

WAVESTONE



Rapport de responsabilité sociale 2016/17

RSE

Responsable et engagé

La démarche RSE de Wavestone vise à structurer et développer son engagement en matière de développement durable. Cette démarche répond à un triple enjeu pour le cabinet: se comporter en entreprise responsable à l'égard de son environnement et de sa sphère d'influence, contribuer à la qualité de la relation avec ses parties prenantes, et mettre le cabinet en conformité avec la réglementation en vigueur.

Un projet d'entreprise

Wavestone construit sa démarche RSE dans le cadre d'un ensemble de pratiques et comportements professionnels responsables, avec l'objectif de progresser de façon continue sur quatre principaux engagements :

- + être un employeur responsable et engagé,
- + garantir à ses parties prenantes le respect des règles strictes de gouvernance, transparence et déontologie,
- + promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination,
- + limiter son empreinte environnementale.

La RSE est l'un des quatre axes clés du plan stratégique Wavestone 2021. Le cabinet s'est ainsi fixé pour objectif de faire partie, chaque année, du top 3 (dans sa catégorie) du classement Gaïa-Index, qui analyse et note les performances ESG (Environnement, Social, Gouvernance) des entreprises cotées de taille intermédiaire.

L'affaire de tous

Les collaborateurs Wavestone sont invités à s'engager dans la construction et l'animation au jour le jour de cette démarche :

- + au travers d'activités de parrainage pour promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination:
 - + pour la Fondation Wavestone, qui soutient chaque année (12 en 2016) des projets associatifs en faveur de l'enfance défavorisée,
 - + auprès des étudiants de l'Institut Villebon-Georges Charpak, filière pilote d'innovation pédagogique, qui a l'ambition d'offrir à tous l'accès aux plus hautes marches de l'enseignement supérieur,
 - + pour l'association Laafi, dans la formation aux outils et nouvelles pratiques numériques de jeunes entrepreneurs du Burkina Faso.
- + en participant à des rencontres et ateliers d'échange avec des associations partenaires :
 - + autour des bonnes pratiques en matière d'éco-gestes,
 - + autour d'une collecte de vêtements en faveur de personnes en réinsertion professionnelle,
 - + autour de la promotion de la mixité homme/femme en entreprise et dans les études supérieures scientifiques.

Ou enfin en contribuant au développement de la démarche éthique du cabinet en faisant remonter des cas vécus et situations concrètes.

Powerday, la journée de solidarité mondiale Wavestone

Chaque année, tous les collaborateurs sont invités à participer à un projet associatif le temps d'une journée. Sur le principe du bénévolat, les collaborateurs peuvent apporter leur soutien à l'association de leur choix, dans le cadre d'une action de terrain ou de mécénat de compétences.

La 1^{re} édition du Powerday a eu lieu en août 2016 et a rassemblé 600 collaborateurs sur l'ensemble des bureaux dans le monde. De l'Asie

à l'Amérique du Nord, en passant par l'Europe et le Maghreb, une soixantaine d'associations, de fondations et d'ONG internationales ont ainsi bénéficié du soutien du cabinet.

Les associations soutenues interviennent dans des domaines variés : environnement (45 % des projets), santé & handicap (13 % des projets), enfance, insertion professionnelle, éducation & citoyenneté, sport & culture.

Distinctions et labels RSE



The Global Compact : Wavestone a renouvelé en 2016 son adhésion au Global Compact (Pacte mondial des Nations Unies) et s'engage à ce titre à aligner ses opérations et sa stratégie sur les 10 principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.



Charte de la parentalité en entreprise : signataire depuis 2013, Wavestone s'engage à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, à créer un environnement de travail favorable aux collaborateurs parents, et à respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle de ces derniers.



Elles bougent : Wavestone s'engage depuis 2016 auprès de l'association afin de faire progresser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Ses principales missions sont d'attirer un plus grand nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques, et de regrouper au sein de l'association collégiennes, lycéennes, étudiantes, ingénieures pour échanger et susciter des vocations.



Gaïa-Index : indice d'investissement socialement responsable (ISR) de référence des valeurs moyennes, il évalue et classe 230 PME et ETI françaises selon leur degré d'implication en matière de transparence extra-financière et de leur performance en matière de développement durable. En 2016, Wavestone se positionne à la 2^e place sur le segment des entreprises avec un chiffre d'affaires compris entre 150 M€ et 500 M€.



EcoVadis : agence indépendante de notation extra-financière, elle est spécialisée dans l'évaluation de la performance RSE des entreprises sur 4 thématiques (social, environnement, éthique des affaires, achats responsables). En 2016, le cabinet obtient un niveau d'engagement *gold* avec un score supérieur à 62/100. Ce positionnement permet à Wavestone de se hisser parmi les 5 % d'entreprises les mieux notées par EcoVadis.



Prix de la relation actionnaires et investisseurs : « Prix du digital » dans la catégorie Mid/Small Caps, remis en novembre 2016 par Mazars, le Groupe Les Echos et l'hebdomadaire Investir. Ce prix récompense les sociétés cotées qui se sont illustrées par une démarche responsable et transparente vis-à-vis de leurs actionnaires et investisseurs, institutionnels et salariés.



Trophée Mieux Vivre en Entreprise : remis par l'institut MVE. Wavestone a été récompensé en 2016 par un trophée « Mieux vivre en entreprise » pour souligner l'« engagement social et international » que représente le Powerday, journée de solidarité mondiale de Wavestone. Le jury récompense ainsi les entreprises ayant mis en place des initiatives innovantes et exemplaires pour favoriser le bien-être durable dans l'entreprise.

Rapport du Directoire 2016/17 - Rapport de Responsabilité d'entreprise

Ce rapport décrit la démarche, les orientations et les actions de Wavestone en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE). Il fait partie intégrante du rapport du Directoire et s'articule de la façon suivante :

1. Présentation de la démarche générale du cabinet en matière de Responsabilité d'entreprise.
2. Informations relatives aux performances sociales, sociétales et environnementales de Wavestone conformément aux dispositions de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12/07/10 dite loi « Grenelle 2 » et de son décret d'application.
3. Autres informations en matière de Responsabilité d'entreprise (responsabilité économique).
4. Note méthodologique relative au reporting extra-financier 2016/17 de Wavestone.
5. Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales.

Des informations complémentaires sur la stratégie du cabinet en matière de Responsabilité d'entreprise sont présentées dans le chapitre 1 du document de référence de Wavestone, ainsi que sur le site Internet de la société : www.wavestone.com - rubrique « A propos » - « Responsabilité Sociale d'Entreprise ».

Pour mémoire, Wavestone est issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon en janvier 2016. L'exercice 2016/17 correspond donc à la 1^{ère} année de reporting extra-financier de Wavestone, conformément au cadre réglementaire prévu par le dispositif « Grenelle 2 ». Suite à ce rapprochement, plus de 70 chantiers ont été lancés pour voir le jour sur l'exercice 2016/17 ou au prochain exercice. Dans le présent rapport, sauf contre-indication, la comparabilité des données quantitatives est présentée au titre des 2 derniers exercices de Solucom. Les évolutions de périmètre de consolidation sont détaillées en fin de rapport dans la note méthodologique. Les informations publiées sont vérifiées par un organisme tiers indépendant depuis 2013/14.

1. Démarche générale et orientations du cabinet Wavestone en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise

1.1. Politique générale

Wavestone engage depuis 5 ans une démarche visant à structurer et développer son engagement en matière de développement durable. Des engagements concrets, irriguant tous ses champs de responsabilité, et qui s'inscrivent dans la continuité des initiatives conduites historiquement par le cabinet en matière d'éthique, de

transparence, et plus largement de performance sociale, sociétale, environnementale et économique.

La démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise de Wavestone répond à un triple enjeu pour le cabinet :

- se comporter comme une entreprise responsable à l'égard de son environnement et de sa sphère d'influence,
- contribuer à la qualité de la relation avec ses parties prenantes,
- mettre le cabinet en conformité avec les obligations légales et réglementaires en vigueur.

Au-delà de la conformité légale, la RSE est l'un des 4 enjeux clés définis dans le plan stratégique « Wavestone 2021 ». Le cabinet s'est ainsi fixé pour objectif de faire partie, chaque année, du top 3 (dans sa catégorie) du classement Gaïa-Index.

Pour déterminer ses priorités en matière de RSE, Wavestone a cartographié sa sphère d'influence, et identifié au sein de cet écosystème les parties prenantes sur lesquelles son impact est le plus important : collaborateurs ; candidats ; clients et fournisseurs ; actionnaires et investisseurs ; environnement et collectivité ; associations.

1.2. Engagements

Wavestone s'est fixé 4 engagements en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise ; chacun d'entre eux étant décliné en objectifs prioritaires d'actions.

1. Etre un employeur responsable et engagé
2. Garantir aux parties prenantes le respect de règles strictes de gouvernance, transparence et déontologie
3. Promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination
4. Limiter l'empreinte environnementale du cabinet

Ces 4 engagements ont été définis en fonction de l'objectif clé que s'est fixé Wavestone en matière de RSE : se comporter comme une entreprise responsable vis-à-vis de ses principales parties prenantes.

Au cœur de son modèle, Wavestone a la volonté forte d'associer ses collaborateurs au développement du cabinet. Grâce à leur mobilisation, ces 4 engagements ont été traduits en actions concrètes, dont les principales sont détaillées dans ce document.

(Pour plus de détails, se reporter au chapitre 1 du document de référence de Wavestone).

Détail des objectifs prioritaires d'actions par domaine de responsabilité

La politique RSE de Wavestone consiste à mettre en œuvre ces engagements et à progresser de façon continue sur les 4 champs de responsabilité associés.

Engagement 1 - Etre un employeur responsable et engagé

- Garantir la montée en compétences et en responsabilités de nos collaborateurs
- Mettre en œuvre une politique salariale compétitive, transparente, équitable, et favorisant la cohésion interne
- Offrir un environnement de travail de qualité
- Lutter contre le stress et la souffrance au travail
- Maintenir les collaborateurs seniors dans l'emploi
- Proposer des dispositifs pour accompagner les collaborateurs parents.

Engagement 2 - Garantir aux parties prenantes le respect de règles strictes de gouvernance, transparence et déontologie

- Conduire notre métier de conseil avec intégrité, indépendance et transparence
- Garantir aux candidats des process de recrutement exemplaires et à valeur ajoutée
- Développer avec nos fournisseurs des relations pérennes, assises sur des valeurs partagées (respect, probité)
- Délivrer une information régulière et transparente à nos actionnaires, en ce compris individuel, et favoriser le dialogue.

Engagement 3 - Promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination

- Favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités
- Développer le niveau de qualification des jeunes handicapés et favoriser leur insertion professionnelle
- Faire émerger de nouveaux profils de diplômés dans l'enseignement supérieur
- Développer le mécénat de compétences.

Engagement 4 - Limiter l'empreinte environnementale du cabinet

- Améliorer la gestion des déchets et la politique de recyclage
- Faire progresser l'empreinte carbone du cabinet moins vite que son développement à l'international
- Sensibiliser les collaborateurs aux éco-gestes et aux pratiques d'achats responsables.

1.3. Organisation de la démarche RSE

Pilotage de la démarche

La démarche de Responsabilité d'entreprise de Wavestone est définie et animée par un comité de pilotage transverse représentant les principaux enjeux du cabinet en matière de RSE. Ce comité est composé du Président du Directoire, du directeur général de Wavestone Advisors, de la directrice du développement RH, de la directrice de la communication et trésorière de la Fondation d'entreprise Wavestone, du responsable du recrutement et des relations écoles et du responsable RSE.

Ce comité a en charge la définition de la politique de Responsabilité d'entreprise de Wavestone et veille au pilotage de la performance sociale, sociétale, environnementale et économique du cabinet.

Organisation opérationnelle

La conduite de la démarche RSE est assurée sur le plan opérationnel par un responsable RH placé sous la responsabilité de la direction des ressources humaines. Il a en charge la coordination des chantiers dans les différents domaines concernés (social, environnemental, sociétal, économique), les actions de sensibilisation auprès des collaborateurs, ainsi que la consolidation du reporting extra-financier.

Selon les chantiers, il s'appuie sur un réseau de référents internes en charge de chaque problématique, au sein des différents sites ou services concernés.

Supervision de la démarche

Une fois par an, la politique du cabinet en matière de RSE est présentée et débattue lors d'une réunion du Conseil de surveillance.

1.4. Distinctions et labels RSE

Au cours de l'exercice 2016/17, Wavestone a reçu plusieurs distinctions récompensant ses efforts en matière de RSE.

Responsabilité sociale :

- **Label Great Place To Work®**, délivré par l'Institut Great Place to Work France. Basé sur une enquête interne réalisée auprès de l'ensemble des collaborateurs et une évaluation des pratiques RH, ce label distingue les entreprises où il fait bon travailler. Pour sa 1^{ère} participation, Wavestone intègre directement le Top 5 du classement 2017, parmi 58 entreprises de plus de 500 collaborateurs.

- **Label Happy Trainees** décerné par Meilleures-Entreprises.com. Basé sur un questionnaire de satisfaction anonyme adressé aux stagiaires de l'entreprise évaluée, ce label indépendant récompense l'excellence dans l'accueil, l'accompagnement et le management des étudiants. En 2016, Wavestone rejoint le Top 10 des entreprises labellisées recrutant plus de 100 stagiaires par an, et se positionne à la 7^{ème} place du palmarès.
 - **Trophées Mieux Vivre en Entreprise** remis par l'institut MVE. Wavestone a été récompensé en 2016 par un trophée « Mieux Vivre en Entreprise » pour souligner l'« engagement social et international » que représente le *Powerday*, journée de solidarité mondiale de Wavestone. Le jury récompense ainsi les entreprises ayant mis en place des initiatives innovantes et exemplaires pour favoriser le bien-être durable dans l'entreprise.
- **Responsabilité économique et transparence extra-financière :**
 - **Gaïa-Index** : indice ISR de référence des valeurs moyennes, le Gaïa-Index évalue et classe 230 PME et ETI françaises selon leur degré d'implication en matière de transparence extra-financière et de leur performance en matière de développement durable (politique RSE, gestion du capital humain, maîtrise de l'impact environnemental, etc.). En 2016, Wavestone se positionne à la 2^{ème} place sur le segment des entreprises avec un chiffre d'affaires compris entre 150 M€ et 500 M€.
 - **Ecovadis** : agence indépendante de notation extra-financière, Ecovadis est spécialisée dans l'évaluation de la performance RSE des entreprises sur 4 thématiques (social, environnement, éthique des affaires, achats responsables). En 2016, le cabinet obtient un niveau d'engagement « gold » avec un score supérieur à 62/100. Ce positionnement permet à Wavestone de se hisser parmi les 5% d'entreprises les mieux notées par Ecovadis.
 - **Prix de la relation actionnaires et investisseurs** : organisé par Mazars, le Groupe *Les Échos* et l'hebdomadaire *Investir*, Wavestone s'est vu remettre, en novembre 2016, le « Prix du Digital » de la catégorie Mid/Small Caps, récompensant la meilleure e-communication avec les actionnaires et investisseurs. Ce prix vise à mettre en lumière les meilleures pratiques en matière de communication financière et à récompenser les sociétés cotées qui se sont illustrées par une démarche responsable et transparente vis-à-vis de leurs actionnaires et investisseurs, individuels, institutionnels et salariés.
- **Responsabilité sociétale :**
 - **Certification ISO 27001** du système de management de la sécurité de l'information reçue en septembre 2014 pour une durée de 3 ans dans le cadre de prestations d'audit, de sécurité et d'investigation numérique des systèmes d'information.

1.5. Engagements RSE

- **Global Compact** : Wavestone a renouvelé, en 2016, son adhésion au Global Compact (Pacte mondial des Nations-Unies) et s'engage à ce titre à aligner ses opérations et sa stratégie sur les 10 principes universellement acceptés touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.
- **Charte de la parentalité en entreprise** : signataire depuis 2013, Wavestone s'engage à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, créer un environnement de travail favorable aux collaborateurs parents, et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle de ces derniers.
- **Association « Elles bougent »** : Wavestone s'engage depuis 2016 auprès de l'association afin de faire progresser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Ses principales missions sont d'attirer un plus grand nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques et de regrouper au sein de l'association collégiennes, lycéennes, étudiantes, ingénieures pour échanger et susciter des vocations.

2. Informations relatives à la performance sociale, sociétale et environnementale de Wavestone, conformément à la loi Grenelle 2 (art. 225)

Préambule

Ce chapitre répond aux dispositions des articles L.225-102-1 et R.225-104 à R.225-105-2 du Code de commerce relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale, environnementale et sociétale. Les informations présentées portent sur les 42 thématiques du décret d'application du 24/04/12 et sur la mise à jour d'août 2016.

Pour le détail de la méthodologie de reporting, se reporter au paragraphe 4. Conformément aux principes méthodologiques définis en 2012/13, le reporting extra-financier ne couvre pas les acquisitions réalisées en cours d'exercice. Étaient donc exclues du périmètre de consolidation 2015/16, les activités historiques de Solucom en Suisse (ex-Arthus Technologies) et les activités européennes de Kurt Salmon, respectivement acquises le 07/07/15 et le 07/01/16 sauf indication contraire. Sur l'exercice 2016/17, le périmètre étudié, Wavestone, couvre l'ensemble des filiales du cabinet Wavestone⁽¹⁾.

(1) Le bureau de Hong Kong, ouvert en novembre 2016, est aussi comptabilisé compte tenu du faible nombre de collaborateurs présents sur ce bureau.

2.1. Informations sociales

En matière sociale, l'engagement de Wavestone est de se comporter comme un employeur responsable et engagé. Ce qui se traduit en 4 objectifs prioritaires - mentionnés précédemment - dont l'atteinte est sous la responsabilité de la direction du développement RH, et vis-à-vis desquels des moyens importants sont mobilisés ; la réussite du cabinet dépendant essentiellement de sa capacité à attirer les meilleurs talents, développer leur potentiel, et les fidéliser.

Organisation de la direction du développement RH

La direction du développement RH de Wavestone a en charge la définition et la mise en œuvre de la stratégie ressources humaines du cabinet. Elle s'appuie sur :

- une équipe centrale de développement RH
- des équipes de développement RH décentralisées sur des domaines
- le service gestion du personnel en charge des opérations de paie et gestion administrative
- une équipe dédiée au *facility management* et à l'environnement de travail
- le service recrutement en charge de l'ensemble des actions de recrutement.

Pour mémoire, la stratégie RH de Wavestone est présentée au Chapitre 1 du document de référence de la société.

2.1.1. Emploi

1) Effectif total

Au 31/03/17, l'effectif total de Wavestone était de 2 628 collaborateurs, contre 2 511 un an plus tôt⁽¹⁾, soit une progression totale de 4,7%.

Cet effectif répond au 31/03/17 aux caractéristiques suivantes :

- 59,2% de collaborateurs de moins de 30 ans
- 36% de femmes
- 90,5% des effectifs en France
- 82,7% des effectifs regroupés en région parisienne (siège social de Wavestone)
- 2 579 contrats permanents à durée indéterminée (CDI) soit 98,1% de l'effectif total
- 49 contrats non permanents dont 44 contrats d'alternance
- 3 familles de métier : consultant, commercial, fonctionnel.

2) Répartition de l'effectif total par sexe, âge, zone géographique et métier

Répartition par sexe

(% de l'effectif total)	Au 31/03/17	Au 31/03/16 ⁽¹⁾	Au 31/03/15
Hommes	64%	65,9%	68,2%
Femmes	36%	34,1%	31,8%

Détail effectif consultants

Hommes	68,4%	70,3%	72,8%
Femmes	31,6%	29,7%	27,2%

En matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le cabinet a mis en place des mesures visant à assurer une stricte non-discrimination entre les sexes.

Pour plus de détails, se reporter au paragraphe 2.1.7 « Egalité de traitement ».

Répartition par classe d'âge

La moyenne d'âge de l'ensemble des collaborateurs de Wavestone au 31/03/17 reste stable, à 32 ans. La répartition des effectifs, par classe d'âge, est la suivante :

(% de l'effectif total)	Au 31/03/17	Au 31/03/16 ⁽²⁾	Au 31/03/15
18-25 ans	13,7%	15,3%	14,7%
25-30 ans	45,5%	48,7%	46,7%
30-50 ans	34,5%	30%	32,8%
> 50 ans	6,3%	6%	5,8%
dont > 55 ans	2,5%	2,3%	2,4%

(2) Les données au 31/03/16 ne comprennent pas les effectifs de l'activité historique de Solucom en Suisse (ex-Arthus Technologies) et les activités européennes de Kurt Salmon.

La part des collaborateurs de moins de 30 ans diminue suite à l'intégration de plus de 700 collaborateurs issus du rachat des activités européennes de Kurt Salmon, où la moyenne d'âge des collaborateurs était de 34 ans.

(1) Comprend l'ensemble du périmètre Wavestone au 31/03/16, y compris les effectifs de l'activité historique de Solucom en Suisse (ex-Arthus Technologies) et les activités européennes de Kurt Salmon. Le cabinet comptait, au 31/03/16, 1 716 collaborateurs hors activité historique de Solucom en Suisse (ex-Arthus Technologies) et activités européennes de Kurt Salmon.

Ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne, tous métiers confondus, s'établit à **4,5 ans** sur l'exercice 2016/17, contre 5,3 ans pour l'exercice précédent. Cette baisse s'explique par le volume important de recrutements mais également de démissions de collaborateurs en majorité au sein des activités européennes de Kurt Salmon.

	2016/17	2015/16 ⁽¹⁾	2014/15
Total cabinet	4,5 ans	5,3 ans	5,3 ans
Dont effectif consultants	4,2 ans	5,1 ans	5,2 ans

Répartition par zone géographique

Depuis juillet 2016, toutes les équipes parisiennes de Wavestone sont regroupées sur un bureau unique à Paris La Défense⁽²⁾. Wavestone dispose également de 3 bureaux en région : à Lyon, Marseille et Nantes, et de 7 bureaux à l'international : au Maroc (Casablanca), au Royaume-Uni (Londres), en Belgique (Bruxelles), en Suisse (Genève), au Luxembourg (Luxembourg), aux Etats-Unis (New York) et à Hong Kong.

(% de l'effectif total)	Au 31/03/17	Au 31/03/16 ⁽¹⁾	Au 31/03/15
Paris Ile-de-France	82,6%	91,8%	92,4%
Régions	7,8%	6,4%	7,0%
International	9,5%	1,9%	0,5%

Suite au rachat des activités européennes de Kurt Salmon, le cabinet a développé son implantation à l'international.

Répartition par métier

Les 3 familles de métier de Wavestone (consultants ; commerciaux ; fonctionnels) sont réparties de la façon suivante :

(% de l'effectif total)	Au 31/03/17	Au 31/03/16 ⁽¹⁾	Au 31/03/15
Consultants	88%	86,9%	86,7%
Commerciaux	3%	3,7%	4,2%
Fonctionnels	9%	9,4% ⁽³⁾	9,1%

(3) L'effectif des fonctionnels intègre 12 collaborateurs en contrats d'alternance intervenant sur des missions de consulting.

Au 31/03/17, Wavestone rassemble 2 312 consultants dont 22 en contrats de professionnalisation ou d'apprentissage.

3) Embauches et départs

Politique de recrutement

La politique de recrutement du cabinet porte en priorité sur l'embauche de jeunes diplômés, issus majoritairement des grandes écoles d'ingénieurs et de management, et universités. Le cabinet accueille par ailleurs chaque année plus de 200 stagiaires (césures, fin d'études, apprentissage ou alternance) intégrés dans une logique de pré-embauche. A titre d'illustration, en 2016/17, plus de 50% des stagiaires de fin d'études du cabinet et en recherche effective d'emploi ont été embauchés en CDI à l'issue de leur stage. A ce titre, les stagiaires sont recrutés avec le même niveau d'exigence et de sélectivité que tout nouveau collaborateur, et bénéficient des mêmes processus d'intégration et d'encadrement.

Wavestone organise régulièrement des soirées *Wavestone Connect* dans des lieux privilégiés, afin que les candidats rencontrent le top management dans une atmosphère conviviale. Ces événements permettent aux candidats invités d'échanger avec des collaborateurs sur leurs missions, les valeurs du cabinet, mais aussi sur les perspectives d'évolution au sein de Wavestone.

Part des recrutements de consultants par catégorie de diplômés

	2016/17	2015/16 ⁽¹⁾	2014/15
Ecoles de management (%)	42%	32%	31%
Ecoles d'ingénieurs (%)	38%	53%	58%
Universités (%)	20%	15%	11%

(1) Les données au 31/03/16 ne comprennent pas les effectifs de l'activité historique de Solucom en Suisse (ex-Arthus Technologies) et les activités européennes de Kurt Salmon.

(2) Les collaborateurs des activités européennes de Kurt Salmon localisés sur le site de Neuilly ont déménagé en juillet 2016.

Détails des embauches et départs (hors stages)

Les entrées et sorties au cours de l'exercice sont réparties de la manière suivante :

Détail des entrées	2016/17		2015/16 ⁽¹⁾	
	Nombre	%	Nombre	%
Recrutements externes bruts (hors mobilités internes)	736	100,0%	463	100,0%
<i>dont contrats permanents (CDI)</i>	<i>689</i>	<i>93,6%</i>	<i>436</i>	<i>94,2%</i>
<i>dont contrats non permanents :</i>	<i>47</i>	<i>6,4%</i>	<i>27</i>	<i>5,8%</i>
- <i>dont CDD</i>	<i>8</i>		<i>0</i>	
- <i>dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage</i>	<i>39</i>		<i>27</i>	

(1) Les données au 31/03/16 ne comprennent pas les effectifs de l'activité historique de Solucom en Suisse (ex-Arthus Technologies) et les activités européennes de Kurt Salmon rachetées respectivement en juillet 2015 et janvier 2016.

Détail des sorties	2016/17		2015/16 ⁽¹⁾	
	Nombre	%	Nombre	%
Départs (hors mobilités internes)	619	100,0%	261	100,0%
<i>dont démissions</i>	<i>459</i>	<i>74,2%</i>	<i>177</i>	<i>67,8%</i>
<i>dont fins de contrats non permanents (CDD, contrats de professionnalisation et d'apprentissage)</i>	<i>40</i>	<i>6,5%</i>	<i>15</i>	<i>5,7%</i>
<i>dont ruptures de période d'essai</i>	<i>74⁽²⁾</i>	<i>11,9%</i>	<i>51</i>	<i>19,5%</i>
<i>dont licenciements</i>	<i>26</i>	<i>4,2%</i>	<i>13</i>	<i>5,0%</i>
<i>dont ruptures conventionnelles de contrat</i>	<i>10</i>	<i>1,6%</i>	<i>1</i>	<i>0,4%</i>
<i>dont départs à la retraite</i>	<i>8</i>	<i>1,3%</i>	<i>4</i>	<i>1,5%</i>
<i>dont décès</i>	<i>2</i>	<i>0,3%</i>	<i>0</i>	
Départs de collaborateurs permanents (en CDI)	578		297	

(1) Les données au 31/03/16 ne comprennent pas les effectifs de l'activité historique de Solucom en Suisse (ex-Arthus Technologies) et les activités européennes de Kurt Salmon rachetées respectivement en juillet 2015 et janvier 2016.

(2) Dont une fin de période d'essai d'un CDD.

Sur l'exercice 2016/17, Wavestone a recruté plus de 600 collaborateurs en CDI (hors fin de période d'essai et mobilités). Au cours de l'exercice, 16 intérimaires ont été accueillis au sein du cabinet.

Turn-over

Le turn-over (nombre de départs sur démissions divisé par l'effectif de fin d'exercice) annuel s'élève à 17,5% pour le cabinet Wavestone sur l'exercice 2016/17. Il a été particulièrement élevé sur le périmètre des activités européennes de Kurt Salmon, à 33%, mais est resté bas pour le reste de Wavestone, à 12%.

	2016/17	2015/16	2014/15
Turn-over (%)	17,5%	10,3%	10,7%

4) Les rémunérations et leur évolution

Politique salariale

Dans le cadre du nouvel ensemble Wavestone, la politique salariale a été revue sur l'exercice 2016/17 pour la France, et sera mise en application à compter du 01/04/17. Cette politique a vocation à être déclinée sur 2017/18.

Principes structurants du nouveau modèle de rémunération

Cette nouvelle politique repose sur 3 principes :

- **Un référentiel salarial unique pour les activités de conseil**

La politique de salaires associe des repères salariaux à chaque grade de *Wavestone Horizon*, le référentiel métier de Wavestone pour la France. Wavestone a fait le choix d'adopter les mêmes grilles de salaires quelle que soit la nature de ses activités de conseil.

- **Un référentiel salarial compétitif**

Dans un marché concurrentiel, la compétitivité salariale du cabinet est un enjeu de premier plan pour attirer et fidéliser les meilleurs talents. Ce référentiel est construit sur les pratiques du marché du conseil en management (*benchmark* annuel).

- **Des engagements d'équité et de transparence**

Pour la France, toutes les règles en matière de politique salariale (salaire d'embauche, packages repères par grade, calcul des bonus,...) sont publiées sur l'Intranet du cabinet.

Tous les collaborateurs sont soumis aux mêmes règles en termes de rémunération.

Wavestone s'engage à traiter des parcours similaires de façon cohérente en matière de rémunération.

Evolution du système de paie

Deux évolutions majeures du système de paie sont en cours :

- **Dématérialisation des bulletins de paie**

Afin de continuer à réduire sa consommation de papier, Wavestone a décidé de dématérialiser les bulletins de paie pour l'ensemble des collaborateurs de Wavestone en France, à partir du mois de mai 2017.

- **Arrondi solidaire**

Wavestone va mettre en place en France un partenariat avec l'entreprise Microdon dans le courant de l'exercice 2017/18. Ce partenariat permettra aux collaborateurs qui le souhaitent de soutenir le projet associatif de leur choix.

Le montant de la participation aux résultats de l'entreprise Wavestone SA, calculé pour l'exercice 2016/17 selon la formule légale, s'élève à un montant total de 4 402 milliers d'euros, contre 2 542 milliers d'euros en 2015/16.

Depuis 10 ans, Wavestone SA propose à ses collaborateurs de prendre part au capital de l'entreprise au travers d'attributions d'actions gratuites au moment du versement de la participation. Ainsi, le collaborateur qui place tout ou

partie de sa participation se voit abonder en actions gratuites 2 ans plus tard, s'il est toujours salarié de l'entreprise et qu'il n'a pas cédé ses parts de FCPE Wavestone Actions.

Depuis 2 ans, plus de 50% des collaborateurs bénéficiaires de la participation placent tout ou partie de leur participation dans le FCPE Wavestone Actions.

Au-delà de l'acquisition d'actions gratuites, l'actionnariat salarié apporte à nos collaborateurs la fierté d'appartenance et la fierté d'être actionnaire de l'entreprise dans laquelle il travaille.

2.1.2. Organisation du travail

1) Organisation du temps de travail

A compter du 01/07/17, tous les collaborateurs de Wavestone en France seront dans l'une des 3 modalités de temps de travail suivantes : modalité 1 (37h avec 11 jours d'ATT⁽¹⁾), modalité 2 (forfait mensuel de 166h42min et 218 jours par an, y compris la « journée de solidarité »), modalité 3 (forfait de 218 jours travaillés par an y compris la « journée de solidarité »).

2) Absentéisme

Wavestone en France connaît un absentéisme modéré de 1,86% en 2016/17 correspondant à des absences pour maladie. Les congés maternité, paternité et sans solde (y compris les congés parentaux à temps plein) sont exclus du calcul de l'absentéisme.

2.1.3. Relations sociales

1) Organisation du dialogue social

En France, le cabinet Wavestone est constitué de la maison mère, Wavestone SA, et Wavestone Advisors dont voici les instances en place :

Sociétés	Comité d'entreprise (CE)	Délégués du personnel (DP)	Délégués syndicaux
Wavestone SA	X	X	
Wavestone Advisors	X	X	X

Les œuvres sociales sont gérées par les comités d'entreprise. Les activités organisées dans ce cadre sont essentiellement de natures sportives et culturelles.

A titre d'exemple, les comités d'entreprise (CE) de Wavestone⁽²⁾ ont organisé, en janvier 2016, un week-end ski de 3 jours ouvert à tous les collaborateurs dans les Arcs, en

France. Cet événement a rassemblé 540 collaborateurs, soit une progression de 33% par rapport à l'année dernière. Un autre week-end, à Marseille, est prévu pour juin 2017. De nombreux clubs sont également proposés par les CE pour pratiquer un sport ou une activité culturelle (musique, chant, photo...) entre collaborateurs et de façon conviviale.

(1) Aménagement du Temps de Travail.

(2) Le CE de Wavestone SA et le CE de Wavestone Advisors.

Récapitulatif des réunions 2016/17 entre la direction et les instances représentatives du personnel par périmètre

Wavestone SA	Réunions avec le CE	Réunions avec les DP	Wavestone Advisors	Réunions avec le CE	Réunions avec les DP
Nombre de réunions	15 <i>dont 4 exceptionnelles</i>	5	Nombre de réunions	16 <i>dont 4 exceptionnelles</i>	11

Exemples de sujets à l'ordre du jour (pour information ou consultation)

- Consultation sur la politique d'insertion des collaborateurs en situation de handicap
- Information sur le dispositif Wavestone en matière de parentalité et de seconde partie de carrière
- Consultation sur le modèle opérationnel des équipes fonctionnelles
- Information sur l'évolution du système de paie
- Consultation sur le projet de mise en place de nouveaux badges d'accès

2) Bilan des accords collectifs

Liste des accords présentés au sein de Wavestone SA sur l'exercice 2016/17 avec la date de signature :

Avenants à l'accord de participation, et aux règlements PEG et PERCO (application de la loi « Macron »)	27/05/16
Accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la qualité de vie au travail 2016/17	28/06/16
Consultation sur le déploiement du télétravail en France	28/07/16
Accord triennal relatif au contrat de génération 2016/19	16/12/16

Accord présenté au sein de Wavestone Advisors sur l'exercice 2016/17 avec la date de signature :

Accord sur les Négociations Annuelles Obligatoires (NAO)	18/02/16
--	----------

2.1.4. Santé et sécurité

1) Conditions de santé et sécurité au travail

Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)

Les sociétés Wavestone SA et Wavestone Advisors sont chacune pourvue d'un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, qui se sont respectivement réunis à

l'occasion de 8 réunions (dont 4 exceptionnelles) et 6 réunions (dont 1 exceptionnelle) sur l'exercice 2016/17.

Le CHSCT est associé aux actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Conformément aux articles L.4611-8 et L.4612 du Code du travail, il dresse chaque année un bilan des actions concrétisées ou lancées sur l'exercice.

Autres activités en matière de santé et sécurité

- Secourisme
- Sécurité routière
- Aménagement des locaux
- Ergonomie au travail et prévention des troubles musculo-squelettiques
- Prévention des risques psycho-sociaux

Depuis plus de 3 ans, Wavestone compte également une infirmière du travail présente à temps plein du lundi au vendredi au siège social du cabinet. Elle intervient de concert avec le médecin du travail.

2) Bilan des accords en matière de santé et sécurité au travail

Aucun accord n'a été signé par Wavestone en matière de santé et sécurité au travail.

Toutefois, en octobre 2016, après une phase d'expérimentation et l'accord des CE et CHSCT des sociétés Wavestone SA et Wavestone Advisors, le télétravail a été déployé sur toute la France.

3) Accidents du travail et maladies professionnelles

Périmètre France	2016/17	2015/16	2014/15
Nombre d'accidents du travail	23	20	18
<i>dont accidents de trajet</i>	15	11	16
Nombre de maladies professionnelles déclarées	0	0	0
Taux de fréquence des accidents du travail ⁽¹⁾	2,7	4,6	4,9
Taux de gravité des accidents du travail ⁽²⁾	0,05	0,094	0,096

(1) Nombre d'accidents avec arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées.

(2) Nombre de jours d'arrêt consécutifs à un accident x 1 000/nombre d'heures travaillées.

Sur ces 23 accidents du travail déclarés au sein de Wavestone France sur 2016/17, 9 ont été accompagnés d'un arrêt de travail. La plupart des accidents de travail sont dus à des chutes à l'extérieur des locaux de Wavestone.

2.1.5. Bien-être au travail

Veiller à la qualité de l'environnement de travail et l'équilibre de vie de ses collaborateurs fait partie intégrante de la politique RH de Wavestone.

Le cabinet met tout en œuvre pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer dans un environnement de travail propice à la confiance et agréable au quotidien.

1) Cadre de travail et équilibre de vie

Locaux : le concept AIR

Pour améliorer la qualité de l'environnement de travail du cabinet et renforcer la proximité entre les équipes à tous niveaux hiérarchiques, Wavestone a développé, en 2015, un nouveau concept d'aménagement de ses espaces de travail. Ce concept, baptisé « AIR », a été mis en place sur Paris, Nantes, Lyon et New York. D'autres bureaux vont être refaits sur le même concept sur l'exercice 2017/18. Il a vocation à être déployé dans tous les bureaux de Wavestone.

Les objectifs de ce concept : insuffler plus de souplesse, de confort, de créativité et d'échanges dans les façons de travailler.

Les principales caractéristiques du concept AIR sont :

- Les positions de travail sont équivalentes pour tous et affectées à chaque collaborateur (pas de « *free seating* »)
- Les espaces sont ouverts et baignés de lumière naturelle grâce à des murs intégralement vitrés
- Le bruit est neutralisé au maximum grâce aux choix d'aménagements réalisés en amont du projet (dalles de faux-plafond isophoniques, mobilier spécifique, isolation

des imprimantes dans les services centers et proposition d'espaces dédiés pour s'isoler comme la *quiet room*, les sièges « *Bubble* » ou les *My box*...)

- Le menu d'espaces est large : 8 types de salles de réunion associés à autant de situations de travail différentes (salles de réunions de 4 à 16 personnes, *My Box*, *Teambuzzer*, *Project rooms*, *Visio rooms*...)
- Des pôles d'attraction ont également été créés à chaque étage : IT Bar, salle de créativité, « *CreaPlace* », studio vidéo, etc.
- Les nouvelles technologies occupent une place de choix : affichage dynamique, bornes de réservation tactiles pour les salles de réunions, visioconférence, etc.

Par ailleurs, les locaux parisiens bénéficient de services mis à disposition des collaborateurs, tels qu'une conciergerie d'entreprise ou encore une salle de sport privative.

Flexibilité dans l'organisation du travail

• Télétravail

En France, tous les collaborateurs de Wavestone ont accès à un dispositif de télétravail, permettant d'effectuer du télétravail régulier (jusqu'à 2 jours par semaine) ou occasionnel (jusqu'à 3 jours par mois), depuis octobre 2016. Il est aussi proposé aux femmes enceintes, jusqu'à 3 jours par semaine, pour leur permettre de diminuer leurs déplacements.

Le télétravail est aussi régulièrement pratiqué à Londres et à Genève. Il est utilisé plus exceptionnellement sur les autres bureaux.

Il est accessible à tous les collaborateurs ayant au moins 6 mois d'ancienneté, et dont les activités sont compatibles avec le télétravail. Les collaborateurs en télétravail régulier doivent répondre d'un trajet domicile-travail important et/ou contraignant. De plus, le choix des jours de télétravail ne nécessite pas de validation managériale.

En France, 713 collaborateurs (35% de l'effectif éligible) ont utilisé le dispositif du télétravail occasionnel à peine cinq mois après son lancement. Ce dispositif a été adopté par toutes les fonctions.

En plus de faciliter l'organisation du travail des collaborateurs, le télétravail permet de réduire l'empreinte environnementale du cabinet, en diminuant le nombre de déplacements effectués par les collaborateurs.

- **Souplesse dans la prise des congés**

Aucune ancienneté n'est requise pour prétendre à des congés, et aucune période de congés n'est imposée aux collaborateurs, sauf contrainte opérationnelle forte.

- **Horaires de réunions**

Les collaborateurs sont sensibilisés à la planification des réunions collectives et récurrentes sur les horaires de travail habituels, notamment sur les plages 9h30 - 18h30.

- **Droit à la déconnexion**

Les collaborateurs bénéficient d'un droit absolu à la déconnexion des outils de communication à distance mis à leur disposition.

Les équipes de management ainsi que les équipes RH sont garantes du respect du droit à la déconnexion vis-à-vis des équipes et se doivent d'être exemplaires dans ses pratiques.

2) Accompagnement de la parentalité

Wavestone souhaite faciliter au maximum la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale des collaborateurs-parents, hommes et femmes.

Pour concrétiser cet engagement, le cabinet a mis en place plusieurs dispositifs, décrits ci-après et présentés dans un guide parentalité, à destination de tous les collaborateurs en France⁽¹⁾ :

Service de places en crèche

Depuis 2008, Wavestone SA France propose aux collaborateurs parents ou futurs parents un service de places en crèche au sein du réseau Babilou, qui compte plus de 300 crèches en France et plus de 900 crèches avec son réseau de partenaires « 1001 Crèches ». Au 31/03/17, Wavestone SA a financé 64 berceaux à ses collaborateurs.

Jours enfants malades

Les collaborateurs ayant un ou plusieurs enfants (entre 0 et 12 ans compris) bénéficient de 3 jours d'absence rémunérés par fratrie. Ils peuvent être pris en une ou plusieurs fois sur l'exercice fiscal.

Ateliers et conférences sur la parentalité

A partir de juin 2017, Wavestone proposera dans ses locaux parisiens des ateliers et conférences (à distance), animés en interne par un coach en parentalité. Ces ateliers et conférences de 2 heures porteront sur des thèmes précis, tels que « Profiter pleinement de ses enfants tout en travaillant » ou « La famille à l'ère du digital ».

Rémunération des congés liés à la parentalité

Le salaire est maintenu à 100% pendant toute la durée du congé maternité, paternité et d'accueil et d'adoption, quelle que soit l'ancienneté au sein du cabinet. Wavestone pratique également la subrogation, afin que les collaborateurs n'aient pas à supporter le décalage de trésorerie dans l'attente du versement de leurs indemnités par la Sécurité Sociale.

Reprise progressive d'activité après un congé maternité, d'adoption ou parental

Afin de permettre une reprise d'activité plus sereine, les collaborateurs à temps plein peuvent travailler au 4/5^{ème} pendant les 2 semaines suivant leur retour, avec une rémunération maintenue à 100%.

Flexibilité de l'activité pendant la grossesse

Les collaboratrices enceintes bénéficient de 3 jours de télétravail par semaine, et sont équipées d'un 2^{ème} ordinateur à leur domicile, afin de réduire le port de charges.

Charte de la parentalité en entreprise

Wavestone entend poursuivre son engagement pour faire évoluer les représentations liées à la parentalité en entreprise, et encourager le principe de non-discrimination des collaborateurs-parents. A ce titre, Wavestone est signataire de la charte de parentalité en entreprise depuis 2013.

3) Communication et animation interne

Au cœur de son modèle, Wavestone a la volonté d'entretenir une forte cohésion au sein de ses équipes et d'associer les collaborateurs au projet et à la stratégie de l'entreprise. Cette dynamique interne permet de faire émerger de nouvelles initiatives, créatrices de valeur pour le cabinet et les collaborateurs. A titre d'exemple, c'est dans ce cadre que les 5 assets de Wavestone (*R&K Center, Creadesk, The Faktory, Machine Learning & Data Lab, Shake'Up*) ont été pensés et développés.

Temps d'échanges collectifs

Dans le cadre du rapprochement, les collaborateurs ont été associés aux différents chantiers de construction de Wavestone.

(1) Pratiques existantes au sein de Wavestone SA depuis 2012/13. Les collaborateurs de Wavestone Advisors France pourront bénéficier de l'ensemble de ces services à compter du 01/07/17.

A titre d'illustration :

- Le plan d'action Wavestone 2021 a été partagé à l'occasion de 20 réunions d'échange et d'un chat « Yammer » entre la direction et les collaborateurs.
- Le chantier *Career Path*⁽¹⁾ a été construit avec l'appui des collaborateurs dans le cadre de 9 ateliers organisés sur tous les bureaux de Wavestone en France, rassemblant un total de 250 collaborateurs. Lors du lancement du nouveau modèle RH, les collaborateurs ont pu échanger avec les équipes RH lors d'un chat « Yammer ».
- Afin de concevoir un nouveau poste de travail aligné sur les besoins des collaborateurs, un sondage ouvert à tous les collaborateurs a été réalisé pendant 15 jours en mars 2017. Plus de 1 000 collaborateurs se sont mobilisés pour donner leur avis. Des postes de travail ont été sélectionnés et les collaborateurs ont pu les tester dès le mois d'avril 2017.

En complément des différents chantiers de construction, la 1^{ère} édition du *hackathon Wavestone*, organisée en juillet 2016, a été un grand moment d'échange et d'innovation pour les collaborateurs. Ce *hackathon* visait à améliorer le business d'un acteur de l'énergie en concevant des services connectés innovants autour de la thématique « 10 jours pour faire décoller le business d'un énergéticien » grâce à l'Internet des objets. Aidée par la Faktory⁽²⁾, une centaine de collaborateurs a eu 10 jours pour définir des cas d'usage et réaliser des « *proofs of concept* » pour valider la pertinence et la faisabilité de leur projet. L'équipe gagnante a imaginé une solution de lampadaires connectés permettant un éclairage discontinu des routes la nuit. Ce format de challenge, innovant et efficace, est également utilisé dans le cadre de missions chez plusieurs clients du cabinet.

Moments de convivialité

La vie de l'entreprise est rythmée autour de multiples rencontres et occasions d'échanges : séminaires d'intégration, réunions d'équipes, forums au sein des *practices*... Notamment, la nouvelle marque « Wavestone » a été dévoilée à tous les collaborateurs au Grand Rex à Paris, en juillet 2016.

Des moments de convivialité sont organisés tout au long de l'année : petits-déjeuners offerts tous les vendredis, *afterwork*, dîners d'équipes, soirée annuelle avec l'ensemble des collaborateurs du cabinet et leurs conjoints,...

4) Prévention et traitement des RPS

Les équipes de management, les équipes RH, les délégués du personnel et les membres du CHSCT sont formés de façon systématique aux risques psycho-sociaux, de manière à identifier les risques le plus tôt possible et à mener des plans d'action adaptés à chaque situation⁽³⁾. Pour l'exercice 2017/18, la formation sera étendue au grade de manager.

Les collaborateurs ont accès à un espace dédié sur l'Intranet qui présente l'ensemble des interlocuteurs et leur rôle. Une cellule d'écoute permet également d'apporter un soutien aux collaborateurs vivant des situations difficiles. Le recours à la cellule d'écoute est strictement confidentiel. Au sein de son institut de formation interne, le cabinet Wavestone propose également à ses collaborateurs 2 formations pour conserver leur efficacité dans les situations stressantes (niveaux 1 et 2).

Enfin, Wavestone a fait le choix d'un management de proximité : un *career development manager* pour 10 à 15 collaborateurs, appuyé par une équipe RH décentralisée au sein des équipes. Ce dispositif d'encadrement permet de détecter, en amont, les situations éventuelles de stress au travail.

Ci-dessous le bilan 2016/17 des situations de risques psycho-sociaux (RPS) que ce dispositif a permis de détecter et d'accompagner.

	2016/17	2015/16
Nb de collaborateurs ayant sollicité la cellule d'écoute	6	4
Nb de nouveaux cas de RPS déclarés entre le 01/04/16 et le 31/03/17	49	37
En cours de traitement	15	13
Cas considérés comme clos entre le 01/04/16 et le 31/03/17	47	36

5) Evaluation de la qualité de vie

Pour évaluer la qualité de son environnement de travail et s'inscrire durablement dans une démarche de progrès, Wavestone participe à 2 enquêtes.

(1) Parcours d'évolution, d'évaluation et de rémunération.

(2) La « Faktory » est l'un des assets de Wavestone : c'est une plateforme technique animée par des designers et développeurs de haut niveau, qui permet d'éprouver et de valider rapidement des concepts à travers la création de prototypes.

(3) Une session spéciale « représentants du personnel » est organisée.

• **Great Place to Work®**

En novembre 2016, Wavestone a réalisé une enquête interne auprès de l'ensemble de ses collaborateurs par le biais de l'Institut Great Place to Work France®. Sur la base d'un questionnaire anonyme, les collaborateurs ont ainsi eu l'opportunité de s'exprimer sur la qualité de vie au travail au sein du cabinet. La méthodologie GPTW® prévoit l'évaluation de 5 dimensions : crédibilité, respect, équité, fierté des collaborateurs et convivialité.

En mars 2017, l'institut a dévoilé son palmarès 2017 : pour sa 1^{ère} participation, Wavestone intègre directement le Top 5 du classement 2017, parmi 58 entreprises de plus de 500 collaborateurs. Au total, 76% des collaborateurs ont répondu au questionnaire, et 81% d'entre eux considèrent Wavestone comme une entreprise où il fait bon travailler.

La participation à **Great Place to Work®** s'inscrit dans le contexte du rapprochement entre Solucom et les activités européennes de Kurt Salmon. Mené avec rapidité, et en plaçant le facteur humain au cœur de la construction du nouveau cabinet, le programme de rapprochement a abouti, en à peine 6 mois, à la naissance de Wavestone. L'obtention du label marque donc une étape importante dans la construction du cabinet, et fait écho à son ambition en matière de ressources humaines : être un employeur de référence et le rester dans la durée.

• **Happy Trainees**

En 2016, Wavestone a participé à l'enquête Happy Trainees, menée par Meilleures-Entreprises.com. Ce label indépendant évalue et récompense la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des stagiaires, grâce à un questionnaire de satisfaction anonyme adressé à tous les stagiaires. Cette année, le cabinet se classe 7^{ème} dans la catégorie des entreprises recrutant plus de 100 stagiaires par an.

2.1.6. Intégration et développement des compétences

1) Le parcours d'intégration

Depuis le mois de septembre 2016, tous les nouveaux collaborateurs Wavestone suivent un même parcours d'intégration, qui s'articule autour de 4 temps forts : l'accueil, le séminaire d'intégration, le parcours de formation et l'accompagnement managérial et RH.

L'accueil

Les deux premiers jours des collaborateurs sont entièrement dédiés à l'intégration : moments d'échanges informels, présentations thématiques (politique RH, outils de gestion, recrutement, communication) et la formation *Delivering in Wavestone*, dont l'objectif est de maîtriser les outils bureautiques nécessaires à la production de livrables au standard de qualité Wavestone.

Pour tous les collaborateurs localisés en France, ces deux jours se déroulent sur le site parisien de Wavestone. Pour les collaborateurs localisés dans un bureau hors de France, l'accueil s'effectue sur le site de rattachement, et les présentations thématiques et la formation *Delivering in Wavestone* sont réalisées dans les deux semaines suivant l'arrivée.

Séminaire d'intégration : Wavestone Inside

Ce séminaire rassemble, sur une journée, tous les nouveaux embauchés quels que soient leur entité, métier, niveau d'expérience et site géographique. Il a un objectif double : s'approprier l'identité de Wavestone (marché, positionnement, valeurs...) et développer son réseau interne. La journée s'organise autour de présentations plénières (objectifs stratégiques, présentation des assets et terrains d'excellence...), d'ateliers thématiques, et se poursuit par une soirée. 3 séminaires Wavestone Inside ont été organisés sur l'exercice 2016/17.

Le parcours de formation

Les jeunes diplômés suivent un parcours de formation de 5 jours pendant leur première année au sein du cabinet. Il répond à deux objectifs : bénéficier d'un premier bagage de compétences pour exercer leur métier dans les meilleures conditions, et rencontrer des collaborateurs du cabinet issus de divers horizons (*practices*, métiers, bureaux...).

Leur parcours est différent selon leur fonction, et intervient à différents moments au cours de l'année. Les commerciaux bénéficient, par exemple, dans les 3 à 6 mois suivant leur arrivée, d'une formation pour apprendre à prospecter efficacement et à améliorer leur performance. Les consultants sont, quant à eux, formés dans les 6 à 9 mois suivant leur arrivée, au processus de l'avant-vente et la façon dont ils peuvent y contribuer.

Chaque nouvel embauché suit au minimum 3 formations la 1^{ère} année.

Encadrement de proximité



Intégration des nouvelles sociétés acquises

La stratégie de croissance externe de Wavestone conduit régulièrement à l'intégration de nouvelles sociétés. La méthodologie de rapprochement est pilotée par une *task force* dédiée, composée des dirigeants de la société acquise et de membres de l'EXCOM représentant les différentes fonctions impliquées, opérationnelles et supports.

Dès l'annonce du rachat des activités européennes de Kurt Salmon en janvier 2016, il a été décidé de refondre entièrement le modèle du cabinet et de changer de nom pour donner naissance à un nouveau cabinet. Une équipe dédiée, *Being Wavestone*, s'est constituée pour accompagner le changement et assurer le suivi et le pilotage des 70 chantiers recensés sur l'exercice 2016/17.

2) Développement des compétences

Compte tenu de son activité de conseil, le développement du potentiel des collaborateurs constitue une priorité pour Wavestone. Leur montée en compétence et en responsabilité rapide est un enjeu d'autant plus important que le modèle RH du cabinet repose sur le recrutement important de jeunes diplômés (plus de 70% des embauches sur 2016/17). Dans cet objectif, le cabinet s'appuie sur différents dispositifs complémentaires présentés ci-après.

Référentiel métiers Wavestone Horizon

A compter du 01/04/17, un nouveau parcours d'évolution va être décliné pour le métier du conseil. Le référentiel *business* sera, quant à lui, déployé sur 2016/17 à tous les collaborateurs de la fonction commerciale. Les référentiels

Wavestone Horizon constituent un guide dans le parcours professionnel des collaborateurs du cabinet, et leur permettent de visualiser leur évolution sur le long terme. Ils donnent des points de repère aux collaborateurs et à leur management pour comprendre ce qui est attendu à chaque grade, et identifier les compétences à développer pour évoluer et franchir avec succès de nouvelles étapes. Le parcours est ainsi un outil qui permet à chaque collaborateur d'être acteur de son parcours au sein de Wavestone. En 2016/17, 323 collaborateurs ont connu une évolution vers une position supérieure, soit plus de 12% des collaborateurs.

Institut de formation interne et formation externe

Le développement des compétences au sein de Wavestone s'appuie sur :

- une offre de formation digitale
- un parcours commun de formation pour tous les jeunes embauchés⁽¹⁾
- des dispositifs de formation locaux.

Offre de formation en format digital

L'offre de formation Wavestone a pour objectif d'accompagner, dans la durée, le développement des compétences des collaborateurs. Le catalogue de formation a évolué dans le cadre du rapprochement, avec la mise en place des formations d'intégration, le déploiement de My Mooc, Vodeclis, ou encore Sequoia.

Cette offre combine plusieurs dispositifs, ouverts à tous les collaborateurs :

- *Vodeclis* pour se former aux outils bureautiques et professionnels utilisés par Wavestone ou chez les clients.
 - Modules de formation en ligne de 5 minutes sur plus de 300 outils bureautiques et professionnels (Suite Office, LinkedIn, Photoshop, Trello, Android, iOS...), disponibles en français et en anglais.
 - Inclus des évaluations pour définir le niveau du collaborateur et le parcours de montée en compétences associé, ainsi que des exercices pour progresser.
- My Mooc qui propose une sélection mensuelle d'une dizaine de *Moocs* adressée à tous les collaborateurs par mail.
- Sequoia qui met en ligne du contenu pédagogique dans un format ludique, développé par les *practices* pour diffuser les savoir-faire et l'expertise Wavestone. Chaque formation est construite en un enchaînement d'épisodes ludiques au ton décalé, et permet l'obtention de badges et de certificats à la fin. Ces formations sont développées par et pour les collaborateurs Wavestone afin de répondre à des besoins précis en compétences au sein des *practices* ou du cabinet.

(1) Cf. paragraphe 2.1.6. sur le parcours d'intégration des jeunes embauchés.

Toutes les formations proposées sont développées à l'international et transverses (multi-*practices* et multi-fonctions). De plus, chaque bureau est incité à prendre part à l'enrichissement de l'offre de formation. Les bureaux de New York et de Londres sont ainsi moteurs dans le développement de la plateforme interne Sequoia.

Les dispositifs de formation ne sont pas pris en compte dans le bilan chiffré de la formation.

Offres de formations en présentiel ou en *blended learning*⁽¹⁾

L'institut de formation de Wavestone propose plus d'une trentaine de formations en présentiel afin de développer les

compétences clés de son métier (*business development, delivery, communication, management de mission...*) ou des thèmes de développement personnel. Certaines de ces formations peuvent donner lieu à des certifications telles que ITIL Foundation V3, Lean Six Sigma - Green Belt, etc.

Ces moments sont l'occasion de tisser un réseau interne en rencontrant des collaborateurs d'autres *practices*, d'autres bureaux ou d'autres métiers, de partager des retours d'expérience et des sensibilités différentes.

Pour répondre aux besoins de formation non couverts par l'institut de formation interne de Wavestone, le cabinet a également eu recours à la formation externe.

Bilan chiffré de la formation

Le tableau ci-dessous reprend les données en matière de formation dispensée en externe ou en interne au sein de l'institut de formation du cabinet (hors offre de formation en format digital) pour 98,4% des effectifs du cabinet Wavestone⁽²⁾.

Sur l'exercice fiscal	Exercice 2016/17	Exercice 2015/16	Année civile 2014
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation sur l'année	1 891	1 095	853
Part de l'effectif total ayant reçu au moins une formation sur l'année	73,1%	63,8%	60%
Nombre de jours de formation dispensés sur l'année	4 118	3 292	2 370
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	31 711	23 048	16 587
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	16	21	19

Missions et mises en situation

Pour tous les collaborateurs du cabinet, les missions accomplies dans le cadre de leur activité de conseil sont autant d'occasions d'enrichir leurs compétences. Cet apprentissage sur le terrain est un levier de développement essentiel au sein de Wavestone. Ainsi, en début de mission, le responsable de mission partage avec le consultant les attendus sur la mission. A l'issue de l'intervention (ou de manière intermédiaire pour les missions longues), le responsable de mission réalise le bilan de l'intervention du consultant. Ce *feedback* porte également sur les progrès réalisés et les axes de progression. De plus, les objectifs individuels de développement de nouvelles compétences sont pris en compte dans le processus de *staffing* des consultants (affectations hebdomadaires des consultants sur les missions).

Enfin, dans le cadre de leur évolution dans le métier de conseil, les consultants interviennent sur des activités de développement du cabinet. Chaque année, des consultants

réalisent régulièrement des missions de 6 à 12 mois au sein des directions fonctionnelles du cabinet (recrutement, image et notoriété...).

Mobilité interne

Wavestone souhaite garantir la richesse des perspectives d'évolution de l'ensemble de ses collaborateurs. La mobilité interne fait partie des opportunités professionnelles leur permettant d'enrichir leur parcours et de bénéficier de perspectives d'évolution diversifiées.

Tous les postes ouverts dans le cadre du plan de recrutement annuel y sont éligibles. Le cabinet s'engage à étudier toutes les demandes, quel que soit le niveau d'expérience du collaborateur et quel que soit le métier visé, même en l'absence de poste ouvert. Comme dans le cadre d'un recrutement externe, la mobilité interne fait l'objet d'un processus formalisé, piloté par les équipes RH du cabinet. Chaque collaborateur reçoit une réponse dans un délai de 3 mois maximum.

(1) *Blended learning* : combinaison de plusieurs formats d'apprentissage (présentiel, e-learning, téléphone...).

(2) Les données en matière de formation sont manquantes pour les bureaux du Maroc et de Wavestone Advisors Switzerland.

Nombre de mobilités internes par type

	2016/17		2015/16		2014/15	
Mobilités géographiques	16	33%	8	26,7%	8	33%
Mobilités métiers	13	27%	10	33,3%	5	20,8%
Mobilités inter-practices	19	40%	12	40%	11	45,8%
Total	48	100%	30	100%	24	100%

Talent reviews et entretiens annuels

Chaque année et pour l'ensemble du cabinet, le parcours de chaque collaborateur est étudié au sein de *talent reviews* qui rassemblent les acteurs du management, les *career development manager* et les équipes RH de la *practice* concernée : position actuelle du collaborateur sur le parcours métier, perspectives d'évolution à 12-24 mois et plan de développement associé, évolution salariale et bonus éventuel, promotions.

Les collaborateurs rencontrent, par ailleurs, leur responsable dans le cadre d'un entretien annuel, afin d'échanger sur leurs évaluations annuelles, leurs rémunérations, leurs promotions et leurs parcours de carrière.

Chaque *career development manager* au sein du cabinet a dans ses objectifs celui de faire progresser ses collaborateurs. L'entretien annuel est ainsi un moment d'échange privilégié auquel ils sont tous formés.

2.1.7. Egalité de traitement

Wavestone déploie plusieurs plans d'action en matière d'égalité des chances, conformément à l'engagement du cabinet en faveur du strict respect des principes d'éthique et d'équité. La politique sociale et sociétale de Wavestone s'inscrit ainsi dans une démarche engagée en faveur de la promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations.

Part des femmes dans les effectifs du cabinet

	Au 31/03/17	Au 31/03/16 ⁽¹⁾	Au 31/03/15 ⁽¹⁾
Part de l'effectif total (%)	36%	33,4%	32%
Part de l'effectif consultants (%)	31,6%	29,3%	27%

(1) Hors Arthus Technologies et les activités européennes de Kurt Salmon.

La hausse de la part des femmes dans les effectifs consultants (de 29,3% à 31,6%) s'explique, notamment, par une augmentation des recrutements dans les écoles de management et d'universités où les femmes et les hommes sont représentés à part égale. A titre d'illustration, Wavestone est passé en 2 ans de 29% en 2014/15 à 36,7% de femmes consultant recrutes en 2016/17.

De plus, depuis février 2016, Wavestone est partenaire de l'association « Elles bougent » en faveur de la mixité professionnelle. Cette association vise à attirer un plus grand

Sur le volet social, les axes prioritaires de travail sont les suivants : égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ; intégration et accompagnement des collaborateurs en situation de handicap ; maintien dans l'emploi des collaborateurs seniors.

1) Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Wavestone poursuit son engagement en matière d'égalité professionnelle sur 4 domaines d'action :

- **Recrutement** : assurer une stricte non discrimination entre les sexes, afin de maintenir, dans son effectif consultants, une proportion de femmes alignée avec la part de ces dernières dans les écoles cibles du cabinet.
- **Promotion professionnelle** : évoluer vers un équilibre entre la proportion de femmes accédant à des postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique) et leur part dans les effectifs.
- **Rémunération** : maintenir une stricte équité de traitement entre les femmes et les hommes dans l'application de la politique salariale.
- **Articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice des responsabilités familiales** : favoriser l'équilibre de vie professionnelle/personnelle pour les 2 sexes, notamment à travers des mesures spécifiques destinées à faciliter cet équilibre pour les collaborateurs parents (cf. paragraphe 2.1.5.2 « *Accompagnement de la parentalité* »).

nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques. L'objectif principal de ce partenariat pour Wavestone est de partager de bonnes pratiques avec d'autres entreprises. Les collaboratrices issues d'écoles d'ingénieurs qui souhaitent échanger et témoigner sur leur parcours peuvent devenir marraines de l'association. En octobre 2016, Wavestone a ainsi organisé, dans ses locaux parisiens, un atelier de créativité pour faire émerger de nouvelles idées de communication pour « Elles bougent », auquel une vingtaine d'étudiantes en écoles d'ingénieurs et des membres de l'association ont participé. Les étudiantes ont également pu

échanger avec les marraines Wavestone pour découvrir le cabinet et le monde du conseil. « Elles bougent » compte, en mars 2017, près de 20 marraines Wavestone.

Wavestone a également participé au **Women's Forum Global Meeting de 2016**, sur le thème « L'économie de partage est-elle un monde de partage ? ». La participation à ce forum était l'occasion de participer à des échanges enrichissants sur les enjeux économiques, sociétaux et sociaux du rôle des femmes dans le contexte de l'économie de partage, et plus globalement dans le monde d'aujourd'hui. Suite à ce forum, la mise en place d'un réseau sur la mixité au sein de Wavestone devrait voir le jour sur l'exercice 2017/18 avec l'organisation d'ateliers ouverts à tous les collaborateurs.

2) Emploi et insertion des personnes handicapées

La démarche de Wavestone en faveur de l'emploi et de l'accompagnement des personnes handicapées s'inscrit dans son 3^{ème} engagement en matière de RSE : « Promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination ». Ce plan s'articule autour de 2 champs d'actions (social et sociétal) :

• Volet social

- Wavestone poursuit son partenariat avec Grenoble École de Management sur le certificat « Management et Handicap » proposé au sein de l'école à une trentaine d'étudiants. Chaque étudiant doit remettre un « journal d'apprentissage » sur sa vision du handicap. En tant que membre du jury, Wavestone participe à la relecture de ces journaux.
- Wavestone France continue de participer aux forums Handicafés⁽¹⁾ qui constituent un moyen privilégié de favoriser la rencontre entre candidats en situation de handicap et recruteurs.
- Wavestone France fait appel à des établissements et services d'aide par le travail (ESAT), notamment pour l'impression des supports de formation interne, des commandes de plateaux repas et de paniers de fruits hebdomadaires, des buffets lors d'événements, la récupération et le recyclage des poubelles papier, le recyclage du matériel informatique (imprimantes, cartouches, toners, etc.).
- Les équipes RH suivent une formation sur le thème « Insertion d'un collaborateur en situation de handicap ». Cette formation est délivrée par l'association CED en faveur de l'insertion de collaborateurs en situation de handicap.
- Lors de la semaine du handicap, en novembre 2016, Wavestone a mis en ligne sur son Intranet un quizz sur les chiffres et idées reçues sur le handicap afin de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux et problématiques du handicap. Cette semaine a également été l'occasion de travailler avec un ESAT pour sensibiliser les collaborateurs au tri et recyclage de papier.

- Pour l'exercice 2017/18, au-delà de la poursuite des actions déjà initiées, il est prévu de proposer un soutien personnalisé aux collaborateurs concernés directement ou indirectement par le handicap. Ce projet sera mené en partenariat avec l'entreprise Made in TH, dès le mois de juin 2017. Il s'agit d'organiser des permanences bimensuelles par téléphone ou dans les locaux parisiens de Wavestone. A cette occasion, les collaborateurs peuvent bénéficier d'un accompagnement individuel et strictement confidentiel dans leurs démarches administratives liées au handicap. Ces permanences sont animées par un ambassadeur de Made in TH, expert dans ce domaine.

• Volet sociétal

- La Fondation Wavestone intervient dans le domaine humanitaire, en soutenant ou en développant des actions destinées à agir en faveur de l'enfance dans le monde. Certains des projets sélectionnés viennent en aide à des populations en situation de handicap. En 2016/17, la Fondation a, par exemple, sélectionné un projet de « Construction d'un centre de formation scolaire et professionnelle pour enfants démunis et pour la jeunesse handicapée près de Benare ».
- Depuis 2012, Wavestone est mécène de l'Institut de formation Villebon - Georges Charpak, un projet à enjeu sociétal porté conjointement par la Fondation ParisTech, l'enseignement supérieur (grandes écoles et universités) et le monde socio-économique. C'est un institut de formation post-bac, qui délivre une licence généraliste en « Sciences et Technologies ». Les étudiants peuvent ensuite poursuivre un master ou intégrer une école d'ingénieurs par la voie universitaire. L'institut garantit la diversité sociale, culturelle et intellectuelle des étudiants : ainsi, 20% d'entre eux sont en situation de handicap.

Plus d'informations sur l'institut dans ce rapport, rubrique 2.3.2.

A l'occasion du *Powerday*, la journée mondiale de solidarité de Wavestone, les collaborateurs soutiennent des associations au travers du mécénat de compétences ou d'actions terrains. Lors de la 1^{ère} édition en 2016, 13% des projets soutenus étaient en lien avec le handicap. Les collaborateurs ont, par exemple, référencé des zones d'accessibilité pour personnes à mobilité réduite en Ile-de-France.

Pour l'exercice 2017/18, au-delà de la poursuite des actions déjà initiées, il est prévu de proposer aux collaborateurs de participer à des courses associatives en lien avec le handicap. A titre d'illustration, Wavestone propose à ses collaborateurs de participer à la course de Handicap international à Paris le 14/05/17 et à Lyon le 02/07/17. Il est aussi prévu d'organiser un concours pour récompenser les meilleurs projets d'associations étudiantes qui cherchent à promouvoir des initiatives en faveur du handicap.

(1) Créés par l'ADAPT en 2007 et déclinés en milieu étudiant par la FEDEEH (Fédération Etudiante pour une Dynamique Etudes et Emploi avec un Handicap).

Au 31/03/17, Wavestone comptait 8 collaborateurs présentant un handicap. La contribution Agefiph de Wavestone au titre de l'année civile 2016 est de 686 milliers d'euros. A noter que Wavestone a pris le parti de ne pas instaurer en interne de politique incitative de déclaration de handicap.

3) Politique de lutte contre les discriminations

En complément des engagements énoncés ci-dessus en faveur des femmes et des personnes en situation de handicap, Wavestone s'engage en faveur des collaborateurs seniors.

Au 31/03/17, les collaborateurs de plus de 50 ans représentaient 6,3% de l'effectif total du cabinet, part stable par rapport à l'exercice précédent.

Des actions spécifiques sont mises en œuvre⁽¹⁾ afin de répondre aux aspirations des collaborateurs de plus de 50 ans, en France, et valoriser l'expérience acquise tout en s'adaptant aux situations individuelles :

- Suivi de proximité avec l'équipe RH aux étapes clés de la seconde partie de carrière (à 50 ans, 60 ans et l'année du départ en retraite)
- Financement à 100% d'un bilan de prévention santé
- Financement à 100% d'un bilan de retraite individuel afin de vérifier les droits acquis, de déterminer l'âge d'atteinte de la retraite à taux plein et d'estimer le montant de la pension de retraite
- Possibilité de passer à un temps partiel, jusqu'à 3/5^{ème}, durant lequel les cotisations d'assurance vieillesse et de retraite complémentaire sont calculées sur la base d'une activité à temps plein, l'écart de cotisation étant intégralement pris en charge par le cabinet.

Wavestone s'engage aussi en faveur de **l'emploi durable des jeunes**. Chaque année, Wavestone recrute plus de 200 stagiaires et alternants, dans une logique de pré-embauche. L'engagement du cabinet est de les inscrire dans un environnement propice à l'apprentissage et à l'épanouissement personnel. Ils bénéficient d'un suivi régulier assuré par un manager, un tuteur de stage et un RH. Ils participent à la vie interne du cabinet et à des formations adaptées à leur métier. Wavestone recrute chaque année, en CDI, plus de 70% de jeunes de moins de 26 ans.

Pour plus de détails sur certaines initiatives conduites par le cabinet en matière de lutte contre les discriminations, se reporter également au paragraphe 2.3. du présent rapport.

2.1.8. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT

Conformément aux engagements pris dans le cadre du Global Compact, Wavestone s'interdit de recourir au travail des enfants comme au travail forcé, au sens des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Compte tenu de ses activités de conseil et de la localisation de ses bureaux, Wavestone n'est pas directement exposé aux enjeux d'élimination du travail forcé ou obligatoire et à l'abolition effective du travail des enfants.

Wavestone respecte aussi les conventions de l'OIT relatives au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective et à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession décrites au paragraphe 2.1.7 « Egalité de traitement ».

2.2. Informations environnementales

Wavestone a exclusivement une activité de prestations intellectuelles, dont l'impact global sur l'environnement est limité. Le cabinet s'est néanmoins, depuis cinq ans, engagé dans une démarche de suivi et de progrès volontariste en matière de limitation de son empreinte environnementale.

A cet effet, et afin de mesurer ses principales zones d'impact et d'identifier les pistes d'action prioritaires, un Bilan Carbone® a été réalisé en 2012/13, en 2013/14 et en 2015/16. Au terme de ces diagnostics, les principaux enjeux environnementaux pour Wavestone portent sur : les déplacements professionnels, l'empreinte environnementale des locaux occupés, l'utilisation de papier et la gestion du parc informatique. Le reporting et les actions menées privilégient donc ces axes, sans toutefois négliger les autres domaines d'étude et d'amélioration.

En parallèle, le cabinet a mis en œuvre une procédure de reporting environnemental en conformité avec les exigences des articles 75 et 225 de la loi Grenelle 2. Cette démarche a permis d'identifier les référents et interlocuteurs clés pour l'obtention des données, de mettre en place un circuit de remontée d'information, et de fournir les données nécessaires à la production des indicateurs clés annuels.

Précisions sur la méthodologie de reporting environnemental

La méthodologie définie depuis cinq ans reste constante pour l'exercice 2016/17. Notamment, les différents points de reporting prévus par la réglementation n'ayant pas tous la même pertinence pour l'activité de Wavestone, certains domaines d'étude peu significatifs ont été écartés.

(1) Les collaborateurs de Wavestone Advisors France pourront bénéficier de l'ensemble de ces services à compter du 01/07/17.

Le périmètre étudié sur ce nouvel exercice a subi des modifications conséquentes, suite au rapprochement entre Solucom et les activités européennes de Kurt Salmon, qui a donné naissance à Wavestone en juillet 2016.

Pour ce rapport, tous les bureaux du nouvel ensemble Wavestone sont pris en compte, à l'exception de ceux de New York et Hong Kong, qui représentaient moins de 2% des effectifs du groupe au 31/03/17 :

Bureaux	Effectifs au 31/03/17	Répartition
Paris (siège)*	2 172	82,6%
Régions	206	7,8%
Lyon*	120	4,6%
Nantes	64	2,4%
Marseille	22	0,8%
International	250	9,5%
Casablanca	10	0,4%
Londres	31	1,2%
Bruxelles	17	0,6%
Luxembourg	95	3,6%
Genève	62	2,4%
New York	33	1,3%
Hong Kong	2	0,1%
Total	2 628	100%

* NB : A Paris et Lyon, les équipes étaient réparties sur deux locaux jusqu'à leur regroupement sur un même local en cours d'exercice, regroupement intervenu le 30/06/16 pour les équipes parisiennes et le 30/09/16 pour les équipes lyonnaises. Par souci de lisibilité, les effectifs de référence sont considérés au 31/03/17.

La collecte de données a couvert les locaux actuels, ainsi que les locaux occupés en début d'exercice en fonction de leur durée d'utilisation par les équipes. Certaines données n'ayant pas pu être collectées pour les locaux de Lyon, Marseille, Nantes, Luxembourg, Casablanca et Londres, des extrapolations ont été effectuées sur la base des ratios du siège parisien. Par ailleurs, dans certains cas, des totaux portant sur l'année civile 2016 ont été utilisés, en lieu et place des données correspondant à l'exercice fiscal 2016/17 plus difficilement disponibles. Enfin, de façon plus générale, l'harmonisation des processus dans le cadre de la fusion étant en cours, certaines informations n'ont pu être remontées que sur une partie du périmètre d'activité, qui ne comprend pas l'intégralité des équipes anciennement rattachées à Kurt Salmon.

Périmètre de collecte pour l'analyse

Bureaux	Localisation	Date de déménagement	Avril à juin 2016	Juillet à septembre 2016	Octobre à décembre 2016	Janvier à mars 2017
Paris	La Défense		ex-Solucom	Wavestone	Wavestone	Wavestone
	Neuilly-sur-Seine	01/07/16	ex-Kurt Salmon			
Lyon	Villeurbanne 1	22/09/16	ex-Solucom	ex-Solucom		
	Villeurbanne 2	21/10/16	ex-Kurt Salmon	ex-Kurt Salmon		
	Villeurbanne 3				Wavestone	Wavestone
Nantes	Nantes	11/03/16	Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone
Marseille	Marseille		Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone
Londres	Londres		Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone
Bruxelles	Bruxelles		Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone
Casablanca	Casablanca	Avril 2016	Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone
Luxembourg	Luxembourg		Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone
Genève	Genève	25/04/16	Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone

Afin d'assurer une bonne compréhension des informations reportées, les définitions et modes de calcul spécifiques à certains indicateurs sont détaillés dans le présent document, en notes de bas de page.

2.2.1. Politique générale en matière environnementale

1) Organisation de Wavestone pour les questions environnementales

Wavestone a mis en place une organisation dédiée pour la RSE, qui inclut le traitement des questions environnementales.

Pour plus de détails, se reporter au paragraphe 1.3 « Organisation de la démarche RSE ».

2) Formation et information environnementale des salariés

En matière de sensibilisation environnementale, Wavestone mène des actions d'information pour accompagner le déploiement des actions environnementales de premier niveau, liées à la mise en place de nouvelles pratiques (utilisation de papiers éco-labélisés, module d'impression éco-responsable, etc.). A titre d'exemples :

- lors de la semaine du handicap des actions de communication ont été menées sur le recyclage papier et carton
- Wavestone a organisé, en mars 2017 dans ses locaux parisiens, un atelier de sensibilisation aux éco-gestes et à l'éco-consommation, en partenariat avec l'association PikPik Environnement. Ces animations ludiques et interactives ont été l'occasion pour les collaborateurs :
 - de s'approprier de bonnes pratiques pour mieux trier les déchets et éviter le gaspillage alimentaire
 - d'apprendre à déchiffrer étiquettes, labels et logos afin de consommer de façon plus responsable
 - de découvrir comment fabriquer ses propres produits ménagers
 - de reconnaître les produits vertueux pour l'environnement.

Les résultats des Bilans Carbone®, ainsi que les principaux enseignements de la démarche d'amélioration continue des performances environnementales sont, par ailleurs, mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs sur l'Intranet du cabinet.

3) Aménagement et rénovation des locaux de Wavestone

Depuis 2015/16, Wavestone déploie un nouveau concept d'aménagement appelé AIR. Celui-ci inclut notamment :

- Installation de machines de recyclage « Canibal » dans l'espace détente pour le tri des emballages de boissons
- Retrait des poubelles individuelles de bureaux afin d'inciter à la réduction des déchets papier
- Installation de détecteurs de présence afin de limiter la consommation d'électricité en éclairage

- Déploiement de solutions informatiques permettant de limiter les déplacements (salles de réunions équipées pour la visioconférence).

A ce jour, ce concept a été déployé dans les locaux de Paris, Nantes, Casablanca, Lyon et New York ; le déploiement dans les autres locaux étant en réflexion.

2.2.2. Pollution et gestion des déchets

Les principaux déchets générés par Wavestone sont les déchets de bureaux, ainsi que le matériel informatique qui arrive en fin de service (ordinateurs et téléphones portables). Ces déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) concernent 1% du poids total des déchets générés par les activités de Wavestone et sont tous recyclés ou envoyés vers de nouveaux circuits de valorisation. Cependant, ces déchets représentent un enjeu significatif. En effet, ce type d'équipements a globalement une empreinte écologique élevée (de leur conception jusqu'à leur recyclage, ils mobilisent ressources en eau, métaux et énergie).

Lors des déménagements liés au rassemblement des collaborateurs de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon, 256 tonnes de mobilier ont été prises en charge dans le cadre d'une filière de destruction et recyclage, en particulier pour les locaux de Lyon et Paris. Ces déchets exceptionnels ne sont pas pris en compte dans l'analyse ci-dessous.

1) Déchets de bureaux

Sur l'exercice 2016/17, Wavestone a généré environ 57,6 tonnes de déchets⁽¹⁾, soit environ 22,2 kg/collaborateur, répartis de la façon suivante :

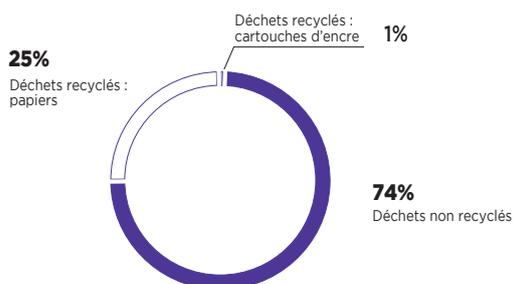
- Déchets non recyclés : 42,5 tonnes de déchets de bureaux non dangereux⁽²⁾.
- Déchets recyclés :
 - 14,5 tonnes de déchets papier recyclés par l'association ANRH (Association pour l'insertion professionnelle et humaine des handicapés)
 - 0,7 tonne de cartouches d'encre⁽³⁾ usagées pour 36 imprimantes et photocopieurs. A Paris, 100% des cartouches sont collectées par la société Netser et recyclées par la société Clozloop, prestataire spécialisé dans le recyclage des cartouches. Pour les locaux en régions, les cartouches sont désormais récupérées par les services Ricoh, et pour Londres par les moyens généraux de l'immeuble.

(1) Ces données sont issues des résultats d'une pesée réelle pour les locaux de Paris (134 kg/jour). Des estimations ont été réalisées par les responsables des services généraux des locaux d'Aubagne, Nantes, Genève. Des extrapolations ont été effectuées à partir du ratio des locaux parisiens pour Bruxelles, Luxembourg, Casablanca et Londres. La méthodologie d'estimation est constante depuis 2012.

(2) Il s'agit des déchets classiques de bureau (emballages, fournitures de bureaux, etc.) classifiés comme déchets d'activité non dangereux.

(3) Les données concernant le volume de cartouches recyclées sur le périmètre France des activités européennes de Kurt Salmon ont été perdues lors du déménagement. Le volume de cartouches recyclées est donc sous-estimé ici.

■ Déchets de bureaux - 2016/17



(kg/collaborateur)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Déchets de bureaux	22,2	28,7	27,8	29,5	31,0

Depuis le premier exercice de reporting environnemental (2012/13), le poids moyen de déchets générés par collaborateur a diminué d'environ 28% sur l'ensemble du périmètre. En excluant les déchets exceptionnels liés aux déménagements, le ratio est de 22,2 kg/collaborateur.

L'augmentation de la part de déchets recyclés se poursuit (26% en 2016/17 contre 15% en 2012/13). Pour mémoire, dans le cadre du chantier de rénovation des locaux de la Tour Franklin, Wavestone avait mis en place un dispositif de recyclage des emballages de boissons (canettes, gobelets, bouteilles en plastique), avec l'installation de machines de tri. La société « Canibal » qui gère ce dispositif a dressé le bilan des 12 bornes installées pour l'année 2016 :

- Collecte de 65 301 emballages boissons (dont 61 459 gobelets) pour un total de 416 kg
- Recyclage permettant d'économiser 1,1 tonne de CO₂éq et de produire 69 235 kWh.

2) Déchets informatiques

Wavestone a choisi de mettre à disposition de ses collaborateurs du matériel informatique performant nécessaire au bon fonctionnement des activités, ce qui implique une rotation régulière des équipements, notamment des ordinateurs portables (4 ans)⁽¹⁾.

Sur l'exercice 2016/17, 471 appareils sont arrivés en fin de service (essentiellement ordinateurs et téléphones portables), soit environ 444 kg de déchets informatiques. L'écart avec les exercices précédents (274 appareils retirés en 2015/16, 600 appareils retirés en 2014/15) s'explique par le cycle de fin de vie du matériel.

Afin de prolonger la durée de vie des équipements informatiques en fin de service chez Wavestone (notamment des téléphones portables), ils sont proposés aux collaborateurs. Les équipements non repris par les collaborateurs sont soit stockés, soit recyclés.

Wavestone a mis en place une procédure visant à systématiser le recyclage des appareils informatiques arrivés en fin de service pour l'ensemble des locaux. La société APR2⁽²⁾ (entreprise adaptée agréée œuvrant pour l'emploi des personnes en situation de handicap) a été retenue pour traiter ces déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), par l'élimination propre des composants toxiques et le recyclage des matériaux valorisables. Néanmoins, certains locaux utilisent leur recycleur local (www.commsrecycling.com et www.takeback.ltd.uk pour Londres, ALGED pour Villeurbanne).

3) Déchets alimentaires (lutte contre le gaspillage alimentaire)

L'article 4 de la loi n° 2016-138 du 11/02/16 intègre au reporting environnemental le thème de la lutte contre le gaspillage alimentaire. Le décret d'application de cette disposition date du 19/08/16.

Wavestone n'assure pas la gestion des lieux de restauration utilisés par ses collaborateurs, et n'est donc pas directement concerné par cette thématique. En conséquence, Wavestone n'a pas défini d'indicateur pour le suivi de cette thématique.

Néanmoins, Wavestone offre du mécénat de compétences à l'association SOLAAL, reconnue d'intérêt général, qui agit contre le gaspillage alimentaire. Cette association récupère les invendus auprès d'agriculteurs et de coopératives agricoles, et elle se charge de les distribuer aux 20 associations d'aide alimentaire nationale habilitées. Depuis sa création en 2013, SOLAAL a récupéré 10 660 tonnes de produits agricoles et contribué à l'équivalent de 21 millions de repas (bilan à fin 2016).

2.2.3. Utilisation durable des ressources

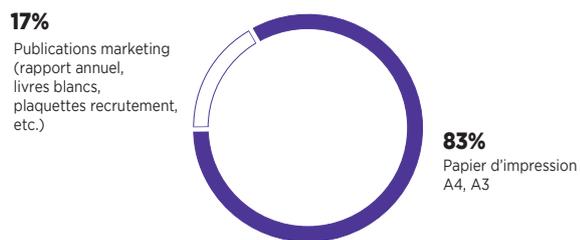
Wavestone n'exerce pas d'activité de production industrielle. Son utilisation de ressources se limite donc aux consommables de bureau et aux ressources utilisées de manière mutualisée pour faire fonctionner les bâtiments dans lesquels sont situés ses bureaux.

(1) Wavestone est propriétaire de son parc d'ordinateurs, à l'exception du parc utilisé par les collaborateurs anciennement rattachés aux activités européennes de Kurt Salmon, ceux-ci disposant d'ordinateurs en leasing.

(2) Pour en savoir plus sur APR2 : www.proreseaux.com.

1) Consommation de matières premières⁽¹⁾

■ Consommation de papier - 2016/17



La principale matière première consommée par la société est le papier (alimentation des imprimantes et photocopieurs, et production des supports de marketing). En 2016/17, la consommation annuelle totale de Wavestone s'élève à 15,12 tonnes de papier, soit 5,8 kg par collaborateur.

(kg/collaborateur)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Consommation de papier	5,8	8,7	9,6	10,1	12,7

La baisse continue de la consommation de papier par collaborateur (diminution de 33% entre 2015/16 et 2016/17) est le résultat d'une politique de sensibilisation des collaborateurs et de mesures concrètes réduisant la consommation de papier.

A titre d'exemple, les lancements d'impression se font par défaut en « Impression Green », c'est-à-dire en recto-verso et en noir et blanc. Par ailleurs, chaque salle de réunion comporte un écran qui permet de projeter les documents et donc d'éviter de les imprimer pour chaque participant.

En 2016, Wavestone a mis en place la dématérialisation des convocations et des dossiers préparatoires aux Assemblées générales. Un partenariat mis en place avec Reforest'Action a permis, dans ce cadre, de planter 100 arbres à Haïti pour les 100 actionnaires ayant adhéré à la convocation électronique.

Pour rappel, Wavestone pratique le recyclage du papier (cf. 2.2.2.) et n'utilise que du papier labellisé PEFC et FSC (cf. 2.2.5.) selon la politique achat de papier.

Les enveloppes sont labellisées « GPV Green » et/ou « NF Environnement » et/ou « PEFC recyclé ». Tous les cahiers sont écolabellisés « PEFC recyclé ». Les post-it sont labellisés « 100% recyclé » et « PEFC ». Les chemises de rangements sont labellisées « PEFC » et sont recyclées.

2) Consommation d'énergie

La consommation directe d'énergie de Wavestone est celle de ses bâtiments en chauffage, climatisation, ventilation, éclairage et équipements de bureautique.

En 2016/17, la consommation d'énergie finale (électricité, chaleur, froid) de Wavestone s'élève à 5,5 GWh EF⁽²⁾, soit 251,3 kWh EF/m². Converti en énergie primaire (énergie « nécessaire » pour produire cette énergie finale), cela correspond à 12,3 GWh EP, soit 565 kWh EP/m².

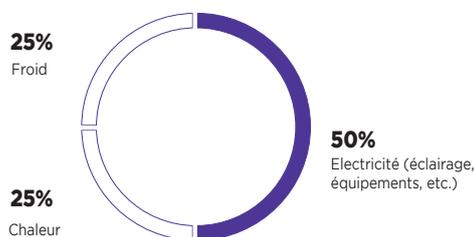
(kWh/m ²)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Consommation d'énergie finale	251,3	250,9	300,0	322,8	332,1

En ce qui concerne le siège de Wavestone (83% des effectifs), les bureaux occupent 12 414 m² de la Tour Franklin, dans le quartier de La Défense à Paris. Cette tour est raccordée aux réseaux de chaleur et de froid urbains, qui fournissent le chauffage et la climatisation des bureaux. Les bureaux sont équipés de dispositifs individuels pour régler la température par *bench* (bloc de 4 à 6 personnes). Une politique environnementale spécifique à la Tour Franklin (recyclage, chasse au gaspillage, communication autour de l'environnement) est mise en place depuis l'exercice précédent dans le cadre du projet AIR.

Engie est désormais le nouveau fournisseur d'électricité de la Tour Franklin, avec une offre intégrant 100% d'électricité issue d'énergies renouvelables.

La répartition des consommations d'énergie par usage pour ces locaux est la suivante :

■ Energie finale du site de Paris par usage - 2016/17



Le niveau de consommation énergétique de ces locaux est élevé (346 kWh/m², soit la fourchette haute des bâtiments de bureaux en Ile-de-France), mais correspond aux techniques constructives de la Tour Franklin, construite en 1972.

(1) Le bureau de Londres a été exclu du calcul (informations non disponibles).

(2) Les données de mars 2017 étant incomplètes, une extrapolation a été effectuée afin d'inclure ce mois.

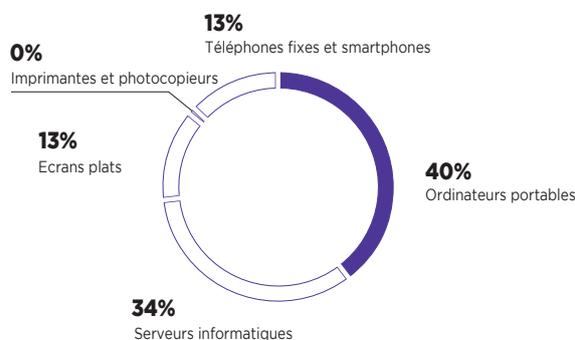
Les bureaux rénovés dans le cadre du projet AIR à Paris sont équipés de mâts de lumière dotés d'un détecteur de présence et de lumière du jour, qui s'éteignent après 15 minutes d'absence. Sur le reste du plateau, par souci d'économie d'énergie, les locaux sont éclairés uniquement de 8h à 20h du lundi au vendredi. En dehors de ces plages horaires, il est possible de gérer l'éclairage grâce aux interrupteurs.

Focus sur les matériels informatiques et de télécommunication

Le parc informatique de Wavestone est consommateur d'électricité. La consommation totale du parc est estimée⁽¹⁾ à 0,29 GWh par an, en considérant une utilisation moyenne aux heures ouvrées et des données moyennes de consommation. Une baisse significative du nombre de serveurs informatiques physiques, de 59 à 26, a été constatée. En prenant en compte certaines utilisations en dehors des locaux de Wavestone⁽²⁾, la consommation du parc informatique représente environ 10% de la consommation totale d'électricité de Wavestone.

La répartition de la consommation est estimée comme suit :

■ Estimation consommation - Parc informatique et téléphonie - 2016/17



Les ordinateurs portables disposent tous du label EPEAT⁽³⁾ soit au niveau *Silver* (47% du parc), soit au niveau *Gold* (53% du parc). Cela garantit, entre autres, une utilisation précautionneuse des ressources naturelles dans leur

fabrication, la recyclabilité du produit et le respect de la norme *Energy Star* pour la consommation d'énergie lors de leur utilisation. La labellisation est l'un des critères de sélection lors du processus d'achat.

3) Consommation d'eau

La principale source de consommation d'eau de Wavestone est l'eau sanitaire. Les consommations d'eau étudiées ici concernent donc le réseau d'eau courante, utilisée pour les besoins sanitaires et de nettoyage, et pour les équipements de climatisation. La consommation annuelle totale d'eau de Wavestone⁽⁴⁾ s'élève à environ 12 267 m³, soit 4,73 m³ par collaborateur.

(m ³ /collaborateur)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Consommation d'eau	4,73	7,34	7,09	9,40	9,52

Dans le cadre du concept d'aménagement AIR déployé dans les locaux parisiens, une détection spécifique a été mise en place pour les robinets lavabos des toilettes.

Les bureaux de Wavestone sont implantés en dehors des zones de stress hydrique (zones soumises à un approvisionnement en eau inférieur à 1 700m³ par habitant par an tous usages confondus⁽⁵⁾), et il n'y a donc pas lieu d'étudier ici la pression exercée par Wavestone sur les ressources locales en eau.

2.2.4. Changement climatique : rejets de gaz à effet de serre⁽⁶⁾

1) Synthèse

Le périmètre de cette analyse est restreint aux 4 postes d'émissions suivants :

- consommation énergétique du bâtiment
- fuites de gaz frigorigènes de la climatisation⁽⁷⁾
- achat de papiers
- déplacements professionnels et déplacements domicile-travail.

(1) La méthodologie reste inchangée : l'estimation a été effectuée sur la base du nombre d'équipements exploités par Wavestone, de l'utilisation moyenne constatée et de la performance moyenne de ces matériels en France (source IDATE). Les hypothèses d'utilisations sont les suivantes : les ordinateurs portables, les écrans et téléphones mobiles auraient une utilisation moyenne de 1 760 heures annuelles et les serveurs de 8 760 heures. L'hypothèse retenue pour les photocopieurs et imprimantes est de 10 000 impressions annuelles par appareil.

(2) Estimées à 30% pour les ordinateurs portables et les téléphones portables.

(3) Le label *Electronic Product Environmental Assessment Tool* (EPEAT) exige, entre autres, une utilisation limitée de substances dangereuses, une garantie de recyclabilité et de durabilité, une consommation énergétique économe et des emballages à moindre impact <http://www.epeat.net/>

(4) Les consommations d'eau des locaux de la Tour Franklin sont obtenues à partir des consommations de l'ensemble de la Tour Franklin, via une clé de répartition en fonction du nombre d'étages. Les consommations d'eau des locaux de Casablanca ont été fournies par le bailleur. Pour les autres locaux (Lyon, Marseille, Nantes, Bruxelles, Luxembourg, Genève et Londres) les consommations d'eau ont été extrapolées à partir de celle du local parisien (ratio m³/collaborateur). La forte baisse constatée sur les consommations d'eau de la Tour Franklin en 2016 est principalement due à la campagne curative effectuée sur les compteurs d'eau de ville de la Tour, notamment les compteurs privatifs. La consommation privative d'eau de ville relevée est ainsi en diminution de 30% entre 2015 et 2016.

(5) Pour plus d'informations sur les zones de stress hydrique : <http://www.un.org/waterforlifedecade/scarcity.shtml>

(6) La méthodologie utilisée est celle préconisée par l'article 75 du Grenelle 2. Les postes d'émissions pris en compte sont ceux exigés par l'article 75 (scopes 1 et 2), ainsi que l'achat de papier et les déplacements. Ces derniers ont été identifiés comme poste d'émissions important au regard de l'activité de Wavestone.

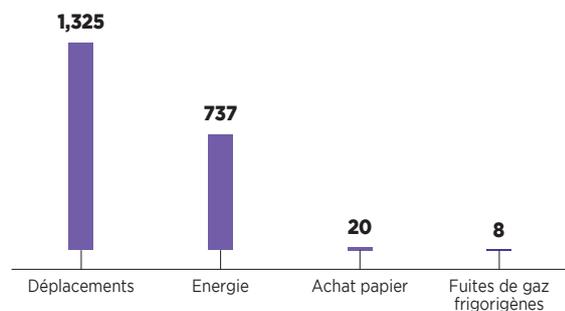
(7) Un nouveau système utilisant le gaz R407c (SYSTEMAIR type SYSHRW 120 RC, d'une puissance froid de 24,4 kW) a été installé dans les locaux de Paris.

Sur ces postes, les émissions de gaz à effet de serre de Wavestone pour l'exercice 2016/17 s'élèvent à environ 2 090 tCO₂éq, soit 0,8 tCO₂éq par collaborateur.

(tCO ₂ éq/ collaborateur)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Emissions de gaz à effet de serre	0,8	1,1	0,9	0,9	1,2

La répartition des émissions est la suivante :

Emissions GES (teq CO₂éq) sur périmètre défini



Focus sur les déplacements

Les déplacements des collaborateurs de Wavestone sont la première source d'émissions de gaz à effet de serre (63%) de la société. Pour mieux comprendre ces émissions, Wavestone a étudié le volume et les moyens de transport des différents déplacements, en distinguant les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail des collaborateurs.

Déplacements professionnels

Les déplacements professionnels⁽¹⁾ totalisent environ 8 millions de km par an, tous moyens de transport confondus, soit environ **3 231 km annuels par collaborateur**. Ceci s'explique par la forte mobilité des collaborateurs de Wavestone, caractéristique classique du secteur du conseil, amplifiée par le développement du cabinet à l'international.

(km annuels par collaborateur)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Déplacements professionnels	3 231	4 716	4 752	4 655	5 712

NB : La méthodologie employée est identique à l'année dernière pour les véhicules de location. Les kilométrages réels récoltés auprès de Hertz (loueur principal de Wavestone) sont également pris en compte pour l'estimation des déplacements professionnels réalisés en véhicules de location.

Répartition des déplacements professionnels 2016/17 par mode de transport :

(km/an)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Avion	40%	37%	18%	22%	22%
Train	42,5%	44%	51%	53%	54%
Transports en commun	3% ⁽²⁾	9%	17%	19%	14%
Véhicules légers	14,5%	10%	14%	6%	10%
Dont véhicules personnels	8,5%	9,4%	11%	4%	8%
Dont véhicules de location	0,1%	0,2%	1%	0,3%	0,2%
Dont taxis	5,9%	1,4%	2%	1,7%	1,8%

Afin de réduire l'impact environnemental des déplacements dans un contexte d'expansion internationale, Wavestone privilégie deux axes de travail :

1. Limiter les déplacements en favorisant l'utilisation de systèmes d'audio et visioconférence : les salles de réunion de Wavestone sont équipées de systèmes de conférences à distance. Ce moyen de communication est notamment privilégié pour les échanges en interne, entre les différents locaux du cabinet.

2. Choisir les modes de transport moins polluants pour les courtes distances : les collaborateurs de Wavestone sont fortement incités à effectuer leurs déplacements en transports en commun conformément à la politique de déplacement en vigueur. Quelques exemples de mesures mises en place :

- les trajets en avion sont autorisés uniquement si le trajet en train est supérieur à 3h
- les abonnements de service public de location de vélo (Vélib, Vélov, Bicloo, etc.) sont pris en charge à 50% par Wavestone
- l'utilisation de véhicule personnel est prévue en cas d'absence de transports collectifs.

(1) Les données de déplacements en train, en avion et en véhicules de location de courte durée sont principalement fournies par l'agence de voyage Egencia, la SNCF et le loueur Hertz. La méthodologie employée a été modifiée à la marge : le calcul des trajets en avion et en train intègre à la fois les données issues du rapport Emissions Carbone de Wavestone (Egencia), les trajets effectués dans le cadre de l'utilisation des points BlueBiz et, désormais, les données estimées du kilométrage des trajets passés en note de frais, sur la base du kilométrage d'Egencia. Les données de déplacements en transports en commun, taxis et en véhicules personnels ont, quant à elles, été collectées auprès du service de comptabilité. Les montants (euros) collectés ont été convertis en distance parcourue (km).

(2) Ce pourcentage est sous-estimé car les données concernant les activités européennes de Kurt Salmon sont manquantes : l'ERP utilisé ne permettait pas de faire remonter des informations suffisamment fines. A l'avenir, les points de départ et d'arrivée devront être renseignés dans l'outil de gestion afin de pouvoir comptabiliser les distances parcourues.

Déplacements domicile-travail

Les déplacements domicile-travail⁽¹⁾ totalisent environ 10,3 millions de km par an, soit environ **18,3 km par collaborateur par jour travaillé**.

Les collaborateurs de Wavestone sont incités à utiliser les transports en commun pour venir sur leur lieu de travail et, pour mémoire, la répartition des modes de transport s'établissait comme suit :

Part des déplacements domicile-travail par mode de transport :

(% km)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Transports en commun	92%	86%	86%	85%	81%
Véhicules individuels (auto & moto)	8%	14%	14%	15%	19%

A titre exceptionnel, les taxis ou VTC sont remboursés en soirée pour rentrer chez soi, uniquement après 22 heures.

Depuis le 01/10/16, le télétravail est en place sur l'ensemble des bureaux français, afin de limiter les déplacements domicile-travail. Il est aussi régulièrement pratiqué à Londres et à Genève.

2.2.5. Protection de la biodiversité

Wavestone ne possède pas de locaux situés dans des aires protégées ou des zones riches en biodiversité. Ses activités n'engendrent pas d'impacts directs et significatifs sur la biodiversité. Wavestone exerce un impact indirect limité à travers la consommation de papier dans ses activités. Pour minimiser cet impact, le cabinet utilise à 100% du papier dont les fibres sont issues de forêts gérées durablement (**certifiées FSC ou PEFC**) ou **recyclées**. Depuis 2012, cette exigence est intégrée dans les cahiers des charges pour les prestations d'impression ainsi que dans l'achat des papiers d'impression.

Annexes

1. Récapitulatif des indicateurs de performance environnementale de Wavestone sur les cinq derniers exercices

Indicateurs thématiques	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13	Unité	Variation sur 5 ans
Déchets de bureau	22,2	28,7	27,8	29,5	31,0	kg/effectif	-28,4%
Consommation d'énergie finale	251,3	250,9	300,0	322,8	332,1	kWh/m ²	-24,3%
Consommation d'eau	4,73	7,34	7,09	9,40	9,52	m ³ /effectif	-50,3%
Consommation de papier	5,8	8,7	9,6	10,1	12,7	kg/effectif	-54,3%
Emissions de gaz à effet de serre (sur le périmètre retenu)	0,8	1,1	0,9	0,9	1,2	tCO ₂ éq/effectif	-33,3%
Distance totale parcourue pour les déplacements professionnels	3 231	4 716	4 752	4 655	5 712	km/effectif	-43,4%
Part de l'avion dans les déplacements professionnels	40%	37%	18%	22%	22%	% sur total km parcourus	+18 points
Part des déplacements domicile-travail réalisés en transports en commun	92%	86%	86%	85%	81%	% sur total km parcourus	+11 points

(1) Afin de connaître la distance parcourue par les collaborateurs utilisant leur véhicule, l'analyse est basée sur les codes postaux déclarés par les bénéficiaires de parking automobile ou 2 roues. La distance parcourue par les collaborateurs empruntant les transports en commun est calculée suivant le titre de transport déclaré. Pour les transports en commun franciliens, la méthode de calcul des distances moyennes a été modifiée. En effet, la création des pass dézonés a obligé à revoir les bases d'estimation et ne permet plus une mesure aussi précise que les années précédentes.

2. Annexe au reporting environnemental - Table de concordance des données avec l'article 225 (Grenelle 2)

Le tableau ci-dessous présente la concordance entre les informations présentées dans ce rapport et le décret d'application 2012-557 du 24/04/12 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale. Certaines informations (en gris ci-dessous) ont été jugées non pertinentes compte tenu de l'activité du cabinet. (Cf. détails colonne « Traitement Wavestone »).

Décret 2012-557, article 1- 2°	Traitement Wavestone	
a) Politique générale	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 environnement	§ 2.2.1 1)
	Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	§ 2.2.1 2)
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Les activités de Wavestone sont peu matérielles et ne représentent pas de risques environnementaux forts, ni de pollutions majeures (rejets dans l'eau, l'air, le sol, nuisances sonores, utilisation des sols, etc.) Wavestone n'a pas constaté de provisions et garanties pour risques en matière environnementale
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours	
b) Pollution & gestion de déchets	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Les activités de Wavestone sont peu matérielles et ne représentent pas de risques environnementaux forts, ni de pollutions majeures (rejets dans l'eau, l'air, le sol, nuisances sonores, utilisation des sols, etc.)
	Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	§ 2.2.2
	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Les activités de Wavestone sont peu matérielles et ne représentent pas de nuisances sonores majeures
c) Utilisation durable des ressources	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	§ 2.2.3 3)
	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	§ 2.2.3 1)
	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	§ 2.2.3 2)
	L'utilisation des sols	Les activités de Wavestone sont peu matérielles et ne représentent pas de risques environnementaux forts, ni de pollutions majeures pour le sol. De plus, les locaux de Wavestone sont situés dans les zones déjà urbanisées
d) Changement climatique	Les rejets de gaz à effet de serre	§ 2.2.4
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	Les activités de Wavestone sont peu matérielles et seraient directement peu impactées par les conséquences du changement climatique
e) Protection de la biodiversité	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	§ 2.2.5

2.3. Informations relatives aux engagements sociétaux

En matière de responsabilité sociétale, la démarche de Wavestone vise à promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination. Cet engagement se décline principalement sur trois domaines d'actions : éducation, accès à l'enseignement supérieur, insertion professionnelle et emploi.

2.3.1. Impact territorial, économique et social de l'activité sur la société

Wavestone a un impact territorial et économique relativement modéré, compte tenu de son activité de conseil. Toutefois, il est à noter quelques exemples de prestations de conseil réalisées sur l'exercice 2016/17 :

- La *practice* « Immobilier » a développé un projet permettant de mesurer et réguler les dépenses énergétiques de nombreux logements sociaux, grâce à des capteurs intelligents et connectés, installés à l'intérieur des logements. Ce projet a permis de réduire de 20% les émissions de CO₂ des logements concernés, et a sensibilisé les résidents et les propriétaires sur le sujet.
- La *practice* « People & Change » propose depuis 4 ans une offre spécifique sur la qualité de vie au travail et le développement humain. Un diagnostic complet du contexte de qualité de vie au travail de l'entreprise est réalisé, et des leviers d'amélioration sont proposés puis mis en place. Cette offre a permis de faire progresser la qualité de vie au travail dans une dizaine d'entreprises, grâce à la formation des managers, à une meilleure définition des valeurs de l'entreprise ou encore à des actions de coaching personnalisé.

Wavestone a fait le choix de se mobiliser prioritairement sur des initiatives liées à son empreinte sociale et civile.

Ces initiatives sont structurées autour des enjeux et domaines d'actions suivants : emploi et insertion professionnelle, accès à l'enseignement supérieur, promotion de la diversité et de l'égalité des chances.

Pour plus de détails, se reporter aux paragraphes 2.3.2 et 3 (Responsabilité économique).

2.3.2. Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de l'entreprise

1) Actions menées sur le terrain de l'emploi et de l'insertion professionnelle

Employeur responsable, Wavestone porte une attention particulière à son empreinte sociale

- Pour mémoire, au 31/03/17, l'effectif de Wavestone est de 2 628 collaborateurs, pour majorité composé de jeunes cadres (60% des collaborateurs ont moins de 30 ans) et situés à 90,5% sur le territoire français.

- Entreprise de croissance, Wavestone crée chaque année des emplois nets, et a toujours, depuis sa fondation en 1990, privilégié le maintien dans l'emploi de ses collaborateurs. Plus de 700 recrutements ont été réalisés en 2016/17, dont 94% au titre d'emplois permanents (CDI). Le cabinet accueille, par ailleurs, tous les ans plus de 200 stagiaires (stages courts, césures, fin d'études, apprentissage ou alternance) intégrés dans une logique de pré-embauche.
- En 2016/17, plus de 8 000 candidats sont entrés dans un processus de recrutement avec Wavestone en France et ont été rencontrés lors d'un premier entretien. Ces candidatures proviennent des différents dispositifs de sourcing en place (relations écoles, campagnes de cooptation, événementiels ou encore candidatures spontanées).

2) Actions de partenariat et mécénat en faveur de l'égalité des chances

Fondation d'entreprise Wavestone

Créée en 2009 et prorogée en 2014 pour une durée de 5 ans, la Fondation d'entreprise Wavestone a pour vocation d'intervenir à travers le monde, dans le domaine humanitaire, en soutenant ou en développant des actions destinées à agir en faveur de l'enfance défavorisée, essentiellement dans des situations de pauvreté ou de dénuement extrême.

La Fondation a choisi d'axer ses interventions vers les projets inscrits dans une logique de développement pérenne.

Depuis la création de la Fondation, 98 projets à forte teneur socio-éducative, principalement en Afrique et en Asie, ont été soutenus et financés. Chaque projet suivi par Wavestone est parrainé par un collaborateur du cabinet. Au 31/03/17, plus de 30 parrains prennent part à la Fondation Wavestone en maintenant le lien avec l'association.

Sur 2016/17, 14 projets ont été financés dont 1 projet d'urgence à Haïti suite au passage du cyclone Matthew. En mars 2017, à l'issue d'un nouvel appel à projets, 12 nouveaux projets ont été retenus par le Conseil d'administration de la Fondation.

La charte de la Fondation ainsi que l'ensemble des rapports d'activité des exercices précédents sont consultables sur le site Internet de la Fondation : www.fondation-wavestone.com

Institut Villebon - Georges Charpak

Depuis 2012, Wavestone est mécène de l'Institut de formation Villebon - Georges Charpak, un projet à enjeu sociétal porté conjointement par la Fondation ParisTech, l'enseignement supérieur (grandes écoles et universités) et le monde socio-économique.

L'Institut a ouvert ses portes en septembre 2013 et compte aujourd'hui 3 promotions, d'une quarantaine d'étudiants

chacune. La formation qui y est dispensée conduit à un diplôme de licence généraliste en « Sciences et Technologies ».

Nouvelle filière pilote d'innovation pédagogique, l'Institut Villebon a l'ambition d'offrir à tous l'accès aux plus hautes marches de l'enseignement supérieur et aux études scientifiques longues :

- en garantissant la diversité sociale, culturelle et intellectuelle des étudiants. Des étudiants à potentiel, qui ne se révèlent pas dans le cursus scolaire classique, boursiers pour la plupart (70%) ou en situation de handicap (20%)
- en déployant une pédagogie innovante et différente qui se base sur l'expérimentation, l'interdisciplinarité, et le travail collectif en mode projets
- en ayant vocation à diffuser les bonnes pratiques et méthodes pédagogiques innovantes vers le milieu universitaire.

Cette pédagogie a été labellisée IDEFI en 2012 (« Initiative d'Excellence en Formations Innovantes »), et confirmée par la réussite des étudiants de la première promotion, diplômés en juin 2016. 87% des étudiants de la première promotion, se sont engagés en septembre 2016 dans des masters ou des écoles d'ingénieurs, alors même que leurs résultats scolaires souvent fragiles au lycée ne laissaient pas présager une telle issue. Les formations qu'ils ont intégrées sont très diversifiées à l'image du profil des étudiants : AgroParisTech, CNAM, EDHEC, ENSTA ParisTech, ESIFE, ESPCI, Mines, Telecom Bretagne, Université Marne la Vallée/Master Génie Civil...

Entreprise fondatrice de l'Institut Villebon, Wavestone accompagne l'Institut sur les différents pans du projet : parrainage d'étudiants, aide à l'insertion professionnelle par le biais de conférences, ateliers carrière, visite, d'entreprise, (environ 6 événements par an), sélection des étudiants entrant à l'Institut, promotion de l'Institut et participation aux instances de gouvernance.

En 2016/17, une cinquantaine de collaborateurs Wavestone a parrainé des étudiants tout au long des 3 années de licence pour les accompagner et les conseiller dans la construction de leur projet professionnel.

Après 5 années d'engagement, Wavestone a fait le choix de renouveler le partenariat avec l'Institut jusqu'en 2021.

Plus d'informations : www.villebon-charpak.fr

Powerday

Le *Powerday* est la journée de solidarité mondiale de Wavestone, lors de laquelle tous les collaborateurs sont invités à participer à un projet associatif le temps d'une journée.

Sur le principe du bénévolat, les collaborateurs peuvent apporter leur soutien auprès de l'association de leur choix, dans le cadre d'action terrain ou de mécénat de compétences. Les associations soutenues interviennent dans des domaines variés : environnement, santé & handicap, enfance, insertion professionnelle, éducation & citoyenneté, sport & culture.

Toutes les associations soutenues doivent respecter les engagements de Wavestone en matière de RSE. Elles doivent notamment faire état d'un audit et/ou contrôle garantissant l'éthique, la transparence financière et la qualité de leur gouvernance.

La 1^{ère} édition du *Powerday* Wavestone a eu lieu le vendredi 26/08/16 et a rassemblé plus de 600 collaborateurs sur l'ensemble de nos bureaux dans le monde. De l'Asie à l'Amérique du Nord, en passant par l'Europe et le Maghreb, une soixantaine d'associations, de fondations et d'ONG internationales ont ainsi bénéficié du soutien de Wavestone. L'engagement « social et international » de ces 600 collaborateurs mobilisés lors de cet événement a été récompensé par le Trophée « Mieux vivre en entreprise » en novembre 2016.

Quelques exemples de projets réalisés lors du *Powerday* 2016 :

- Rénovation d'un centre d'hébergement.
- Collecte de produits d'hygiène et de toilette pour des enfants hospitalisés.
- Plan opérationnel de prospection d'entreprises.
- Plan de communication pour renforcer la notoriété.
- Référencement de zones d'accessibilité pour personnes à mobilité réduite.
- Préparation d'un repas pour des personnes sans domicile fixe.

Fort du succès de cette 1^{ère} édition, Wavestone compte renouveler cette initiative tous les ans. La prochaine édition aura lieu le 01/09/17.

Alter'Actions

Wavestone mène depuis le début de l'année 2017 une expérimentation avec l'association Alter'Actions. C'est un programme pédagogique innovant qui vise à promouvoir l'engagement citoyen parmi les étudiants de grandes écoles et universités. Alter'Actions propose à des étudiants, sélectionnés sur leur motivation, de réaliser des missions de conseil bénévolement pour des associations à fort impact social. Ces missions, supervisées par des cadres d'entreprises partenaires, favorisent la formation par l'action et offrent aux étudiants une expérience terrain au cœur des enjeux sociaux et environnementaux contemporains.

Un collaborateur Wavestone accompagne donc, depuis février 2017, un groupe de 4 étudiants, auprès de l'association

Solaal. Cette association facilite les liens entre les donateurs des filières agricole et alimentaire, et les associations d'aide alimentaire, afin de répartir les dons entre les associations et de lutter ainsi contre le gaspillage alimentaire. Les étudiants travaillent sur une étude auprès des agriculteurs français du don agricole, afin de le valoriser auprès des pouvoirs publics.

Le village LAAFI

Dans le cadre de sa Fondation d'entreprise, Wavestone soutient depuis 2010 l'association LAAFI. Elle a créé à Koudougou au Burkina Faso le « Village LAAFI » : un complexe éducatif et culturel multidisciplinaire au service de l'éducation, de la formation professionnelle et de la création artistique. Ce village est devenu un pôle d'enseignement et de culture, qui bénéficie à plus de 15 000 personnes (élèves du primaire et secondaire, étudiants de l'université, corps enseignant, artistes...).

En 2010, puis en 2014, Wavestone avait soutenu LAAFI dans la construction d'une école maternelle dans le village. Aujourd'hui, le village continue de se développer et a ouvert son incubateur spécialisé dans le numérique, avec l'appui de Wavestone et d'autres grands groupes européens, devenant ainsi un véritable pôle économique pour la région.

Depuis 2016, Wavestone accompagne l'association dans un appel à projets auprès des jeunes burkinabés. Ils peuvent proposer un projet innovant en lien avec le numérique, à même de changer leur quotidien ou celui de leur communauté. Les projets sélectionnés seront accompagnés et soutenus financièrement pendant 12 mois au sein de l'incubateur, et bénéficieront de l'expertise de professionnels du numérique. Au-delà de l'accompagnement en amont du projet, Wavestone accompagnera aussi l'association, sur l'exercice 2017/18, dans la formation des jeunes burkinabés aux outils numériques.

Plus d'informations : www.laafi.com

Vestiaire solidaire

En avril 2017, Wavestone a mené un projet solidaire et de proximité dans ses locaux parisiens. Il s'agissait d'un « vestiaire solidaire » en faveur de personnes en réinsertion professionnelle, et en partenariat avec l'association La Cravate Solidaire. Pendant 5 jours, tous les collaborateurs ont été invités à faire don d'habits de travail dont ils souhaitaient se débarrasser (costumes, vestes, chemisiers, chaussures, accessoires...). Plus de 130 kg de vêtements ont été récoltés et seront ainsi redistribués à des personnes en recherche d'emploi.

Fort de son succès, le bureau de Lyon organisera une collecte en juin 2017.

Shake'Up : programme d'accélération de start-up

Fin 2015, Wavestone a lancé l'initiative « Shake'Up » qui vise à construire un écosystème créateur de valeur pour Wavestone, ses clients et des start-up.

Le programme se déploie sur plusieurs dimensions :

- Une veille par domaine (SmartEnergy, Fintech, Cybersécurité...) dans le but de recenser et décrypter le positionnement des start-up. L'objectif est de mieux comprendre la manière dont ces dernières transforment les secteurs d'activités des clients de l'entreprise.
- L'organisation d'événements, d'échanges et de partage de bonnes pratiques sur des thèmes d'actualité transverses ou sectoriels, rassemblant start-up, collaborateurs Wavestone et clients du cabinet. En février 2017, par exemple, a eu lieu dans les locaux parisiens un événement autour de deux domaines de la Fintech : la chaîne de valeur de paiement et la dématérialisation des services financiers. Cet événement a rassemblé 13 start-up, plus de 200 collaborateurs et 30 clients et journalistes, venus rencontrer les start-up invitées.
- L'accompagnement de start-up, qui passe par l'hébergement dans les locaux parisiens ou ponctuellement dans les autres bureaux dans le monde, et par un appui personnalisé basé sur les connaissances et l'expertise des équipes du cabinet (démarche commerciale, recrutement, audits de sécurité...).

Wavestone héberge ainsi, depuis mars 2016, 8 start-up. Pour Wavestone, ces partenariats visent à renforcer la culture collaborative, l'agilité et l'open innovation du cabinet. Le programme contribue aussi à la diffusion d'un esprit entrepreneurial au sein du cabinet. Wavestone accompagne par exemple la start-up Yuka, qui développe une application permettant de scanner le code-barres de produits alimentaires, afin de connaître leur impact sur la santé et de leur trouver des alternatives plus saines.

Afin de continuer son essor, « Shake'Up » a lancé un appel à projets en février 2017, pour accompagner de nouvelles start-up, sélectionnées par les collaborateurs.

Défi aux start-up autour de la cybersécurité : Banking Cybersecurity Innovation Awards

En 2017, Wavestone s'associe à la Société Générale pour lancer un défi aux start-up et PME innovantes dans le domaine de la cybersécurité. Les *Banking Cybersecurity Innovation Awards* s'adressent aux start-up et PME européennes innovantes pour qu'elles proposent et mettent en valeur leurs solutions en matière de sécurité. Pour cette première édition, la date de clôture de dépôt des dossiers est fixée au 21/05/17.

Le jury, sélectionné pour son expertise technique et stratégique, remettra 3 prix lors d'une cérémonie qui se déroulera le 05/07/17 sur le site « Les Dunes », le nouveau technopôle de la Société Générale : *confiance numérique pour la banque, confiance numérique pour les clients*, et un prix *Spécial France*, pour récompenser une start-up dont le siège social est en France et dont le capital est majoritairement détenu par des personnes, morales ou physiques, françaises.

Les trois lauréats verront leurs solutions testées au sein de la Société Générale et seront intégrés dans le programme d'accélérateur de start-up de Wavestone, « *Shake'Up* ».

3) Relations avec les établissements d'enseignement supérieur

Pour répondre à ses objectifs de recrutement et de diversification des talents, Wavestone développe dans le cadre de sa stratégie ressources humaines, une politique relations écoles en très forte proximité avec l'enseignement supérieur. Ainsi, avec plus de 60% de recrutements de jeunes diplômés et plus d'une centaine de stagiaires intégrés dans les équipes du cabinet, Wavestone noue depuis plusieurs années des relations étroites, durables et de confiance avec plus d'une trentaine d'écoles et universités françaises.

Cette politique active de partenariats vise à accompagner les étudiants dans leur parcours personnel et professionnel tout au long de leur scolarité : professionnel par la transmission de savoir-être et savoir-faire inhérents au métier du conseil (gestion de projet, gestion de la relation client) et personnel, par la conduite de diverses actions de coaching carrière. A titre d'illustration, quelques exemples d'actions menées sur les campus : sponsoring et coaching associatif (Juniors Entreprises, BDE, associations forums), animation d'ateliers CV/lettres de motivation, simulations d'entretiens, retours d'expériences avec des anciens du cabinet, etc.

Wavestone a d'ailleurs participé à la « semaine de l'humain » organisée par l'ESSEC en avril 2017. Le BDE de l'école organise un concours d'initiatives RSE auprès de toutes les associations étudiantes de l'ESSEC sur lequel Wavestone est sponsor officiel de l'évènement. Près de 50 étudiants, représentant les 8 associations les plus prometteuses, ont passé une après-midi à défendre leur projet devant des collaborateurs Wavestone pour se voir remettre l'un des 3 prix :

- le prix du projet RSE le plus percutant
- le prix de la meilleure réflexion sur les initiatives RSE dans un cabinet de conseil
- un prix coup de cœur.

Sur le plan pédagogique, le cabinet entretient également des relations durables avec les services carrières et le corps professoral de ses écoles cibles. A ce titre, Wavestone participe activement aux grands événements rythmant la vie de ces établissements, et ce à plusieurs niveaux : participation aux comités pédagogiques ; aux jurys de sélection ; parrainages de promotions ; animation de conférences, tables rondes et modules de cours.

Afin d'accompagner la transformation des écoles et des universités partenaires du cabinet et renforcer le dispositif en place, Wavestone a engagé depuis 2012/13 une réflexion visant à développer une plus fréquente intégration des cursus alternance et apprentissage au sein des effectifs du cabinet, sur l'ensemble des métiers. A ce titre, en 2016/17, Wavestone est passé de 27 à 44 recrutements de jeunes en contrats d'alternance.

4) Sensibilisation à la sécurité informatique

A travers son partenariat avec la Fondation *Hack Academy*, Wavestone s'engage pour la sensibilisation de la société à la cybersécurité. La *Hack Academy* est la campagne de communication lancée en 2015 par le CIGREF⁽¹⁾ en collaboration avec de grands comptes, pour sensibiliser l'opinion publique aux bons réflexes à adopter sur Internet, en utilisant les codes de la télé-réalité. Le site hack-academy.fr présente ainsi 4 vidéos qui mettent en scène de jeunes candidats révélant leurs talents de pirate informatique devant un jury de professionnels de la *Hack Academy*, dont l'objectif est de découvrir les hackers de demain. Les candidats s'affrontent aux principales attaques auxquelles les internautes peuvent être confrontés. Ils abordent avec humour le *phishing*, le piratage de mot de passe ou encore le « cheval de Troie ». Sur l'exercice 2016/17, Wavestone s'est engagé aux côtés de la Fondation à participer aux campagnes d'actions d'intérêt général à caractère éducatif contribuant à la sensibilisation de l'opinion publique en France et dans le monde aux gestes élémentaires de sécurisation de la vie numérique pour lutter contre la cybercriminalité ; limiter ses impacts économiques ; concourir au recrutement ou la formation sur le domaine de compétences de la cybersécurité.

2.3.3. Sous-traitance et fournisseurs

Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

La réflexion d'une politique d'achats responsables structurée constitue un axe de travail pour le cabinet sur le prochain exercice. Wavestone va constituer une seule et même politique pour tout le cabinet en y intégrant des critères RSE dans le choix de ses fournisseurs.

A ce jour, des critères développement durable - environnementaux, sociaux et/ou sociétaux - sont intégrés dans certains processus d'achats spécifiques, mais non déployés et formalisés à l'échelle du cabinet. A titre d'illustration :

- Prestations d'imprimerie et achat de papier d'impression (à 100% recyclé ou éco-labellisé) (cf. 2.2.5).
- Equipements informatiques : l'ensemble des ordinateurs portables du cabinet est labellisé EPEAT⁽¹⁾ (niveau *gold* ou *silver*). Ce label exige, entre autres, une utilisation limitée en substances dangereuses, une garantie de recyclabilité et de durabilité, une consommation énergétique économe et des emballages à moindre impact (cf. 2.2.3).
- Recours au secteur protégé et adapté pour certaines prestations, notamment dans le cadre de l'organisation d'événementiels internes et externes (traiteurs, imprimerie) (cf. 2.1.7).

Depuis 2014, Wavestone confie systématiquement, chaque année, le recyclage de ses appareils informatiques arrivés en fin de vie à une entreprise adaptée.

De plus, dans le cadre du nouveau concept d'aménagement des locaux (projet AIR), Wavestone a :

- mis en place des poubelles de tri (organique/carton/papier) et supprimé les poubelles individuelles
- installé des machines de recyclage « Canibal » (recyclage des canettes, gobelets et bouteilles en plastique)
- installé un éclairage 100% LED et 80% à détection de présence, ainsi que des robinets équipés de détection de présence dans les sanitaires
- posé un faux plancher avec rampe d'accès pour personne à mobilité réduite
- acheté 90% du mobilier fabriqué en France.

En outre, en tant que signataire du Pacte Mondial des Nations-Unies depuis 2012 (cf. 2.3.4), Wavestone s'engage à satisfaire les standards éthiques internationaux, et, dans une démarche d'amélioration continue, à poursuivre les efforts entrepris en matière de progrès social et développement économique.

Enfin, il est à rappeler que les partenaires et fournisseurs de Wavestone sont, pour une très large majorité, situés en France, et soumis de fait au droit français et aux obligations afférentes en matière de respect de droits de l'Homme, droit du travail, etc.

Sous-traitance

Dans le cadre de son activité de conseil auprès des grandes entreprises, Wavestone peut être amené à sous-traiter occasionnellement une partie de ses prestations à d'autres cabinets spécialisés ; notamment dans le cas où une expertise spécifique, hors de son périmètre d'activité cœur, est nécessaire dans le cadre d'un projet.

2.3.4. Loyauté des pratiques

Wavestone a lancé une campagne de sensibilisation de ses collaborateurs sur une démarche éthique. Au-delà de la sensibilisation à travers des exemples de situations vécues, l'objectif est de leur permettre de remonter des cas similaires à un *Ethic officer* nommé au cours de l'exercice 2016/17 pour alimenter la réflexion.

Actions engagées pour prévenir la corruption

Wavestone s'engage à prévenir et à lutter contre la corruption.

Dans cet objectif et en accord avec ses fondamentaux, Wavestone est signataire depuis fin 2012 du Pacte Mondial des Nations-Unies (*UN Global Compact*). Cette adhésion vient officialiser la volonté du cabinet d'inscrire durablement l'ensemble de ses actions dans le cadre d'une démarche responsable et transparente. A ce titre, Wavestone soutient et s'engage à promouvoir les 10 principes du pacte (droits de l'Homme et du travail, protection de l'environnement, lutte contre la corruption) auprès de sa sphère d'influence (clients, collaborateurs, actionnaires, clients et fournisseurs, société civile).

Le cabinet a publié, en 2016/17, son 4^{ème} rapport de « Communication sur le progrès » (COP), afin de faire état, vis-à-vis de ses parties prenantes, des initiatives lancées et axes de travail au regard desdits principes du pacte.

Sur l'exercice 2017/18, Wavestone étant concerné par la loi Sapin 2, de nouvelles actions seront initiées (mise en place d'un code de conduite, d'un comité éthique, de procédures, de formation à destination des collaborateurs...).

Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Wavestone n'est pas concerné par ce sujet de par son activité de services aux entreprises.

A noter toutefois sa participation à la sensibilisation à la cybersécurité (cf. 2.3.2.4).

(1) Label *Electronic Product Environmental Assessment Tool*.

3. Autres informations relatives à la responsabilité d'entreprise de Wavestone : responsabilité économique

Wavestone souhaite se comporter comme un acteur économique responsable à l'égard de son environnement. A ce titre, le cabinet s'engage à garantir à l'ensemble de ses partenaires - financiers, économiques, civils et sociaux - le respect de principes de bonne gouvernance, transparence et déontologie.

Gouvernance

Wavestone a adopté la forme de Directoire et Conseil de surveillance dans une optique de séparation claire des fonctions de direction et de contrôle de la société.

Wavestone se conforme sans réserve au Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

Le Conseil de surveillance est composé de 5 membres (2 femmes et 3 hommes), dont 3 membres indépendants. Wavestone étant une société à capital contrôlé, cette composition du Conseil de surveillance permet notamment de veiller au respect des intérêts des actionnaires minoritaires.

Sur les recommandations du Conseil de surveillance, le contrôle interne a été renforcé sur l'exercice 2016/17 afin de sécuriser les process et de maîtriser les risques. Ainsi, les incidents SI, opérationnels et financiers sont suivis tous les trimestres et, plus d'une centaine de procédures ont été rédigées et publiées.

En complément, une charte de l'audit interne a été définie, accompagnée par un code de déontologie de la fonction audit interne.

Sur l'exercice 2017/18, un nouveau comité de pilotage (COPIL) des risques va être instauré mensuellement rassemblant 3 COPILS existants à ce jour : le COPIL risque SI, le COPIL contrôle interne et le COPIL audit interne. Le chantier de référentiel Wavestone va aussi être lancé sur tous nos bureaux.

Pour plus de détails, se reporter au « Rapport du Président du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur le contrôle interne et la gestion des risques » au chapitre 3 du document de référence de Wavestone.

Transparence

Au-delà du respect de ses obligations réglementaires en matière de communication financière, Wavestone s'astreint à une grande transparence et à une communication fréquente et régulière, quels que soient le contexte économique ou les performances de l'entreprise.

Cette ligne de conduite se matérialise par exemple dans le choix fait par Wavestone de maintenir la publication de son information financière trimestrielle, et ce malgré la suppression de l'obligation intervenue le 31/12/14, date de publication des mesures de transposition de la directive transparence révisée (2013/50/UE) figurant dans la loi portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne en matière économique et financière (dite loi « DDADUE »). Conformément aux recommandations de l'AMF (DOC-2015-03), le cabinet choisit de pérenniser cette pratique et d'adopter une ligne de conduite claire et stable dans le temps.

Le cabinet est, en outre, attentif à déployer ses efforts de communication aussi bien à destination des analystes et investisseurs institutionnels, qu'à destination des actionnaires individuels : systématisation de 6 rendez-vous annuels francophones et 2 rendez-vous annuels anglophones avec les investisseurs, animation d'un club actionnaires pour renforcer les relations avec l'actionariat individuel, participation régulière à des salons.

Ces initiatives ont été récompensées en novembre 2016 à l'occasion de la 6^{ème} édition du Prix de la Relation Actionnaires et Investisseurs, organisé par Mazars, le Groupe Les Echos et l'hebdomadaire *Investir*. Wavestone s'est vu remettre le « Prix du Digital » de la catégorie Mid/Small Caps, récompensant la meilleure e-communication avec les actionnaires et investisseurs. Ce prix vise à mettre en lumière les meilleures pratiques en matière de communication financière et à récompenser les sociétés cotées qui se sont illustrées par une démarche responsable et transparente vis-à-vis de leurs actionnaires et investisseurs, individuels, institutionnels et salariés.

Démarche éthique

L'éthique revêt une importance majeure pour Wavestone. Le cabinet s'engage à respecter les normes éthiques les plus strictes et à mener ses activités avec la plus grande intégrité.

Une 1^{ère} campagne de sensibilisation à la démarche éthique a été lancée sur 2016/17. Au-delà de la sensibilisation à travers des exemples de situations vécues, l'objectif est de permettre aux collaborateurs de remonter des cas similaires à un *Ethic officer* nommé au cours de l'exercice 2016/17 pour alimenter la réflexion.

La démarche dans laquelle s'inscrit le cabinet vise à formaliser une charte éthique sur différents sujets sous-jacents (corruption, pratiques anti concurrentielles, sécurité de l'information, etc.).

Le respect desdits engagements à l'échelle du cabinet sera mis sous la responsabilité d'une instance de contrôle,

également en charge de conseiller les collaborateurs et d'inscrire le chantier dans une démarche d'amélioration continue.

Cette charte aura vocation à servir de guide à la conduite professionnelle pour l'ensemble des collaborateurs du cabinet, quels que soient leurs métiers ou niveaux de responsabilité.

Pour plus de détails sur le dispositif mis en place par Wavestone en matière de qualité des prestations et de déontologie, se reporter à la rubrique qualité du chapitre 1 du document de référence Wavestone.

4. Note méthodologique relative au reporting extra-financier de Wavestone

4.1. Périmètre de consolidation

Les **informations sociales et sociétales** sont par défaut, et sauf mention contraire explicite, fournies sur le périmètre total du cabinet.

Le périmètre étudié, Wavestone, couvre donc les sociétés Wavestone SA (maison-mère) et ses filiales :

- Wavestone Advisors (bureaux en France)
- Wavestone Advisors UK (bureau au Royaume-Uni)
- Wavestone Maroc et Wavestone Advisors Maroc (bureaux au Maroc)
- Wavestone Advisors Switzerland et Wavestone Consulting Switzerland (bureaux en Suisse)
- Wavestone Belgium et Solucom SA (bureaux en Belgique)
- Wavestone Luxembourg (bureau au Luxembourg)
- Wavestone Hong Kong (bureau à Hong Kong)
- Wavestone US (bureau aux Etats-Unis).

Les **données environnementales** font l'objet d'une méthodologie spécifique détaillée dans le rapport environnemental (cf. 2.2). Le périmètre couvert correspond en principe au périmètre total du cabinet hors acquisitions réalisées en cours d'exercice. Cet exercice a été marqué par le regroupement des équipes issues des sociétés Solucom et les activités européennes de Kurt Salmon, fusionnées au sein de Wavestone. Les activités implantées à New York et à Hong Kong, qui représentent moins de 2% des effectifs du groupe, n'ont pas été incluses dans le reporting environnemental.

Les **données économiques**, quant à elles, sont exclusivement qualitatives.

4.2. Période de reporting

Les données sont fournies au titre de l'exercice fiscal 2016/17, clos le 31/03/17. Dans certains cas explicitement mentionnés, les informations se réfèrent à l'année civile 2016.

4.3. Sources et méthodes de collecte des données extra-financières

Les données extra-financières de Wavestone sont collectées et consolidées au siège social du cabinet. Les process de collecte et de consolidation sont placés sous la responsabilité des directions de la communication et du développement RH, sous la supervision de la direction financière.

1) Collecte et consolidation des données

Données sociales

Compte tenu de l'activité de conseil de Wavestone, le volet social du développement durable est un sujet majeur et une priorité pour le cabinet.

La direction du développement RH a en charge la définition et la mise en œuvre de la stratégie ressources humaines de Wavestone. Elle s'appuie essentiellement sur une équipe centrale et des équipes de développement RH décentralisées.

Le reporting social et le pilotage des indicateurs associés sont sous la responsabilité d'un responsable RH dédié au sein de la direction du développement RH de Wavestone, en charge de consolider les données à l'échelle du cabinet.

Données environnementales

Sur le volet environnemental, Wavestone travaille depuis 2013 avec le cabinet I Care & Consult. Le 1^{er} bilan carbone de Wavestone SA a été réalisé sur l'exercice fiscal 2012/13, selon la méthode Bilan Carbone® développée par l'ADEME. Une procédure de reporting environnemental, en conformité avec les exigences des articles 75 et 225 du Grenelle 2, a par ailleurs été mise en place en 2012/13.

Le traitement et l'analyse des données environnementales sont supervisés par le cabinet I Care & Consult. La collecte des données est, quant à elle, pilotée par un référent au sein de Wavestone, en charge de récolter et consolider l'ensemble des informations auprès des contributeurs identifiés au sein des services concernés (DSI, Paie, etc.).

Données sociétales

Le reporting sociétal est principalement qualitatif. Il est supervisé par la direction du développement RH de Wavestone, en lien avec les différents contributeurs.

Exclusions

Wavestone publie dans ce rapport des données qualitatives et quantitatives sur l'ensemble des thématiques sociales, environnementales et sociétales requises par le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

Toutefois, et ce conformément à la règle du « *comply or explain* » prévue par la loi, les informations jugées non

pertinentes, et donc non applicables au cabinet compte tenu de son activité exclusive de prestations intellectuelles, ne sont pas abordées dans ce rapport. Ces exclusions concernent essentiellement les informations environnementales (cf. annexe « Table de concordance : conformément au décret 2012-557 du 24/04/12 Grenelle 2 »), et sociétales, sur les thèmes relatifs à la santé et la sécurité des consommateurs, ainsi que les actions engagées en faveur des droits de l'Homme.

4.4. Méthodes de contrôle

Contrôle interne

Une première validation des données est réalisée par le responsable RH placé sous la responsabilité de la direction des ressources humaines.

Des contrôles de cohérence sur les données sont ensuite réalisés lors de la consolidation. Ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents, les écarts jugés significatifs faisant l'objet d'analyses systématiques.

Contrôle externe

Dans le cadre des nouvelles obligations réglementaires prévues la loi Grenelle 2, son décret d'application, et par l'arrêté du 13/05/13, Wavestone a confié au cabinet Finexfi, désigné organisme tiers indépendant, la mission de vérification de ses informations sociales, environnementales et sociétales au titre de l'exercice 2016/17. Cette mission a donné lieu à l'établissement d'un rapport présenté ci-après.

5. Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales

Aux Actionnaires,

A la suite de la demande qui nous a été faite par la société Wavestone, et en notre qualité d'organisme tiers indépendant dont l'accréditation a été admise par le COFRAC sous le N° 3-1081 (portée disponible sur www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31/03/17 en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code du commerce.

Responsabilité de la direction

Il appartient au Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et

sociétales consolidées prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce (ci-après les « Informations »), établies conformément aux référentiels utilisés (les « Référentiels ») par la société et disponibles sur demande au siège de la société Wavestone, et dont un résumé figure dans la note méthodologique disponible sur le site Internet du cabinet.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes professionnelles et les textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce et du décret n° 2012-557 du 24/04/12 (Attestation de présence)
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au référentiel retenu (Rapport d'assurance modérée).

Attestation de présence

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes professionnelles applicables en France :

- nous avons comparé les Informations présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code du commerce
- nous avons vérifié que les Informations couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce
- en cas d'omission de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24/04/12.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations requises.

Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (*International Standard on Assurance Engagements*) et

à la doctrine professionnelle applicable en France. Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à obtenir une assurance modérée sur le fait que les Informations ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

La mission a été réalisée entre le 09/05/17 et le 19/05/17 pour une durée de six jours/hommes. Nous avons conduit cinq entretiens auprès des responsables de la préparation des Informations RSE.

Nous avons effectué les travaux suivants :

- Nous avons apprécié le caractère approprié du référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, sa clarté et sa fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié la mise en place au sein du cabinet d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations. Nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables du reporting social et environnemental.
- Nous avons identifié les informations consolidées à tester et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité et aux caractéristiques du groupe ainsi que de ses engagements sociétaux.
- Concernant les informations quantitatives consolidées que nous avons considérées les plus importantes :
 - au niveau de la société-mère Wavestone SA et des entités contrôlées, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation de ces informations
 - au niveau des sites ou des filiales que nous avons sélectionnés⁽¹⁾ en fonction de leur contribution aux indicateurs consolidés, et d'une analyse de risque, nous avons :
 - > mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions
 - > mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne plus de 50% des contributions aux données sociales et plus de 50% des contributions aux données environnementales.

(1) Sociétés sélectionnées pour les tests : Wavestone SA.

- Concernant les informations qualitatives consolidées que nous avons considérées les plus importantes, nous avons mené des entretiens et revu les sources documentaires associées pour corroborer ces informations et apprécier leur sincérité.
- Pour les autres informations consolidées publiées, nous avons apprécié leur sincérité et leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société et, le cas échéant, par des entretiens ou la consultation de sources documentaires.
- Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations.

Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages, ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'informations et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Commentaires sur les informations

Les données qualitatives sociales sont principalement issues d'une base de données unique groupe qui fait l'objet d'un contrôle interne fort.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au référentiel.

Lyon, le 31 mai 2017

FINEXFI
Isabelle Lhoste
Associée

Tour Franklin
100-101, terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense Cedex
France
Tél. : + 33 1 49 03 20 00
Fax : + 33 1 49 03 20 01

www.wavestone.com

 [@wavestone_](https://twitter.com/wavestone_)

WAVESTONE