloitte, c’est très concrètement l’opportunité pour nos collaborateurs de : changer d’équipe au sein de leur activité, de s’orienter vers un métier autre ou complémentaire au leur, de changer de région et également de partir en expatriation.

Les programmes de mobilité

La mobilité est la demande première de nombreux candidats lors de nos processus de recrutement. Elle s’aligne sur nos enjeux RH de pluridisciplinarité et de transformation de nos métiers. Elle est discutée dès l’intégration dans le cadre d’entretiens professionnels et ainsi peut s’envisager assez rapidement dans les parcours professionnels.



La refonte de notre modèle d’évaluation des compétences

Deloitte a lancé le dispositif RH RPM *Reinvent Performance Management*, développé en lien avec les recherches de l’institut Gallup, portant sur les caractéristiques des équipes très performantes. Ce dispositif constitue une innovation pragmatique et remet au cœur des dispositifs RH les « managers de proximité ». Il marque la fin de l’entretien classique annuel centré sur le bilan de l’exercice écoulé et ouvre de nouvelles opportunités d’échanges qualitatifs réguliers, de management par les points forts et de focalisation sur l’accompagnement de l’évolution de carrière des collaborateurs.

CHIFFRES CLÉS (HORS TAJ ET IN EXTENSO)



DU 1^{ER} JUIN 2016 AU 31 MAI 2017



103
mobilités internes



25
mobilités internationales

Offrir à nos collaborateurs une expérience de formation d'exception

La formation continue pour tous : un levier d'excellence

Parce que le développement des compétences de ses collaborateurs est au cœur de sa culture d'entreprise, Deloitte propose un dispositif de formation riche avec des possibilités de développement personnel et d'apprentissage sur mesure.

La Direction de la Formation a élaboré un programme ambitieux de formations métiers et managériales, réorganisé en quatre catégories d'offres : technique, industrie, développement professionnel, leadership.

1. Technique

Compétences et connaissances techniques propres aux métiers

2. Industrie

Connaissances et expertise sur les tendances, les challenges, les priorités et les pratiques des industries ou des secteurs d'activité de nos clients

3. Développement professionnel

Compétences et connaissances non techniques, propres aux métiers afin de fournir un service de qualité à nos clients

4. Leadership

Compétences et connaissances nécessaires pour établir une vision, motiver, aligner ses pairs et ses collaborateurs, guider les personnes, les engagements, le business et la stratégie

CHIFFRES CLÉS (HORS TAJ ET IN EXTENSO)



27 011

jours de formation réalisés
(toutes modalités pédagogiques
présentiel + virtuel)

22 484

jours de formation technique

4 527

jours de formation *soft*



1 603

jours d'animation dispensés
par nos collaborateurs en interne
chez Deloitte France



6,1

jours de formation en moyenne
sur l'exercice par salarié formé

Focus

Des outils d'apprentissage diversifiés et innovants

Outre les formations en présentiel, nous proposons des sessions de formations virtuelles *via* l'utilisation d'outils pédagogiques diversifiés et innovants. Ces derniers tirent profit de la digitalisation des supports qui permet aux collaborateurs une plus grande flexibilité dans leurs temps d'apprentissage :

- les webcasts techniques permettant de suivre les formations à distance, en direct ou en différé ;
- les *blended learning* associant une multitude de modalités pédagogiques telles que : formations présentielles, *virtual classroom*, e-learning, conférences, etc.

3. Créer un environnement de travail de qualité

Politique de lutte contre les discriminations

La lutte contre toute forme de discrimination, le respect de la diversité et l'égalité des chances sont les pierres angulaires de notre politique RH. Elles sont réaffirmées dans la Charte du management responsable et ont été déclinées *via* deux programmes phares :

- le programme d'égalité professionnelle ;
- la Mission Handicap.

Programme d'égalité professionnelle

Deloitte a mis en place un plan d'action opérationnel, axé autour de quatre engagements majeurs :

- piloter les recrutements de jeunes diplômés et de collaborateurs expérimentés pour renforcer l'équilibre femmes-hommes dans les différents grades ;
- favoriser l'émergence et l'accès des femmes au leadership ;
- accompagner les carrières et faciliter l'équilibre vie professionnelle et développement personnel ;
- maintenir l'équilibre salarial à tous les grades.

Mission Handicap

Depuis 2006, Deloitte s'est engagé dans la lutte contre les discriminations liées aux situations de handicap, à travers son programme Mission Handicap.

La Mission Handicap travaille sur :

- le recrutement de personnes en situation de handicap ;
- l'intégration et l'accompagnement des nouveaux collaborateurs ;
- la prise en compte du handicap tout au long de la carrière ;
- le maintien dans l'emploi et la gestion de carrière des collaborateurs en situation de handicap ;
- le recours au secteur protégé ou adapté : ESAT et EA ;
- la sensibilisation des collaborateurs.

Sensibiliser en interne comme en externe pour changer le regard sur le handicap

Chaque année, la Mission Handicap propose des actions de sensibilisation à destination des associés et des collaborateurs à l'occasion notamment de la Semaine nationale dédiée à l'emploi des personnes en situation de handicap (SEPH). En 2017, les animations étaient organisées du 13 au 17 novembre.

Les collaborateurs ont pu participer à des ateliers où eux-mêmes étaient mis en situation de handicap. Ils ont pu aussi s'informer sur leur audition et leur vision à travers un repas dans le noir organisé par l'entreprise.

CHIFFRES CLÉS

PARITÉ HOMME/FEMME



57 %

de femmes parmi les collaborateurs tous grades confondus (hors associés)



30 %

de femmes au CA*



21 %

de femmes parmi les associés



16 %

de femmes au Comex**

* Conseils d'administration de Taj et Deloitte et dans le conseil des administrateurs d'In Extenso

Le recours au secteur protégé ou adapté

En 2017, Deloitte a cette année encore augmenté ses partenariats avec le secteur protégé, notamment pour des prestations de restauration avec des ESAT, l'impression de cartes de visite et le recyclage des papiers *via* l'entreprise adaptée ELISE. La collaboration avec l'entreprise adaptée DSI permet d'employer des personnes en situation de handicap.

Recrutement et accompagnement des collaborateurs en situation de handicap

En 2017, Deloitte a embauché **10 collaborateurs** en situation de handicap. En collaboration avec la médecine du travail, de nombreux aménagements de poste ont été réalisés avec notamment la mise à disposition de sièges ergonomiques, de logiciels et de matériels informatiques spécifiques (*zoom text*, écran portable, casque audio, etc.).

La Mission Handicap permet également aux collaborateurs reconnus travailleurs handicapés (RQTH) de poser, dans certains cas, des jours en absences exceptionnelles payées.

Afin de faciliter l'insertion dans la vie professionnelle et de participer à l'employabilité des jeunes en situation de handicap, Deloitte propose régulièrement lors des vacances scolaires des emplois étudiants. En 2017, six jeunes en situation de handicap ont pu bénéficier de ce dispositif pour des périodes allant de deux semaines à deux mois.

CHIFFRES CLÉS (HORS TAJ ET IN EXTENSO)



DU 1^{ER} JUIN 2016 AU 31 MAI 2017



260 391 €

d'achats au secteur protégé en 2017



10

collaborateurs handicapés embauchés en 2017

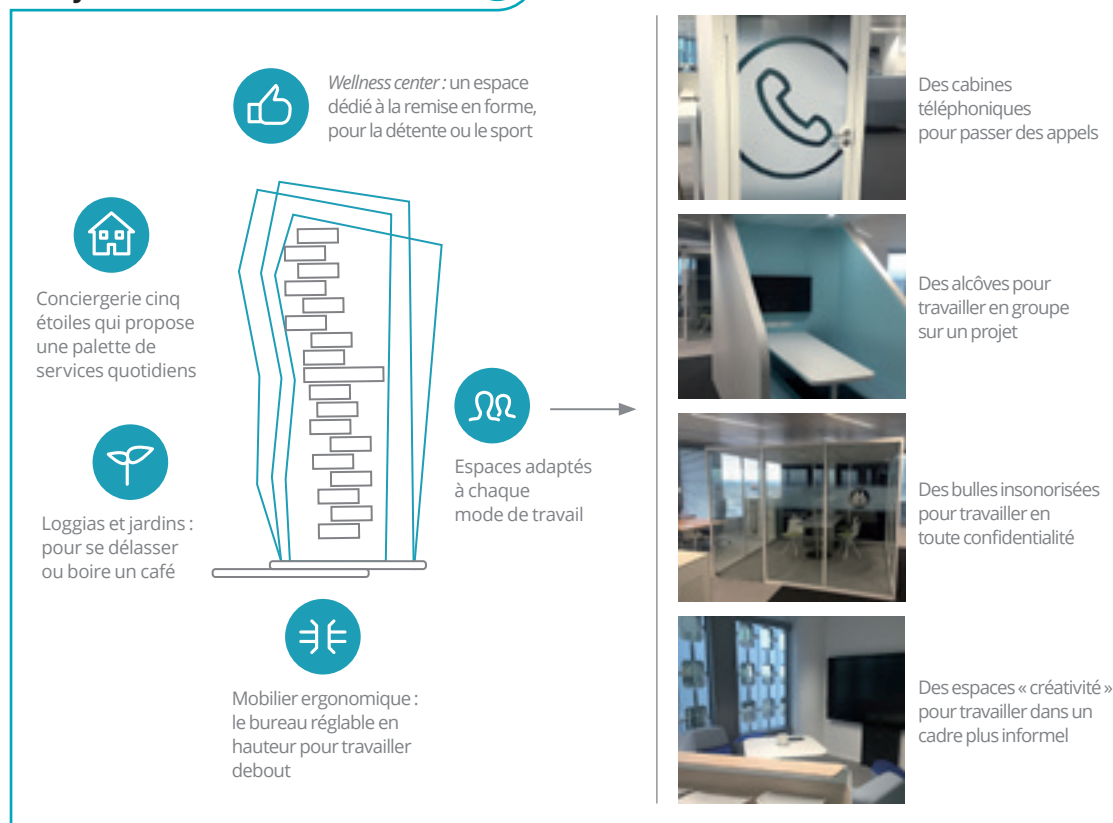
Qualité de vie au travail

La firme a mis en place une démarche structurée d'amélioration de la qualité de vie au travail, fondée sur un diagnostic des causes de stress existant dans l'entreprise, et des actions de prévention adéquates, conduites par un cabinet indépendant.

La politique de qualité de vie au travail de la firme repose sur cinq principes d'action :

- une **réflexion permanente sur les leviers d'optimisation de l'organisation du travail** pour prendre en compte les aspirations d'équilibre vie privée/vie professionnelle ;
- un **renforcement du management de proximité** ;
- une **gestion de carrière personnalisée** et une politique de rétribution mieux adaptée à la diversité des parcours ;
- une **palette de services centrés sur le bien-être** au travail ;
- un **environnement de travail optimisé et ergonomique** (exemple : Majunga).

UN NOUVEL ART DE TRAVAILLER À MAJUNGA



Politique de sécurité

Une gouvernance dédiée à la gestion des risques et la sécurité

Pour répondre aux exigences croissantes de ses clients sur la sécurité de leurs informations mais aussi pour protéger nos propres données, la firme a souhaité être certifiée ISO 27001 et a obtenu sa certification en 2017. ISO 27001 est la norme internationale reconnue en matière de gestion de la sécurité de l'information. Pour confirmer l'efficacité et la qualité de son système de management de la sécurité de l'information, trois associés membres du comité Exécutif, le **Risk and Reputation Leader**, en charge des Risques, le **Chief Operating Officer**, en charge de la Finance et des Opérations, et notre **directrice des Ressources Humaines**, assurent au plus haut niveau la gouvernance du système

de management de la sécurité de l'information, ce qui permet de nous assurer que chaque associé s'impliquera dans son application au quotidien.

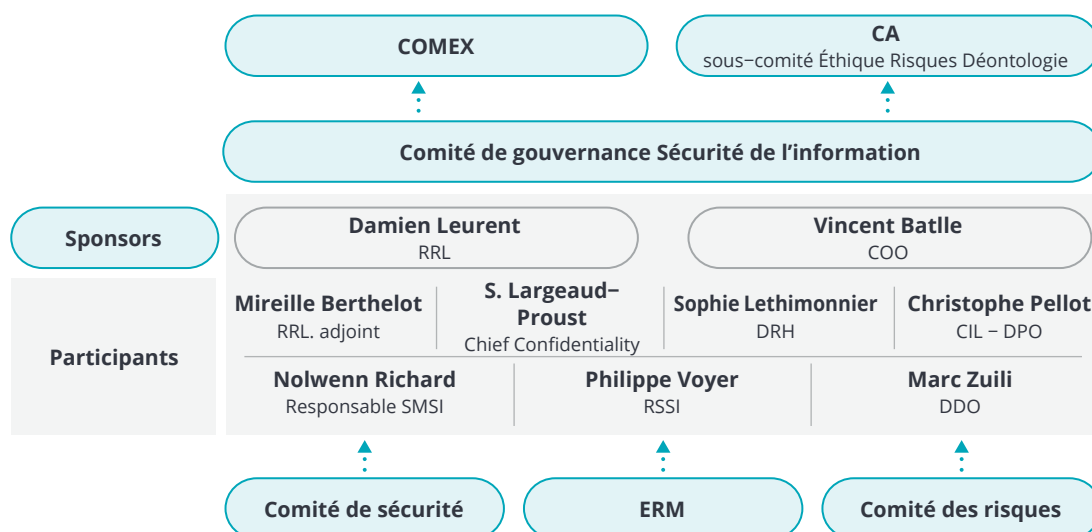
Le Comité Sécurité de la firme assure la déclinaison de la stratégie globale de sécurité sur le plan opérationnel. Ce comité, sous la responsabilité du Directeur des Opérations Groupe, se réunit mensuellement et adresse l'ensemble des problématiques de sécurité de la firme : identification des risques émergents et des non-conformités internes, définition et suivi des plans d'actions, contrôles et mises à jour des procédures en vigueur, etc.

Des outils et des procédures particuliers pour les déplacements professionnels

La firme a mis en place un dispositif de sécurisation des déplacements professionnels, pour l'ensemble de ses collaborateurs et associés, qui permet notamment :

- d'informer les collaborateurs, en amont de leur départ, sur les risques sanitaires et sécuritaires du pays dans lequel ils se rendent, ainsi que sur les démarches à accomplir au préalable ;
- de suivre précisément les déplacements des collaborateurs afin d'être très réactif *via* un système d'alerte lors d'événements exceptionnels qui pourraient impacter les voyageurs.

Gouvernance Sécurité de l'information au sein de Deloitte

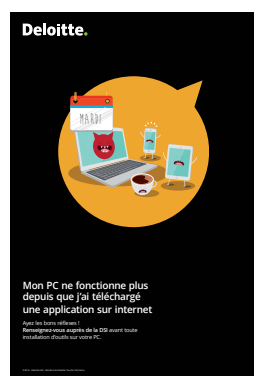


Ce dispositif est opérationnel 24 heures/24 et 7 jours/7 grâce à une équipe dédiée et au dispositif d'astreinte en place. Les collaborateurs disposent des numéros d'urgence *via* un « Mémo Déplacement » mis à leur disposition et qui synthétise l'ensemble des numéros utiles en cas d'urgence.

En supplément, nous invitons les collaborateurs à consulter le service Santé de Deloitte (ou un centre de médecine des voyages pour les collaborateurs situés dans nos bureaux en région) pour préparer tout déplacement dans un pays à risque sanitaire. Cela permet ainsi aux voyageurs de recevoir les informations sur les risques relatifs à la santé dans le pays, de mettre à jour leurs vaccinations si nécessaire et de disposer d'une trousse de secours et des traitements adaptés à leur destination.

Des actions de sensibilisation régulières

Depuis six ans, la firme organise la *Security Week*, qui a pour objectif de sensibiliser et de former les collaborateurs à la sécurité. En 2017, elle a eu pour thème principal « la sécurité de l'information ». Pour compléter ces actions de sensibilisation, tous les collaborateurs et associés suivent annuellement un e-learning sur la sécurité de l'information et reçoivent mensuellement la newsletter *Keep data safe*.



Chaque année, des sensibilisations au risque d'incendie et à la manipulation des extincteurs sont ouvertes à l'ensemble des collaborateurs, tandis que certains collaborateurs sont spécifiquement formés à l'évacuation des locaux.

Un dispositif de gestion de la sécurité des locaux

Des audits de sécurité physique sont menés annuellement dans le cadre d'un programme d'audit interne dédié intégré au système de management de la sécurité de l'information. Complétés par des contrôles internes réguliers effectués par la direction Risques et Sécurité, ces audits permettent de s'assurer de la conformité des lieux de travail en matière de sécurité au travail, sécurité des locaux (incendie, maintenance, etc.) et sûreté (contrôle d'accès, vidéosurveillance, etc.).

Des dispositifs de gestion de crise et de continuité d'activité

La firme dispose d'un dispositif de gestion de crise et de continuité d'activité régulièrement mis à jour. L'ensemble des situations à risque pouvant impacter la firme et ses collaborateurs a été identifié et des procédures de gestion de crise ont été définies. Afin de renforcer ses moyens de communication de crise, la firme s'est dotée en 2017 d'un outil de communication de masse qui permet de communiquer rapidement auprès des collaborateurs *via* de multiples canaux (e-mail, SMS, messages vocaux, etc.), permettant ainsi de diffuser rapidement les messages d'urgence.

Programme prévention santé

Depuis 10 ans, la firme déploie un programme de prévention santé, en collaboration avec la médecine du travail.

Ce programme permet d'offrir une gamme de services de santé aux collaborateurs, tels qu'une campagne de vaccination contre la grippe ou des ateliers de sophrologie hebdomadaires, qui connaissent un succès croissant.

Une action de sensibilisation sur les risques liés au travail sur écran a été lancée en 2017 avec la présence d'un ergonome, des infirmières de santé au travail et le médecin du travail.

Les infirmières proposent aussi des formations sur la mémoire et la concentration, les gestes qui sauvent et de sauveteurs secouristes du travail.

Salle de sport

Des salles de sport intégrées aux bureaux de Neuilly, Majunga, Lille et Saint-Herblain (Nantes) permettent aux collaborateurs d'accéder à des équipements sportifs de haut niveau. Dans certaines salles, ils peuvent également suivre des cours collectifs à des horaires adaptés aux contraintes professionnelles et bénéficier des conseils d'un coach sur place. Ces salles de sport répondent à une attente forte des collaborateurs et créent un espace de convivialité au cœur de notre environnement de travail.

4. S'engager en faveur de l'accès à l'emploi des jeunes dans les zones sensibles et renforcer leur employabilité

Favoriser l'accès à la culture dès le collège : « Si Versailles m'était confié... »

Pour que la culture soit accessible à tous, la Fondation Deloitte a mis en place l'événement « Si Versailles m'était confié... ». Lancé en 2012, ce partenariat tripartite inédit entre le château de Versailles, les établissements scolaires et la Fondation Deloitte a permis la mise en œuvre d'un projet pédagogique innovant réalisé en accord avec l'Éducation nationale.

Ainsi, 500 collégiens et leurs familles visitent chaque année les grands appartements et la galerie des Glaces, avant de découvrir les jardins et le hameau de Marie-Antoinette. Les collégiens assistent dans un premier temps à une visite virtuelle du château, animée par des conférenciers de Versailles ; lors de la visite réelle, ils mettent à profit les connaissances acquises, accompagnés dans la découverte par les collaborateurs de Deloitte, « guides d'un jour », spécialement formés pour l'occasion.



L'Alliance pour l'éducation, contre le décrochage scolaire

L'Alliance pour l'éducation s'est fixé pour objectif de « raccrocher les décrocheurs » dès le collège, en lançant un programme fédérateur qui vise à prévenir la sortie du système scolaire et l'isolement social de l'enfant et du futur adulte. Le programme valorise chaque jeune par des activités collectives positives et par la découverte du monde de l'entreprise. La participation des collaborateurs des entreprises, aux côtés des associations partenaires, vient compléter le dispositif terrain. La Fondation Deloitte est membre fondateur de l'Alliance pour l'éducation aux côtés de la Fondation France Télévision, la Fondation HSBC pour l'éducation, la Fondation Manpower Group, la Fondation SNCF, la Fondation Total et la Caisse des Dépôts.

Capital Filles L'égalité des chances au féminin au lycée

En 2015, la Fondation d'entreprise Deloitte est devenue partenaire du programme Capital Filles, créé en 2011, à l'initiative d'Orange et du ministère de l'Éducation nationale, destiné à des jeunes filles de zones sensibles et rurales.

Reposant sur l'engagement conjoint de « marraines », collaboratrices volontaires des 15 entreprises partenaires du programme,

et de lycéennes de terminale (filière technologique, professionnelle et générale), ce programme accompagne les choix d'orientation et favorise la rencontre avec le monde de l'entreprise. Pendant l'année scolaire, 35 collaboratrices de Deloitte accompagnent chaque année des lycéennes de l'établissement Georges-Braque d'Argenteuil dans leur choix d'orientation professionnelle.



Capital Filles

Parrainage d'étudiants en classes préparatoires de banlieue : se préparer aux concours et au monde du travail

Une quarantaine de collaborateurs Deloitte parrainent des étudiants en classes préparatoires (ECT au lycée Alfred-Kastler de Cergy et ECE au lycée Jean-Jacques-Rousseau de Sarcelles), en leur apportant soutien et conseils quant à leurs choix universitaires mais aussi professionnels. Ce partenariat permet aux étudiants de mieux appréhender le monde du travail en côtoyant des

professionnels engagés dans des filières qu'ils sont susceptibles d'emprunter. Chaque année, à travers les différents programmes proposés, la Fondation Deloitte déploie un dispositif de parrainage indépendant pour plus de 100 jeunes. Depuis sa création, plus de 500 parrains et marraines de Deloitte se sont mobilisés dans ce dispositif.



Jeunes filles de classes préparatoires des programmes de parrainage lors d'une sortie au Louvre.

CHIFFRES CLÉS 2017 FONDATION DELOITTE



(Comprend les heures de mécénat de compétences pour le développement solidaire et les heures de parrainage pour l'axe éducation)



3 383
collaborateurs investis



23 968
heures d'action



13 350
bénéficiaires



468 K€
de budget

898 K€
d'heures de mécénat de
compétences valorisées

Pour en savoir plus sur la
Fondation d'entreprise Deloitte,
consultez le site
www.fondationdeloitte.com
et téléchargez le rapport
d'activité 2017

Retrouvez également la
Fondation d'entreprise Deloitte
sur les réseaux sociaux.



Plan d'action pour progresser

Où en sommes-nous de nos axes de progrès ?

Objectifs de progrès

État d'avancement

Bilan et perspectives



Renforcer l'accès au leadership des femmes :

- 20 % de femmes parmi les responsables de centres de responsabilité (CR)
- 25 % de femmes associées
- 40 % de femmes au Conseil d'administration



- 21 % de femmes associées
- 21 % de femmes au CA
- 17 % de femmes au Comex

Améliorer nos mesures de prévention du stress



- Mise en place d'une démarche structurée d'amélioration de la qualité de vie au travail, fondée sur un diagnostic des causes de stress

Renforcer nos performances en matière d'embauche et d'intégration des personnes en situation de handicap



- 10 collaborateurs embauchés en 2017
- 260 391 € d'achat auprès du secteur protégé (200 000 € en 2016)





Transformer
l'objectif
environnemental
en moteur de
développement
économique

1. Éclairer le débat, décrypter les enjeux, participer à la réflexion des acteurs économiques et des pouvoirs publics

Deloitte Développement Durable : un pôle dédié à la recherche, à l'innovation et à l'accompagnement des acteurs publics et privés en matière de développement durable



Accélération de la dégradation du climat, pression sur les ressources naturelles et agricoles, montée des peurs et des extrémismes : le développement durable est une nécessité de plus en plus évidente et les initiatives se multiplient. Toutefois, les choses ne vont pas assez vite et les évolutions ne sont pas encore assez fortes.

La ratification rapide de l'accord de Paris signé lors de la COP21 est le signe d'une prise de conscience planétaire sur la nécessité d'une mutation profonde de nos modes de vie et de nos modèles économiques.

Pour accompagner cette mutation, Deloitte a choisi de faire évoluer ses métiers en renforçant ses expertises dans les domaines de la préservation de l'environnement et du développement durable plus globalement, au sein d'un pôle dédié : Deloitte Développement Durable.

Les experts de Deloitte Développement Durable contribuent à décrypter le débat et à éclairer les décideurs publics et privés sur les principaux leviers d'action permettant d'enclencher la mutation requise de nos modes de vie et de nos modèles économiques :

- les dynamiques agroécologiques pour revoir les modèles agricoles et alimentaires ;
- les stratégies 2 °C, une manière d'embarquer les entreprises sur la question énergie-climat dans un contexte de prix de l'énergie peu incitatif ;
- les partenariats avec les ONG sur des plans de progrès pour revoir les supply chains ;
- la réappropriation de la REP par les entreprises pour entrer dans l'économie circulaire ;
- l'économie circulaire pour construire les stratégies de transition des territoires.

2. Limiter notre empreinte environnementale

Les chiffres FY17 parlent

La maîtrise de notre empreinte environnementale est l'un des piliers de la démarche de performance globale de Deloitte.

Cette démarche répond à une forte demande de nos collaborateurs et clients et constitue un levier non négligeable de réduction de coûts.

C'est pourquoi Deloitte a mis en place des programmes ambitieux de réduction de l'empreinte environnementale, fondés sur les objectifs ci-dessous pour la période 2015-2020 :

NOUVEAUX OBJECTIFS SOUS CINQ ANS



20 %
de baisse de consommation
d'énergie par collaborateur



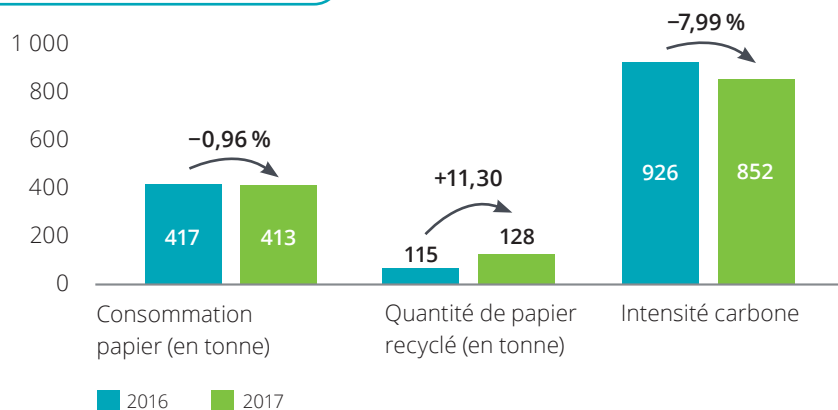
5 %
de baisse de kilomètres parcourus
par collaborateur pour tout type de
transport



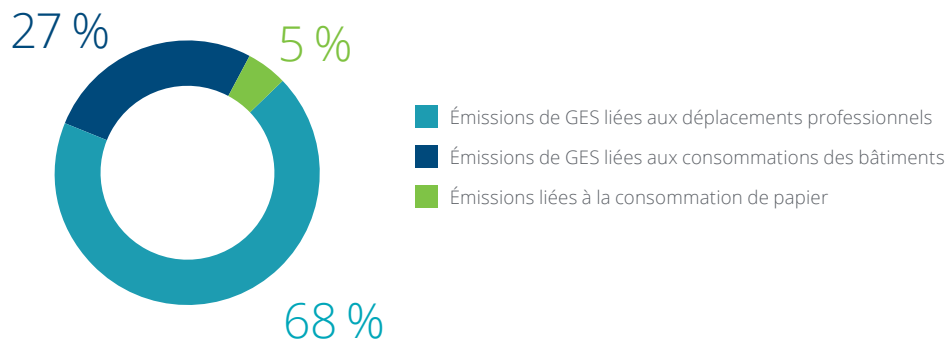
20 %
de baisse de consommation de
papier par collaborateur

En 2017, la poursuite de nos efforts a permis de réduire les deux impacts majeurs de notre activité que sont l'intensité carbone des collaborateurs et leur consommation de papier.

Performances entre 2016-2017



Répartition de nos émissions de GES en 2017 (Teq CO₂)



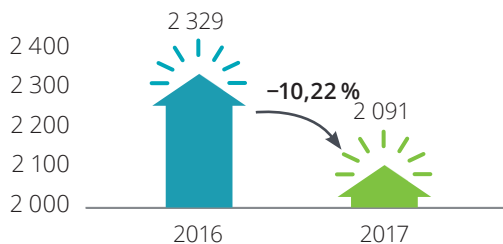
Des politiques ciblées pour réduire notre empreinte environnementale

Efficacité énergétique de nos bâtiments

Deloitte continue à travailler sur la maîtrise de la consommation énergétique de ses bâtiments à travers sa politique Green IT, les investissements dans les solutions techniques d'efficacité énergétique et une politique de sélection systématique de bâtiments à haute performance environnementale pour les déménagements ou l'ouverture de nouveaux locaux.

En 2017, les émissions liées aux émissions énergétiques de nos bâtiments ont baissé de 11 %, suite essentiellement à l'emménagement de certaines de nos activités dans des bâtiments à haute performance environnementale.

Émissions de GES liées aux consommations des bâtiments (Teq CO₂)



Politique de Green IT

Pilotée par la Direction des Systèmes d'information, notre politique de **Green IT** est en constant progrès, encore plus depuis le lancement du projet de déménagement à Majunga.

Nous travaillons maintenant avec Equinix, leader mondial de l'hébergement qui met à notre disposition des équipements électriques et des groupes froids de dernière génération permettant une meilleure performance énergétique.

Toujours dans cette démarche de réduction de l'impact environnemental, nous utilisons de nouvelles techniques de stockage, les disques SSD et non plus disques durs, entraînant une baisse de la consommation.

De plus, nous occupons maintenant 24 racks contre 56 dans les anciens Datacenters de Neuilly et mobilisons à la technologie Hyper-V seulement 100 serveurs physiques, contre 300 auparavant.

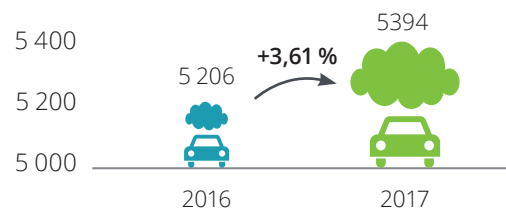
Tous ces efforts se sont avérés payants : la consommation de nos centres de données est passée de 230 kW à moins de 80 kW.

Optimisation des déplacements professionnels

Nos déplacements professionnels sont en majorité liés à nos missions de service auprès des grands groupes internationaux. Depuis plusieurs années, Deloitte investit dans des outils permettant de faciliter le travail à distance des collaborateurs : vidéoconférences, téléconférences, travail collaboratif, etc. En parallèle, lorsque les trajets sont inférieurs à trois heures, le train est le moyen de transport privilégié.

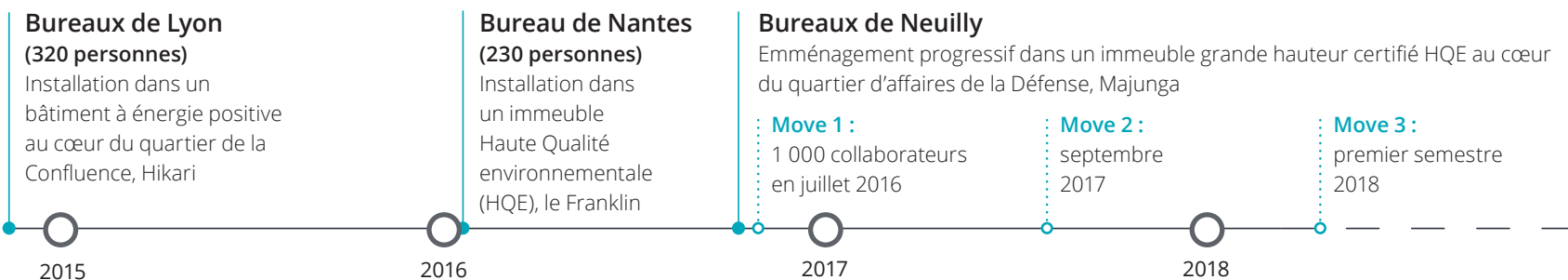
En 2017, la hausse enregistrée de 4 % de nos émissions s'explique par la hausse de nos effectifs et de notre activité.

Émissions de GES liées aux déplacements professionnels (Teq CO₂)

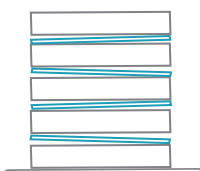


Bâtiments à haute performance environnementale

Dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue, Deloitte a choisi de privilégier l'installation de ses locaux dans des bâtiments à haute performance environnementale. La firme ambitionne de localiser l'essentiel de ses activités dans des bâtiments performants à horizon 2020.

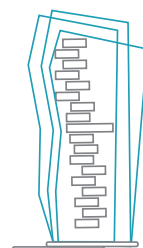
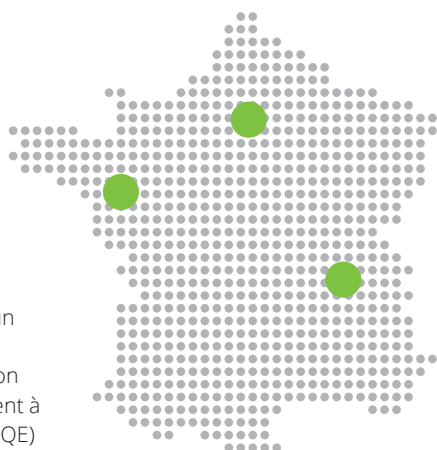


Nos différents immeubles



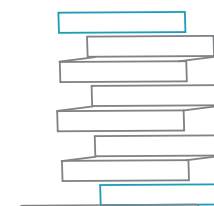
FRANKLIN/Nantes

La façade du **Franklin** est dotée d'un traitement de dernière génération pour favoriser une meilleure isolation acoustique et thermique. Ce bâtiment à Haute Qualité environnementale (HQE) porte une attention toute particulière à la gestion de l'énergie, notamment par l'utilisation d'une pompe à chaleur, l'installation de robinets basse consommation et d'un système d'éclairage intelligent.



MAJUNGA/La Défense

Les performances environnementales exceptionnelles de **Majunga** permettent aux utilisateurs de réduire significativement leurs consommations énergétiques ainsi que leur empreinte carbone. Déjà récompensées par le **BREEAM Award** en 2012, ces performances sont validées par les **certifications HQE et BREEAM « Excellent »**.



HIKARI/Lyon

Hikari est un bâtiment expérimental qui produit lui-même son énergie, en partie grâce à des logiciels intelligents de régulation de la température en fonction du nombre de personnes présentes et de commande des stores selon le rayonnement solaire. Le bâtiment respecte le **critère BEPOS**, bâtiment à énergie positive.

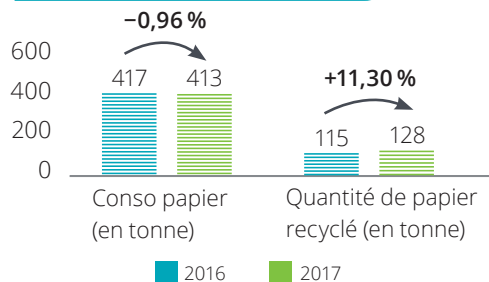
Réduction de notre consommation de papier et recyclage des déchets papier

Deloitte mène depuis plusieurs années une politique de dématérialisation des supports qui a permis une réduction importante de notre consommation de papier. Cette politique s'appuie sur des investissements technologiques *ad hoc* (technologie *follow me printing*, signature électronique par exemple) et une politique « 0 papier » fondée essentiellement sur des actions de sensibilisation et des aménagements optimisés de nos locaux (politique clean desk par exemple).

En 2017, notre consommation de papier a néanmoins légèrement diminué, nous prévoyons de renforcer nos actions de sensibilisation pour atteindre notre objectif global de 20 % par collaborateur. Les effectifs ayant cependant augmenté de près de 10 %, la quantité de papier imprimé par individu a baissé de 2 %.

Le dispositif de recyclage du papier consommé a permis en 2017 le recyclage de plus de 128 tonnes de papier, ce qui représente une augmentation de 11 % par rapport à 2016. Notre politique s'appuie sur le recours au secteur protégé, *via* une société employant des travailleurs handicapés, l'Entreprise locale d'initiatives au service de l'environnement (ELISE), et contribuant également au programme CEDRE (Créer des emplois durables dans le recyclage et l'environnement).

Consommation de papier



Sensibilisation des collaborateurs à notre politique environnementale

Semaine DWay

Chaque année, Deloitte organise en mai la semaine DWay, une semaine de sensibilisation et de mobilisation autour des quatre piliers de notre démarche de performance durable.

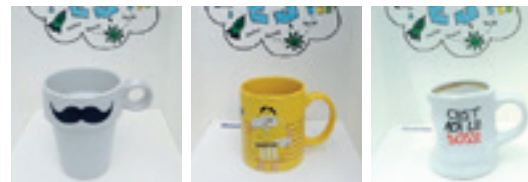
Cette année, plusieurs actions phares ont été reconduites :

- **une collecte solidaire** animée par l'association « Chaussette orpheline » qui récupère les chaussettes dépareillées pour les recycler en de nouveaux vêtements réalisés par des femmes en insertion du quartier de la Goutte d'Or (Paris) ;
- **l'opération Troc** où les collaborateurs ont pu échanger des CD, DVD et livres en libre-service.

Cette semaine a également été l'occasion de sensibiliser les collaborateurs aux problématiques liées :

- **à l'insertion professionnelle** des personnes en situation de handicap grâce au stand de notre prestataire CÈDRE-ELISE, entreprise adaptée qui collecte nos déchets papier ;
- **aux engagements de la COP21** grâce à l'intervention d'experts Deloitte Développement Durable au cours d'un déjeuner-débat sur le thème : « Quelles sont les conséquences de l'après-COP21 et de la loi sur la transition énergétique pour chacun d'entre nous ? »

La grande nouveauté de cette semaine DWay a été l'opération participative « Mug day » : un concours photo du mug le plus original organisé pour inciter les collaborateurs à ramener une tasse sur leur lieu de travail et réduire ainsi leur consommation de gobelets en plastique ou en papier.



Plan d'action pour progresser

Où en sommes-nous de nos axes de progrès ?

Objectifs
de progrès



Définition de nouveaux objectifs :

- Baisse de la consommation d'énergie par collaborateur de 20 %
- Baisse des kilomètres parcourus par collaborateur pour tout type de transport de 5 %
- Baisse de la consommation de papier par collaborateur de 20 %

État
d'avancement



Projet de regroupement des équipes parisiennes dans l'immeuble Majunga à la Défense, certifié HQE (Haute Qualité environnementale)

Les performances environnementales de Majunga vont permettre de réduire significativement la consommation énergétique ainsi que l'empreinte carbone

Bilan
et perspectives





Nos principaux indicateurs

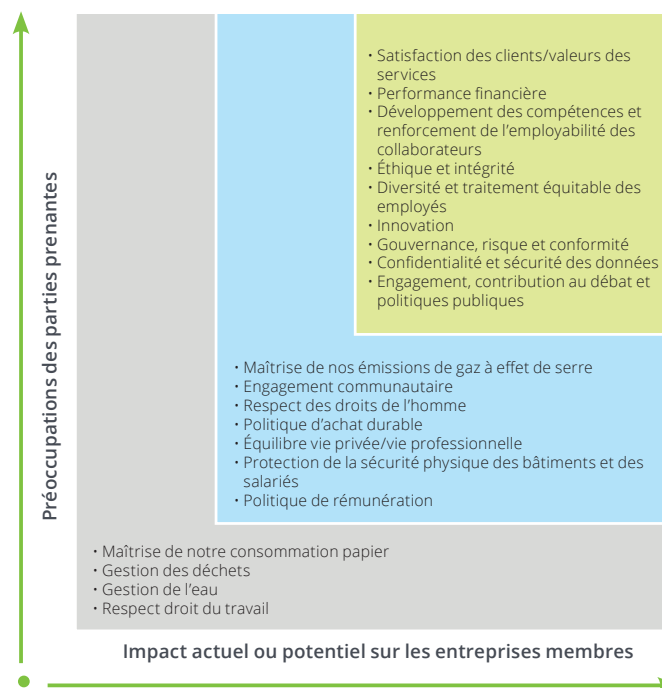


Matérialité de nos enjeux

Attentif à sa responsabilité sociétale et à l'impact de ses activités, Deloitte place ses parties prenantes au cœur de sa stratégie. Au niveau international, un groupe de travail a mené une analyse de la matérialité des enjeux et a déterminé pour chaque enjeu :

- son importance aux yeux de nos parties prenantes externes et internes sur le plan international ;
- son impact sur l'activité de l'ensemble des firmes nationales

- Enjeux stratégiques pour Deloitte et ses parties prenantes fréquemment débattus avec les parties prenantes
- Enjeux activement gérés par Deloitte et évoqués avec les parties prenantes concernées
- Enjeux sélectionnés par les firmes membres et leurs parties prenantes gérés *via* des programmes spécifiques



En France, nous avons structuré notre démarche de performance durable DWay en réponse aux attentes de nos parties prenantes, sur les enjeux clés identifiés au niveau international, et nous maintenons un dialogue permanent sous diverses formes :

- consultations informelles ;
- enquête de satisfaction ou d'opinion auprès des collaborateurs, des clients et des étudiants ;
- participation aux groupes de travail et aux réflexions de place organisées par la société civile sur les sujets en lien avec ses activités ;
- participation aux consultations publiques lancées par les autorités, en son nom propre ou sous l'égide de la CNCC.

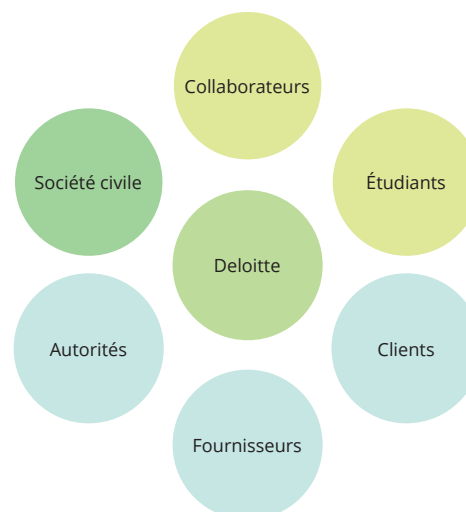


Tableau de concordance aux principes du Pacte mondial des Nations unies (1/2)

Pacte mondial		Concordance dans le rapport RSE	
Thèmes	Principes	Pages	Description
1. Droits de l'homme	1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit national relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence.		Deloitte s'engage à respecter les droits de l'homme conformément à la législation en vigueur au niveau national et international.
	2. À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.		Deloitte dispose d'un Code d'éthique très strict, qui encadre l'activité de nos collaborateurs. Nos principes éthiques sont détaillés dans le rapport RSE.
2. Normes du travail	3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.		Deloitte est une entreprise soumise au droit du travail français qui est très protecteur de la liberté d'association et des droits de négociation collective. Nous disposons par ailleurs d'un comité d'entreprise qui est consulté régulièrement. Enfin, Deloitte s'engage à respecter les principes partout où la firme opère.
	4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.		Deloitte respecte le droit du travail français et les conventions internationales de l'OIT qui interdisent le travail forcé et le travail des enfants.
	5. L'abolition effective du travail des enfants.		
	6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.		Deloitte vise à être un employeur responsable et solidaire. Dans ce cadre, il s'engage à : 1. s'entourer de profils variés et favoriser l'employabilité ; 2. renforcer l'égalité professionnelle, ainsi que la diversité culturelle et sociale sans discrimination positive ; 3. favoriser l'accès des femmes au leadership sans aucune forme de discrimination positive via le programme Capital Filles ; 4. favoriser le maintien dans l'emploi des personnes à mobilité réduite, développant le recrutement de personnes handicapées et favorisant le recours au secteur protégé grâce à la Mission Handicap ; 5. agir au quotidien en faveur de la diversité sociale en France, à travers les actions de la Fondation Deloitte.

Tableau de concordance aux principes du Pacte mondial des Nations unies (2/2)

Pacte mondial		Concordance dans le rapport RSE	
Thèmes	Principes	Pages	Description
3. Environnement	7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.		Deloitte est une société de services. Ses impacts environnementaux sont donc limités. Toutefois, Deloitte s'est fixé comme objectif de baisser d'ici 2020 : 1. sa consommation d'énergie par collaborateur de 20 % ; 2. le nombre de kilomètres parcourus par collaborateur pour tout type de transport de 5 % ; 3. sa consommation de papier par collaborateur de 20 %.
	8. À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement. 9. À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.		Des politiques ciblées sont mises en place pour atteindre ces objectifs : 1. l'optimisation des déplacements professionnels ; 2. la maîtrise de la consommation énergétique de nos bâtiments ; 3. le renforcement de notre politique d'achats responsable ; 4. le recyclage du papier et autres déchets ; 5. la dématérialisation des supports <i>via</i> une politique de Green IT. Deloitte comprend un service RSE qui accompagne la mise en place et la diffusion des pratiques environnementales.
4. Lutte contre la corruption	10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.		Deloitte dispose d'un Code d'éthique très strict qui encadre l'activité de nos collaborateurs. Par ailleurs, Deloitte France respecte plusieurs codes de conduite liés au secteur professionnel.

Indicateurs clés de performance : correspondance avec les thématiques Grenelle II

Thématiques Grenelle II	Indicateurs	2016	2017	Périmètre
Informations sociales				
Emploi				
	Effectif total	8 534	9 227	
	dont effectif femmes	5 062	5 377	
	dont effectif CDI	7 912	8 698	
	dont effectif CDD et contrats professionnalisation	469	372	
	dont effectif contrats d' apprentissage	153	157	
	Pyramide des âges			
Effectif	Effectif strictement inférieur à 25 ans	1 117	1 184	
	Effectif entre 26 et 29 ans	1 648	1 992	
	Effectif entre 30 et 39 ans	2 488	2 879	
	Effectif entre 40 et 49 ans	1 543	1 662	
	Effectif entre 50 et 54 ans	662	732	
	Effectif supérieur ou égal à 55 ans	601	778	
Organisation du travail				
	Effectif temps partiel inférieur ou égal à 50 %	85	88	
	Effectif temps partiel entre 51 % et 79 %	100	99	
Organisation du travail	Effectif temps partiel supérieur ou égal à 80 %	568	568	
	Total effectif temps partiel	753	755	
Absentéisme	Taux d'absentéisme	4,69 %	5,75 %	Périmètre Taj + Deloitte
Relations sociales				
Organisation du dialogue social	Deloitte organise des dialogues avec ses collaborateurs <i>via</i> des webcasts et des déjeuners d'échanges			
Bilan des accords collectifs	Deloitte n'a pas d'organisation syndicale			
Santé et sécurité				
Conditions de santé et de sécurité au travail	Une politique de sécurité et des actions de prévention de stress au travail ont été mises en place. Des formations à la sécurité et à la gestion de stress sont également proposées aux collaborateurs.			
Accidents du travail	Nombre d'accidents de travail ou de trajet	59	81	Périmètre Taj + Deloitte
	Nombre de jours d'arrêt liés à un accident de travail ou de trajet	909	2 206	Périmètre Taj + Deloitte
	Nombre total d'absences en jours ouvrés pour maladies professionnelles	–	–	
	Taux de fréquence	10,07 %	12,38 %	Périmètre Taj + Deloitte
	Taux de gravité	0,16	0,34	Périmètre Taj + Deloitte
Formation				
Formation	Nombre d'heures de formation	227 776	244 957	
	Nombre de personnes formées	7 863	7 755	

Thématiques Grenelle II	Indicateurs	2016	2017	Périmètre
Égalité de traitement				
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Le programme Capital Féminin			
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Mission Handicap			
La politique de lutte contre les discriminations	Politique RH			
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives...				
au 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. Elle respecte le droit du travail français qui protège la liberté d'association et les droits de négociation collective.			
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Nombre de collaborateurs handicapés	111	116	
	Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère	418	538	
	Pourcentage de femmes dans les effectifs	59 %	57 %	
	Pourcentage de femmes associées	21 %	21 %	
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Deloitte France est une société de prestations intellectuelles dont les activités sont essentiellement basées en France. Elle respecte le droit du travail français ainsi que les conventions internationales de l'OIT (Organisation internationale du travail) qui interdisent le travail forcé ou obligatoire ainsi que le travail des enfants.			
à l'abolition effective du travail des enfants				
Informations environnementales				
Politique générale en matière environnementale				
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Deloitte France a une démarche ambitieuse d'optimisation de son empreinte environnementale fondée sur des objectifs de performance établis sur la période 2015-2020, tels que : la réduction de la baisse de la consommation d'énergie par collaborateur de 20 % et la réduction de 5 % des kilomètres parcourus par collaborateur pour tout type de transport.			
Pollution et gestion de déchets				
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	Deloitte France a une démarche ambitieuse d'optimisation de son empreinte environnementale laquelle intègre un objectif de réduction de 20 % de sa consommation papier en 2020 par rapport à 2015. Par ailleurs, Deloitte mène une politique de recyclage de déchets papier et également de déchets domestiques.			
	Quantité de papier recyclé (en tonne)	115	128	
Utilisation durable des ressources				
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	Consommation électrique (GWh)	16,93	16,56	
	Consommation de combustibles (GWh)	2,84	2,24	
	Deloitte France déménage progressivement ses activités dans des bâtiments à haute performance environnementale et a mis en place une politique de Green IT.			

Thématiques Grenelle II	Indicateurs	2016	2017	Périmètre
Changement climatique				
	Émissions de GES totales (Teq CO ₂)	7 901	7 865	
	Émissions de GES liées aux déplacements professionnels (Teq CO ₂)	5 206	5 394	
	Émissions de GES liées aux consommations des bâtiments (TEQ CO ₂)	2 329	2 091	
	Émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes Teq CO ₂)	17,0	6,0	
	Émissions liées à la consommation de papier (TEQ CO ₂)	383	380	
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable				
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société				
en matière d'emploi et de développement régional	En 2017, Deloitte a embauché 2 645 collaborateurs			
sur les populations riveraines ou locales				
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines				
Les actions de partenariat ou de mécénat	La Fondation Deloitte mène beaucoup de programmes en faveur de l'éducation et accompagne les porteurs de solutions innovantes en faveur d'un développement solidaire	17 796 heures d'action	23 967 heures d'action	
	Nombre de collaborateurs investis	2 690	3 383	
	Budget de la Fondation	456 k€	468 k€	
Sous-traitance et fournisseurs				
La prise en compte dans la politique d'achats des enjeux sociaux et environnementaux	La société a mis en place une politique d'achats responsables qu'elle applique à ses fournisseurs et qui s'articule sur trois principes directeurs : intégrer les critères RSE dans les contrats fournisseurs, favoriser l'achat de matériel informatique écoproformant, favoriser le recours au secteur protégé pour l'achat de prestation de service, limiter les impacts environnementaux directs			
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale				
Loyauté des pratiques				
Les actions engagées pour prévenir la corruption	Deloitte dispose d'un code éthique très strict qui encadre l'activité de nos collaborateurs			
Les autres actions engagées, au titre du présent 3°; en faveur des droits de l'homme	Deloitte France est une société de prestations intellectuelles dont les activités sont essentiellement basées en France. Elle respecte les droits de l'homme, et par ailleurs, et ses prestations de services, elle accompagne ses clients dans le renforcement de leurs dispositifs de respect de ces droits			

Méthodologie de reporting

Périmètre du reporting environnemental

Efficacité énergétique de nos bâtiments

Le périmètre des données environnementales publiées dans le rapport RSE 2016 couvre les activités de Deloitte (c'est-à-dire l'entité Deloitte & Associés, hors Deloitte Afrique), d'In Extenso et de Taj en France, soit un total de plus de 10 300 employés répartis sur plus de 220 établissements. Nos bureaux en Afrique ne sont pas couverts par ce rapport.

Concernant les émissions GES reportées, elles couvrent également les activités de Deloitte, d'In Extenso et de Taj en France à partir d'une approche dite de « contrôle opérationnel » et les sources d'émission suivantes :

Scope 1

- Consommation de fioul domestique pour le chauffage des bâtiments occupés au 31 mai 2016 ;
- Consommation de gaz naturel pour le chauffage des bâtiments occupés au 31 mai 2016 ;
- Émissions liées aux fuites de fluides réfrigérants des appareils de climatisation de nos bâtiments en propre occupés au 31 mai 2016.

Scope 2

- consommation d'électricité des bâtiments occupés au 31 mai 2016

Scope 3

- déplacements professionnels (en avion, train, voiture et taxi) des collaborateurs des sociétés de Deloitte et de Taj au 31 mai 2016 ;
- consommation de papier au 31 mai 2016 ;
- émissions liées aux fuites de fluides réfrigérants des appareils de climatisation de nos bâtiments en location occupés au 31 mai 2016.

Les facteurs d'émission utilisés proviennent des données publiées dans la base carbone de l'ADEME.

Le bilan GES ne comprend pas :

- les déplacements professionnels (avion, train, voiture, taxi) des collaborateurs d'In Extenso (scope 3). L'impact devrait être limité, dans la mesure où ces collaborateurs sont répartis sur plusieurs bureaux régionaux qui desservent des clients présents dans un périmètre géographique restreint ;
- les nuits d'hôtel des collaborateurs de Deloitte, In Extenso et Taj lors de leurs déplacements professionnels ;
- les déplacements domicile/travail.

Périmètre du reporting social

Les données sociales couvrent l'ensemble des bureaux Deloitte, d'In Extenso et de Taj. Elles ne comprennent pas les sociétés intégrées en cours d'exercice fiscal, ni les filiales de Deloitte en Afrique. Le nombre de collaborateurs mentionné en pages 2 et 4 de ce rapport est consolidé sur un périmètre différent du périmètre de l'effectif social, tel que défini ci-dessus, puisqu'il intègre les sociétés en cours d'exercice. Par ailleurs, ce chiffre prend en compte également les stagiaires, les associés en contrat de collaboration, les VIE et les CIFRE qui ne sont pas considérés dans le périmètre du reporting social. Pour conclure, les chiffres relatifs à la formation portent sur le périmètre Deloitte France hors Taj et IEO.

Période de reporting

Les indicateurs publiés concernent l'année fiscale 2016, c'est-à-dire du 1^{er} juin 2016 au 31 mai 2017, sauf pour certains indicateurs sociaux issus du bilan social qui portent sur l'année calendaire, tels que les indicateurs de formation et le nombre de personnes en situation de handicap.

Organisation du reporting

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

- 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 et du contrôle de gestion groupe ;
- les données de consommation d'énergie et de papier sont collectées par les bureaux ;
- les données concernant les déplacements professionnels des collaborateurs sont collectées auprès de l'agence de voyages Carlson Wagonlit Travel (CWT), de Total et de BP pour les cartes essence, des agences de location de voitures avec lesquelles nous travaillons (Europcar, Avis et National Citer), et de nos services achats et notes de frais ;
- les données concernant la consommation de papier des collaborateurs sont collectées auprès de nos services achats *via* nos prestataires.

Analyse de matérialité

Les informations mentionnées dans ce rapport couvrent les 42 thématiques de la loi Grenelle II, structurées en trois catégories : les informations sociales, les informations environnementales et les informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable.

Deloitte étant une société de services, ses impacts environnementaux sont donc limités. Il est à noter que certaines thématiques ne nous concernent pas du fait de la nature de nos activités. Ces thématiques exclues car non significatives ou non matérielles sont :

- le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement ;
- les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;
- la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;
- l'utilisation des sols ;

- la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ;
- la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ;
- l'adaptation aux conséquences du changement climatique ;
- les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité ;
- les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

Indicateurs

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

Indicateurs sociétaux

Les montants accordés aux œuvres caritatives correspondent aux principales donations effectuées par la Fondation Deloitte.

Indicateurs environnementaux

Les consommations de fioul domestique et de gaz naturel : certains sites In Extenso et Deloitte ont reporté des consommations de fioul domestique et de gaz naturel pour leurs besoins de chauffage. Ces consommations génèrent alors des émissions de GES directes *via* la combustion du gaz et du fioul domestique. Cette source d'émission est comptabilisée dans le bilan GES, dans le scope 1. Les consommations ont été calculées à partir des factures lorsque cela était possible. Lorsque la facture n'était pas disponible, les consommations de fioul et de gaz ont été estimées à partir des charges comptables enregistrées, converties en volume sur la base des prix moyens disponibles dans les bases publiques. Lorsqu'une donnée était remontée pour l'exercice précédent, mais qu'aucune donnée n'a été communiquée pour cet exercice, la donnée N-1 a été reportée.

Les consommations d'électricité en kWh des différents sites sont liées à nos besoins de chauffage, d'éclairage des bâtiments et à la consommation de notre parc informatique (ordinateurs, serveurs, imprimantes, etc.).

Ces émissions sont considérées comme des émissions indirectes, liées à la production d'électricité, comptabilisées dans le scope 2 du bilan GES.

Les quantités en kWh ont été utilisées comme des données d'activité et calculées à partir des factures transmises par les services généraux, à chaque fois que cela était possible. Lorsque la facture n'était pas disponible, les consommations ont été estimées selon l'une ou l'autre des méthodes suivantes :

- consommation moyenne par mètre carré (110 kWh/m²) ;
- charges comptables converties en volume à partir du coût moyen de l'électricité disponible dans les bases de données publiques.

Les calculs des émissions liées aux déplacements professionnels de nos collaborateurs se sont appuyés sur les points méthodologiques suivants. Les statistiques disponibles étant basées essentiellement sur les reportings adressés par nos prestataires (agence de voyages et agences de location), les déplacements professionnels peuvent inclure des déplacements personnels réservés via nos prestataires ou exclure certains déplacements professionnels réservés en dehors de nos plateformes de réservation professionnelles. Nous estimons que l'impact potentiel est non significatif.

Déplacements professionnels en voiture

- 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 carburant, la répartition des consommations de carburant entre l'essence et le diesel a été faite sous l'hypothèse 40 % essence, 60 % 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, le facteur d'émission appliqué est la moyenne des facteurs d'émission disponibles dans la base carbone pour chaque catégorie de véhicule (nombre de chevaux) ;

- les facteurs d'émission utilisés pour calculer les émissions liées aux voitures de location ont été collectés comme pour les autres indicateurs, dans la base carbone de l'ADEME pour chaque catégorie de véhicule (nombre de chevaux, carburant consommé). Les facteurs d'émission utilisés dans les exercices précédents provenaient du fournisseur, mais ceux-ci n'ayant pas été actualisés, il a été jugé plus fiable d'utiliser ceux de la base carbone ADEME ;

- les déplacements professionnels de nos collaborateurs utilisant leur véhicule personnel sont suivis par le service Notes de frais en kilomètres parcourus, pour le remboursement des indemnités kilométriques. Ils ont été répartis entre les voitures utilisant du diesel et ceux utilisant de l'essence sur la base de la répartition du parc national, lorsque l'information sur la puissance des véhicules n'était pas disponible. Ils sont ensuite convertis en émissions de GES à partir des facteurs d'émission disponibles dans la base carbone et prenant en compte la puissance des véhicules ;

- les déplacements professionnels en taxi ont été estimés sur la base du ratio de 1,37 €/km pour déduire le nombre de kilomètres parcourus en taxi à partir des notes de frais saisies par les collaborateurs, auquel a été soustrait le montant par défaut de prise en charge de chaque course, estimé à 2,30 €.

Déplacements professionnels en train

- Les émissions liées aux déplacements en train sont calculées sur la base des informations communiquées par notre agence de voyages et des facteurs d'émission de la base carbone de l'ADEME.

Déplacements professionnels en avion

- Les émissions liées aux déplacements en avion sont calculées sur la base des informations communiquées par notre agence de voyages et des facteurs d'émission de DEFRA ;

- la consommation de papier des collaborateurs de Taj et Deloitte est calculée à partir des approvisionnements en papier, suivis par notre service achats, celle des collaborateurs d'In Extensio est estimée sur la base d'une consommation annuelle moyenne de 28 ramettes par collaborateur.
- l'indicateur Taux de gravité des accidents de travail et de trajet est le rapport entre le nombre de journées de travail perdues suite à l'accident de travail ou de trajet avec arrêt multiplié par 1 000 et le nombre total d'heures travaillées par l'effectif total de l'entreprise pendant l'année fiscale ;

Indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux ne comprennent pas dans les effectifs les sociétés intégrées en cours d'exercice fiscal.

- Les indicateurs concernant les effectifs prennent en compte le nombre de personnes inscrites sur le système de paie de Deloitte au 31 mai, quel que soit le type de contrat : contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée, contrat d'alternance (professionnalisation et apprentissage) et quels que soient l'horaire de travail et le taux d'activité. Sont inclus dans les effectifs les salariés dont le contrat est suspendu, en attente de la reprise de leur activité professionnelle. Ne sont pas inclus dans les effectifs : les associés en contrat de collaboration, les stagiaires écoles (rémunérés ou non), les intérimaires, les sous-traitants, les VIE (Volontariat international à l'étranger), les CIFRE (Conventions industrielles de formation par la recherche) ;
- l'indicateur Taux de fréquence des accidents de travail et de trajet est le rapport entre le nombre d'accidents de travail et de trajet avec arrêt multiplié par 1 000 000 et le nombre total d'heures travaillées par l'effectif total de l'entreprise pendant l'année fiscale ;
- les indicateurs de formation réfèrent aux formations engagées au bénéfice de ses salariés au cours des heures de travail (incluant les formations en e-learning).

Deloitte.

À propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (*private company limited by guarantee*), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS 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 en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du Fortune Global 500® companies à travers un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, et allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Pour en savoir plus sur la manière dont nos 264 000 professionnels *make an impact that matters* (agissent pour ce qui compte), connectez-vous et échangez avec nous sur Facebook, LinkedIn ou Twitter.

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 ETI et PME. Fort de l'expertise de ses 11 300 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & assurance, *consulting*, *financial advisory*, *risk 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.

Deloitte

6 place de la Pyramide – 92908 Paris–La Défense Cedex

© 2018 Deloitte SAS. Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Tous droits réservés – Studio graphique France

PARTENAIRE

#FRANCE
2023