

Deloitte.

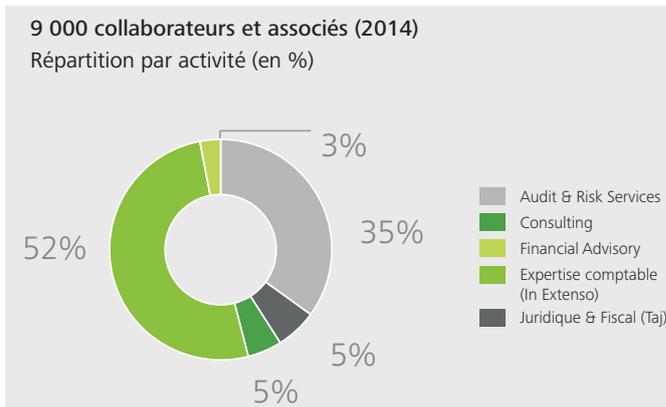
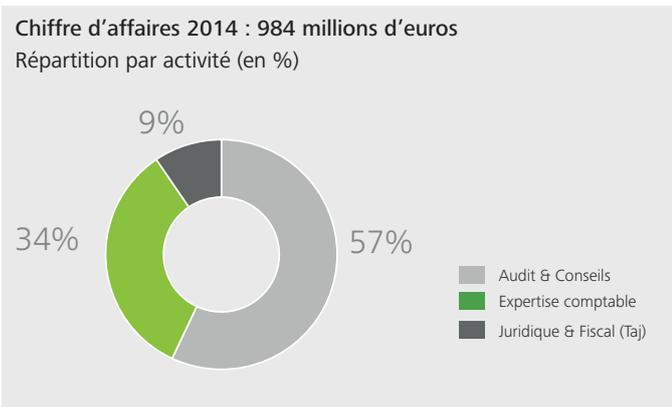
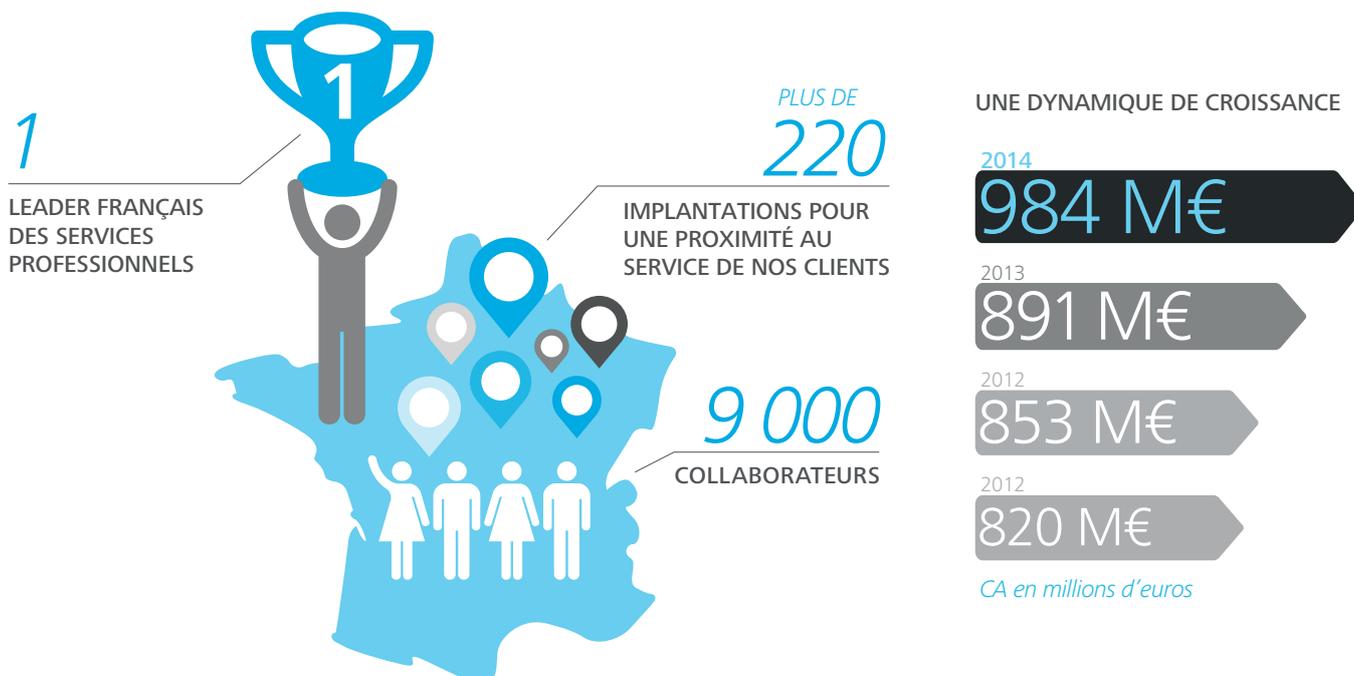
DWay

Agir pour ce qui compte
Rapport d'activité 2014



Deloitte, un leader des services professionnels, présent dans plus de 150 pays

Trois firmes : Deloitte, Taj, In Extenso.



AUDIT & RISK SERVICES
Fiabiliser l'information financière, accompagner nos clients dans l'identification et la gestion des risques en fédérant l'ensemble de nos expertises



CONSULTING
Accompagner les organisations dans leurs projets de transformation et de recherche de la performance



FINANCIAL ADVISORY
Accompagner les organisations dans leurs opérations et mutations financières



EXPERTISE COMPTABLE ET CONSEIL AUX PME (In Extenso)
Accompagner les petites et moyennes entreprises dans leur gestion quotidienne



CABINET D'AVOCATS (Taj)
Assister les organisations dans leurs stratégies fiscales et juridiques

Notre performance durable, la preuve par l'action

Une démarche de responsabilité sociale et environnementale (RSE)
engagée depuis plus de 10 ans et reconnue par les tiers indépendants


Notation Ecovadis



La firme française a été notée 67/100 pour sa démarche RSE en 2013, se positionnant dans la catégorie GOLD, catégorie la plus élevée.


Label Afnor pour l'égalité professionnelle



Renouvellement du label Afnor qui récompense les entreprises les plus actives en matière d'égalité professionnelle


Des objectifs RSE

intégrés dans les feuilles de route de membres du Comité Exécutif


4 priorités d'actions

cohérentes avec nos impacts et vecteurs de performance opérationnelle

- 
Placer l'éthique au cœur de nos activités
- 
Etre un employeur responsable et solidaire
- 
S'engager en faveur de l'accès à l'éducation et promouvoir le développement solidaire
- 
 limiter notre empreinte environnementale

Une amélioration continue de nos performances

- Baisse de nos émissions de CO₂ de **4% en valeur absolue** et de **15% en valeur relative** (émission par collaborateur) par rapport à 2013, résultat de programmes ciblés de maîtrise de notre empreinte environnementale (efficacité énergétique, optimisation des déplacements professionnels)
- Réduction de nos consommations de papier par collaborateur de **11%** grâce à une politique de dématérialisation ambitieuse et à un investissement continu dans les équipements bureautiques les plus performants
- Plus de **70%** des effectifs formés
- Augmentation de **15%** des embauches de collaborateurs en situation de handicap

“ Une Fondation d'entreprise engagée concrètement envers la société via des initiatives citoyennes en faveur de l'éducation et du développement solidaire. Ainsi, 1 320 collaborateurs se sont investis dans les actions de la Fondation, totalisant 14 761 heures de volontariat pour 9 426 bénéficiaires. ”



Alain Pons, Président de Deloitte France



« Deloitte, un leader français et mondial et l'ambition d'agir pour ce qui compte »

Notre rapport RSE 2014 diffère des rapports précédents. Il signe une évolution de notre vision d'entreprise et illustre ce qui caractérise le mieux notre firme, notre capacité à écouter les autres et les comprendre. C'est ce qui fait la force de notre cabinet depuis 30 ans et nous permet d'être là où nous en sommes.

Les rapports précédents rendaient compte en toute transparence de nos performances et axes de progrès pour les quatre piliers de notre démarche RSE DWay. Notre rapport 2014 se veut plus ouvert sur notre rôle au sein de la société et la contribution que nous pouvons apporter à certains enjeux clés, en tant que leader des services professionnels en France et dans le monde.

Ce changement est lié à la maturité de notre démarche DWay, engagée depuis 2001 et qui irrigue de plus en plus notre stratégie d'entreprise et nos processus opérationnels.

Aujourd'hui, à travers nos métiers, la manière dont nous choisissons de les exercer et les engagements pris auprès de nos parties prenantes externes et internes, nous avons l'ambition d'agir pour ce qui compte et de contribuer à :

- apporter de la confiance dans une économie en pleine mutation,
- innover pour mieux partager la croissance,
- créer de l'emploi qui dure,
- faire de l'objectif environnemental un moteur de développement économique.

Autre changement majeur cette année, nous avons initié un dialogue avec un panel de parties prenantes externes sur notre démarche et nos axes de communication.

Nous lançons tout juste ce dialogue et prévoyons de le renforcer sur le prochain exercice. Néanmoins, nous avons choisi de communiquer dès à présent sur les questions et pistes de réflexion soulevées par ce panel.

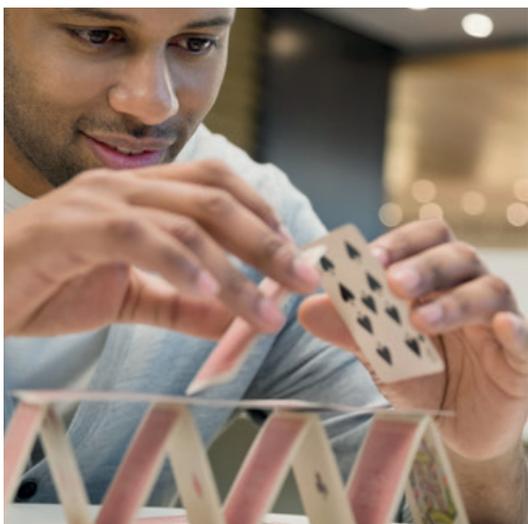
Enfin, pour rester cohérent par rapport à nos précédents rapports et permettre le suivi de nos performances dans le temps, nous avons ajouté une brochure DWay qui reprend notre plan d'actions RSE formalisé en 2010, véritable fil conducteur sur plusieurs exercices. Nous souhaitons ainsi continuer à rester transparent sur les objectifs fixés et notre état d'avancement par rapport à ces derniers.

Notre ambition est de faire de Deloitte un tiers de confiance, un tiers de transformation et un tiers de croissance des entreprises et acteurs publics en France et dans le monde.

Cette ambition est étroitement liée à notre engagement fort au sein de la société et vis-à-vis de nos parties prenantes.

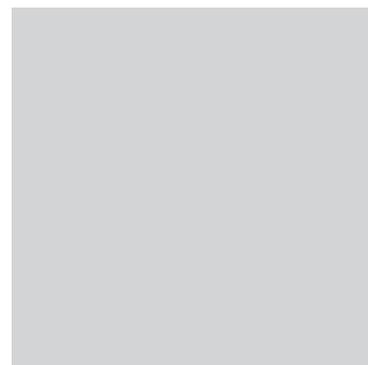
Alain Pons

Sommaire



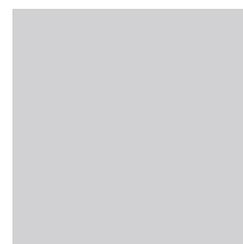
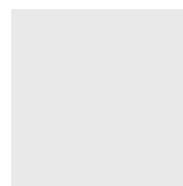
Page 9

1. Apporter de la confiance dans une économie en pleine mutation



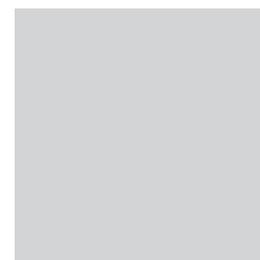
Page 19

2. Innover pour mieux partager la croissance



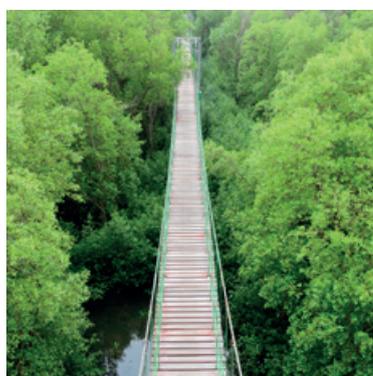
Page 27

3. Créer de l'emploi qui dure, renforcer l'employabilité des jeunes



Page 41

4. Transformer l'objectif environnemental en moteur de développement économique



Page 49

Brochure DWay
Notre plan d'actions pour une performance durable



1. Apporter de la confiance dans une économie en pleine mutation

Une nouvelle donne économique

La crise des « subprimes », la crise des dettes souveraines, les risques de dépression, les risques de déflation... D'une crise à l'autre, d'un risque à l'autre, derrière l'enchaînement des événements que nous vivons depuis 2007, c'est toute une mutation de l'économie qui s'opère. Une nouvelle donne.

- La croissance mondiale ralentit, elle est désormais tirée par les pays émergents à l'origine des deux tiers de l'accroissement des richesses. L'activité économique européenne stagne et les impératifs de maîtrise des déficits publics entraînent un contexte de rigueur budgétaire, face auquel les entreprises doivent trouver leurs marques.
- Les crises financières se sont succédé au cours des dernières décennies et leur propagation rapide à d'autres secteurs de l'économie crée des incertitudes sur l'avenir et impacte la stabilité sociale. Les plans de soutien des états et banques centrales, les réformes de sécurisation du système financier ont aidé à restaurer la confiance. Néanmoins, ils ne peuvent à eux seuls restaurer la stabilité du système financier et relancer la dynamique de financement de la reprise économique par les institutions financières.
- La transformation numérique des secteurs économiques traditionnels combine des effets d'automatisation, de dématérialisation et de réorganisation des schémas d'intermédiation. C'est une révolution dont on ne mesure pas encore complètement l'impact tant sur la productivité du travail, des capitaux et des matières, que sur les modèles économiques des entreprises ou l'organisation des réseaux physiques qui structurent notre économie.

« Nous, chez Deloitte, hommes et femmes du chiffre, du droit et du conseil, (...) sommes sûrs que les entreprises vont sortir renforcées de cette période de transformation que nous traversons. Nous voulons faciliter la transformation en cours pour une meilleure croissance, par des relations de confiance avec les entreprises et les organisations. »



Alain Pons, Président de Deloitte France Préface de l'ouvrage *"Feuille de route pour un monde nouveau"* (Jean-Paul Betbèze – 2015)

Derrière les profonds changements, de nouvelles opportunités de croissance... Pour autant que la confiance revienne !

Construire la confiance

Les métiers de l'audit au cœur de la stabilité des marchés : accroître la fiabilité, la pertinence et la sincérité des informations financières

Le commissariat aux comptes, ou certification des états financiers publiés par les acteurs économiques, consiste à donner une opinion sur l'information financière mise à la disposition des marchés et des parties prenantes de l'entreprise. Ces métiers sont le socle de la confiance des investisseurs car ils ont pour objectif d'augmenter la fiabilité des informations sources utilisées pour leurs analyses financières. Ce faisant, ils contribuent à pérenniser les investissements et in fine, le financement du développement économique.

Nos professionnels de l'audit et du commissariat aux comptes sont des apporteurs de confiance, mission qui requiert indépendance et éthique professionnelle, combinées à l'ambition d'excellence dans le service au client. Notre firme promeut la fiabilité et la rigueur intellectuelle et technique au rang des qualités essentielles de nos associés et collaborateurs.

Ils sont plus de 3 000 collaborateurs en France, pouvant s'appuyer sur :

- une organisation adaptée aux enjeux des clients

que ce soient des multinationales, des sociétés de croissance, des institutions financières ;

- des expertises sectorielles : distribution, luxe, industrie agroalimentaire, télécoms, banque, médias... ;
- des compétences pointues : actuariat, Capital Markets, développement durable, fiscalité, technologies, principes comptables...

Notre approche d'audit s'appuie sur la qualité du contrôle interne et contribue à la maîtrise des risques :

- focalisée sur les risques spécifiques à l'activité,
- intégrant une évaluation des systèmes et des procédures avec l'appui d'experts,
- utilisant les meilleures technologies : Deloitte Audit et Deloitte OnLine,
- garante d'un audit efficace et d'une véritable valeur ajoutée.

« Pour avancer et quelle que soit la situation de l'entreprise, qu'elle veuille accélérer, changer, en acheter une autre ou se vendre, en tout ou partie, il faut d'abord qu'elle donne confiance (...). Par rapport aux parties prenantes, pas de confiance accrue sans la fiabilité des mesures. Et comme si ceci ne suffisait pas, cette fiabilité accrue doit être obtenue dans la durée, dans ce monde plus mouvant. »

Jean-Paul Betbèze, économiste, Senior Advisor de Deloitte et membre de son panel de parties prenantes externes
« Feuille de route pour un monde nouveau » (2015)



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

Deloitte propose un large éventail de services incluant le conseil, la gestion des risques, la fiscalité et la finance d'entreprise. Nous combinons nos compétences multidisciplinaires et notre capacité d'intervention dans le monde entier pour répondre aux enjeux de nos clients face aux changements, parfois radicaux, de leur environnement. Nous apportons à nos clients un point de vue extérieur avisé, précis et parfois inattendu, nous les aidons à anticiper les mutations, à développer et maîtriser leurs leviers de croissance, à prémunir leur organisation contre les risques inhérents à leurs activités.

« Aider les entreprises, notre raison d'être, c'est contribuer à éclairer leur chemin en leur disant notre part de vérité et de conviction, à partir de savoirs et savoir-faire. Personne ne peut donner de leçon. Tout le monde doit contribuer à faire émerger des solutions adaptées et à améliorer le climat économique et social de notre pays. »

Alain Pons, Président de Deloitte France - Préface de l'ouvrage « *Feuille de route pour un monde nouveau* » (Jean-Paul Betbèze – 2015)

Consulting et Risk services

De la définition de stratégies créatrices de valeur jusqu'à leur mise en œuvre concrète, nos consultants aident les organisations à accroître leurs performances à travers 3 méta-offres :

- Conseil en stratégie
- Analyses données métier
- Evaluation de la performance environnementale

Nos 650 consultants nourrissent les réflexions stratégiques de nos clients, appuyés par un réseau mondial de compétences et des outils analytiques de dernière génération. Ils en accompagnent aussi la mise en œuvre, de la refonte des organisations, processus et outils informatiques à la conduite du changement.

Financial Advisory

A chaque étape de la vie des entreprises, nous élaborons des solutions optimales pour mobiliser le capital nécessaire à la réussite de ses projets. Dans un environnement volatil, l'entreprise doit se reconfigurer en permanence. Cette agilité nécessite une information fiable et un accès aisé au capital. C'est ce que garantit l'accompagnement par nos 200 spécialistes, de l'évaluation à la gestion « de bout en bout » des transactions.

Expertise comptable

Nos experts accompagnent les artisans, commerçants, professions libérales, PME/PMI, associations ou filiales d'une multinationale, via notre réseau In Extenso ou notre entité Deloitte Accounting Services. Aux côtés des entrepreneurs et des organisations, nos experts ont développé :

- un savoir-faire spécifique en matière juridique et comptable,
- des compétences pointues en gestion, fiscalité, prévoyance et retraite des dirigeants,
- une stratégie basée sur une démarche de proximité et de contacts réguliers avec les clients.

Expertise juridique et fiscale

Nos experts proposent des solutions nouvelles qui allient la maîtrise des problèmes juridiques et fiscaux complexes à une culture économique et financière permettant une réponse adaptée aux enjeux stratégiques des entreprises. Taj, membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, compte aujourd'hui 450 professionnels parmi lesquels 56 associés.

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

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

Un socle de valeurs enrichi

Exprimée par nos actions, l'éthique est ce qui donne sens à nos valeurs et à nos engagements auprès de nos collaborateurs, de nos partenaires et de nos clients.

Nos métiers de tiers de confiance en font également le premier pilier de notre démarche RSE pour, ensemble, y trouver des repères et progresser.

PASSION D'ENTREPRENDRE

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

INDÉPENDANCE

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

EXCELLENCE DANS LE SERVICE AU CLIENT

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

ENGAGEMENT MUTUEL

FORCE ISSUE DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE

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

INTÉGRITÉ

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

Les principes éthiques de Deloitte

Honnêteté

Nous agissons avec honnêteté et intégrité.

Comportement professionnel

Nous exerçons nos activités dans le respect de la lettre et de l'esprit des lois applicables.

Compétence

Nous mettons en œuvre les compétences et les moyens appropriés pour réaliser les missions qui nous sont confiées.

Objectivité

Nous sommes objectifs dans la formulation de nos opinions et dans les conseils professionnels que nous donnons.

Confidentialité

Nous respectons la confidentialité des informations.

Loyauté des pratiques commerciales

Nous nous engageons à respecter des pratiques commerciales loyales.

Citoyenneté

Nous sommes conscients de l'influence que nous avons sur le monde qui nous entoure.

Respect et traitement équitable

Notre comportement professionnel est équitable, courtois et respectueux.

Responsabilité et engagement

Nous visons à l'exemplarité, utilisant nos valeurs comme fondement de nos actions.

Des codes de conduite pour mettre en pratique les valeurs de Deloitte

Un code d'éthique

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

Il est complété par une série de dispositifs thématiques sur les sujets clés :

- **Guide de confidentialité et de protection de l'information** : dans le cadre d'un vaste programme mis en place au niveau international, ce guide, publié en septembre 2014, a été élaboré pour inciter les collaborateurs à s'interroger sur le niveau de sensibilité des informations utilisées, à intégrer la notion de confidentialité dans leur comportement et à appliquer les règles de protection définies par la firme pour identifier, échanger, sauvegarder les informations et les détruire si nécessaire. Sa présentation a été intégrée dans les formations Ethique.

- **Guide des usages et d'expression sur les réseaux sociaux** : ce guide paru en juin 2014 rappelle les principes à suivre lors d'une prise de parole sur les réseaux sociaux, externes ou propres à Deloitte :

- avancer à visage découvert ;
- penser à ceux qui vous lisent ;
- penser à l'avenir ;
- jouer un rôle de vigie en faisant preuve de retenue.

Chaque action laissant des traces durables pouvant avoir des conséquences sur la réputation, il présente également les bons réflexes à adopter.

- **Charte des technologies de l'information et de la communication** : ce document précise les principales règles et précautions que tout utilisateur doit respecter dès lors qu'il fait usage des ressources relevant des technologies de l'information du cabinet, ainsi que les mesures de contrôle mises en œuvre pour s'assurer de leur respect.



Elle vise à :

- protéger l'intégrité des données et du fonctionnement des ressources TIC ;
- empêcher la diffusion non autorisée des informations de nature financière, économique, commerciale, juridique et technique et de toute autre information confidentielle, sensible ou stratégique appartenant au cabinet ;
- empêcher l'intrusion dans les ressources TIC de matériels et de logiciels, de données et de fichiers de nature à porter préjudice au cabinet ;
- empêcher une utilisation des ressources TIC non conforme aux lois et règlements en vigueur ;
- définir les conditions d'utilisation, de mise à jour, de maintenance, de correction, de réparation des ressources TIC du cabinet.

Charte du Management responsable

La Charte du Management responsable a été mise en place pour affirmer une reconnaissance mutuelle de nos engagements et une ambition commune de « mieux travailler ensemble ». Cette Charte a été signée en 2012 par l'ensemble de ses associés et communiquée à tous les collaborateurs de Deloitte en 2013. En 2014, elle a été transmise à l'ensemble des managers.

Cette Charte a pour principal but de concrétiser les valeurs de Deloitte au sein de la firme et dans les relations avec nos clients en s'appuyant sur trois grandes thématiques : les relations interpersonnelles au travail, l'organisation du travail ainsi que la formation et l'évaluation des collaborateurs.

Principes de la Charte du management responsable



Relations interpersonnelles au travail

- Avoir un comportement professionnel équitable, courtois et respectueux des collaborateurs
- Créer les conditions d'un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle
- Se garder de créer une pression inutile par un usage inapproprié du mail ou des outils de communication à distance



Organisation du travail

- Avoir des exigences réalistes et raisonnables
- Ne pas instrumentaliser l'urgence
- Accepter la souplesse et la flexibilité de l'organisation du travail



Formation et évaluation des collaborateurs

- Etre convaincu que la formation est un facteur du développement professionnel et de rétention des talents
- Accorder au processus d'évaluation des performances le temps nécessaire pour une contribution constructive
- Valoriser la qualité et le résultat du travail sans se focaliser sur l'apparence de l'engagement à travers la présence visible sur le lieu de travail

L'Éthique chez Deloitte repose sur un dispositif global piloté au plus haut niveau et déployé au plus près des collaborateurs

Un dispositif global

Un Comité Ethique opérationnel rattaché au plus haut niveau de gouvernance : le Comité Exécutif

Mis en place en septembre 2012, le Comité Ethique opérationnel est doté d'une charte précisant ses missions :

- Promouvoir la connaissance et le respect du Code d'éthique et de comportement professionnel dans les activités et les fonctions
- Exprimer des avis de recommandation en matière de formation, de communication interne et externe et d'évolution du code et des règles internes
- Analyser les consultations et signalements éthiques et décider des mesures de prévention appropriées
- Assurer une veille des affaires nouvelles susceptibles d'avoir une implication éthique et alerter le cas échéant
- Encourager et coordonner la mise en place de cartographies des risques éthiques au sein des activités et des fonctions
- Piloter les plans d'actions Ethique et les amender.

Il réunit plusieurs membres du Comité Exécutif : le Directeur Finances et Opérations, le Directeur des Ressources humaines, la Directrice Qualité Risques Ethique et l'Associée responsable de la gestion opérationnelle du programme Ethique.

Sur l'exercice, le Comité Ethique opérationnel a :

- traité les questions des collaborateurs et des associés,
- validé le plan de formation et suivi son exécution (lancement du e-learning avec un objectif atteint de 100 % de réalisation au niveau associé, sessions en présentiel pour les catégories concernées),
- participé à l'animation de deux tables rondes le mardi 8 septembre 2014 à l'attention des collaborateurs internes au cours desquelles le sujet éthique a été débattu,
- validé une campagne de communication visant à rappeler l'engagement éthique du cabinet et un calendrier de « focus groups » visant à favoriser l'expression des collaborateurs et à recueillir leur point de vue sur l'efficacité du programme Ethique,
- suivi les évolutions au niveau global (renforcement de l'offre de e-learning à disposition des firmes membres, nomination d'un Anti-Corruption Officer).

Un programme Ethique français en phase avec celui déployé à l'international

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

Au plan opérationnel, les associés responsables du programme Ethique de chaque firme du réseau se réunissent en conférences web dans le souci de faire progresser le dispositif en permanence. En matière d'outils, la norme Ethique du manuel des normes internes au réseau (DPM, Deloitte Policy Manual) a été renforcée avec la participation active de la France, et un module de formation en ligne a été finalisé avec le concours d'associés de plusieurs firmes.

Un programme de formation dynamique en constante progression

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

Au niveau superviseur (quatre années d'expérience), grade charnière au plan des responsabilités managériales, l'animation est directement assurée par l'associée en charge du programme Ethique. Ce plan de formation couvre progressivement au fil des années l'ensemble des métiers. En 2013, il a été renforcé par le déploiement d'un e-learning (60 mn) « Le Pouvoir de Chacun », destiné à l'ensemble du personnel.

L'éthique est également intégrée dans le séminaire dédié aux nouveaux associés, au sein du module « La responsabilité de la signature », animé conjointement par les deux associés responsables.

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

Un système de consultation a également été mis en place pour favoriser une atmosphère de travail dans laquelle les questions d'éthique et de respect des règles sont ouvertement débattues, et permettre à tout collaborateur, dans le cadre d'un dispositif d'alerte spécifique, d'exprimer ses doutes face à une situation et de trouver une réponse appropriée.

Ce dispositif privilégie la responsabilisation et le questionnement personnel. En complément, le Comité Ethique opérationnel a également défini un protocole à l'attention des personnes occupant la fonction de manager, en position de recevoir un questionnement de la part d'un collaborateur.

Lorsque la situation est susceptible de 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 Ethique doit obligatoirement être saisi. Le suivi du dossier est alors réalisé sous l'autorité d'un membre du Comité et de l'Ethics Officer.

« La révolution numérique va transformer profondément les métiers de Deloitte, automatisables pour un certain nombre d'entre eux. Compte tenu de son rôle de tiers de confiance, il est important de bien comprendre comment Deloitte sera impacté et comment chaque métier de la firme s'adapte à cette évolution. »

Frédéric Monlouis-Félicité, Délégué général de l'Institut de l'entreprise, membre de notre panel de parties prenantes externes

« La révolution numérique va interroger en profondeur les organisations et les nouveaux modes de fonctionnement intra et inter-entreprises. Elle va impacter les métiers de Deloitte et il serait intéressant que la firme partage sa réflexion sur le sujet. »

Chantal Dardelet, Directrice exécutive de ESSEC IIES - Responsable du pôle Egalité des chances, membre de notre panel de parties prenantes externes

Pistes de
réflexion
pour
progresser



2. Innover pour mieux partager la croissance

S'il est indiscutable que l'innovation est source de croissance, des questions se posent quant à la répartition des fruits de cette croissance. Le rapport annuel 2014 sur l'état de la France, publié par le Conseil économique, social et environnemental, souligne que :

« L'accroissement des inégalités, déjà entamé il y a de nombreuses années, ne s'est pas résorbé avec la crise, bien au contraire. En effet, plus les ménages sont aisés et plus leurs revenus augmentent, alors que la tendance s'inverse pour les ménages en dessous du revenu médian. Ce différentiel s'explique en grande partie par la concentration du patrimoine au bénéfice d'un nombre réduit de ménages. En parallèle, la population pauvre en France est de plus en plus importante, même si le taux de pauvreté demeure parmi un des plus faibles d'Europe, en raison du caractère redistributif de notre modèle social. »

« Il faut chercher les points de différenciation pour les valoriser. Ils existent toujours. Ils sont nombreux. C'est d'eux qu'il faut partir. C'est un parti pris d'excellence, au-delà des innovations " techniques " dont on parle souvent. Trop souvent. »



Michel Elmaleh, membre du Comité Exécutif de Deloitte, Associé responsable Marketing et Innovation

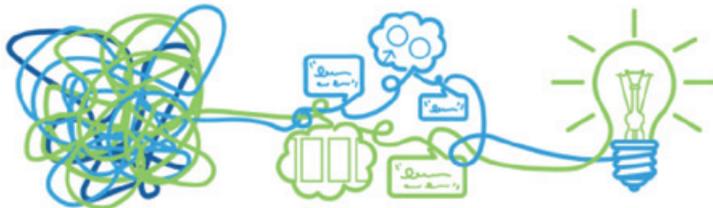
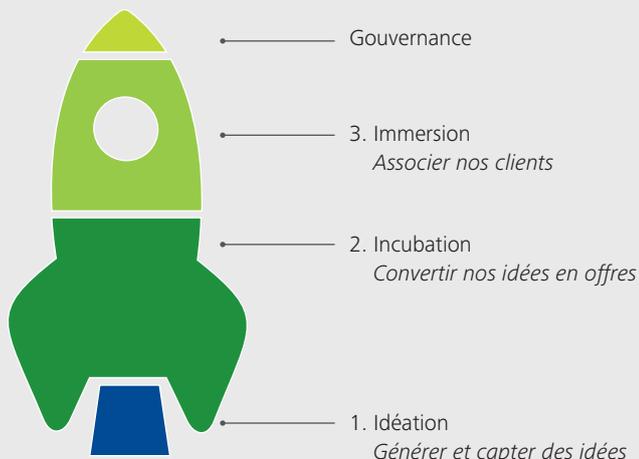
« Plus que jamais, l'innovation fait la différence. Une innovation elle-même diverse. Etre parmi les meilleurs veut dire qu'on se différencie au mieux des autres, autrement dit d'une manière différente des autres. Il ne s'agit pas forcément d'une course à la taille, à la globalisation, à l'innovation scientifique, mais à la différence. Tout le monde peut donc concourir ! Cette différence doit être (...) perçue par le client, autrement dit rentable pour l'entreprise. Cette innovation est diverse, on ne le dit jamais assez. Elle peut venir d'une autre configuration, donc du « travail » d'une entreprise sur elle-même pour s'améliorer, ou d'une autre offre, produits/services différents, ou encore d'une « expérience » différente, autres rapports aux clients, autres présentations, autres organisations... Les innovations de configuration concernent les structures de l'entreprise, ses réseaux, ses process... Les innovations d'offre touchent les façons d'agencer les produits ou de leur ajouter des fonctionnalités. Quant aux innovations d'expérience, il s'agit de services ajoutés, de canaux mis en avant ou encore de marques, autant de promesses avec l'implication croissante du consommateur (...). Ces listes ont un but : ouvrir l'espace des possibles pour ne pas faire penser qu'il n'y a qu'une manière d'innover, en fonction surtout de moyens financiers, pour ne pas dire affaire de riches. L'innovation est d'abord une affaire d'attitude, d'ouverture. N'oublions pas que la principale *innovation zone* de l'entreprise reste la machine à café ! »



Jean-Paul Betbèze, économiste, Senior Advisor de Deloitte et membre de son panel de parties prenantes externes ("*Feuille de route pour un monde nouveau*" - 2015)

Stimuler l'innovation de nos collaborateurs et accompagner la croissance de nos clients

Les 3i de l'innovation :
promouvoir l'innovation participative au sein de Deloitte en France



Notre ambition à horizon 2017 est de développer 30 offres innovantes, d'associer plus de la moitié de nos équipes et d'impliquer plus de 100 clients dans ce programme.



Yann Glever,
Directeur de l'Innovation chez Deloitte

L'innovation est au cœur des priorités et du savoir-faire de Deloitte en France :

- près de 15% de notre chiffre d'affaires est porté par des offres récentes, à notre catalogue depuis moins de cinq ans ;
- chaque année, nous encourageons le développement des entreprises innovantes au travers du Technology Fast 50 ;
- enfin, nous publions des études de référence en matière d'innovation dont les *Tech Trends* et les *TMT Predictions*.

Forts de ces valeurs et de cette excellence, nous avons lancé début 2014 un important programme d'innovation pour accompagner mieux encore nos clients face à l'accélération des évolutions technologiques et économiques.

Ce programme ambitieux et transformant vise à promouvoir l'innovation au sein de nos équipes. Il se concentre sur trois priorités :

1. Idéation

Stimuler l'innovation collaborative, générer des idées en rapport avec les nouveaux enjeux de nos clients (Analytics, Digital Transformation, Cyber security et Big Data notamment).

- Véritable programme interne d'innovation collaborative, **Idéation** est destiné à tous nos collaborateurs et organisé autour de concours, de récompenses et de création de valeur afin de renforcer notre positionnement en tant que leader des services aux entreprises.
- L'étincelle créative ne se commande pas, mais peut se favoriser. C'est pourquoi nous avons mis en place un portail collaboratif, **l'ISpace**, permettant de faciliter le partage d'idées innovantes et de libérer l'élan créatif au sein de nos équipes. Les idées recueillies sont évaluées par un jury constitué d'experts en innovation et d'associés de la firme. Les plus pertinentes ont le privilège de rejoindre notre programme d'incubation et de bénéficier d'un soutien financier et humain pour leur développement.
- Quelle que soit l'issue de cette phase de sélection, chaque collaborateur contribuant au programme se voit récompensé.



2. Incubation

Sélectionner les projets les plus prometteurs, financer et accompagner leur développement, encourager l'intrapreneuriat, fidéliser nos meilleurs talents.

- Un processus de développement structuré, inspiré du Lean startup, décomposé en 4 étapes : idée, concept, prototype, offre.
- La mise à disposition d'outils (Business canvas, Customer Value Proposition canvas...) et l'accompagnement d'experts en innovation pour faciliter et accélérer le développement des offres.
- L'accès privilégié aux compétences requises : techniques, marketing, juridiques, financières, commerciales, etc.
- L'implication de clients pour valider la pertinence du projet à chaque phase de son développement.



3. Immersion

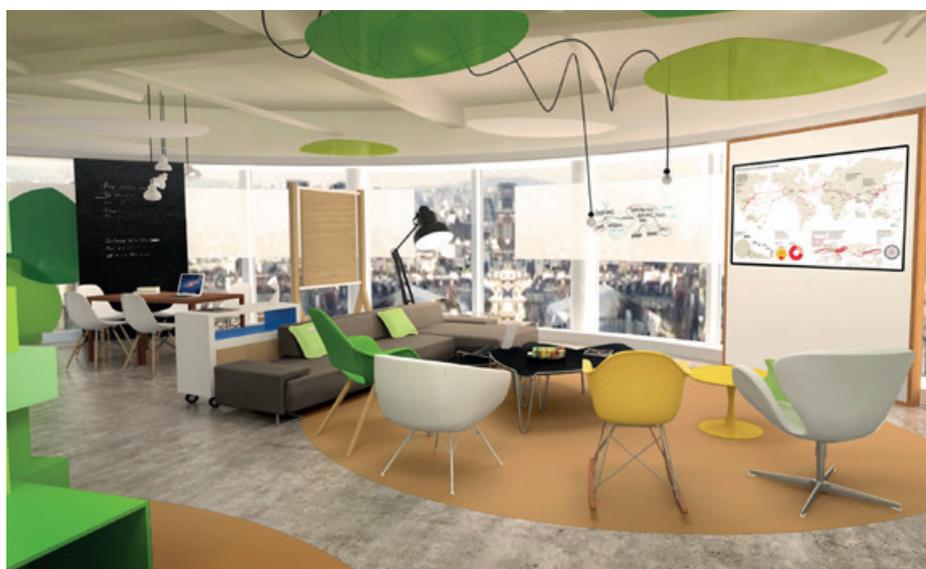
Placer nos clients au cœur de ce dispositif par la création d'un Innovation Lab. Travail en collaboration avec un architecte et mise en place d'un concours auprès d'écoles d'architecture d'intérieur pour imaginer ce projet.

- Stimulation "expérientielle" et capteur d'idées nouvelles, Design Thinking, Analytics & Visualization, outils collaboratifs, écrans tactiles.
- Partenariats avec des start-ups et experts en facilitation.

Inscrit dans le plan stratégique Deloitte 2020, ce programme est piloté au niveau du Comité Exécutif de Deloitte en France et bénéficie de l'appui du réseau des firmes Deloitte à l'international.

Il porte d'ores et déjà ses premiers fruits :

- l'**iSpace**, plateforme participative ouverte à l'ensemble de nos collaborateurs, est active. Ce dispositif favorisant le partage et la captation d'idées au sein de nos équipes a déjà permis de dégager plus de 100 idées innovantes depuis son lancement mi-2014 ;
- notre **programme d'incubation** est en place. A ce jour, il accompagne le développement de 9 projets innovants ;
- enfin, notre **réseau d'ambassadeurs** est créé. Constitué de référents volontaires et passionnés, il permet de renforcer la culture d'innovation et d'encourager l'intrapreneuriat au sein de notre firme.



Accompagner les acteurs d'innovation sociale et les solutions pour mieux partager la croissance

L'activité de l'entreprise est indissociable de la santé économique de ses territoires d'implantation. Face à la réalité qui nous entoure et aux grands enjeux du 21^e siècle, notre rôle en tant qu'entreprise est d'encourager, d'accompagner et de soutenir les porteurs de solutions socialement innovantes pour mieux partager la croissance dans un climat social plus inclusif. Pour atteindre cet objectif, Deloitte a créé la Fondation d'entreprise Deloitte pour l'éducation et le développement solidaire.



Guilène Bertin Perri,
Secrétaire générale de la Fondation d'entreprise Deloitte

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

En 2014, Deloitte mis en place un nouveau modèle d'accompagnement des entrepreneurs sociaux, porteurs de solutions socialement innovantes, pour renforcer son programme de pro bono, au travers de sa fondation d'entreprise.

Ce programme est fondé sur :

- le coaching des entrepreneurs par des binômes de collaborateurs Deloitte pour les assister dans la gestion opérationnelle de projets précis ;
- l'organisation de consultations techniques ponctuelles avec nos experts les plus pointus sur des questions précises.

Notre philosophie de pro bono revendique de 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 un problème précis.

Ce nouveau format de mécénat de compétences, testé dans le cadre de pilotes en 2013, porte ses fruits et nous a permis de renforcer l'engagement de nos collaborateurs et les heures de pro bono.

Au 31 mai 2014



77



2 960



Nombre de collaborateurs impliqués dans les projets de pro bono



Nombre d'heures de mécénat de compétences

Mieux partager la croissance ne se décrète pas et les convictions d'aujourd'hui ne suffisent malheureusement pas à créer le changement d'échelle espéré. Parce que les hommes et les femmes de Deloitte sont convaincus que les jeunes talents d'aujourd'hui portent les nouveaux modèles économiques de croissance partagée, la Fondation Deloitte a choisi de soutenir les établissements d'enseignement supérieur qui forment la nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux.

La Fondation d'entreprise Deloitte est partenaire de la Global Social Venture Competition (GSVC) depuis 2010. Créée en 1999 par l'Université de Berkeley et organisée par l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC dans les pays francophones (zone EMEA et Québec), la GSVC est un concours international de business plans réservé à des projets d'entreprises alliant viabilité économique et impact social et/ou environnemental, portés par des étudiants et jeunes diplômés.

Chaque année, une vingtaine de collaborateurs accompagnent les porteurs de projets sous forme de *mentoring*.

Focus sur quelques missions de mécénat de compétences

Accompagnement de l'association *Siel Bleu*



Le projet : après un AVC, la pratique d'une activité physique adaptée permet de diminuer les conséquences de ce dernier, d'améliorer la qualité de vie et de réduire les risques de récurrence. Trois collaborateurs sont engagés dans cette action.

Résultat : un budget sécurisé sur la première année, des engagements de financement durables et un modèle financier viable.

Accompagnement de l'association *Môm'Artre*



Le Réseau Môm'Artre a été créé en 2001 pour offrir un mode de garde adapté aux horaires et aux ressources des parents, éveiller à l'art et à la culture et proposer des animations dans les quartiers, dans le respect de la diversité.

A l'occasion de la réforme des rythmes scolaires, Môm'Artre a créé son centre de formation, création accompagnée par la Fondation Deloitte. Trois collaboratrices ont engagé leurs compétences en conduite de projet, expertise juridique, certification, connaissance des marchés publics, communication et marketing, tout ceci avec le soutien de la Chaire ESSEC Leadership & Diversité.

Témoignage

« Dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires, Môm'Artre a conçu un programme de formation à destination des mairies et organismes publics, afin d'offrir une animation artistique de qualité aux enfants. Pour déployer ce programme, Môm'Artre a bénéficié d'un accompagnement par trois collaboratrices de Deloitte aux expertises très diverses et complémentaires. Pour Emille, le porteur de projet au sein de Môm'Artre, ce trinôme a été très précieux notamment dans les phases de doute, de flottement ; chaque séance de « coaching » lui a permis de retrouver la sérénité et la motivation nécessaires à la conduite du projet, de réorganiser les priorités, de repartir du bon pied. Grâce à cet accompagnement, Môm'Artre Formation a pu voir le jour ».

Chantal Mainguené, Présidente et fondatrice de Môm'Artre



S'engager durablement pour la réinsertion économique des plus précaires

Deloitte s'engage depuis plus de 10 ans aux côtés d'acteurs mobilisés en faveur de l'insertion et de la réinsertion de personnes en situation de fragilité. Plus de 40 collaborateurs accompagnent en binôme des demandeurs d'emploi, sur leur lieu et temps de travail, et animent pour certains des ateliers de formation en anglais.

Le programme Mission Insertion Réinsertion de la Fondation d'entreprise Deloitte vient compléter l'accompagnement proposé par les institutions et associations partenaires en donnant ou redonnant aux personnes accompagnées un accès à l'entreprise et à ses codes, et en favorisant un lien direct avec les professionnels qui y travaillent.

Nos partenaires :

- SNC
- MEF 92
- MEF Nanterre
- Mairie de Neuilly
- 100 chances – 100 emplois

« En recherche d'emploi, j'ai bénéficié de l'accompagnement de Christelle, collaboratrice de Deloitte. Nos échanges réguliers m'ont aidé à créer la connexion avec l'entreprise qui manque parfois aux programmes éducatifs, à mieux appréhender les codes de l'entreprise, à améliorer mon CV et ma communication orale lors des entretiens. Et quand, plus tard, j'ai été embauchée en CDD chez Deloitte, j'ai tout naturellement créé une jonction entre le programme Mission Insertion Réinsertion et 100 Chances–100 Emplois, dont j'avais également bénéficié. La richesse de ces deux programmes est un engagement mutuel fort, un contrat scellé entre les bénéficiaires et les accompagnateurs, avec l'objectif commun de maximiser les chances d'accès à l'emploi. Aujourd'hui, je poursuis cet objectif, de l'autre côté du contrat. »

Evlyna, chargée de recrutement

Pour en savoir plus sur la Fondation d'entreprise Deloitte et télécharger le rapport d'activité 2014, consultez le site www.fondationdeloitte.com

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



« L'une des principales sources d'innovation sociale est l'économie collaborative. Elle donne plus de pouvoir aux individus et transforme en profondeur le processus de création de richesse. Il s'agit d'une évolution dont nous n'avons pas encore mesuré toutes les conséquences et cette jeune économie émergente pose plusieurs questions : comment mesurer la valeur ajoutée créée ? Quelle transparence pour ces nouveaux modèles ? Ces questions peuvent-elles constituer des axes d'intervention futurs ? »

Chantal Dardelet, Directrice exécutive de ESSEC IIES -
Responsable du pôle Egalité des chances, membre de notre
panel de parties prenantes externes

« La nécessité de transformer l'économie s'impose de plus en plus. Cela passe par l'innovation pour transformer la finance et en faire un outil au service de la transition vers une croissance plus durable, plus inclusive. Deloitte peut accompagner cette évolution de la finance, il serait intéressant de mieux comprendre le rôle qu'il peut jouer dans les réflexions de place sur la question. »

Claude Nahon, Directrice Développement durable d'EDF

Pistes de réflexion pour progresser



3. Créer de l'emploi qui dure, renforcer l'employabilité des jeunes



Avec un taux de chômage de 21% des jeunes entre 16 et 24 ans en Europe et de 24% en France, force est de constater qu'être jeune et à la recherche d'un emploi est difficile en 2014, surtout lorsqu'on rajoute à cela l'absence de diplôme. Sur l'ensemble des jeunes au chômage, 47% n'ont validé aucun diplôme.

Plusieurs rapports et analyses font apparaître que les jeunes ont plus souffert de la crise que les autres catégories de la population. Ces rapports pointent le fait que les jeunes sont un public vulnérable sur le marché de l'emploi : ils sont parmi les premiers à en sortir lorsque la conjoncture se dégrade.

Par ailleurs, le problème semble structurel, dans la mesure où le taux de chômage des jeunes reste élevé, même en période de reprise économique. Enfin, la répartition géographique du chômage des jeunes est inégale. Certaines villes ou quartiers concentrent ainsi toutes les difficultés : échec scolaire, chômage des jeunes...

S'il n'existe pas de solution globale et simple à cette question complexe, diverses actions ciblées ont été déployées ou sont en cours de déploiement par les politiques et la société civile. Par exemple, le renforcement de l'orientation scolaire et des informations disponibles sur les formations et les domaines offrant une forte employabilité, la professionnalisation de certaines formations, notamment en ce qui concerne l'équilibre entre contenu théorique et stages pratiques sur le terrain. La liste n'est pas exhaustive et les réflexions se poursuivent sur la question.

Il s'agit là d'un véritable défi politique, social et économique. Une jeunesse au chômage accumule un retard qu'elle ne comblera que très difficilement ou, dans certains cas, pas du tout. C'est une jeunesse qui ne s'insérera pas dans la vie économique et citoyenne, et qui peut malheureusement basculer dans la délinquance.

Mener une politique de recrutement ambitieuse

« Avec la montée en puissance de la digitalisation et des collaborations de plus en plus transverses, nous n'arriverons à poursuivre nos objectifs RH qu'en nous appuyant fortement sur le management de proximité. »



Céline Riou, DRH des métiers de l'Audit et d'ERS

Recruter des jeunes diplômés dans le respect de nos principes

Deloitte fait partie des principaux recruteurs de France avec 1 000 recrutements en CDI, dont 700 jeunes diplômés, et 500 stagiaires en 2014.

Des personnalités mobiles, motivées, ouvertes sur le monde, désireuses de découvrir de nouveaux métiers. Deloitte recrute des profils variés en poursuivant un seul objectif : recruter les meilleurs et répondre à leurs attentes. Notre philosophie de recrutement repose sur les principes suivants : non-discrimination, emploi durable et diversité culturelle. Nous proposons essentiellement des CDI et nous nous efforçons de diversifier notre recrutement pour accueillir les meilleurs talents, d'horizons différents, et composer des équipes diverses et ouvertes. Si, historiquement, nos recrutements étaient plutôt tournés vers les grandes écoles, nous nous efforçons depuis plusieurs années

d'élargir notre vivier de collaborateurs potentiels aux profils universitaires, dans le respect de notre principe d'équité de traitement.

Notre politique de recrutement est construite autour de notre site carrières, Deloitte recrute.fr, avec pour objectif d'attirer et de recruter tout en créant plus de proximité, de transparence et d'engagement avec ceux qui aspirent à nous rejoindre. Le site carrières a été enrichi de nombreuses fonctionnalités et nouveautés afin d'aider nos candidats à se projeter dans notre univers et de les accompagner dans leurs choix de carrière : des outils interactifs (Parler Deloitte, DMatcher), une Job Map pour consulter les offres d'emploi en un seul coup d'œil et de nombreux contenus très attendus et appréciés par nos publics cibles sur les thèmes du recrutement, de l'intégration, de la rémunération et des avantages sociaux.



1 000

recrutements de CDI
en 2014



500

stages





Faciliter l'intégration de nos jeunes recrues, le gage d'un recrutement réussi

Si un recrutement réussi dépend avant toute chose d'une solide procédure de sélection, l'intégration, dernière étape du recrutement, est déterminante pour garantir cette réussite et éviter toute désillusion réciproque. C'est le moment où nous concrétisons la promesse employeur qui nous a permis de convaincre et où nous devons susciter rapidement l'adhésion des collaborateurs qui nous ont rejoints.

Pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur, Deloitte a mis en place un dispositif qui facilite ses premiers pas au sein de notre organisation. Chaque nouvel entrant bénéficie d'une journée d'intégration et d'un accompagnement individualisé grâce au soutien d'un parrain, d'un manager RH et d'un « Integration Manager » qui interviennent lors de moments phares dans la vie du collaborateur (accueil, rencontres formelles et informelles, évaluations, partage d'information, etc.)

Pour améliorer notre politique d'intégration des jeunes recrues, cibler nos points forts et corriger nos points faibles, nous lancerons en 2015 trois questionnaires (en partenariat avec MeilleuresEntreprises.com) à destination de nos candidats, nos stagiaires et nos nouveaux entrants.

La démarche est intégrative : elle propose une analyse de la motivation et de l'engagement en s'appuyant sur les principes du développement personnel à travers 6 dimensions complémentaires : Progression – Environnement de travail stimulant – Management – Reconnaissance /Motivation – Fierté – Plaisir.

Ces questionnaires ont été élaborés pour être intuitifs, clairs et rapides à compléter.

Notre objectif est multiple pour chacune des trois populations cibles : évaluer leur niveau de satisfaction, initier des actions correctrices si nécessaire et communiquer à l'externe sur nos points forts.

Un recrutement réussi repose sur une solide procédure de sélection mais aussi et surtout sur le succès du processus d'intégration des nouvelles recrues.

Renforcer l'excellence de nos collaborateurs

Notre dynamique RH repositionne les collaborateurs au cœur du dispositif et met l'accent sur le renforcement de leur employabilité.

Une dynamique RH bâtie autour des besoins des collaborateurs

La démarche de Deloitte est de repositionner le collaborateur et ses compétences au cœur du dispositif RH. L'accent est mis sur la progression de nos talents et le renforcement de leur excellence. Cette approche permet en synthèse d'établir, pour chaque collaborateur, un bilan de ses points forts sur lesquels nous pouvons capitaliser et de ses axes d'amélioration sur lesquels nous devons agir.

Plusieurs leviers peuvent être actionnés, notamment les programmes de mobilité transverses sur différents métiers, ou encore sur des secteurs d'activité différents... Plus de 50 collaborateurs de la firme française ont pu bénéficier d'une mobilité interne cette année et près d'une quarantaine sont actuellement expatriés aux quatre coins du monde.

Ainsi, l'évaluation d'un collaborateur se référera aux trois axes suivants :

- l'évolution de l'acquisition des compétences attendues ;
- le niveau de complexité des missions ou sujets traités ;
- le niveau d'implication du collaborateur dans les 4 dimensions attendues :
 - compétences techniques et qualité des travaux ;
 - organisation et gestion de la mission ;
 - développement personnel et gestion d'équipe ;
 - relations clients et commercial.

La formation continue pour tous : un levier d'excellence

Un dispositif de formation organisé en six grandes catégories d'offres

Spécifiques métiers 1

Formations spécifiques métiers : US Gaap, actualité bancaire, formations sur des compétences spécifiques...

Socle technique métiers 2

Formations pour le développement des compétences fondamentales

Développement commercial et managérial 3

Formations ouvertes aux managers et senior managers pour développer leurs compétences commerciales et managériales

Formations internationales 4

Formations à haute valeur ajoutée proposées par "Deloitte University in Europe" portant sur le leadership, la prise de recul, les négociations

Efficiency 5

Formations destinées à améliorer la capacité opérationnelle des collaborateurs : formations linguistiques, bureautiques, gestion du temps, applications SI, etc.

Formations industries 6

Formations pour découvrir ou perfectionner ses connaissances liées aux industries de nos clients

Des formations tout au long du parcours à l'embauche et lors de chaque promotion

Au cours de l'année 2014, plus de 270 nouveaux entrants ont été accueillis en audit. Leur intégration a démarré par un séminaire de formation de 15 jours en résidentiel sur un nouveau site à l'étranger (Club Med Sicile).

Ce séminaire leur a permis de découvrir leur métier, d'échanger avec leurs managers, de se rencontrer et de participer à une action de la Fondation Deloitte (triathlon solidaire).

Chaque promotion s'accompagne d'une formation de plusieurs jours pour préparer le collaborateur à son nouveau rôle à la fois d'un point de vue technique mais aussi d'un point de vue comportemental. Un portail individuel de formation lui permet également à tout moment d'avoir une vision complète des formations disponibles (formations virtuelles et présentielles).

Une fois par an, en octobre, les conventions des nouveaux Managers et Senior Managers permettent à ceux-ci de se retrouver afin de mieux comprendre les attentes liées à leur nouvelle fonction, d'échanger avec le Président sur la vision stratégique et de bénéficier de conférences de haut niveau.

Des formations passerelles

Un dispositif de formations passerelles est mis en place pour favoriser la mobilité de nos collaborateurs en interne d'un métier à l'autre (de l'Audit vers l'activité Financial Advisory par exemple).

Approfondissement des expertises

Notre espace de formation permet à nos collaborateurs de se former virtuellement à 12 langues et/ou en coaching individuel. En 2014, 648 collaborateurs ont bénéficié d'une formation linguistique (toutes langues confondues) :

- 528 avec accompagnement,
- 120 en e-learning uniquement.

Par ailleurs, un accompagnement est proposé pour faciliter la préparation de diplômes à finalité professionnelle (DCG, DSCG, diplôme d'actuariat) et s'entraîner au test TOEIC.

« Notre politique de formation est fondée sur une approche bienveillante, individualisée et progressive qui vise à aider chacun à construire un programme personnalisé de développement de ses compétences, dans le cadre d'une projection de carrière et des attentes du marché. Il s'agit donc d'accompagner le manager dans son acte de changement. La révolution digitale nous permet d'offrir une grande flexibilité dans nos temps d'apprentissage : se former partout, tout le temps, en fonction des besoins.



Véronique Staat, membre du Conseil d'administration, Associée en charge de la formation

Plus de **70%**
de collaborateurs formés au 31/12/2014

986
sessions de formation présentielles tenues au
31/12/2014

16 746
jours de formation dispensés au 31/12/2014

24

formations proposées
en « blended learning »

Des outils pédagogiques diversifiés et innovants

Webcasts techniques :

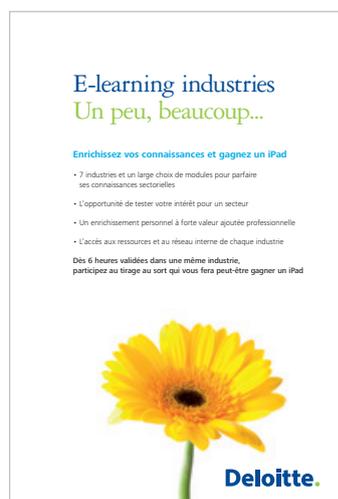
Près de 25 formations en ligne sont proposées aux collaborateurs, qu'ils peuvent suivre, à distance, en direct ou en différé.

Blended learning :

Afin de compléter les formations présentielles, la Direction de la formation propose pour chaque formation managériale, commerciale et comportementale :

- des e-learning d'une durée variable pour découvrir le thème,
- des ouvrages de référence pour aller plus loin.

Cette approche « blended » (présentiel + e learning + ouvrages) permet aux collaborateurs de pouvoir à tout moment se former, compléter ou approfondir leurs connaissances.



Flash learning :

Une plateforme de vidéos courtes sur des thèmes d'actualité (business, leadership, société...) propose aux collaborateurs un développement de leurs connaissances « à la carte ».

Chaque mois, quatre nouvelles vidéos sont mises en ligne. Les collaborateurs y ont facilement accès en flashant un QR Code via leur smartphone ou leur tablette.

Création d'un MOOC

En collaboration avec TEM (TELECOM/TELECOM Management) et la Marque Employeur de Deloitte, un MOOC sur les bases du Conseil est en cours d'initiation.

Des formations internationales – « Deloitte University in Europe »

A partir du grade de manager, nos collaborateurs peuvent suivre des programmes de formation dans le cadre de notre université européenne. Ces cursus, riches en échanges et en partage d'expériences, permettent à chacun de concrétiser son appartenance à une firme internationale, de développer son leadership et sa puissance commerciale et d'élargir son réseau.

Dans le cadre d'un déploiement à grande échelle, 172 collaborateurs ont ainsi suivi en 2014 une dizaine de programmes différents à Bruxelles et à Chantilly, sites sélectionnés pour accueillir notre « Université Deloitte ».

325

connexions
chaque mois

96

heures de
visionnage



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

Le programme d'égalité professionnelle a été mis en place en 2008 dans le but de renforcer les performances de Deloitte sans aucune forme de discrimination positive.

Piloté par deux associées représentant le Comité Exécutif et le Conseil d'administration, ses priorités ont été redéfinies en 2014 lors d'une session spéciale du Comité Exécutif.

En 2013, Deloitte a mis en place un plan d'actions opérationnel sur trois ans, axé autour de 4 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.

Ces engagements ont été déclinés en actions concrètes qui sont mesurées par des indicateurs quantitatifs et un suivi de performances détaillé par centre de responsabilité et couvrant les thèmes suivants :

- mixité des recrutements et mixité à chaque grade,
- promotion et responsabilisation des femmes,
- équité des rémunérations,
- rétention des femmes.

Ce suivi permet ainsi d'apprécier nos avancées par rapport aux objectifs fixés en 2011.

Mission Handicap

Depuis 2006, Deloitte s'est engagé dans la lutte contre les discriminations liées aux situations de handicap, au travers de 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 & EA.

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

Tous les ans, la firme organise une semaine spécifique pour l'emploi des personnes en situation de handicap (SEPH) qui propose des conférences et des ateliers de mise en situation de handicap pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs.

Recrutement et accompagnement des collaborateurs en situation de handicap

Deloitte a embauché cette année 6 collaborateurs en situation de handicap avec 50% de CDI. Ces collaborateurs ont été accompagnés en poste et ont bénéficié de la compensation adéquate. Les équipes ayant intégré ces collaborateurs handicapés ont pu bénéficier d'échanges et de formations dédiées.

48%

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

18%

de femmes parmi les associés

25%

de femmes au CA

8%

de femmes au COMEX

165 000 €

d'achats au secteur protégé en 2014



6

collaborateurs handicapés embauchés en 2014 dont 50% en CDI

La qualité de vie au travail reste une de nos priorités. Nous avons maintenu les deux principes d'action que sont la prévention et la mise à disposition d'outils individuels.

Qualité de vie au travail

Prévention du stress au travail

Diagnostic relatif aux risques psychosociaux

En partenariat avec le CHSCT et la médecine du travail, une enquête sur la qualité de vie au travail a été réalisée au sein de notre cabinet afin de mesurer le taux de stress parmi ses populations. Cette enquête a été conduite en 2013 par un cabinet indépendant, reconnu pour son expertise. Les résultats ont été analysés et présentés aux associés et collaborateurs de la firme.

Un plan d'actions a été mis en œuvre afin de prévenir la survenance de risques psychosociaux (RPS) et avant tout pour améliorer le cadre de travail et le quotidien. Ce plan s'articule autour de 5 grandes actions :

- Déploiement de la Charte du management responsable par les managers : signée en 2012 par les associés de la firme, son application a été élargie en 2014 à l'ensemble des managers.
- Revue des modalités d'évaluation : les évaluations de fin de mission et de fin d'année n'ont plus pour objet de mesurer et noter la performance, pouvant être source de stress, mais au contraire de remettre la carrière, l'employabilité et les compétences du collaborateur au centre du dispositif en mesurant ses progrès.
- Focalisation sur des moments de convivialité : des événements favorisant la convivialité sont organisés tels que des team buildings, des soirées et des séminaires.
- Respect de l'équilibre de vie : Deloitte s'est attaché à développer un mode de travail plus souple et plus flexible en favorisant le résultat au présentisme.

Des entretiens individuels annuels - mais aussi plus récemment de mi-année - sont mis en place pour améliorer l'écoute des collaborateurs, tant sur leur avenir au sein de la firme que sur leur « vécu » dans le cadre de leurs différentes missions.

Campagnes de sensibilisation

Deloitte propose aussi, deux fois par an, des campagnes de sensibilisation sur des sujets de santé tels que la dermatologie, la nutrition, ou des formations aux gestes qui sauvent. La journée de sensibilisation aux troubles du sommeil et la semaine de découverte de l'ostéopathie ont également rencontré un grand succès auprès des collaborateurs.

Mise à disposition d'outils individuels

Une palette de services pour aider les collaborateurs

Afin de pérenniser ses actions visant à une meilleure gestion du stress, la firme propose à ses collaborateurs les services suivants :

- Séances d'ostéopathie : un ostéopathe consulte dans l'enceinte de l'entreprise, deux fois par semaine, sur le temps de travail ;
- Massages assis minute : les infirmières du travail pratiquent des massages de détente, d'une durée de 20 minutes ;
- Formations à la gestion du stress : fournir aux collaborateurs les outils pour mieux vivre au travail ;
- Ateliers de sophrologie : organisés sur une base régulière.

Salle de sport

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

Politique de sécurité

Une gouvernance renforcée

En 2014, la firme a mis en place un comité Sécurité regroupant l'ensemble des responsables participant à la sécurisation de l'environnement physique ou logique. Ce comité s'est fixé pour objectifs :

- d'assurer une veille sur les évolutions réglementaires et de définir les actions nécessaires pour les appliquer au sein de la firme ;
- d'assurer un suivi du niveau de la sécurité et de la qualité de l'environnement de travail des collaborateurs au niveau national, via un programme d'audits internes ;
- d'assurer une communication régulière avec les instances internationales (GSO, GISO) sur les actions et les niveaux d'alerte ;
- de partager sur le niveau d'avancement de toutes les initiatives liées à la sécurité.

Par ailleurs, Deloitte a également renforcé en 2014 son dispositif de gestion de crise. Il permet d'avoir une procédure adaptée à chaque situation de crise pour la gérer du mieux possible. La firme a élaboré un plan de continuité de l'activité et un plan de reprise pour tous les associés, afin de pouvoir assurer au plus vite une reprise du service, ainsi qu'un pocket « Mémo gestion de crise ».

Des outils et procédures particuliers pour les déplacements professionnels

En 2013, la firme a renforcé son dispositif de sécurisation des déplacements professionnels par la mise en place d'un outil de suivi des voyages qui permet notamment :

- d'informer les collaborateurs, en amont de leur départ, sur les risques sanitaires et sécuritaires liés au 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 plus réactif - via un système d'alerte - en cas d'événement exceptionnel qui pourrait impacter les voyageurs.

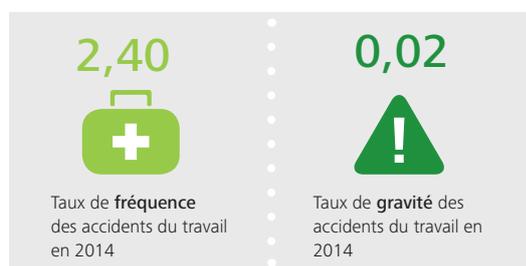
Un guide « Sécurité Pays » est mis à disposition de chaque collaborateur avant son départ en mission ainsi qu'un pocket « Mémo Déplacement », au format carte de crédit, reprenant l'ensemble des numéros utiles en cas d'urgence.

Enfin, pour tout déplacement dans un pays à risque sanitaire, les collaborateurs sont invités à consulter le service Santé de Deloitte qui :

- les informe sur les risques relatifs à la santé dans le pays ;
- contrôle et met à jour leurs vaccinations si nécessaire ;
- les oriente dans un centre de vaccination si la vaccination contre la fièvre jaune est obligatoire ;
- met à leur disposition une trousse de secours, contenant des médicaments et du matériel dont ils pourraient avoir besoin au cours de leur déplacement ;
- leur délivre une ordonnance pour un traitement spécifique si besoin.

Des actions de sensibilisation régulières

Depuis deux ans, en fin d'année, la firme organise la « Security Week », qui permet de sensibiliser et de former les collaborateurs à la sécurité. En 2014, elle a eu pour axe principal la sécurité lors des déplacements professionnels, dans la continuité des actions mises en place l'année dernière. Durant une semaine, des messages sur ce thème ont été relayés via une campagne d'affichage, des questionnaires et des mémos sur les bonnes pratiques. Deux conférences de sensibilisation ont été organisées et des calendriers reprenant douze messages de prévention ont été imprimés et distribués.

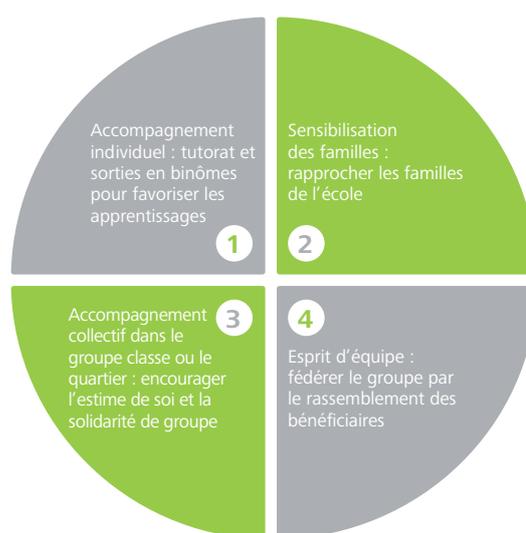


S'engager en faveur de l'accès à l'emploi des jeunes dans les zones sensibles, renforcer leur employabilité

Renforcer les passerelles entre l'éducation et l'entreprise

En 2010, la Fondation d'entreprise Deloitte a créé en partenariat avec l'association Le Réseau un concept innovant de jumelage entre l'entreprise et un établissement scolaire (le lycée Jean-Jacques Rousseau de Sarcelles), basé sur les échanges bilatéraux. Véritable passerelle entre l'école et l'entreprise, le jumelage solidaire offre aux élèves (lycéens et étudiants) l'opportunité de bénéficier de ressources utiles à leurs études, de mieux appréhender le monde de l'entreprise et faire ainsi des choix « éclairés » en matière d'orientation.

La Fondation Deloitte a dupliqué et pérennisé ce dispositif à travers de nouveaux partenariats avec des établissements scolaires, parmi lesquels le lycée Alfred Kastler de Cergy-Pontoise (95) et le lycée Jean Condorcet de Bordeaux.



Prévenir le décrochage scolaire – « L'Alliance des mécènes pour l'éducation »

Chaque année, près de 150 000 jeunes sortent du système scolaire français sans diplôme et sans qualification. Pour prévenir ce phénomène qui ne cesse de progresser, 10 entreprises/fondations mécènes¹ se sont réunies pour construire ensemble un programme d'actions innovant, avec le soutien de l'Education nationale et l'appui d'un conseil scientifique.

Ce programme est mis en œuvre par un collectif de six associations partenaires², spécialisées dans l'accompagnement des jeunes fragilisés et avec la participation des salariés des entreprises fondatrices. En apportant un soutien global au collégien en risque de décrochage scolaire, le programme, bâti sur quatre volets, vise à prévenir la sortie du système scolaire et l'isolement social de l'enfant.

Le programme en chiffres pour l'année 2014

 **10** collèges partenaires

150  collégiens de 5^e accompagnés individuellement.

 **50** interventions en classe auprès de

1 250 élèves

 **20** ateliers "Parole aux parents" dans les collèges

1. Caisse des Dépôts, Fondation CNP Assurances, Fondation Deloitte, Fondation France Télévisions, Fondation HSBC pour l'éducation, Fondation ManpowerGroup, Fondation RATP, SAFRAN, Fondation SNCF, Fondation Total

2. Atlas, Entraide Scolaire Amicale (ESA), Proximité, Réussir Moi Aussi (RMA), Le Valdocco et ZupdeCo

Parrainer des étudiants issus de zones sensibles, dans l'éducation et vers l'emploi

Antérieur à la création de la Fondation Deloitte, le programme de parrainage d'étudiants issus de zones sensibles propose un accompagnement jusqu'à l'entrée dans la vie active et compte 9 promotions (soit près de 300 étudiants parrainés) depuis sa création.

Basée sur l'échange, l'écoute et la confiance mutuelle, la relation entre les filleuls et les parrains/marraines de Deloitte se construit et évolue au fil des ans. Grâce au programme de parrainage, les étudiants ont un accès facilité et privilégié à l'entreprise et peuvent ainsi appréhender de façon très concrète, au travers de stages et de journées découverte, les différents métiers et codes de l'entreprise. De plus, les parrains et marraines constituent les prémices du futur réseau professionnel des filleuls.

En signant une convention d'engagement solidaire, chaque étudiant parrainé s'engage à son tour à mener une/des action(s) sociale(s) afin de démultiplier l'impact.

Performances

522 collaborateurs investis

4 568 bénéficiaires

8 674 heures de volontariat

Pour en savoir plus sur la Fondation d'entreprise Deloitte et télécharger le rapport d'activité 2014, consultez le site www.fondationdeloitte.com

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

« Le stéréotype principal lié au handicap est la présupposition de non-performance ou de perte de performance, du fait de sa situation. Deloitte place la performance de ses collaborateurs au cœur de l'excellence de service à ses clients. Son ambition d'excellence est une dimension importante à prendre en compte dans ses actions en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. »

Laurence Reckford, Responsable du département Diversité chez Total, membre de notre panel de parties prenantes externes

« Les difficultés d'accès à l'emploi des jeunes se heurtent à l'allongement de la durée de travail et le croisement des deux crée du chômage pour les jeunes et les seniors. L'emploi des seniors est une question à laquelle pourrait s'intéresser Deloitte et notamment les réflexions autour du rôle des seniors dans le transfert des compétences aux jeunes générations. »

Claude Nahon, Directrice Développement durable d'EDF



Pistes de réflexion pour progresser



4. Transformer l'objectif environnemental en moteur de développement économique

La crise financière et économique a placé au premier plan des préoccupations le besoin de restaurer la croissance et la soutenabilité des finances publiques. Cependant, les secteurs des éco-activités et activités vertes se développent et pourraient constituer un des instruments de la sortie de crise. Cela est d'autant plus nécessaire que les solutions pour sortir de la crise ne peuvent s'exonérer de répondre aussi à la crise écologique.

Le rapport du Commissariat général au développement durable au 1^{er} trimestre 2014 permet de constater en effet que l'économie verte et les éco-activités plus spécifiquement ont relativement bien résisté à la crise et constituent non seulement un ensemble de secteurs très dynamiques, mais aussi un terrain d'actions en faveur d'une croissance qualitativement différente. »

Dans son rapport annuel sur l'état de la France en 2014, le Conseil économique social et environnemental fait ressortir la protection de l'environnement comme un levier de développement économique :

« A la fin du siècle dernier, la sensibilité croissante de l'opinion publique en faveur de l'environnement recevait surtout une réponse des communicants. Aujourd'hui, la lutte contre les dérèglements climatiques, la réduction de la biodiversité, l'épuisement des ressources ou la pollution de l'eau, de l'air et de la terre imposent une évolution des schémas d'organisation et des procédés de production. Ces derniers s'inscrivent dans l'objectif global du développement durable (...).

Emploi dans les éco-activités



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

Un centre d'excellence et d'innovation en développement durable

Issu du rapprochement de Bio Intelligence Service



avec Deloitte en juillet 2013, Bio by Deloitte est le centre d'excellence et d'innovation de la firme, dédié aux réflexions autour de la transformation de l'objectif environnemental en moteur de la croissance et du développement économique.

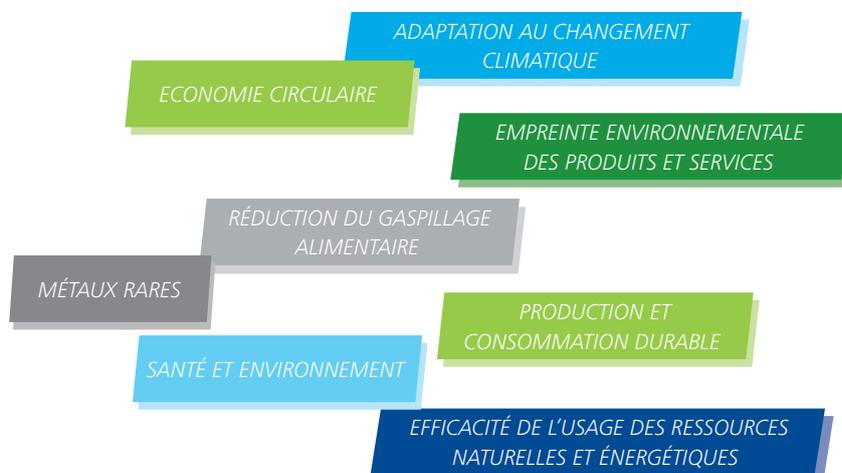
Les équipes de Bio by Deloitte sont engagées depuis 1989 dans des activités de recherche permettant le développement de nouvelles connaissances scientifiques et l'innovation environnementale et sanitaire. Ces travaux de recherche permettent de trouver des solutions innovantes aux enjeux d'avenir et accompagnent l'action des pouvoirs publics.

Un blog qui donne la parole aux experts de Deloitte : D.Views



Lancé en 2012, D. Views, le blog business de Deloitte France, s'est progressivement imposé comme une référence sur nos marchés en média online. Il propose des points de vue de la firme autour de problématiques sectorielles, métiers ou macro-économiques. Espace unique d'expression de nos experts, il contribue au débat public.

Enjeux d'avenir



Limiter notre empreinte environnementale

Les chiffres FY14 parlent

« La maîtrise de notre empreinte environnementale est l'un des piliers de notre démarche de performance globale Dway. Cette démarche répond à une forte demande de nos collaborateurs et clients et constitue un levier non négligeable de réduction de coûts. Depuis trois ans, les équipes Opérations ont mis en place des programmes ambitieux en collaboration avec la Direction du développement durable de Deloitte, répondant à ces objectifs précis : 5% de réduction de notre consommation de papier en 2015 par rapport à 2010 (sur le périmètre Deloitte et Taj) et 3,5% de réduction de notre intensité carbone en 2015 par rapport à 2012 (émission de gaz à effet de serre par collaborateur).

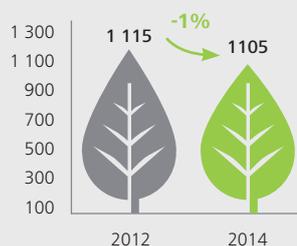
Les actions menées à date nous ont permis de dépasser, dès 2014, notre objectif de réduction de la consommation de papier et des émissions de gaz à effet de serre, sur le périmètre ciblé, dans un contexte de croissance de nos activités. Ce sont là des performances encourageantes qui nous motivent pour l'avenir. Nous n'avons néanmoins pas encore atteint notre objectif cible de réduction de notre intensité carbone et devons maintenir nos efforts. Par ailleurs, il nous faut maintenant nous fixer de nouveaux objectifs de réduction de notre consommation de papier sur l'ensemble du périmètre (In Extenso inclus). »



Bertrand Boisselier, membre du Comité Exécutif, Associé en charge de la Finance, des Opérations et des Systèmes

Intensité carbone entre 2012 et 2014

(t. eq. CO₂/collaborateur)



Consommation de papier par collaborateur

(t./collaborateur)





Des politiques ciblées

Effacité énergétique de nos bâtiments

Deloitte continue à travailler sur la maîtrise de la consommation énergétique de nos bâtiments à travers sa politique Green IT et les investissements dans les solutions techniques d'efficacité énergétique.

Notre politique de Green IT est pilotée par la Direction des systèmes d'information et est fondée sur :

- la technologie de consolidation des serveurs VMWARE (plusieurs serveurs logiques sont exploités sur un même serveur physique) ;
- la centralisation d'applications pour diminuer la puissance nécessaire au fonctionnement de notre parc informatique ;
- le refroidissement des serveurs au moyen de groupes de climatisation dont le fonctionnement est adapté à celui des serveurs (mise en route en fonction de la chaleur de la salle et production de froid régulée) ;
- la collaboration avec le financeur « GreenFlex », pour mettre en place le programme « BeGreen » de pilotage de notre parc d'actifs en 3 dimensions : technologique, économique et environnementale. Nous avons également mis en place avec ce partenaire des catalogues « Ecoguide fournisseurs » permettant de faciliter le choix des fournisseurs de matériel informatique et bureautique, en proposant un benchmark et une évaluation des fournisseurs se trouvant sur le marché.

Dans le cadre de son programme Campus Neuilly, Deloitte a mis en place des solutions techniques d'efficacité énergétique : dispositif d'extinction automatique des éclairages, remplacement des spots incandescents par des LED, détecteurs de présence dans les espaces communs. Fin 2014, Deloitte a investi dans un dispositif de compteurs intelligents sur son site de Neuilly – qui concentre 70% de ses effectifs – pour un suivi précis de la consommation énergétique de chaque bâtiment en fonction des usages (éclairage, ordinateurs...). Ce dispositif devrait nous permettre dès 2015 d'identifier des leviers d'actions précis pour encore plus d'efficacité énergétique.

Optimisation des déplacements professionnels

Nos déplacements professionnels sont en majorité liés à nos missions de services auprès de 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 2014, Deloitte a continué sa campagne de sensibilisation auprès de ses collaborateurs sur la réduction de l'empreinte environnementale.

Politique d'achats responsables

Notre politique d'achats responsables est axée sur deux principes directeurs :

- favoriser le recours au secteur protégé,
- limiter les impacts environnementaux directs.

Depuis plusieurs années, Deloitte utilise du papier éco-labellisé pour toute la gamme de papier destiné à l'usage courant à Paris et en régions. Pour progresser dans sa démarche, la firme a mis en place de manière systématique à Lyon la tarification lettre verte pour son courrier. Cette tarification est conçue pour émettre jusqu'à 30% de CO₂ en moins que la lettre prioritaire actuelle. Une étude pour un déploiement sur les autres sites est actuellement en cours.

Avec l'aide de nos fournisseurs, nous continuons de sélectionner environ 20% de produits « verts » concernant les fournitures de bureaux.

Réduction de notre consommation de papier et recyclage des déchets papier

Deloitte mène depuis longtemps une politique de dématérialisation des supports qui a permis une réduction importante de notre consommation de papier. L'investissement dans la technologie « Follow me printing » est venu renforcer cette politique. Cette solution, en plus d'assurer la sécurisation des documents permet une économie de papier et de consommables. En effet, les documents envoyés vers les imprimantes ne sont délivrés que lorsque le collaborateur s'est identifié sur l'imprimante.

Le dispositif de recyclage du papier consommé, initialement limité aux bureaux de Neuilly, a été étendu aux bureaux régionaux (pour l'instant : Nantes, Strasbourg, Lille, Lyon, Marseille et Cannes). Le déploiement de ce dispositif a permis en 2014 le recyclage de plus de 98 tonnes de papier (en baisse de 30% par rapport à 2013, qui était une année particulière du fait des opérations de destruction d'archives induites par le déménagement de certains de nos locaux). Pour ce recyclage, Deloitte a choisi de privilégier, dans la mesure du possible, le recours au secteur protégé, en faisant intervenir une société employant des travailleurs handicapés, l'Entreprise locale d'initiatives au service de l'environnement (ELISE), qui contribue également au programme CEDRE (Créer des emplois durables dans le recyclage et l'environnement).

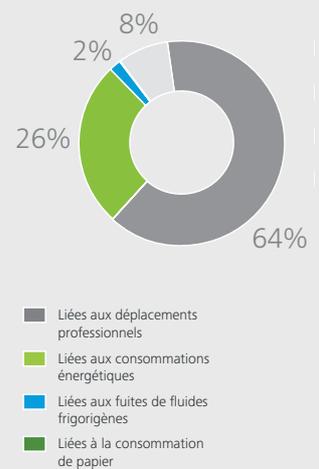
Sensibilisation des collaborateurs à notre politique environnementale

Chaque année, une semaine est consacrée à la sensibilisation des collaborateurs à la démarche de développement durable chez Deloitte.

A cette occasion, Deloitte propose des animations et des conférences tout au long de la semaine pour informer les collaborateurs de Neuilly sur les enjeux environnementaux et sociétaux.

Au programme de cette année : une opération de mobilisation (photo de groupe) qui a permis de rassembler 700 personnes et de récolter 7 000€ pour le Secours populaire français, une grande soirée dédiée au programme de parrainage de la Fondation, une conférence sur les meilleures pratiques pour lutter contre les discriminations en entreprise, un déjeuner sur le thème de l'économie circulaire, ainsi qu'une collecte d'habits et une opération de troc de livres, CD et DVD pour encourager les collaborateurs à adopter des comportements de consommation durable.

Nos émissions de GES FY 14



« Avec son expertise de pointe sur les sujets environnementaux et son très fort engagement dans la société, Deloitte peut être un acteur de la transition écologique, plus large que la transition environnementale puisqu'elle vise une croissance plus inclusive et mieux partagée. »

La firme accompagne par exemple les collectivités territoriales dans leur recherche de performance, or l'intégration entre le territoire et le global est un gros enjeu de la transition écologique. Par ailleurs, au-delà même de son action sur son empreinte environnementale directe et indirecte, Deloitte pourrait aider à réduire celle de ses clients. »

Claude Nahon, Directrice Développement durable d'EDF

Pistes de
réflexion
pour
progresser



A wooden suspension bridge with a green metal railing extends from the left side of the frame into a dense, lush green forest. The bridge is made of wooden planks and is supported by cables. The forest is composed of many trees with vibrant green leaves, filling the background and the right side of the image. The sky is a pale, overcast white.

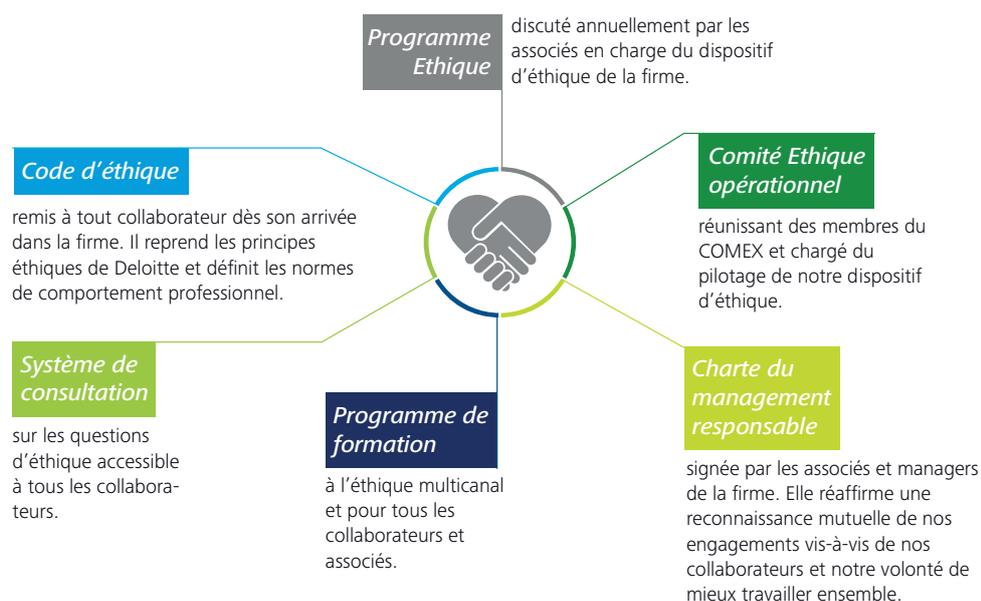
Brochure Dway

Notre plan d'actions pour
une performance durable

Priorité n°1

Placer l'éthique au cœur de nos activités

Nos politiques, programmes et/ou actions (présentation détaillée en page 12 de ce rapport)



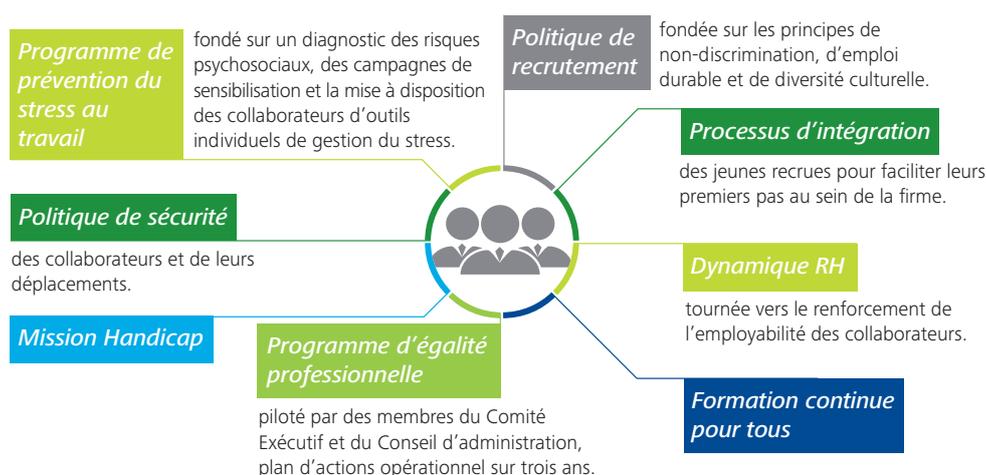
Où en sommes-nous de nos axes de progrès ?

Objectifs de progrès	Etat d'avancement	Bilan et perspectives
Renforcer notre programme de formation	● ● ● ○	<ul style="list-style-type: none"> 100% des associés et 70% des collaborateurs ont suivi le e-learning "Le Pouvoir de Chacun" Plus de 20 sessions de formation présentielles Une session à venir lors de l'Université des Associés 2015 Une nouvelle session à venir lors du séminaire nouveaux managers et nouveaux senior consultants, toutes activités confondues
Intensifier la communication de l'engagement éthique, l'écoute et le dialogue pour une mise en œuvre effective	● ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"> Quand l'éthique part en campagne : "Agissons Ethique" lancée en mai 2015

Priorité n°2

Etre un employeur responsable et solidaire

Nos politiques, programmes et/ou actions (présentation détaillée en page 28 de ce rapport)



Où en sommes-nous de nos axes de progrès ?

Objectifs de progrès

Etat d'avancement

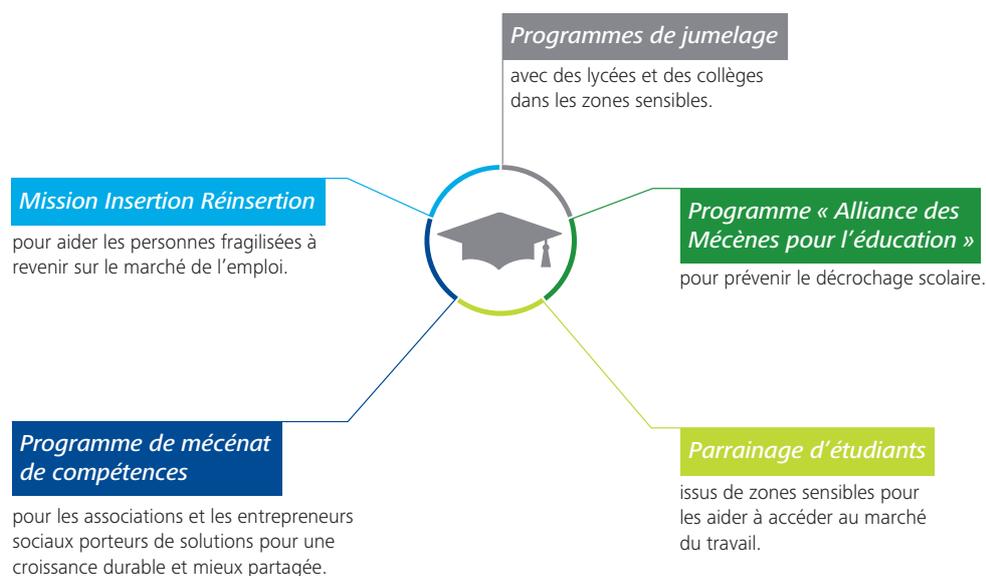
Bilan et perspectives

<p>Renforcer l'accès au leadership des femmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20% de femmes parmi les responsables de centres de responsabilité (CR) • 25% de femmes associées • 40% de femmes au Conseil d'administration 	<p>● ● ○ ○</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 19% de femmes associées • 15% de femmes au CA
<p>Améliorer la qualité de vie au travail</p>	<p>● ● ○ ○</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Charte du management responsable signée par les associés et les managers • Plan d'actions post diagnostic des risques psychosociaux formalisés communiqué aux collaborateurs
<p>Renforcer nos performances en matière d'embauche et d'intégration des personnes en situation de handicap</p>	<p>● ● ○ ○</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 6 nouveaux collaborateurs embauchés en 2014 dont 50% en CDI • 165 000 € de volume d'achat auprès du secteur protégé (65 000 € en 2013, 161 000 € en 2012)

Priorité n°3

S'engager en faveur de l'accès à l'éducation et promouvoir le développement solidaire

Nos politiques, programmes et/ou actions (présentation détaillée en page 22 et 37 de ce rapport)



Où en sommes-nous de nos axes de progrès ?

Objectifs de progrès



Renforcer notre impact en créant de nouveaux partenariats et/ou en approfondissant les partenariats existants

Etat d'avancement



Bilan et perspectives

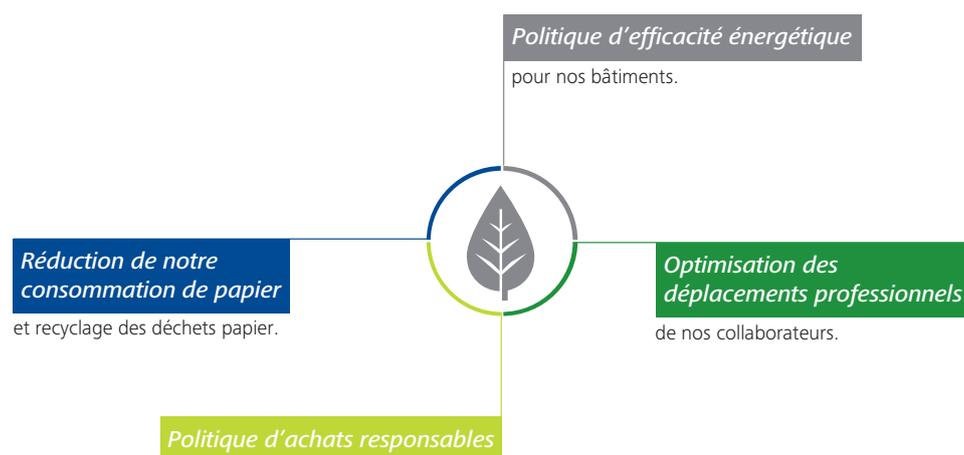


- Nouveaux partenariats conclus avec :
 - Sciences Po Saint-Germain en Laye pour développer son programme de démocratisation ;
 - la Fondation EM Lyon pour développer le parrainage d'étudiants en Rhône-Alpes.
- Renforcement des jumelages avec les lycées J.J. Rousseau de Sarcelles et Kastler de Cergy, ainsi que le programme d'Alliance des Mécènes pour l'éducation

Priorité n°4

Limiter notre empreinte environnementale

Nos politiques, programmes et/ou actions (présentation détaillée en page 42 de ce rapport)



Où en sommes-nous de nos axes de progrès ?

Objectifs de progrès	Etat d'avancement	Bilan et perspectives
Réduire notre intensité carbone de 3,2% de 2012 à 2015 (émission par collaborateur)	● ● ○ ○	• Intensité carbone réduite de 1% en 2014 par rapport à 2012
Réduire notre consommation de papier en 2015 de 5% par rapport à 2010, sur le périmètre Deloitte et Taj	● ● ○ ○	• Consommation de papier par collaborateur en baisse de 11% sur 2014



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 lancé une analyse de la matérialité des enjeux et a permis de déterminer 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.

- Enjeu d'importance stratégique pour les parties prenantes membres de Deloitte. Problème activement géré. Fréquente interaction avec les parties prenantes
- Question activement gérée par Deloitte et discutée avec les électeurs qui ont un intérêt direct
- Sujet de préoccupation pour sélectionner les entreprises membres et les parties prenantes

Catégories	Les domaines inclus
Ethique	Anticorruption
Protection de l'intérêt public	Transparence, Position de la politique publique, performance et performance professionnelle
Engagement de la communauté	Inclut les différentes activités pour la communauté comme, par exemple, l'éducation des jeunes
Performance environnementale	Inclut les émissions de gaz à effet de serre, les consommations d'énergie, la consommation d'eau et l'utilisation des matériaux et les déchets

En France, nous avons structuré notre démarche de performance durable DWay, en réponse aux attentes de nos parties prenantes avec lesquelles nous maintenons plusieurs formes de dialogue :

- consultations informelles ;
- enquête de satisfaction ou d'opinion auprès de ses 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.

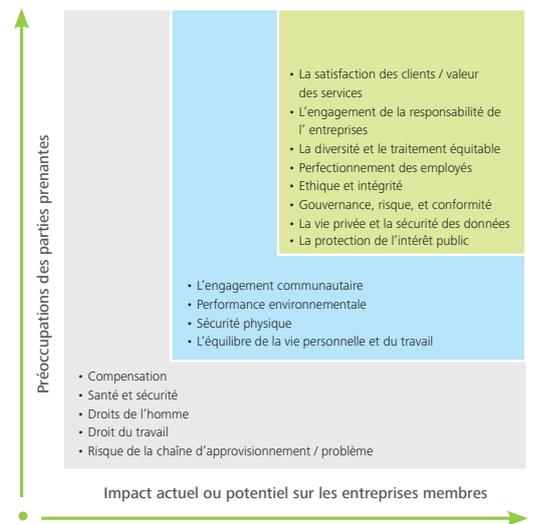


Tableau de concordance aux principes du Pacte mondial des Nations unies

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 Ethique 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 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, le cabinet s'engage à : 1- s'entourer de profils variés et favoriser l'employabilité grâce au développement des compétences ; 2- renforcer l'égalité professionnelle, ainsi que la diversité culturelle (57 nationalités) et sociale sans discrimination positive ; 3- favoriser l'accès des femmes au leadership sans aucune forme de discrimination positive via le Programme Capital Féminin. ; 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.
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'applique à limiter son empreinte environnementale en visant une réduction d'ici 2015 de 3,2% de son intensité carbone en s'orientant notamment sur la réduction des émissions liées aux transports professionnels. Deloitte travaille également sur le recyclage du papier, la dématérialisation de ses supports via une politique de Green IT, un renforcement de sa politique d'achats responsables. La firme s'est également fixé un objectif d'ici à 2015 de 5% de réduction de sa consommation papier par rapport en 2010. Deloitte comprend également un service RSE accompagnant la mise en place et la diffusion des pratiques environnementales.
	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.		
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 Ethique très strict qui encadre l'activité de ses collaborateurs. Deloitte dispose également d'une Charte du management responsable.

Indicateurs clés de performance : correspondance avec les thématiques Grenelle II

Thématiques Grenelle II	Indicateurs	2013	2014	Périmètre
Informations sociales				
Emploi				
	Effectif total	6 781	7 642	●
	dont Effectif Femmes	4 044	4 602	●
	dont Effectif CDI	6 251	7 194	●
	dont Effectif CDD et contrats professionnalisation	394	303	●
	dont Effectif contrats d'apprentissage	136	145	●
	Pyramide des âges			
Effectif	Effectif strictement inférieur à 25 ans	929	945	●
	Effectif entre 26 et 29 ans	1 576	1 668	●
	Effectif entre 30 et 39 ans	2 062	2 352	●
	Effectif entre 40 et 49 ans	1 296	1 530	●
	Effectif entre 50 et 54 ans	459	579	●
	Effectif supérieur ou égal à 55 ans	459	568	●
	Total Entrées	2 476	2 944	●
	dont Embauches	2 230	2 538	●
	dont Réembauches	246	406	●
Renouvellement du personnel	Total Sorties	2 233	2 432	●
	dont Licenciements	59	86	●
	dont Démissions	569	653	●
	Turnover	35%	35%	●
	Rémunérations et leur évolution		N/D	N/D
Organisation du travail				
Organisation du travail	Effectif temps partiel inférieur ou égal à 50%	86	99	●
	Effectif temps partiel entre 51% et 79%	88	98	●
	Effectif temps partiel supérieur ou égal à 80%	494	593	●
	Total Effectif temps partiel	668	790	●
Absentéisme	Taux d'absentéisme	1,95%	2,07%	◀
Relations sociales				
Organisation du dialogue social	Dialogue conduit avec les différentes IRP (CE, DP, CHSCT)			●
Bilan des accords collectifs	Pas d'accord collectif faute de représentation syndicale, mais nombreux plans d'actions sur les sujets ouverts à la négociation			○
Santé et sécurité				
Conditions de santé et de sécurité au travail	Une politique Santé et prévention du stress au travail a été mise en place, des formations à la sécurité (incendies, premiers secours...) sont également proposées aux collaborateurs			●
Accidents du travail	Nombre d'accidents de travail ou de trajet	18	23	◀
	Nombre de jours d'arrêt liés à un accident de travail ou de trajet	569	231	◀
	Nombre total d'absences en jours ouvrés pour maladies professionnelles	-	-	◀
	Taux de fréquence	2,01	2,40	◀
	Taux de gravité	0,06	0,02	◀

Thématiques Grenelle II	Indicateurs	2013	2014	Périmètre
Formation				
Formation	Nombre d'heures de formation	197 129	171 140	●
	Nombre de personnes formées	6 181	6 029	●
Egalité de traitement				
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	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	Fondation d'entreprise Deloitte			●
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	73	84	●
	Nombre de nationalités présentes	130	103	●
	Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère	462	385	●
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 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				
L'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 axé l'un de ses piliers de la RSE sur "Limiter son empreinte environnementale", l'un des objectifs étant la réduction de 3,2% de son intensité carbone d'ici à 2015.			●
Pollution et gestion de déchets				
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	Deloitte France a axé l'un de ses piliers de la RSE sur "Limiter son empreinte environnementale", l'un des objectifs étant de réduire la consommation de papier de 5% par rapport à 2010. Le recyclage des déchets papier a doublé en 2013 et le processus a été étendu aux bureaux régionaux.			●
	Quantité de papier recyclé (tonnes)	135	99	●
Utilisation durable des ressources				
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	Consommation électrique (GWh)	19,72	18,70	●
	Consommation de combustible (GWh)	2,27	2,97	●
	Deloitte France a également mis en place une politique de Green IT.			●

Thématiques Grenelle II	Indicateurs	2013	2014	Périmètre
Changement climatique				
	Emissions de GES totales (t éq CO2)	8 781	8 442	●
	Emissions de GES liées aux déplacements professionnels (t éq CO2)	5 927	5 425	●
	Emissions de GES liées aux consommations des bâtiments (t éq CO2)	2 105	2 225	●
	Emissions liées aux fuites de fluides frigorigènes (t éq CO2)	117	160	●
	Emissions liées à la consommation de papier (t éq CO2)	632	633	●
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 2014, Deloitte a embauché 2 538 collaborateurs au sein des 220 implantations françaises de son réseau.			●
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	Deloitte France a axé l'un de ses piliers de la RSE sur "Agir pour l'éducation et le développement solidaire" et le met en pratique via sa Fondation d'entreprise.	14 761 heures		
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 deux principes directeurs : • Favoriser le recours au secteur protégé • 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. Nos principes éthiques sont détaillés dans le rapport RSE.			●
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, par 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

Le périmètre des données environnementales publiées dans le rapport RSE 2014 couvre les activités de Deloitte, d'In Extenso et de Taj en France, soit un total de 9 000 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 ».

Pour des raisons de transparence sur nos performances environnementales et parce que l'essentiel de nos émissions de GES est lié aux déplacements professionnels, nous avons choisi d'aller au-delà des exigences réglementaires. Nous avons élargi notre périmètre de reporting à une partie du scope 3 (cf. ci-dessous).

Ainsi, les différentes sources d'émission incluses dans le bilan GES sont les suivantes :

Scope 1

- consommation de fioul domestique pour le chauffage des bâtiments occupés au 31 mai 2014
- consommation de gaz naturel pour le chauffage des bâtiments occupés au 31 mai 2014

Scope 2

- consommation d'électricité des bâtiments occupés au 31 mai 2014
- émissions liées aux fuites de fluides réfrigérants des appareils de climatisation de nos bâtiments occupés au 31 mai 2014 (scope 2)

Scope 3

- déplacements professionnels (en avion, train, voiture et taxi) des collaborateurs des sociétés de Deloitte et de Taj au 31 mai 2014
- consommation de papier au 31 mai 2014

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 en France, Taj et In Extenso. Elles ne comprennent pas les sociétés intégrées en cours d'exercice fiscal (ex : Bio IS, Greenext, Bio Capital...), ni les bureaux en Afrique.

Période de reporting

Les indicateurs publiés concernent l'année fiscale 2014, c'est-à-dire du 1^{er} juin 2013 au 31 mai 2014, 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 France 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.

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.

- 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...). 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 m²
 - Consommation moyenne par personne
 - Consommation moyenne de bureaux similaires
 - 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 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 directement auprès des agences de location. Lorsque cette information n'était pas disponible, nous avons retenu les facteurs d'émission disponibles dans la base carbone pour chaque catégorie de véhicule (nombre de chevaux, carburant consommé) ;
 - les déplacements professionnels de nos collaborateurs utilisant leur véhicule personnel sont suivis par le service Notes de frais en km 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 ;
 - le ratio de 1,37 €/km a été utilisé 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 2,20 € ;
 - les statistiques disponibles pour les déplacements professionnels en train, en avion ou avec des voitures de location peuvent inclure des déplacements personnels et ne pas prendre en compte des déplacements effectués en dehors des réservations CWT ; cependant, l'impact n'est pas jugé significatif.
- La 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 Extenso est estimée sur la base d'une consommation annuelle moyenne de 28 ramettes par collaborateur. Les consommations de papier reportées en 2012 ont été réajustées suite à la réception d'une facture de 20 tonnes après la clôture de l'exercice fiscal.
- Les indicateurs concernant les effectifs prennent en compte le nombre de personnes inscrites sur le système de paie de Deloitte, Taj et In Extenso 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 quel que soit 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.
 - 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.
 - Les indicateurs de formation réfèrent aux formations engagées par Taj, Deloitte France et In Extenso au bénéfice de ses salariés au cours des heures de travail (incluant les formations en e-learning).

Indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux ne comprennent pas dans les effectifs les sociétés intégrées en cours d'exercice fiscal (ex : Bio IS, Greenext, Bio Capital...).

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. 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 dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte 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. Nos 210 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 000 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

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

© 2015 Deloitte SAS - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Document imprimé par une entreprise certifiée



Deloitte soutient la candidature
de la France à l'organisation de
l'Exposition Universelle de 2025