



# KPMG s'engage !

Découvrez les bonnes pratiques de  
KPMG en matière de Responsabilité  
Sociétale des Entreprises (RSE)

Mars 2022

# Sommaire

<b>Contexte</b>	<b>1</b>
La Chaire Impact Positif d'Audencia	1
KPMG, partenaire de confiance, acteur du changement, engagé dans la création de valeur responsable	1
<b>Social</b>	<b>2</b>
Les Lycées de la Réussite vecteur d'insertion sociale et professionnelle	2
Des ambassadeurs pour renforcer l'inclusion et la diversité	6
Déconstruire les préjugés pour décider autrement	8
« Emergence », les talents au féminin	10
Journée citoyenne « Make A Difference Day »	12
La conférence « Chakra », une parenthèse de bien-être	14
Agir pour la transition écologique	16
<b>Environnement</b>	<b>16</b>
Des éco-gestes pour un numérique responsable	18
La labellisation B-Corp, un projet fédérateur	20
Entrepreneuriat inclusif : se rendre utile pour le bien commun	22
<b>Business responsable</b>	<b>22</b>
« ChangeMaker », le mécénat de compétences au service de l'innovation sociale	24
« L'Accélérateur KPMG », un incubateur interne pour développer l'intrapreneuriat	26

## Les partenaires de la Chaire Impact Positif d'Audencia

### Grands Mécènes



GRUPE ERAM



### Mécène



## Contexte

Ce recueil de bonnes pratiques a été réalisé dans le cadre du partenariat entre KPMG et la Chaire Impact Positif d'Audencia.

### La Chaire Impact Positif d'Audencia

Une Chaire à Audencia, c'est une équipe dédiée à la création et à la diffusion de recherches et projets pédagogiques ayant un impact sur les entreprises et la société. La Chaire Impact Positif est spécialisée dans les sujets d'actualité de responsabilité sociétale des entreprises.

Que fait-elle ? Elle produit et diffuse des connaissances pour renforcer la performance des entreprises et leur capacité à innover.

Comment ? Grâce à une recherche utile et opérationnelle, elle permet d'aiguiser une stratégie et d'intégrer les principes de la responsabilité sociétale au cœur des modèles économiques et des pratiques de management des entreprises.

Dans ce monde complexe et incertain, nous avons besoin d'être guidés pour trouver le chemin d'un impact positif pour les Hommes comme pour la planète. Nous avons besoin d'un partenaire de confiance pour nous aider à affronter les crises, comprendre les basculements en cours, et dépasser la complexité pour donner du sens, générer des performances et créer de la valeur responsable.

## KPMG, partenaire de confiance, acteur du changement, engagé dans la création de valeur responsable

Chez KPMG France, nous accompagnons depuis 100 ans les entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs dans la conquête de leurs marchés comme dans la quête d'un monde meilleur. Nous comprenons leurs organisations et leurs enjeux. Nous connaissons intimement leurs secteurs et leurs territoires. Nous accélérons leur développement au service de la performance et du bien commun en mobilisant toute la chaîne de nos expertises, de l'audit au conseil, du droit à la fiscalité, de l'expertise comptable au service conseil des entrepreneurs, jusqu'à l'accompagnement holistique. Et pour les aider à saisir les opportunités de cet environnement complexe et mouvant, nous accélérons leurs transformations pour augmenter leur agilité, leur responsabilité et leur résilience :

- En les aidant à devenir des entreprises à impact ;
- En mettant la formation au cœur de leur recherche d'excellence ;
- En activant l'innovation à tous les niveaux de leur organisation.

Avec nos 10 000 collaborateurs, actifs aux côtés de 100 000 clients partout en France grâce à notre maillage territorial de 200 bureaux, nous, KPMG France, sommes ce partenaire de confiance, passionné et humainement responsable, qui les guide dans leur développement et leurs transformations, pour construire un monde meilleur.



# LES LYCÉES DE LA RÉUSSITE

## VECTEUR D'INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE



### 1. Intention initiale

« Les Lycées de la Réussite » est le premier programme lancé par la Fondation KPMG, lors de sa création en 2007. Son ambition est d'agir sur les territoires en accompagnant des établissements professionnels situés en quartiers de la politique de la ville (QPV).

L'objectif est de favoriser l'égalité des chances et la réussite éducative des jeunes issus des QPV. Les programmes proposés par la Fondation permettent aux lycéens et étudiants accompagnés de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise, ses codes et de développer les qualités humaines pour renforcer l'employabilité des jeunes. Des projets pédagogiques sont réalisés en co-construction avec les enseignants comprenant des ateliers en entreprise ou en classe, des rencontres métiers, des journées découvertes, des stages...

Le programme comporte deux volets regroupant plusieurs types d'interventions :

- L'insertion professionnelle : parrainage de classes, ateliers pédagogiques animés par les collaborateurs KPMG et des coaches professionnels, jurys projets, journées découverte de l'entreprise, rencontres métiers, stages, recrutement de BTS en alternance ou en CDI, coaching individuel, etc ;
- L'insertion socio-culturelle : prix projets lycées, visites culturelles, projets éducatifs et sociaux, bourses d'urgence, sensibilisation à l'environnement, etc.

### 2. Mise en œuvre et moyens

La réussite du programme repose sur une coopération gagnant - gagnant entre des acteurs privés (entreprise et ses salariés), publics (éducation nationale, proviseurs, professeurs) et de la société civile (associations) désirant travailler ensemble pour aider les jeunes.

Pour répondre au plus près des besoins du corps enseignant et des jeunes, une consultation a été menée en 2006 avec la participation d'un Député du département de la Seine-Saint-Denis (93), des chefs d'établissement du département et les dirigeants de KPMG. Cette consultation a permis de mieux comprendre les problématiques d'insertion professionnelle rencontrées par les élèves et étudiants, d'examiner les axes de collaboration possibles pour jeter un pont entre le monde de l'entreprise et de l'éducation nationale. Une expérimentation du programme a été lancée avec 4 lycées pilotes du département du 93 pour définir les contours du programme Lycées de la réussite. En 2008, un accord cadre a été signé avec le Ministre de l'Éducation Nationale et le Président de KPMG pour déployer l'expérimentation sur l'ensemble du territoire.

Cette coopération étroite se poursuit sur le long terme, permettant de faciliter la gestion des projets au quotidien et de réajuster en permanence le programme au plus près des besoins réels des jeunes.



### 3. Résultats et bénéfices

Le programme réunit en 2021, 38 lycées partenaires en France. 850 interventions sont organisées sur l'ensemble du territoire par plus de 300 volontaires KPMG. Chaque année, ce sont plus de 1 500 jeunes qui bénéficient du programme.

Son impact positif sur les jeunes est indéniable : le taux de décrochage des classes accompagnées baisse, ils obtiennent de meilleurs résultats au baccalauréat et de meilleures affectations sur Parcoursup.

« Les Lycées de la Réussite » apporte également des externalités positives pour l'entreprise. Le programme participe à renforcer la diversité des talents à travers l'accueil de stagiaires, d'alternants ou le recrutement au sein de la Junior Team KPMG à Paris par exemple. Il contribue à changer le regard sur les jeunes issus des QPV, à mieux comprendre leurs problématiques sociales et à valoriser leurs parcours. Il favorise également le développement de compétences humaines des salariés engagés, plus à l'écoute, empathiques, ainsi que leur curiosité et leur adaptabilité dans un environnement qu'ils ne connaissent pas avant de participer au programme.

*Pour être un acteur efficace, la coopération, l'engagement et la confiance sont des éléments déterminants. Seuls, on ne pourrait pas avancer : il n'y a pas un mécénat d'un côté et des bénéficiaires de l'autre. Nous avons opté pour une approche différente axée sur une relation partenariale*

*forte de longue date qui nous permet aujourd'hui, de travailler main dans la main avec le monde de l'éducation nationale. Ces acteurs nous font confiance et nous ouvrent leurs portes pour les aider à apporter aux jeunes les clés de la réussite en entreprise.*

**Chargée de projets RSE**





# DES AMBASSADEURS POUR RENFORCER L'INCLUSION ET LA DIVERSITÉ



## 1. Intention initiale

Dans le cadre de la construction de la nouvelle stratégie du métier Conseil de KPMG, un chantier interne « Talents » a été lancé en 2019, avec notamment la volonté de renforcer l'inclusion et la diversité au sein des équipes. La fonction d'ambassadeur Inclusion et Diversité (I&D) a été créée pour ancrer cet objectif au cœur des pratiques quotidiennes.

12 ambassadeurs et ambassadrices I&D ont ainsi été élus au sein des équipes de Conseil par l'ensemble des consultants en février 2020. Leur rôle est de contribuer à créer un environnement de travail inclusif et diversifié, où chacun puisse trouver sa place. Facilement identifiables par leurs collègues, ils sont des contacts privilégiés chargés de relayer et d'animer la démarche.

## 2. Mise en œuvre et moyens

Dans le cadre de ces fonctions, les ambassadeurs I&D suivent un parcours privilégié : ils sont formés, accompagnés et se réunissent tous les mois pour faire le point. Ils s'appuient sur les outils déployés par les RH (politiques groupe, conférences, etc.) et travaillent en lien avec les équipes en charge des sujets inclusion et diversité de la DRH Groupe de KPMG.

Les ambassadeurs I&D ont notamment pour missions de :

- S'assurer du bon relais des initiatives auprès des équipes ;
- Aider à la mise en œuvre d'actions concrètes au sein des différents services, en collaboration avec les managers et directeurs ;
- Être à l'écoute de leurs collègues en toute confidentialité ;
- Orienter et conseiller dans les situations nécessitant une action particulière.

Pour qu'ils puissent disposer du temps nécessaire, leur fonction d'ambassadeur est pleinement intégrée à leurs objectifs de performance individuelle, au même titre que leur métier de consultant.

## 3. Résultats et bénéfices

Grâce au processus d'élection, les ambassadeurs bénéficient d'une réelle légitimité auprès de leurs collègues. Ce dispositif constitue un circuit parallèle complémentaire aux RH, qui facilite la remontée d'information.

Fiers de leur rôle, ils se sont naturellement et rapidement engagés, à la fois au sein de leurs équipes et plus largement auprès de l'ensemble des collaborateurs KPMG. Ils permettent une diffusion fluide des bonnes pratiques en I&D. Enfin, dans le contexte des nouvelles organisations de travail et du modèle hybride, ils constituent un précieux relais de proximité pour faire vivre les valeurs KPMG au sein du cabinet.



*J'ai été très rapidement identifiée par mes collègues et j'ai pu avoir des échanges*

*riches sur ce thème qui m'est cher. J'ai le sentiment que mon action, additionnée à celle des autres ambassadeurs, porte ses fruits : certains automatismes s'installent progressivement.*

**Ambassadrice I&D KPMG**



Social

# DÉCONSTRUIRE LES PRÉJUGÉS POUR DÉCIDER AUTREMENT

## 1. Intention initiale

Dans un cabinet tel que KPMG avec un effectif de plus de 10 000 collaborateurs, les mentalités changent lentement, malgré les nombreuses initiatives menées en faveur de la diversité. Les préjugés perdurent, continuant d'impacter les perceptions et d'influer sur les décisions.

Convaincu de l'importance du sujet, le Comité Exécutif a constitué un groupe de travail ad hoc, qui a permis la création d'ateliers de sensibilisation. Ils visent à déconstruire les stéréotypes des décideurs et à les aider à mieux comprendre les enjeux de la diversité, véritable levier de performance.

## 2. Mise en œuvre et moyens

C'est au plus haut niveau du cabinet, là où sont prises les décisions les plus structurantes, que le dispositif a été mis en place en 2018. Dans un souci d'efficacité et d'exemplarité, les ateliers ont ainsi été organisés dans un premier temps à destination de l'ensemble des associés et directeurs, qui sont tenus d'y participer. À terme, le projet concernera le management du Groupe, puis l'ensemble des collaborateurs KPMG.

Les ateliers, ludiques et collaboratifs, se déroulent en présentiel sur une demi-journée. Construits avec l'appui d'un cabinet de conseil spécialisé en négociation et gestion de conflits, AlterNego, ils abordent les thèmes suivants :

- La mixité et la diversité, incontournables pour être performant et attirer des talents ;
- L'impact des stéréotypes : leurs origines, leur fonctionnement, comment prendre conscience de ses propres préjugés et les apprivoiser pour mieux s'en affranchir ;
- Une mise en pratique ludique autour de différentes problématiques comme le sexisme ordinaire, l'autocensure, la parentalité, etc ;
- Un partage de bonnes pratiques et la recherche de nouvelles initiatives sur différents sujets liés au management de la diversité.

## 3. Résultats et bénéfices

Depuis le lancement des ateliers, 31 sessions ont été organisées en deux ans, réunissant au total 254 participants, associés et directeurs.

Les retours des participants sont très positifs. À la suite de l'atelier, ils sont souvent demandeurs de pouvoir approfondir davantage le sujet.

Ainsi, la prise de conscience progresse au sein de KPMG. Elle se traduit par des initiatives destinées à diffuser plus largement la démarche, comme l'organisation de conférences inspirantes sur le sujet.



*En participant  
aux ateliers,  
nos décideurs  
perçoivent  
comment*

*certain mécanismes impactent  
leur perception et leurs choix, pour  
pouvoir ensuite mieux dépasser  
leurs stéréotypes. C'est une  
opportunité de semer une graine  
pour changer les mentalités et voir  
les bénéfices de la diversité.*

**Responsable de Développement RH**





# « EMERGENCE », LES TALENTS AU FÉMININ



## 1. Intention initiale

« Emergence » est un programme de développement du leadership, destiné aux femmes managers, seniors ou directrices de KPMG. Fruit d'un travail réalisé par plus de 300 collaborateurs autour de la diversité, le projet est né en 2010 afin d'encourager les femmes du cabinet à s'affirmer et à développer leur projet professionnel.

L'ambition est de lever les freins à l'évolution des femmes dans l'entreprise et de renforcer leur présence dans les instances dirigeantes de KPMG.

## 2. Mise en œuvre et moyens

Chaque année, 15 à 20 « émergentes » sont sélectionnées parmi une liste de femmes à haut potentiel identifiées par leur hiérarchie.

Pendant neuf mois, la promotion se retrouve une demi-journée par mois, « hors les murs », dans le cadre d'ateliers de développement personnel animés par deux facilitatrices externes. Les sessions abordent différentes thématiques : apprendre à mieux se connaître pour s'affirmer, identifier ses alliés, construire son réseau ou encore équilibrer sa vie professionnelle et personnelle.

En parallèle, les participantes sont accompagnées par huit mentors (quatre femmes et quatre hommes) qu'elles peuvent solliciter pendant tout le programme, et même ultérieurement. Les neuf mois se clôturent par un bilan individuel, réalisé en présence des mentors et de plusieurs membres du Comité Exécutif.

## 3. Résultats et bénéfices

Le programme remplit ses objectifs puisque parmi les 130 membres du Management Group qui ont suivi le programme, 50 ont été promues et 12 sont désormais associées. Certaines d'entre elles sont même devenues à leur tour mentors du programme.

Renouvelé chaque année depuis sa création, le programme conserve toute sa pertinence : aujourd'hui encore, les femmes ne représentent que 20% des associés signataires et 36% des managers du cabinet.



*L'objectif du programme est de permettre aux collaboratrices de lever des*

*freins, qu'elles puissent affirmer leurs intentions pour développer et dynamiser leur carrière via des ateliers de coaching. On essaye d'avoir des participantes de tous les métiers, qu'elles soient représentatives du groupe.*

**Responsable de Développement RH**



# JOURNÉE CITOYENNE

## « MAKE A DIFFERENCE DAY »



*En 2021, nous avons franchi une étape supplémentaire dans nos engagements. L'organisation de la plus grande journée citoyenne, une Make a Difference Day XXL en est une belle illustration. Les effets positifs de ce type de journée sont multiples, pour les associations et la protection de la planète, pour les collaborateurs qui font une action concrète qui les touchent, pour le cabinet qui démontre par l'action la force du collectif pour avoir un impact positif.*

**Directrice de projets RSE**

### 1. Intention initiale

« Make a Difference Day » est un événement annuel créé par KPMG à l'international. À l'occasion d'une journée d'action collective en faveur du monde associatif, l'ambition est de fédérer et d'engager les collaborateurs autour d'une cause sociale et/ou environnementale. Cette action permet de renforcer les liens dans les équipes pour créer de l'impact positif pour la société.

En France, où les résultats du baromètre social annuel réalisé par le cabinet indiquent une forte attente des équipes en matière d'engagement sociétal, l'événement est organisé depuis 2011 par la Fondation KPMG, qui invite les collaborateurs à s'inscrire de manière volontaire.

### 2. Mise en œuvre et moyens

Chaque année, différentes actions de solidarité sont proposées, en faveur de l'insertion sociale ou encore de la protection de l'environnement. Les collaborateurs sont libres de choisir les missions selon leur sensibilité personnelle.

La dimension pédagogique est très importante. C'est pourquoi le cabinet fait intervenir des experts pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux solidaires et sociétaux en lien avec ces journées citoyennes.

L'initiative est soutenue et portée au plus haut niveau de la hiérarchie de KPMG, qui y participe activement, apportant une dimension transgénérationnelle à ce moment de partage, dans un cadre professionnel inhabituel.

Et depuis 2016, pour inciter davantage de collaborateurs à participer, un événement dédié au métier de Conseil a été intégré au cœur de leurs activités, avec un temps bloqué dans l'agenda des équipes. Portée conjointement avec la Fondation KPMG, l'opération a pris de l'ampleur : le nombre de participants a augmenté d'année en année, passant d'une centaine de participants en 2016 à plus de 300 en 2019.

Fort de ce succès, le Comex a décidé d'organiser une journée Make a Difference Day pour les 10 000 collaborateurs du cabinet en 2021. 70% de l'effectif mobilisé.

### 3. Résultats et bénéfices

Depuis le lancement des MADD en France, et en dehors des événements organisés au sein des activités de Conseil, 25 journées citoyennes ont été organisées, réunissant 1 800 collaborateurs au total. Ces journées leur permettent de vivre de manière concrète l'engagement citoyen et les valeurs portées par KPMG.

Le 21 octobre 2021, cette journée citoyenne a pris une nouvelle ampleur car elle concernait pour la 1<sup>ère</sup> fois l'ensemble du cabinet. 7000 personnes ont été mobilisées sur 160 sites pour nettoyer 650 km de notre environnement.

Le relais de la Direction a permis de faire rayonner l'ensemble des actions de la Fondation KPMG auprès des salariés qui, s'ils le souhaitent, peuvent aller plus loin en s'engageant le reste de l'année sur d'autres missions. Par ailleurs, ces journées citoyennes favorisent la transversalité et la cohésion en suscitant les échanges et la découverte d'autres métiers.





Social

## LA CONFÉRENCE « CHAKRA », UNE PARENTHÈSE DE BIEN-ÊTRE



### 1. Intention initiale

Très attentif à l'épanouissement de ses collaborateurs engagés dans une vie professionnelle intense, le cabinet multiplie les initiatives en faveur du bien-être au travail. L'équipe de communication interne a souhaité aller plus loin, en proposant un dispositif structuré, propice à l'ouverture d'esprit des collaborateurs.

C'est ainsi qu'est née en 2019 l'idée de proposer des interventions inspirantes d'experts, de personnalités charismatiques, de coachs : « les conférences Chakra ». Une manière de fédérer autour de la nouvelle mission du cabinet, « création de valeur responsable », et d'offrir une bouffée d'oxygène dans des agendas surchargés.

### 2. Mise en œuvre et moyens

À raison d'une conférence tous les deux mois, le comité éditorial – composé du DRH et des référents communication des métiers – s'attache à proposer des sujets divers en lien avec l'actualité, pour créer des ponts entre l'environnement professionnel de KPMG et d'autres univers.

Ainsi, en mars 2020, à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes, le thème « Neurosciences et Leadership » sensibilisait à la question du sexisme et des biais décisionnels qui en découlent. Et dernièrement, le chef d'orchestre mondialement reconnu Nicolas Krause a été invité pour aborder la notion « d'être ensemble ».

Si initialement les conférences étaient organisées en présentiel au siège de KPMG puis accessibles en replay à l'ensemble des collaborateurs du cabinet, la pandémie a contraint le comité éditorial à revoir le format. Les conférences sont désormais accessibles en ligne en direct, offrant la possibilité de suivre en temps réel ou en différé, partout en France.

Après chaque édition, un questionnaire de satisfaction est diffusé, permettant aux salariés de proposer de nouveaux thèmes.

### 3. Résultats et bénéfices

En présentiel ou à distance, 350 participants en moyenne sont présents à chaque rendez-vous, tandis que le nombre de vues en replay ne cesse d'augmenter.



*Nous avons imaginé les conférences Chakra pour offrir une respiration*

*à des collaborateurs très souvent sur-sollicités, pendant leur temps de travail. Et ça marche ! Certains d'entre eux vont même jusqu'à partager leur enthousiasme sur les réseaux sociaux.*

**Responsable communication interne, engagement et marque employeur de KPMG France**



## Environnement

# AGIR POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

## 1. Intention initiale

En 2017, la Fondation KPMG a donné une nouvelle impulsion à son action en faveur de la transition écologique, avec la création d'un pôle Environnement. L'objectif est de changer les comportements au sein du cabinet en aidant les collaborateurs à prendre conscience que chaque geste compte. Un travail a été mené autour de la notion de résilience locale, pour mieux consommer, réparer, recycler, ne plus jeter ou encore revoir les pratiques des déplacements professionnels.

Pour que le message se diffuse, il ne faut pas imposer, mais co-construire les projets avec les parties prenantes internes et externes du cabinet (directions, collaborateurs et associations sur les territoires), et d'échanger sur les moyens de réduire les impacts carbone du cabinet.

## 2. Mise en œuvre et moyens

Les éco-gestes peuvent avoir un impact fort pour sensibiliser les collaborateurs et les accompagner dans l'action. Diverses actions sont donc menées en ce sens. Ainsi, la suppression totale des gobelets à usage

unique, au profit de mugs ou d'éco-cups réutilisables, a permis d'éviter de jeter 1,5 million de gobelets par an, uniquement au siège parisien.

À Lille, les poubelles individuelles ont été remplacées par des poubelles de tri sélectif installées dans des espaces communs. Un moyen efficace de sensibiliser les collaborateurs sur leur responsabilité.

La Fondation favorise également l'économie circulaire, à travers des partenariats avec des acteurs locaux comme l'association La Cravate Solidaire, qui collecte des vêtements professionnels pour favoriser l'accès à l'emploi des bénéficiaires. Une action mise en place originellement par le bureau lillois, puis déployée par le pôle Environnement. Sur l'année 2020, plus de 350 kg de vêtements ont été collectés.

## 3. Résultats et bénéfices

Avant la création du pôle, 200 collaborateurs avaient déjà manifesté leur envie d'agir concrètement en faveur de l'environnement. En 2020, plus de 350 volontaires se sont mobilisés, et 1 000 heures ont été consacrées à des actions environnementales.



*« La suppression des gobelets représente une petite révolution quand on sait l'importance que revêt le café pour bon nombre d'entre nous », ajoute Florence Vandeputte, chargée marketing et communication au bureau de Lille.*

*On constate d'ailleurs depuis quelques années, une hausse des sollicitations pour mettre en place des actions.*

**Responsable projets RSE**



## Environnement

# DES ÉCO-GESTES POUR UN NUMÉRIQUE RESPONSABLE

### 1. Intention initiale

Depuis plus de cinq ans, KPMG s'interroge sur l'impact environnemental de ses processus numériques : comment optimiser les outils collaboratifs ? Comment faire évoluer les usages ? Est-il nécessaire d'imprimer autant ? Cette remise en question a permis au cabinet de construire une politique de numérique responsable afin de réduire ses externalités négatives et de faire de ses salariés de véritables « éco-collaborateurs ».

### 2. Mise en œuvre et moyens

La Direction ITS (250 personnes) opère par strate en trouvant des solutions alternatives pour accompagner au mieux les collaborateurs dans leur quotidien. Ainsi, un certain nombre de fonctionnalités sont automatisées telles que la mise en veille automatique des ordinateurs, les impressions par défaut en recto/verso, noir et blanc, etc.

Le cabinet s'attache également à remplacer progressivement ses équipements par des modèles moins énergivores, tout en fixant des exigences RSE fortes à son prestataire informatique.

Reconditionnement des ordinateurs, smartphones ou imprimantes devenus obsolètes, emploi des personnes en réinsertion ou en situation de handicap... Créant ainsi une chaîne de valeurs vertueuse entre toutes les parties prenantes.

Enfin, la crise sanitaire de 2020 a accéléré la digitalisation des échanges et des modes de travail, entraînant une hausse de la consommation électrique. KPMG a choisi de réduire ses émissions notamment en optimisant la surface de ses data centers. En parallèle, les équipes ITS mènent une campagne de sensibilisation à ces nouveaux usages.

La gestion des impressions est un levier d'action important. Pour mobiliser les collaborateurs, le service ITS a mis en place des défis inter-bureaux, avec le soutien du pôle Environnement de la Fondation et l'implication forte de tous les métiers du cabinet. Le top 10 des bureaux KPMG (sur plus de 200) parvenant à réduire le plus leurs impressions a la possibilité de planter un arbre dans une forêt française grâce à un partenariat avec l'entreprise sociale Reforest'Action.

### 3. Résultats et bénéfices

Repenser les usages est un travail de long terme qui commence à être fructueux. À titre d'exemple, avant 2016, KPMG consommait chaque année en papier l'équivalent de 2,5 arbres par salarié. En 2020, le nombre d'impressions a baissé de moitié, passant de 130 à 65 millions.

L'optimisation récente de la surface des data centers et le renouvellement des équipements d'infrastructure réseau pour un parc moins énergivore permet de diviser par deux leur consommation électrique.

En 2021, de nombreux iPhones reconditionnés ont également été offerts à des associations partenaires de la Fondation afin de leur donner une seconde vie.



*Compte tenu de la masse salariale de KPMG, nous pouvons avoir un impact*

*fort environnementalement et socialement en appliquant une politique numérique plus responsable*

**Directrice de la relation client interne pour la Direction Informatique.**





## BUSINESS RESPONSABLE

# LA LABELLISATION B-CORP, UN PROJET FÉDÉRATEUR

### 1. Intention initiale

Carewan, filiale du cabinet KPMG, est une équipe de 60 personnes, spécialisées dans le coaching et le conseil. Les dirigeants fondateurs ont une vision humaniste de l'entreprise et du métier de conseil. Après avoir adhéré au Pacte mondial des Nations Unies<sup>1</sup> en 2016, Carewan a souhaité aller plus loin en initiant un processus de labellisation B-Corp, dont le référentiel porte sur cinq domaines d'impact (gouvernance, collaborateurs, collectivité, environnement et client).

Au-delà du label, l'objectif pour Carewan est de s'engager dans une démarche d'amélioration continue et de rejoindre une communauté d'entreprises qui réfléchissent ensemble, partagent leurs expériences et s'inspirent mutuellement.

### 2. Mise en œuvre et moyens

Une équipe projet a été constituée début 2019, soutenue par un sponsoring interne pour guider le projet. Elle s'est appropriée le référentiel B-Corp pour comprendre son fonctionnement, notamment à travers un questionnaire d'évaluation.

L'étape suivante a été de définir la mission d'entreprise de manière itérative avec l'ensemble des collaborateurs : « Entraîner, engager les personnes et les collectifs à prendre confiance et responsabilité pour agir au service du bien commun. ». Sa déclinaison opérationnelle aux métiers de Carewan s'est traduite par un manifeste de 10 engagements.

Une trentaine de collaborateurs ont directement contribué à formaliser les engagements, à définir puis à mettre en œuvre des axes de progrès prioritaires pour chacun des cinq domaines d'impact. En parallèle, une communication régulière sur la démarche a été déployée auprès de l'ensemble des équipes.

### 3. Résultats et bénéfices

Avec la démarche de labellisation B-Corp, Carewan a pu définir un cap, afin de structurer les réflexions en cours et accélérer la réflexion sur la notion d'impact. Cela a permis de valoriser les actions déjà menées, et de sensibiliser à titre individuel les salariés à la démarche RSE. Il s'agit d'un projet fédérateur, qui a contribué à concrétiser des engagements en matière de RSE grâce à la motivation et la mobilisation du collectif.

Cette démarche est une source d'inspiration qui a fourni des pistes de progrès. B-Corp constitue ainsi un référentiel efficace pour aider l'entreprise à évoluer vers le statut d'entreprise à mission.



*L'esprit de B-Corp est assez particulier puisque c'est dans une logique de*

*communauté, et ce n'est pas vouloir être la meilleure entreprise dans le monde, mais être la meilleure entreprise POUR le monde. Donc c'est vraiment la vocation d'avoir un impact positif dans le monde, en prenant en compte tout son écosystème, sans se cantonner aux objectifs financiers.*



1. Le Global Compact, lancé en juillet 2000, est la plus importante initiative internationale d'engagement volontaire en matière de développement durable. Entreprises, organisations à but non lucratif, agences des Nations Unies, se rassemblent autour de dix principes universellement reconnus. Ces principes fournissent un cadre d'engagement volontaire pour les organisations qui souhaitent faire progresser leur démarche de responsabilité sociétale.

## BUSINESS RESPONSABLE

# ENTREPRENEURIAT INCLUSIF : SE RENDRE UTILE POUR LE BIEN COMMUN



### 1. Intention initiale

En 2011, la Fondation KPMG a créé un pôle Entrepreneuriat inclusif. L'objectif est de s'appuyer sur l'expertise des collaborateurs de KPMG pour aider des entrepreneurs à mieux connaître l'écosystème économique français et leur fournir les outils et les conseils susceptibles d'accompagner leur projet. Une manière pour le cabinet d'être au cœur de l'innovation sociale et de renforcer son impact positif dans la société.

Lors de la création du pôle, la Fondation a concentré ses actions sur les entrepreneurs sociaux, qui répondent à un besoin social et/ou environnemental, et sur les entrepreneurs issus des quartiers prioritaires de la ville. Attentif à l'évolution de la société, le pôle a progressivement développé son périmètre en ciblant les femmes entrepreneures, en 2012, et les personnes réfugiées statutaires, en 2017.

### 2. Mise en œuvre et moyens

Pour identifier les entrepreneurs, KPMG s'appuie sur des partenariats annuels ou pluriannuels avec des réseaux tels que Ticket for change, Time to Start, Sport dans la ville ou encore La Ruche.

Chaque réseau a son propre mode d'accompagnement et KPMG s'adapte en proposant une grande diversité de formats, en présentiel ou en distanciel : des ateliers pour apprendre à lever des fonds, du mentorat, du speed consulting, des diagnostics stratégiques ou encore des webinaires, des tutos vidéos, etc.

Cette grande variété de modalités d'intervention a l'avantage d'offrir à tous les collaborateurs KPMG la possibilité de s'investir auprès des entrepreneurs. Pour les uns comme pour les autres, l'objectif est de créer des liens, des contacts humains. Car au-delà des conseils dispensés ou des outils présentés, les entrepreneurs ont avant tout besoin de renforcer leur confiance en eux, en particulier lors de la phase de lancement de leur projet.

### 3. Résultats et bénéfices

Chaque année, grâce notamment à une communication régulière, plus de 300 projets sont suivis, mobilisant environ 150 collaborateurs du cabinet, dont les profils varient du junior au directeur associé.

Si 60 % des actions étaient menées en Ile-de-France avant la pandémie, la crise de la Covid-19 a changé la donne. Grâce à la digitalisation des formats, les « frontières » se sont élargies, permettant d'accompagner à distance les entrepreneurs sur tout le territoire.

Le retour d'expérience des volontaires KPMG est très positif. Ils apprécient le fait de rencontrer des acteurs qu'ils n'ont pas l'habitude de côtoyer dans le cadre de leurs missions clients habituelles.

Cela permet un apprentissage et un enrichissement mutuels. Les collaborateurs impliqués sont fiers de partager leur expertise en offrant de nouvelles opportunités grâce au réseau KPMG. La volonté de KPMG avec ce programme est d'apporter son expertise en mécénat de compétences pour faire grandir ces entrepreneurs et favoriser l'entrepreneuriat comme vecteur d'insertion sociale et professionnelle. KPMG devient ainsi un acteur ancré dans les territoires et engagé dans l'économie de demain.



*La force de la relation entre les collaborateurs KPMG et les*

*entrepreneurs à impact est un facteur essentiel de réussite de nos actions. Nous sommes convaincus que l'innovation naît de la rencontre entre des personnes ayant des profils et des expertises très diverses. En favorisant l'immersion de nos parties prenantes dans des environnements différents nous créons un cadre de confiance propice à l'émergence de solutions innovantes aux enjeux sociaux et environnementaux.*

**Responsable Projets RSE**

## 💡 BUSINESS RESPONSABLE

# « CHANGEMAKER », LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES AU SERVICE DE L'INNOVATION SOCIALE



*Nous vivons au sein d'une société, nous ne pouvons pas juste en prendre les bons côtés. Quand on a la chance d'avoir des leviers d'action puissants dans une entreprise, comme notre réseau ou la richesse de nos compétences, il faut les mettre à profit des autres et notamment des acteurs économiques qui ne peuvent être accompagnés par une structure professionnelle comme KPMG. Collectivement, nous pouvons avoir un impact.*

**Membre du Comité Exécutif de KPMG France en charge des activités Conseil**

### 1. Intention initiale

L'initiative « ChangeMaker » a été lancée en 2017 en complément de l'évènement annuel « Make a Difference Day » de KPMG, qui mobilise les collaborateurs pour une action citoyenne, le temps d'une journée. En effet, de nombreux salariés souhaitaient s'impliquer plus régulièrement en faveur d'associations, y compris dans leur sphère professionnelle.

« ChangeMaker » a pour objectif d'accompagner des associations et des start-ups sociales dans leur dynamique de changement d'échelle ou d'essaimage, à travers des missions de conseil réalisées en mécénat de compétences. Les collaborateurs KPMG peuvent mettre à disposition leurs compétences professionnelles pour soutenir ces acteurs, sur leur temps de travail.

### 2. Mise en œuvre et moyens

Le mécénat de compétences s'adresse aux associations et aux start-ups qui s'inscrivent dans une démarche de progrès social et/ou environnemental. Elles sont sélectionnées directement par un comité de sélection KPMG ou par ses partenaires associatifs.

Les projets d'innovation sociale retenus sont présentés sur la plateforme interne dédiée, où les collaborateurs volontaires peuvent se porter candidats. En parallèle, une communication interne importante est mise en place pour encourager les collaborateurs à s'investir.

Les missions, de 10 à 15 jours par salarié en moyenne, requièrent une capacité d'adaptation aux fonctionnements des associations. Elles donnent lieu à la production de livrables répondant aux enjeux stratégiques des structures accompagnées : outillage financier, revue de plans stratégiques, réorganisation des ressources humaines, conformité RGPD, etc. Le niveau d'exigence, de qualité et d'engagement est le même que celui d'une mission client.

### 3. Résultats et bénéfices

En 2020, près de 7 500 heures de mobilisations ont été effectuées au profit de 14 structures accompagnées.

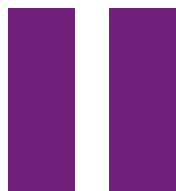
L'épanouissement des collaborateurs est réel : les missions suscitent un sentiment de fierté et d'utilité, qui rayonne et se répand au sein des équipes, et sont sources d'enrichissement mutuel, pour les associations accompagnées comme pour les collaborateurs impliqués.

Ce cercle vertueux aligné avec les valeurs de KPMG renforce la notoriété du cabinet, perçu comme sincère dans ses engagements.



## BUSINESS RESPONSABLE

# « L'ACCÉLÉRATEUR KPMG », UN INCUBATEUR INTERNE POUR DÉVELOPPER L'INTRAPRENEURIAT



*Là où nous  
pouvons avoir le  
plus d'impact,*

*c'est au travers des métiers KPMG  
que sont l'audit et le conseil.  
Nous avons un rôle à jouer : celui  
d'accélérateur et de promoteur  
des produits de financement  
durable auprès de nos clients, en  
faveur de la transition énergétique.  
Nos offres clients se doivent d'être  
en cohérence avec les convictions  
et engagements de KPMG.*

**Senior Manager KPMG Sustainability**

### 1. Intention initiale

« L'Accélérateur » a été lancé en septembre 2018 à l'initiative de Nicolas Richard, Associé et membre du Comité Exécutif de KPMG. L'idée est de créer, au sein même du cabinet, un incubateur qui permet aux collaborateurs volontaires de développer, tester et vendre des solutions innovantes grâce aux méthodologies start-up et de design thinking.

Une équipe de trois personnes est dédiée à ce programme et un plateau de 180 m<sup>2</sup> lui est alloué dans les locaux du siège social.

### 2. Mise en œuvre et moyens

Deux promotions d'intrapreneurs sont sélectionnées chaque année, suite à un appel à candidatures. Le jury de sélection de « L'Accélérateur », composé de 13 associés représentant tous les métiers de KPMG, retient 4 à 6 projets par promotion pour chaque session, en mettant l'accent sur les innovations responsables. C'est le cas du projet « Green Bonds », dont Brice Javaux est l'un des porteurs.

Depuis plusieurs années déjà, Brice et son équipe travaillent sur ces obligations « vertes », émises par des entreprises ayant un impact positif sur l'environnement.

Pour travailler en profondeur les projets, le programme s'étend sur un semestre, à travers huit journées de formation, un coaching hebdomadaire ou encore les conseils d'experts internes. Pitché au mois de juin 2019, le projet « Green Bonds » a ainsi été incubé jusqu'à la fin de l'année, suite à quoi l'offre a été lancée début 2020 auprès de premiers clients.

### 3. Résultats et bénéfices

Depuis son lancement, « L'Accélérateur » a incubé 32 projets, impliquant 95 intrapreneurs. Au total, 30% des projets incubés ont abouti à une offre proposée aux clients du cabinet.

En offrant aux projets une visibilité au sein de KPMG, à l'échelle nationale, « L'Accélérateur » permet de mobiliser des talents de manière transverse.

L'incubation encourage les intrapreneurs à prendre de la hauteur et du recul sur leurs projets. À la sortie du programme, 93 % des participants estiment avoir développé leur posture entrepreneuriale.

L'offre « Green bonds » a, quant à elle, permis à la fois de donner du sens au travail des équipes, et à KPMG d'être reconnu en tant qu'expert des produits de financement durable, aux niveaux national et européen.







# Contactez la Chaire Impact Positif d'Audencia

**André SOBCZAK**

Titulaire de la chaire

**Florence TOUZÉ**

Titulaire de la chaire

**Mélanie DUGUÉ**

Cheffe de projet

**Marie BEDEN**

Chargée de projet communication,  
Pôle Research & Business, Audencia

## Les partenaires de la Chaire

Grands Mécènes



GRUPE ERAM



Mécène



CÔTEAUX NANTAIS  
au rythme du vivant

<https://impact-positif.audencia.com/>