

Sustainability Services Intégrer, transformer, piloter



La nouvelle donne économique : les entreprises face aux tendances de long terme

Rien n'est plus impactant pour une industrie que l'évolution de la demande

Les nouveaux consommateurs

La croissance démographique et économique des pays émergents va créer, dès 2020, **un milliard de consommateurs** qui feront considérablement évoluer la demande de produits et services.

Pour conquérir ces nouveaux marchés et s'y implanter durablement, les entreprises devront convaincre les consommateurs que leur activité commerciale a un **impact sociétal** positif. Cette attente s'exprime également au sein des pays développés, où la société attend des entreprises qu'elles accompagnent les mutations économiques et sociales.

L'**urbanisation croissante** de la population mondiale joue également un rôle déterminant dans l'évolution de la demande. En 2009, le taux d'urbanisation mondial a dépassé la barre des 50% de la population et n'a cessé de croître depuis. Ce phénomène d'urbanisation crée des défis sans précédent mais aussi d'innombrables opportunités d'innovation et de développement des talents.

La capacité d'innovation devient le principal avantage concurrentiel des entreprises

Les nouveaux business models

Les possibilités offertes par l'**évolution des technologies** de la communication font de l'accès à l'information, du contrôle et de la sécurité des données un enjeu stratégique. La collaboration et le partage d'information ont joué un rôle fondamental lors de la mondialisation.

L'ouverture est devenue une condition nécessaire à l'innovation. En interne, il s'agit pour l'entreprise de décroisonner les services. En externe, la **collaboration** avec les parties prenantes (consommateurs, concurrents, fournisseurs, etc.) est devenue une source d'innovation en amont (co-conception) comme en aval (communauté d'utilisateurs).

Par ailleurs, dans un contexte de tensions croissantes sur les ressources (énergie, matières premières, eau, foncier, etc.), le défi est de construire de **nouvelles chaînes d'approvisionnement** à la fois flexibles et résilientes, c'est-à-dire, en pratique, de plus en plus intelligentes et connectées.

Les nouvelles gouvernances

Le **centre de gravité** de l'activité économique se déplace vers les pays émergents. Pour la première fois en cent-cinquante ans, les richesses produites par le Brésil, la Chine et l'Inde sont équivalentes au PIB agrégé des Etats-Unis, du Canada, de l'Allemagne, du Royaume-Uni, de l'Italie et de la France.

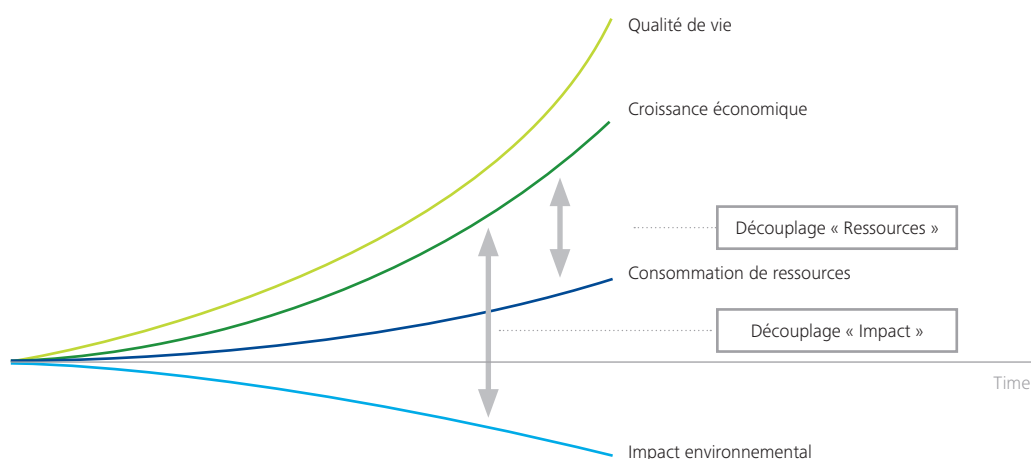
Les entreprises sud-américaines ou asiatiques entrent en concurrence avec des acteurs historiques européens ou nord-américains ; ces « géants » sont par ailleurs challengés par de **nouveaux acteurs** qui fondent leur réussite sur des business models alternatifs comme l'économie collaborative, l'open source ou l'économie de la fonctionnalité.

Enfin, à l'intérieur de chaque entreprise, des **changements organisationnels** s'amorcent. La fonction finance est notamment de plus en plus exposée à l'évolution du cadre réglementaire et doit anticiper ses implications sur les différentes activités. Les directions générales doivent être plus agiles pour faire face à une incertitude de marché croissante.

Les crises et les périodes d'incertitude économique s'accompagnent de changements de gouvernance

Les nouveaux cadres réglementaires

En Europe, les réponses politiques apportées à la rarefaction des ressources et au réchauffement climatique visent à découpler la croissance économique de son impact environnemental.



Face à cet impératif de découplage, les entreprises auront le choix de subir le durcissement des contraintes réglementaires ou de s'engager dans des démarches proactives et volontaires allant au-delà de la réglementation et gagnant par là même la faveur des consommateurs.

Les choix politiques engagent chaque pays et chaque région du monde dans des trajectoires propres

Vos besoins

Les organisations qui sauront s'adapter à ces nouveaux enjeux et aux attentes de leurs parties prenantes pourraient en tirer un avantage concurrentiel pour créer de la valeur durablement.

Pour cela, les organisations doivent être en capacité de :

- **intégrer** les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux, les évolutions réglementaires liées à leurs activités et les attentes de leurs parties prenantes dans leur stratégie et leurs modèles d'entreprise ;
- **transformer** ces évolutions en opportunités de croissance, de création de valeur et d'innovation, soit au moyen de nouvelles offres de produits et de services, soit en adaptant leurs processus de production pour les rendre plus économes en ressources ;
- **piloter** leur performance en intégrant ces nouveaux enjeux et rendre compte de manière fiable et transparente à leurs parties prenantes de la manière dont la stratégie de l'entreprise, sa gouvernance, sa performance et ses perspectives permettent la création de valeur dans la durée.

Intégrer
Transformer
Piloter
Intégrer
Transformer
Piloter

Notre proposition de valeur

Afin d'accompagner les organisations publiques et privées dans ces transformations, Deloitte dispose d'une équipe de consultants et d'auditeurs dédiés aux enjeux de développement durable et de responsabilité sociale d'entreprise.

Notre offre :

Stratégie et transformation

La stratégie RSE ou de développement durable devient un élément fondamental de la stratégie d'entreprise.

Deloitte assemble des équipes pluridisciplinaires face à ces enjeux complexes afin de bâtir des stratégies de développement durable qui permettront aux organisations de trouver des relais de croissance par de nouveaux business models.

- Stratégies prospectives
- Résilience de la chaîne d'approvisionnement
- Droits de l'homme au travail
- Due diligence ESG (environnement, social, gouvernance)
- Ethique des affaires
- Analyse de matérialité
- Consultation de parties prenantes
- Valorisation environnementale
- Green IT
- Affichage environnemental

Performances des ressources

Comprendre et optimiser l'utilisation des ressources naturelles devient un avantage concurrentiel face à l'exposition au risque de prix et d'approvisionnement et aux évolutions réglementaires.

Nos équipes ont développé des outils pour aider les organisations à mesurer, piloter et optimiser leur gestion de l'énergie, de l'eau, des émissions et autres ressources stratégiques.

- Efficacité énergétique et énergies renouvelables
- Eco-conception
- Matières premières (métaux critiques, combustibles, etc.)
- Gestion et prévention des déchets
- Management des émissions de CO2
- Immobilier
- Adaptation au changement climatique
- Biodiversité

Data analysis et reporting

Les parties prenantes et les pouvoirs publics demandent aux organisations de plus en plus de transparence concernant les risques auxquels elles sont exposées dans le cadre de leur activité, la gestion de ces risques et le pilotage de leur performance sociale, environnementale et sociétale. Deloitte accompagne les entreprises pour concevoir et mettre en œuvre des processus et des outils de pilotage et de reporting de la performance sociale, environnementale et sociétale, et propose des services en matière d'assurance externe des informations apportant crédibilité à la communication vis-à-vis des parties prenantes et fiabilité au pilotage de la performance.

- Programme de conformité
- Mesure des impacts environnementaux et sociaux
- Evaluation des risques
- Reporting et pilotage de la performance
- Reporting intégré
- Big data et visualisation
- Vérification des informations communiquées
- Vérification des démarches de progrès
- Diversité

L'intégration de la responsabilité sociale au cœur de la stratégie et des pratiques opérationnelles est un processus de transformation qui impacte potentiellement toutes les activités et les fonctions de l'entreprise.

Dans la suite du document, nous présentons à titre d'illustration notre compréhension de quelques enjeux déclinés par fonction de l'entreprise et la manière dont nous proposons de vous accompagner pour y répondre.

Direction générale



Vos préoccupations

- Maintenir la croissance de l'activité et accélérer l'innovation dans une économie où les besoins de vos clients évoluent et se complexifient
- Améliorer la performance globale de l'entreprise (i.e. économique, sociale, environnementale et sociétale)
- Disposer de l'analyse des risques et d'impact des enjeux de développement durable sur le modèle économique de votre entreprise
- Préserver la valeur de la marque et la réputation de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes
- Disposer d'une gouvernance et d'une équipe de direction sensibilisée aux enjeux de performance durable

Nos réponses

- Animation de séminaire de direction générale afin de définir la vision et la stratégie en matière de développement durable
- Conception d'outils de pilotage de la performance intégrée
- Formation et accompagnement des équipes de direction générale et de gouvernance
- Analyse de marché et de chaîne de valeur pour la valorisation et le recyclage et des produits en fin de vie
- Modélisation de scénarios de développement d'une logistique inverse et de la filière de collecte
- Définition d'une stratégie et d'une planification de transition énergétique
- Elaboration de recommandations « Management Letter »

Exemple de mission réalisée

Accompagnement d'une direction générale à la structuration de la stratégie RSE

Les enjeux

Définir la vision et la stratégie RSE de l'organisation

Le rôle de Deloitte

- Entretiens avec des membres de la direction générale pour identifier les enjeux de RSE matériels et les leviers d'action
- Analyse de l'organisation, des outils et documents structurant la démarche
- Cartographie des parties prenantes prioritaires et identification de leurs attentes
- Définition de la stratégie RSE en cohérence avec la stratégie d'entreprise

Finance

Vos préoccupations

- Fournir une information concise et fiable aux actionnaires et au marché sur les risques et opportunités en matière d'impacts environnementaux, sociaux et sociétaux, et sur la manière dont la stratégie de l'entreprise et la gouvernance prennent en compte ces enjeux
- Qualifier les risques ESG (environnemental, social et gouvernance) lors des décisions d'investissement et de désinvestissement
- Identifier les gisements de réduction de coûts opérationnels par la gestion des déchets et de l'énergie
- Comprendre comment les programmes de développement durable impactent les résultats financiers
- Disposer d'indicateurs de performance fiables et pertinents pour évaluer la performance des activités en matière de développement durable

Nos réponses

- Assistance au reporting intégré, déploiement de projets pilotes et conception du rapport de « Reporting intégré »
- Vérification des informations de développement durable et publication d'un rapport d'assurance
- Modélisation et analyse de sensibilité selon les risques et opportunités ESG recensés
- Réalisation de due diligences et revue de portefeuille ESG
- Valorisation financière des gisements d'économie d'énergie, d'optimisation et de prévention des déchets
- Valorisation de la contribution directe et indirecte des programmes de développement durable aux résultats financiers
- Conception de stratégie d'investissement responsable et accompagnement dans leur déploiement

Exemple de mission réalisée

Vérification des informations extra-financières publiées dans le document de référence d'une entreprise mondiale des spécialités électriques et matériaux graphites

Les enjeux

Respecter les obligations réglementaires en matière de communication extra-financières

Le rôle de Deloitte

- Analyse du caractère « matériel » de l'information quantitative et qualitative publiée
- Revue des protocoles et processus de reporting
- Test sur les données sur un échantillon de sites
- Rédaction d'un rapport d'assurance publié dans le rapport de gestion



Opérations & Achats



Vos préoccupations

- Qualifier les risques sociaux et environnementaux liés à la chaîne d'approvisionnement
- Mesurer l'exposition de l'entreprise et de ses fournisseurs à la volatilité des prix et des volumes des matériaux critiques
- Garantir la continuité et le bon fonctionnement des opérations par le maintien du dialogue avec les parties prenantes locales et globales
- Contribuer à la réalisation et la déclinaison opérationnelle des objectifs de développement durable

Nos réponses

- Cartographie des risques sociaux et droits de l'homme de la chaîne d'approvisionnement, définition de plans d'actions, de prévention et de réparation
- Accompagnement opérationnel et conduite du changement dans l'optimisation de la gestion et de la prévention des déchets
- Audit énergétique et accompagnement dans l'amélioration de la performance énergétique, transport, stockage, etc.
- Développement d'outils d'évaluation de la performance sociale, environnementale et sociétale des fournisseurs et sous-traitants
- Conception et formation à des outils de consultation de parties prenantes
- Définition et déploiement de stratégie d'engagement et de collaboration avec les parties prenantes

Exemple de mission réalisée

Valorisation économique et environnementale des déchets de réseau d'un opérateur ferroviaire français

Les enjeux

Qualifier et quantifier les gisements de déchets de manière exhaustive sur le territoire national et modéliser des scénarios d'optimisation de leur gestion

Le rôle de Deloitte

- Diagnostic des typologies et quantités de déchets de voies (rail, traverses, ballast, etc.)
- Analyse des pratiques de gestion à l'échelle nationale
- Analyse de la structure de coûts et des contraintes réglementaires
- Conception de scénarios alternatifs en matière de gestion par typologie de déchet
- Modélisation économique et environnementale
- Cartographie des processus, animation d'atelier et accompagnement à la mise en œuvre des recommandations

Marketing & Développement

Vos préoccupations

- Convertir les avantages environnementaux ou sociaux de l'entreprise en avantages concurrentiels
- Gagner des parts de marché et éduquer les consommateurs sur les bénéfices santé ou environnementaux de certains produits ou services
- Anticiper et comprendre l'évolution de la réglementation en matière d'allégations santé ou environnementales
- Intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dès la conception et le développement des produits et services

Nos réponses

- Analyse de l'importance des facteurs de développement durable dans l'acquisition, la fidélité du consommateur et la capacité à avoir un premium prix-volume
- Cartographie de la performance environnement-santé du portefeuille de produits
- Quantification des impacts environnementaux des produits selon une analyse du cycle de vie (ACV)
- Externalisation de la veille réglementaire sur les enjeux santé et environnementaux, et revue des allégations
- Développement méthodologique et graphique d'étiquetage environnemental et nutritionnel
- Accompagnement au processus d'éco-conception des produits ou services avec les équipes de R&D et assistance à la rédaction des cahiers des charges

Exemple de mission réalisée

Développement de la méthodologie d'étiquetage environnemental pour un groupe de distribution mondial

Les enjeux

Apporter des informations aux consommateurs sur les impacts environnement des produits de la marque distributeur

Le rôle de Deloitte

- Conception de la méthodologie de calcul d'un indice d'impact carbone.
- Evolution de la méthodologie pour élargir à d'autres impacts environnementaux
- Développement d'un outil en ligne à destination des fournisseurs leur permettant d'évaluer l'impact environnemental de leur produit
- Assistance aux équipes marketing pour la conception du visuel de l'étiquetage



Risques & Conformité



Vos préoccupations

- Qualifier les risques opérationnels, financiers et juridiques liés aux enjeux de développement durable, au durcissement réglementaire et à l'évolution de la jurisprudence
- Identifier les risques « émergents » par un processus de consultation des parties prenantes externes et internes
- Comprendre et analyser les impacts par activité des évolutions réglementaires locales et européennes en matière de santé et d'environnement
- Définir et partager ses positions avec ses partenaires dans le cadre d'initiatives de normalisation sectorielle

Nos réponses

- Réalisation de dispositifs éthique, développement de programmes de conformité et réalisation d'audits
- Modélisation de la résilience et de la vulnérabilité prix-volume aux ressources naturelles (énergies fossiles, eau, matières premières, etc.)
- Accompagnement dans la mise en place de dispositifs de sécurisation de ces approvisionnements
- Etude prospective sur l'impact des grands enjeux de développement durable sur le modèle économique de l'entreprise
- Identification des scénarios d'évolution réglementaire et assistance à la mise en conformité
- Assistance à la rédaction de notes de positionnement et apport d'expertise dans le cadre de négociations réglementaires ou contractuelles

Exemple de mission réalisée

Élaboration d'un outil d'analyse de la vulnérabilité des entreprises à leurs approvisionnements en matières premières minérales non énergétiques

Les enjeux

Comprendre les risques liés à l'approvisionnement en matières premières, évaluer la vulnérabilité de la chaîne d'approvisionnement et trouver des moyens de l'atténuer

Le rôle de Deloitte

- Etat de l'art des connaissances sur la base de la littérature scientifique
- Développement d'une méthodologie d'évaluation de la vulnérabilité des entreprises
- Analyse des risques d'approvisionnement et de la dépendance des entreprises
- Conception d'un outil en ligne d'évaluation et rédaction de son manuel utilisateur

Développement durable

Vos préoccupations

- Positionner l'entreprise sur les enjeux de développement durable et faire adhérer les équipes
- Assurer la cohérence des objectifs fixés et des actions engagées avec la stratégie d'entreprise et les objectifs financiers
- Planifier la déclinaison opérationnelle des objectifs et mesurer son degré d'avancement
- Valoriser et crédibiliser par la communication externe les engagements pris et les actions engagées par l'entreprise en matière de développement durable
- Collaborer avec les partenaires commerciaux, les concurrents et les autres parties prenantes pour lancer des initiatives sectorielles

Nos réponses

- Identification des enjeux de RSE importants (matériels), cartographie et consultation de parties prenantes
- Définition d'engagements, d'objectifs quantitatifs et de plans d'actions de responsabilité sociale d'entreprise
- Développement d'indicateurs de performance (KPIs) et élaboration de feuilles de route pour atteindre les objectifs fixés
- Mesure des impacts de l'entreprise, de ses produits, services ou projets par une analyse de cycle de vie
- Assistance à l'élaboration des rapports RSE et dans les réponses aux questionnaires investisseurs
- Assistance à la structuration d'une filière de recyclage, création de consortium ou d'éco-organisme

Exemple de mission réalisée

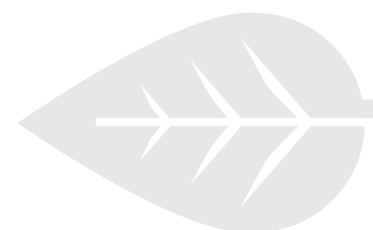
Accompagnement dans l'élaboration d'un éco-organisme volontaire dédié au financement de la déconstruction des véhicules de loisirs en fin de vie

Les enjeux

Aider des distributeurs à prendre en charge la fin de vie des véhicules afin de protéger et renforcer l'image de marque du secteur

Le rôle de Deloitte

- Evaluer le gisement des véhicules de loisirs en fin de vie par un dimensionnement et une caractérisation des matériaux qui les composent
- Modélisation du business plan de l'éco-organisme, structure de coûts et modèles de revenus
- Assistance à l'organisation de l'éco-organisme, objectifs et dimensionnement de la structure (ETP, poste, etc.)
- Trajectoire de mise en œuvre pour le déploiement (communication, régulations, etc.)



Systemes d'information



Vos préoccupations

- Garantir la production d'une information environnementale et sociale de qualité dans des délais de plus en plus courts
- Fournir au management de l'entreprise et aux parties prenantes des informations « intégrées »
- Gérer la quantité exponentielle d'informations disponibles
- Intégrer à vos investissements IT les impacts environnementaux

Nos réponses

- Elaboration de modèles de données pour le reporting développement durable
- Assistance à maîtrise d'ouvrage pour le déploiement d'un système d'information de reporting
- Organisation et traitement des données
- Développement de modèles statistiques et prédictifs de quantification des impacts environnementaux et de fiabilisation des données reportées
- Elaboration de solutions de visualisation pour des solutions de type Big Data
- Analyse de cycle de vie et étude comparative des impacts environnementaux des solutions et processus des systèmes d'information

Exemple de mission réalisée

Industrialisation et pérennisation du reporting énergétique de la foncière d'un groupe français

Les enjeux

Disposer de données fiables et d'un outil de pilotage des consommations énergétiques d'un parc immobilier.

Le rôle de Deloitte

- Diagnostic des systèmes d'information et informations disponibles, formats et pertinence pour le reporting énergétique
- Modélisation de la part de la consommation sensible au climat
- Plan de refonte du processus de reporting (périmètre, planning, rôles et responsabilités)
- Conception d'outils de visualisation et de pilotage de la consommation énergétique
- Accompagnement et formation des utilisateurs à l'ensemble des outils et procédures

Recherche & Développement

Vos préoccupations

- Identifier les besoins de recherche en matière d'enjeux environnement et santé
- Intégrer dans les phases de recherche et de développement les impacts écologiques de l'usage d'un produit ou service

Nos réponses

- Accompagnement au processus d'éco-conception des produits ou services avec les équipes Marketing et assistance au choix de conception
- Développement de plans de recherche
- Conception de stratégies de substitution de matériaux et évaluation des alternatives



Exemple de mission réalisée

Conception d'un outil d'aide à la décision pour une Entreprise de taille intermédiaire (ETI) spécialisée dans les produits de construction

Les enjeux

Réduire la dépendance aux filières pétrochimiques, concevoir des produits d'origine biosourcée dont l'empreinte environnementale est meilleure

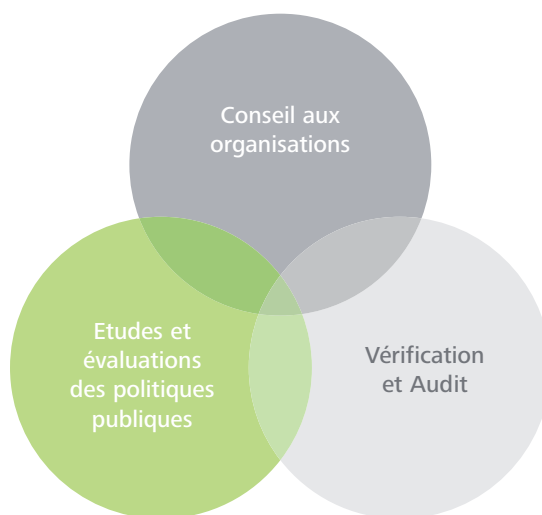
Le rôle de Deloitte

- Analyse des filières biosourcées en collaboration avec les fournisseurs de matériaux
- Conception d'un outil d'analyse de l'empreinte environnementale des produits et d'aide à la décision

Deloitte Sustainability Services et son Centre d'excellence et d'innovation

Deloitte Sustainability Services :

- accompagne les organisations publiques et privées dans l'analyse **des risques et opportunités**, l'élaboration et la mise en œuvre de leurs **stratégies**, ainsi que la mesure, le pilotage et le reporting de la **performance durable** ;
- propose aux entreprises des services en matière d'**assurance externe** sur des **informations de développement durable** qui apportent crédibilité à la communication vis-à-vis des **parties prenantes** et **fiabilité au pilotage de la performance** ;
- accompagne les institutions publiques dans la **conception**, la **mise en œuvre** et l'**évaluation** des politiques publiques. Nos analyses intègrent l'**ensemble des impacts sociaux, économiques et environnementaux** et font appel à différentes méthodes (analyse coût/ bénéfice, analyse d'impact...).



Issu du rapprochement de BIO Intelligence Service avec Deloitte en juillet 2013, Bio by Deloitte est le Centre d'excellence et d'innovation de Deloitte.

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.

Adaptation au changement climatique

Economie circulaire

Métaux rares

Empreinte environnementale des produits et services

Réduction du gaspillage alimentaire

Efficacité de l'usage des ressources

Matériaux biosourcés

Production et consommation d'énergie durable

Santé & Environnement

Analyse de cycle de vie

Deloitte Sustainability Services France est membre du réseau international des activités en développement durable de Deloitte qui regroupe environ 2000 personnes dans le monde. Les Centres d'Excellence représentent nos expertises : Cleantech leadership & sectors, Global Real Estate, Global Water, Global Natural Capital, Global Reporting and Assurance

Imaginons
ensemble
l'entreprise
de demain

Vos contacts

Florence Didier-Noaro

Associée

Tél. : 01 40 88 70 21

E-mail : fdidiernoaro@deloitte.fr

Véronique Monier

Associée

Tél. : 01 40 88 24 74

E-mail : vmonier@bio.deloitte.fr

Olivier Jan

Associé

Tél. : 01 55 61 60 81

E-mail : ojan@bio.deloitte.fr

Julien Rivals

Associé

Tél. : 01 40 88 83 94

E-mail : jrivals@deloitte.fr



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

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 SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 8 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

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