

WAVESTONE

**Déclaration de performance
extra-financière
2019/20**

Vivre et diffuser nos valeurs

Engagé dans une démarche RSE depuis 2011, Wavestone a fait de la RSE l'un des piliers de sa stratégie d'entreprise.

La démarche RSE de l'entreprise est structurée autour de 4 axes stratégiques qui se déclinent en 7 engagements.



Wavestone s'est fixé comme objectif d'installer chaque année le cabinet dans le Top 3 de sa catégorie en matière de RSE. Un succès puisque depuis maintenant 4 ans, Wavestone est à la 1^{ère} place des entreprises dans la catégorie des entreprises réalisant entre 150 M€ et 500 M€ de chiffre d'affaires au classement Gaïa Rating.

Pour lire la déclaration de performance extra-financière, rendez-vous page 75.



La RSE est au cœur de notre stratégie et l'ensemble de nos collaborateurs se mobilisent pour atteindre notre objectif.

Nous mettons en place de nouvelles initiatives chaque année. Sur l'exercice 2019/20, nous avons par exemple créé la Mission Handicap dont le rôle est d'apporter un soutien personnalisé aux collaborateurs concernés par le handicap et d'améliorer leur quotidien. Plus de 120 consultants ont également réalisé une quarantaine de missions de mécénat de compétences pour accompagner des associations.



Hélène CAMBOURNAC
RESPONSABLE RSE

Une dynamique d'équipe à l'épreuve du confinement

Confrontés à la distance imposée par les mesures de distanciation sociale, les collaborateurs du cabinet ont multiplié les initiatives pour maintenir le lien et animer la vie du cabinet. La crise sanitaire du Covid-19 s'est ainsi révélée une occasion inattendue d'inventer de nouveaux temps collectifs, aux formats variés et originaux.

Des moments de partage

Comment conserver de la proximité malgré l'éloignement ? Les collaborateurs n'ont pas trouvé une, mais plusieurs réponses à cette question.

Au sein des équipes Digital & Emerging Technologies, une task force dédiée a fait émerger un e-festival intégralement dématérialisé, avec un programme complet d'activités.

L'évènement reprenait tous les codes d'un véritable festival, à la différence que tout se passait en ligne. Ce moment de partage musical, transfrontalier et transculturel a permis de conclure chaque nouvelle semaine de télétravail sur une tonalité festive.

Un peu partout, des salles de pause virtuelles ont éclos. La distance n'a ainsi pas empêché les collaborateurs de continuer à partager des moments plus informels et des nouvelles de leur quotidien, comme autour d'un café. L'idée a eu un large succès, puisqu'une application « E-Café » a été déployée au niveau du cabinet. Le concept : désigner de façon aléatoire des collaborateurs (préalablement inscrits) pour faire une pause virtuelle de 15 minutes, qu'ils fassent ou non partie du même réseau.

Des compétitions conviviales

Qu'ils soient artistiques, gourmands ou sportifs, les concours ont séduit de nombreux collaborateurs.

Au travers d'une newsletter créée pour l'occasion, l'équipe du CSE France a proposé des challenges variés, dont les « Dessins d'enfant » ou « Reproduction d'œuvres célèbres ». Le bureau suisse a lui aussi multiplié les défis, entre concours de photos de la plus belle installation de télétravail ou chasse aux œufs.

Des activités sportives

Face aux contraintes du confinement, les adeptes du sport ont eux aussi inventé de nouvelles pratiques.

Les New-Yorkais ont prouvé leur grande forme avec le défi « Q2 Fitness Challenge » : en moins d'un mois, les 12 coureurs inscrits ont atteint leur objectif de 800 kilomètres pour l'ensemble du bureau. Grâce à l'application Nike Run Club, chaque participant était averti lorsque ses collègues sortaient pour courir. Ainsi, même en temps de distanciation sociale, les collaborateurs pouvaient

courir en même temps et se motiver mutuellement.

À Londres, les 20 membres du « Wavestone Running Club » partageaient chaque semaine leurs performances, les photos de leurs séances et leur programme d'entraînement, qu'ils s'agisse de course à pieds, de marche ou de cyclisme. Une approche encore différente de l'équipe luxembourgeoise, dont une collaboratrice animait des cours collectifs tous les mardis et jeudis midi. Finalement, que leur pratique soit individuelle ou collective, c'est bien ensemble que les collaborateurs de Wavestone ont relevé leurs défis !

« La distance n'a ainsi pas empêché les collaborateurs de continuer à partager des moments plus informels et des nouvelles de leur quotidien, comme autour d'un café. »

Rapport du Directoire 2019/20

- Déclaration de performance extra-financière

La présente déclaration de performance extra-financière décrit la démarche, les orientations et les actions de Wavestone en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE). Elle fait partie intégrante du rapport du Directoire et s'articule de la façon suivante :

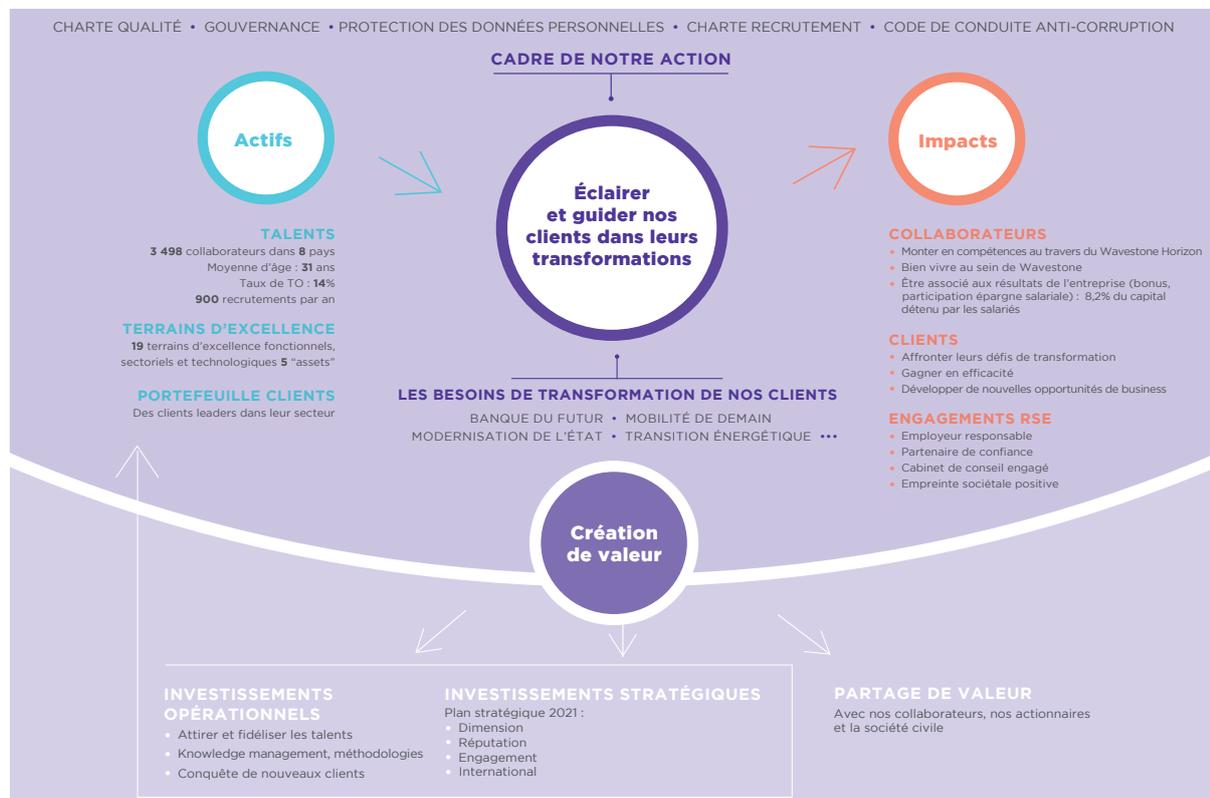
1. Présentation du modèle d'affaires de l'entreprise.
2. Présentation de la démarche générale du cabinet en matière de Responsabilité d'entreprise et de ses principaux enjeux extra-financiers.
3. Informations relatives à la prise en compte par Wavestone des conséquences sociales, sociétales et environnementales de ses activités, ainsi que les effets de ces activités quant au respect des droits de l'Homme et à la lutte anti-corruption et l'évasion fiscale en application des articles L.225-102-1 et R.225-104 du Code de commerce⁽¹⁾.
4. Note méthodologique relative au reporting extra-financier 2019/20 de Wavestone.

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

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

L'exercice 2019/20 correspond à la 4^{ème} année de reporting extra-financier de Wavestone, conformément au cadre réglementaire prévu par les articles L.225-102-1 et R.225-104 du Code de commerce. Dans le présent rapport, sauf contre-indication, la comparabilité des données quantitatives est présentée au titre du dernier exercice de Wavestone. Les évolutions de périmètre de consolidation sont détaillées en fin de rapport dans la note méthodologique (partie 4). Les informations publiées sont vérifiées par un organisme tiers indépendant depuis 2013/14.

1. Présentation du modèle d'affaires de Wavestone



(1) Wavestone n'a pas pris d'engagements sociétaux spécifiques en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable ; ces thématiques ne constituant pas des enjeux significatifs compte tenu de la nature des activités de l'entreprise.

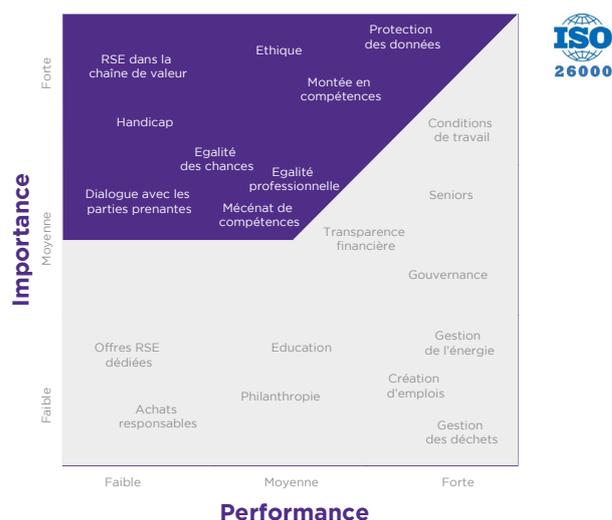
2. Démarche générale et orientations du cabinet Wavestone en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise

Engagée depuis 2011, la démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) 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.

La RSE est l'un des 4 enjeux clés définis en décembre 2016 dans le plan stratégique « Wavestone 2021 », le cabinet s'étant fixé pour objectif de faire partie, chaque année, du top 3 (dans sa catégorie) du classement Gaïa-Rating.

Compte tenu de cet enjeu stratégique, le cabinet a réalisé en 2017/18 un audit de sa démarche RSE lui permettant d'établir la matrice « performance/importance » sur la base de la norme ISO 26000, présentée ci-dessous.



Cette analyse a permis de mettre en évidence les enjeux les plus stratégiques pour Wavestone au vu de son activité. Associée à une consultation des collaborateurs (plus de 25% de participation dans le monde), elle a conduit le cabinet à redéfinir sa stratégie RSE selon 4 axes et 7 engagements.

DEMARCHE RSE DE WAVESTONE



Afin d'accompagner son plan stratégique « Wavestone 2021 », le cabinet a choisi de concentrer son plan d'actions sur 8 objectifs prioritaires :

Objectifs 2021	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19	Performance au 31/03/18
Avoir la même proportion de femmes dans des postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique) que dans les effectifs	Respectivement 30 et 41%	Respectivement 28 et 38%	Respectivement 30 et 36%
Atteindre 30% de femmes à l'Executive Committee	15%	15%	17%
Tripler le nombre de collaborateurs en situation de handicap (objectif 33)	22 au 31/12/19	15 au 31/12/18	11 au 31/12/17
Avoir formé 100% des collaborateurs ⁽¹⁾ à l'éthique des affaires	79% des collaborateurs formés à la lutte anti-corrupcion	Formation en cours de construction	Pas de formation
Avoir formé 100% des collaborateurs à la protection des données	100% des nouveaux embauchés 86% des collaborateurs	86,4% des nouveaux embauchés 71% des collaborateurs	70% des nouveaux embauchés 13% des collaborateurs
Exercer nos activités dans le cadre d'une doctrine claire et responsable quant au choix de nos missions et de nos clients	Doctrine en cours de construction	Doctrine en cours de construction	Pas de doctrine
Elaborer une charte du conseil responsable et former 100% des collaborateurs à son application	Charte et formation en cours de construction	Charte en cours de construction	Pas de charte
Consacrer 1% du temps du cabinet au soutien de structures à vocation sociétale	0,53%	0,24%	Environ 0,16% ⁽²⁾

(1) Collaborateurs présents au sein du cabinet depuis au moins 1 an.

(2) Le chiffre a été revu sur une nouvelle base de calcul : [nombre de jours effectués / (218*effectif au 31/03/N)].

2.1. Gouvernance 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 SA, de la directrice du développement RH, de la directrice du recrutement, de la responsable RSE et des porteurs de chaque axe.

Ce Comité, réuni 2 fois par an, s'assure du suivi de la performance sociale, sociétale, environnementale et économique du cabinet, de la bonne avancée des chantiers en cours et de l'atteinte des objectifs.

Organisation opérationnelle

La conduite de la démarche RSE est assurée sur le plan opérationnel par une équipe de 5 personnes dédiées RSE, pilotée par la responsable RSE, et placée sous la responsabilité de la direction du développement RH.

Elle 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 production des reportings

extra-financiers et la réponse aux différents questionnaires de performance RSE.

Depuis septembre 2018, l'équipe RSE est secondée par 4 binômes d'opérationnels (un par axe), dont le rôle est de piloter le plan d'action pour chacun des axes, avec l'appui de collaborateurs volontaires.

Par ailleurs, des ambassadeurs RSE sur chaque site et par département sont en charge de la mise en œuvre du plan d'action localement et du relais de la communication.

Supervision de la démarche

Une fois par an, la politique du cabinet en matière de RSE est partagée au Conseil de surveillance.

2.2. Distinctions et labels RSE

Au cours de l'exercice 2019/20, Wavestone a reçu plusieurs distinctions récompensant ses efforts en matière de RSE.

- **Gaïa-Rating** : indice ISR de référence des valeurs moyennes, le Gaïa-Rating évalue et classe 230 PME et ETI françaises selon leur action en matière de transparence extra-financière et leur performance en matière de développement durable (politique RSE, gestion du capital humain, maîtrise de l'impact environnemental, etc.). En octobre 2019, Wavestone se positionne pour la 3^{ème} année

consécutives à la 1^{ère} place sur le segment des entreprises avec un chiffre d'affaires compris entre 150 millions d'euros et 500 millions d'euros.

- **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 2019, le cabinet obtient à nouveau un **niveau d'engagement « gold » avec un score de 73/100**.
- **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 quatrième participation, Wavestone se positionne **4^{ème} du classement 2020**, parmi les entreprises de plus de 500 collaborateurs, avec 83% des collaborateurs de Wavestone qui considèrent que l'entreprise est une Great Place to Work [®].
- **Label Happy Trainees** décerné par Meilleures-Entreprises.com. Basé sur un questionnaire de satisfaction anonyme adressé aux stagiaires de l'entreprise, ce label indépendant récompense l'excellence des pratiques d'accueil, d'accompagnement et de management des étudiants. En 2020, Wavestone France a été labellisé Happy Trainees pour la 6^{ème} année consécutive avec une note globale de 4,05/5 et un **taux de recommandation de 86,8%**.
- **Certification ISO 27001** du système de management de la sécurité de l'information. Reçue pour la première fois en septembre 2014, elle a été renouvelée pour une durée de 3 ans en septembre 2017 dans le cadre de prestations d'audit de sécurité et d'investigation numérique des systèmes d'information pour les sites de Paris et de Nantes.

2.3. Engagements RSE

En matière de RSE, Wavestone s'engage auprès de :

- **Global Compact** : Wavestone a renouvelé en 2019/20 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.
- **Charte d'engagement LGBT+** : Wavestone a signé le 27/09/19, la Charte d'engagement LGBT+ de l'Autre Cercle, aux côtés de 130 autres entreprises signataires, qui vise à assurer l'inclusion des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles ou transgenres dans leur cadre professionnel.

- **Manifeste handicap** : Wavestone a signé, le 13/11/19, aux côtés d'une centaine d'entreprises françaises, un manifeste visant à assurer une meilleure inclusion des personnes en situation de handicap dans les entreprises.
- **Charte du dirigeant responsable des sociétés de conseil** : dans le contexte inédit de la crise du Covid-19, Wavestone a adhéré et signé, début avril 2020, à la Charte établie sous l'impulsion du Syntec Conseil, formulant des engagements et témoignant de notre responsabilité en tant que dirigeants de sociétés de conseil.

En complément, Wavestone s'engage auprès de diverses associations sur plusieurs thématiques clés pour le cabinet (Elles Bougent, Femmes@numérique, AFMD, Hack Academy...).

3. Informations relatives à la performance sociale, sociétale, environnementale et économique de Wavestone

Préambule

L'entreprise a procédé, conformément aux articles L.225-102-1 et R.225-104 du Code de commerce, à la revue de ses principaux risques extra-financiers à partir de l'analyse de leur matérialité existante, de leur pertinence et de la gravité de leurs enjeux liés à l'analyse des risques financiers.

Ce chapitre répond aux dispositions des articles L.225-102-1 et R.225-104 du Code de commerce relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale, environnementale, sociétale et sur les informations relatives à la lutte contre la corruption, les actions en faveur des droits de l'Homme et les mesures relatives à l'évasion fiscale.

Pour le détail de la méthodologie de reporting, se reporter à la partie 4.1. Sur l'exercice 2019/20, le périmètre étudié, Wavestone, couvre l'ensemble des filiales du cabinet Wavestone.

3.1. Informations sociales

En matière sociale, Wavestone souhaite se comporter comme un employeur responsable et engagé. A ce titre, dans le cadre de sa démarche RSE, le cabinet a pris deux engagements :

- agir pour la diversité et l'équité de traitement de ses collaborateurs et candidats ;
- favoriser le développement et l'épanouissement de ses collaborateurs.

Le respect de ces engagements est placé 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, au sein de laquelle l'équipe RSE est intégrée ;
- des équipes de développement RH décentralisées sur chaque périmètre du cabinet ;
- un service recrutement en charge de l'ensemble des actions de recrutement ;
- un service gestion du personnel en charge des opérations de paie et gestion administrative.

Pour mémoire, la stratégie RH de Wavestone est présentée dans la partie corporative du document d'enregistrement universel de la société.

3.2. Emploi

1) Effectif total

Au 31/03/20, l'effectif total de Wavestone est de 3 498 collaborateurs, contre 3 094 un an plus tôt, soit une progression totale de 13%.

Cet effectif correspond aux caractéristiques suivantes :

- 66,2% de collaborateurs de moins de 30 ans ;
- 40,8% de femmes ;
- 88,1% des effectifs en France ;
- 80,8% des effectifs regroupés en région parisienne (siège social de Wavestone) ;
- 3 408 contrats permanents à durée indéterminée (CDI) soit 97,4% de l'effectif total. Parmi ces contrats permanents à durée indéterminée, 88,3% sont en France ;
- 90 contrats non permanents dont 15 en CDD et 75 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

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

(% de l'effectif total)	Au 31/03/20	Au 31/03/19	Au 31/03/18
Hommes	59,2%	61,4%	63,6%
Femmes	40,8%	38,6%	36,4%

Détail effectif consultants

Hommes	62,8%	65,2%	67,4%
Femmes	37,2%	34,8%	32,6%

Pour plus de détails, se reporter au paragraphe 3.2.6. « Egalité de traitement ».

Répartition par classe d'âge

La moyenne d'âge de l'ensemble des collaborateurs de Wavestone au 31/03/20 reste stable à 31 ans. La répartition des effectifs, par classe d'âge, est la suivante :

(% de l'effectif total)	Au 31/03/20	Au 31/03/19	Au 31/03/18
18-25 ans	17,3%	15,9%	13,5%
25-30 ans	48,9%	48,3%	48,0%
30-50 ans	27,0%	29,2%	32,1%
> 50 ans	6,8%	6,6%	6,4%
dont > 55 ans	3,7%	3,3%	2,7%

Ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne, tous métiers confondus, reste stable pour s'établir à 4,2 ans sur l'exercice 2019/20.

	2019/20	2018/19	2017/18
Total cabinet	4,2 ans	4,3 ans	4,5 ans
Dont effectif consultants	4 ans	4,1 ans	4,2 ans

Répartition par zone géographique

Toutes les équipes parisiennes de Wavestone sont regroupées sur un bureau unique à Paris La Défense. Wavestone est présent également sur 3 sites en région : à Lyon, Marseille et Nantes, et sur 10 sites à l'international : au Maroc (Casablanca), au Royaume-Uni (Londres, Edimbourg), en Belgique (Bruxelles), en Suisse (Genève), au Luxembourg (Luxembourg), aux Etats-Unis (New York, Philadelphie), en Inde (New Dehli) et à Hong Kong.

(% de l'effectif total)	Au 31/03/20	Au 31/03/19	Au 31/03/18
Paris Ile-de-France	80,8%	82,0%	82,7%
Régions	7,3%	7,7%	7,8%
International	11,9%	10,3%	9,5%

Répartition par métier

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

(% de l'effectif total)	Au 31/03/20	Au 31/03/19	Au 31/03/18
Consultants	88,1%	89,0%	89,0%
Commerciaux	3,5%	3,0%	3,0%
Fonctionnels	8,4%	8,0%	8,0%

Au 31/03/20, Wavestone rassemble 3 080 consultants dont 50 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 d'universités. Le cabinet accueille par ailleurs chaque année plus de 400 stagiaires (césures, fin d'études) et alternants intégrés dans une logique de pré-embauche. A titre d'illustration, en 2019/20, près de 70% des stagiaires de fin d'études du cabinet et 50% des alternants en recherche effective d'emploi ont été embauchés en CDI à l'issue de leur stage. A ce titre, les stagiaires et alternants sont recrutés avec

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

Recrutements externes bruts (hors mobilités internes)
dont contrats permanents (CDI)
dont contrats non permanents :
- dont CDD
- dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage

2019/20		2018/19	
Nombre	%	Nombre	%
1 132	100%	965	100%
1 037	91,6%	890	92,2%
95	8,4%	75	7,8%
30		10	
65		65	

Détail des sorties

Départs (hors mobilités internes)
dont démissions
dont fins de contrats non permanents (CDD, contrats de professionnalisation et d'apprentissage)
dont ruptures de période d'essai
dont licenciements
dont ruptures conventionnelles de contrat
dont prise d'acte
dont départs à la retraite
dont décès
Départs de collaborateurs permanents (en CDI)

2019/20		2018/19	
Nombre	%	Nombre	%
789	100%	762	100%
486	61,6%	569	74,7%
96	12,2%	64	8,4%
151	19,1%	101	13,3%
36	4,6%	19	2,5%
9	1,1%	1	0,1%
2	<0,3%	NC	
7	0,9%	7	0,9%
2	<0,3%	1	0,1%
683		696	

Sur l'exercice 2019/20, Wavestone a recruté 886 collaborateurs en CDI (hors fin de période d'essai et mobilités). Au cours de l'exercice, 17 intérimaires ont été accueillis au sein du cabinet en France.

La hausse des ruptures de période d'essai, localisée sur certains périmètres, s'explique majoritairement par des fragilités dans notre processus de recrutement (niveau d'exigence et critères). Le plan d'actions mis en œuvre (déploiement d'une charte recrutement, revue du profil des recruteurs) permet de revenir progressivement vers des niveaux plus standards sur la fin de l'exercice.

le même niveau d'exigence et de sélectivité que tout nouveau collaborateur, et bénéficient des mêmes processus d'intégration et d'encadrement.

Part des recrutements de consultants par catégorie de diplômés

	2019/20	2018/19	2017/18
Ecoles de management (%)	40,7%	44,0%	43,3%
Ecoles d'ingénieurs (%)	27,6%	27,2%	31,2%
Universités (%)	31,7%	28,8%	25,5%

Turn-over

Le turn-over (nombre de départs sur démissions rapporté à l'effectif de fin d'exercice) annuel s'élève à 13,9% sur l'exercice 2019/20, en net recul par rapport aux années précédentes, conformément à l'objectif que s'était fixé Wavestone de ramener son turn-over en dessous de 15%.

	2019/20	2018/19	2017/18
Turn-over (%)	13,9%	18,4%	16,3%

4) Les rémunérations et leur évolution

Politique salariale

Principes structurants du modèle de rémunération

La politique salariale de Wavestone repose sur 3 principes :

- **Un référentiel salarial unique pour chaque filière métier et pays**

Quelle que soit la nature de ses activités, Wavestone a fait le choix d'adopter un référentiel salarial unique. A chaque grade de *Wavestone Horizon*, le référentiel métier de Wavestone, correspond un package salarial.

- **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 pour chaque pays et chaque filière métier en prenant en compte les pratiques du marché (*benchmark* annuel).

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

En France et au Luxembourg, toutes les règles en matière de politique salariale (salaire d'embauche, packages par grade, calcul des bonus,...) sont publiées sur l'intranet du cabinet.

En termes de rémunération, les mêmes règles s'appliquent à tous, y compris pour l'embauche de collaborateurs expérimentés.

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

Participation aux résultats

Le montant de la participation aux résultats de l'entreprise Wavestone SA et Wavestone Advisors, calculé pour l'exercice 2019/20 selon la formule légale, s'élève à 5 289 milliers d'euros.

Depuis plus de 10 ans, Wavestone propose à ses collaborateurs de prendre part au capital de l'entreprise grâce à l'attribution d'actions gratuites au moment du versement de la participation. Ainsi, un 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 du FCPE Wavestone Actions.

Depuis 5 ans, près de 40% 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 renforce la fierté d'appartenance à l'entreprise.

3.2.1. Organisation du travail

1) Organisation du temps de travail

Depuis le 01/07/17, tous les collaborateurs de Wavestone en France sont dans l'une des 3 modalités de temps de travail suivantes : modalité 1 (37h avec 10 jours d'ATT ⁽¹⁾), modalité 2 (forfait mensuel de 166h et 42min 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

En France⁽²⁾, Wavestone connaît un absentéisme de 2,3% en 2019/20 correspondant à des absences pour maladie, accidents du travail et de trajet. Les congés maternité, paternité et sans solde (y compris les congés parentaux à temps plein) sont exclus du calcul de l'absentéisme.

3.2.2. Relations sociales

1) Organisation du dialogue social

En France, un Comité Social et Economique (CSE) de l'Unité Economique et Sociale (UES) réunit Wavestone SA et Wavestone Advisors.

Le syndicat CFE-CGC est le syndicat représentatif et a désigné 2 délégués syndicaux pour le représenter.

Les œuvres sociales sont gérées par le CSE. Les activités organisées dans ce cadre sont essentiellement de natures sportives et culturelles. A titre d'exemple, chaque année depuis plus de 25 ans, le CSE invite tous les collaborateurs à un week-end ski. De nombreux clubs sont également proposés pour pratiquer un sport ou une activité culturelle à l'image des clubs photo, escalade, running, musique, œnologie, théâtre... Un partenariat avec Gymlib est également proposé aux collaborateurs avec plus de 200 activités sportives dans plus de 2 000 infrastructures partout en France.

(1) Aménagement du Temps de Travail.

(2) Hors Metis.

Récapitulatif des réunions 2019/20 entre la direction et les instances représentatives du personnel

Sur l'exercice 2019/20, 15 réunions avec le CSE ont eu lieu dont 5 exceptionnelles.

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

- Consultation sur la politique d'emploi des collaborateurs en situation de handicap
- Consultation sur le rapport de situation comparé entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail
- Consultation sur la présentation du plan d'action RSE
- Consultation sur le plan de formation et les actions de formation

2) Bilan des accords collectifs

Au sein de l'UES qui regroupe Wavestone SA et Advisors, un accord portant sur la mise en place d'un régime de complémentaire santé a été signé le 02/12/19.

Au sein de l'UES qui regroupe Wavestone SA et Advisors, un accord portant sur la mise en place d'un régime de prévoyance a été signé le 02/12/19.

Les Négociations Annuelles Obligatoires (NAO) ont été ouvertes le 21/01/19 et ont donné lieu à un accord signé en avril 2019 par l'UES.

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.

3) Accidents du travail et maladies professionnelles

Périmètre France (Hors Metis)

	2019/20	2018/19	2017/18
Nombre d'accidents du travail	29	22	25
<i>dont accidents de trajet</i>	22	11	11
Nombre de maladies professionnelles déclarées	0	0	1
Taux de fréquence des accidents du travail ⁽¹⁾	2,0	1,7	2,3
Taux de gravité des accidents du travail ⁽²⁾	0,04	0,01	0,02

(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 29 accidents déclarés au sein de Wavestone France sur 2019/20, 10 ont été accompagnés d'un arrêt de travail.

3.2.4. Bien-être au travail

Veiller à la qualité de l'environnement de travail et à l'équilibre de vie de ses collaborateurs fait partie intégrante de la politique RH de Wavestone et répond à son engagement de favoriser le développement et l'épanouissement de ses collaborateurs.

3.2.3. Santé et sécurité

1) Conditions de santé et sécurité au travail

Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT)

Les sociétés Wavestone SA et Wavestone Advisors réunies en UES sont pourvues d'une même Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail, qui s'est réunie à l'occasion de 4 réunions sur l'exercice 2019/20.

La CSSCT est associée 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, elle dresse chaque année un bilan des actions réalisées ou lancées sur l'exercice.

Elle participe à l'élaboration et à la mise à jour du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP).

Autres activités en matière de santé et sécurité

- Formation de secourisme au travail
- Formation serre-file
- Aménagement des locaux
- Ergonomie au travail et prévention des troubles musculo-squelettiques
- Prévention des risques psychosociaux

Depuis plus de 5 ans, Wavestone compte également une infirmière du travail, présente à temps plein du lundi au vendredi au siège social du cabinet et placée sous la responsabilité du médecin du travail.

A ce titre, le cabinet met tout en œuvre pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer dans un environnement de travail agréable au quotidien et propice à leur épanouissement professionnel.

Dans cette lignée, un accord portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la qualité de vie au travail et la déconnexion a été rédigé et a fait l'objet de négociations avec le CSE au cours de l'exercice 2019/20.

Néanmoins, en raison de l'épidémie de Covid-19, la signature de l'accord a été reportée à l'exercice 2020/21.

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 les niveaux hiérarchiques, Wavestone a développé et mis en place sur tous ses sites un concept d'aménagement de ses espaces de travail, baptisé « AIR ».

Le concept vise à insuffler plus de souplesse, de confort, de créativité et d'échanges dans les façons de travailler.

Les principales caractéristiques du concept AIR sont :

- 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*, ou les *My box...*) ;
- des pôles d'attraction ont également été créés à chaque étage au siège social : IT Bar, salle de créativité « CreaPlace », studio vidéo, espace client « Hub », « Nomad Zone », etc ;
- les nouvelles technologies occupent une place de choix : affichage dynamique, bornes de réservation tactiles pour les salles de réunion, visioconférence, etc. ;
- le concept intègre également une salle de repos, pour permettre aux collaborateurs de recharger leurs batteries lors d'une « *Power Nap* » (courte sieste réparatrice).

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

Depuis fin 2016, le télétravail a été déployé sur toute la France et est aussi régulièrement pratiqué à Londres, Genève et au Luxembourg.

Tous les collaborateurs de Wavestone ayant au moins 6 mois d'ancienneté, et dont les activités sont compatibles avec le télétravail, peuvent effectuer du télétravail régulier (jusqu'à 2 jours par semaine) ou occasionnel (jusqu'à 3 jours par mois). Le télétravail occasionnel ne nécessite pas de validation managériale mais doit être déclaré sur une plateforme dédiée. Pour prendre en compte des situations particulières, certains collaborateurs peuvent bénéficier d'une organisation en

télétravail régulier supérieure à 2 jours par semaine. Ce principe s'applique notamment aux femmes enceintes et collaborateurs en situation de handicap.

Sur l'exercice 2019/20, plus de 80% des collaborateurs en France ont déclaré du télétravail occasionnel ⁽¹⁾. Il favorise l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle et permet de réduire l'empreinte environnementale du cabinet, en diminuant le nombre de déplacements effectués par les collaborateurs.

• Coworking

Sur l'exercice 2019/20, Wavestone a développé la possibilité pour les collaborateurs de travailler jusqu'à 3 jours par mois (inclus dans les 3 jours du télétravail) dans un espace de coworking, en réservant gratuitement un espace parmi les 600 accessibles proposés par la plateforme Neo-nomade. Cette plateforme est accessible à tous les collaborateurs en France éligibles au télétravail, disponible via l'intranet de Wavestone.

Le coworking permet aux collaborateurs de :

- réduire leurs temps de trajets lorsqu'ils sont entre deux clients ou deux sites ;
- travailler dans de bonnes conditions (environnement propice à la concentration, accès aux services d'impression...).

• 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.

Wavestone porte une attention particulière au stock de congés et d'ATT de ses collaborateurs en adressant un mail individuel indiquant le solde de congés à poser.

• Droit à la déconnexion

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

Il n'y a aucune obligation de répondre aux mails et appels reçus les jours non travaillés (week-end, congés payés, ATT, jours fériés, maladie) et en dehors des heures de travail habituelles.

L'envoi de mail ou tout appel durant un jour non travaillé ou en dehors des horaires de travail habituels doit correspondre à des situations d'urgence, donc exceptionnelles.

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 ces pratiques.

(1) Données du 01/04/19 au 16/03/20, le télétravail ayant été imposé à partir du 16/03/20 en raison de l'épidémie de Covid-19.

2) Accompagnement de la parentalité

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

Plus largement, Wavestone entend s'engager activement pour faire évoluer les représentations liées à la parentalité en entreprise, et encourager le principe de non-discrimination des collaborateurs-parents.

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 :

Service de places en crèche

Depuis 2008, Wavestone 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.

Sur l'exercice 2019/20, Wavestone a financé en moyenne 90 berceaux à ses collaborateurs en France.

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

Comme chaque année, Wavestone propose dans ses locaux parisiens et en régions (Nantes, Lyon, Marseille) des conférences animées par une coach en parentalité. Ces conférences de 2h portent sur des thèmes pratiques, tels que « Le sommeil des enfants de 0 à 4 ans » ou « Faire du rôle de parents un jeu d'enfants ».

Depuis 2019, des permanences individuelles sont également proposées aux collaborateurs en France, en présentiel ou par téléphone. Ces rendez-vous de 30 minutes sont dispensés par une coach en parentalité qui propose aux parents des conseils personnalisés sur le sommeil ou l'alimentation par exemple.

Sur l'exercice 2019/20, deux conférences et une dizaine de permanences ont été organisées.

Accompagnement des congés maternité

Avant le départ en congés maternité, les collaboratrices enceintes peuvent bénéficier 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.

Préalablement à leur congé maternité, les collaboratrices enceintes qui le souhaitent bénéficient d'un entretien individuel avec leur relais RH, afin notamment de leur présenter les dispositifs parentalité proposés par Wavestone.

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%.

Au retour de leur congé maternité, d'adoption ou parental : les collaborateurs bénéficieront systématiquement de 2 entretiens avec le relais RH et avec leur *Career Development Manager* dans le mois de leur retour. Ces entretiens sont à l'initiative du relais RH et du *Career Development Manager*.

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

Wavestone a la volonté d'entretenir une forte cohésion au sein de ses équipes et d'associer les collaborateurs au projet d'entreprise. Le cabinet a adopté un mode de fonctionnement dans lequel le management sollicite régulièrement l'ensemble des équipes pour recueillir leurs idées et avis et en tient compte dans ses décisions. Cette dynamique permet de faire émerger régulièrement de nouvelles initiatives, créatrices de valeur pour le cabinet et les collaborateurs.

Projets à l'initiative de collaborateurs

Chaque année, de nombreuses initiatives sont organisées par les collaborateurs. A titre d'exemple, les projets suivants ont été conduits sur l'exercice 2019/20 :

- organisation renouvelée d'un don du sang dans les locaux parisiens de Wavestone en partenariat avec l'Etablissement Français du Sang en octobre 2019. Cette initiative a recueilli un franc succès avec 100% des créneaux proposés occupés et 71 donateurs ;

- organisation de la 2^{ème} édition de « The Idea », concours interne international d'Ideation, dont l'objectif est de faire émerger les meilleures idées des collaborateurs et de les aider à les concrétiser grâce à un processus d'innovation collective. Parmi les 10 finalistes, 3 ont reçu le prix du jury (remplacement des gobelets plastiques par des mugs, création d'un podcast Wavestone) et le prix coup de cœur du public a été décerné au projet d'allongement du congé paternité ;
- réédition de l'opération de collecte de vêtements au bureau de Paris engageant les collaborateurs à faire don de vêtements et de chaussures en faveur de l'association « La Maison de l'amitié » ; ainsi 7 cartons ont été donnés à destination de personnes en situation de grande précarité et isolées qui vivent ou passent à la Défense.

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*...

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, apéros des nouveaux...

4) Prévention et traitement des Risques Psychosociaux (RPS)

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 favorise la détection en amont des situations éventuelles de stress au travail.

Toutefois, les collaborateurs qui vivent une situation de stress, d'incivilités ou encore de harcèlement, ont la possibilité de s'adresser à différents interlocuteurs formés et à leur écoute : équipes RH, CSSCT, médecine du travail, infirmière ou encore la cellule d'écoute. Cette dernière a pour objectif d'apporter un soutien aux collaborateurs vivant des situations difficiles, de nature professionnelle ou personnelle. Le recours à cette cellule est strictement confidentiel et est accessible par téléphone ou par mail, en français et en anglais.

Toute personne en situation d'encadrement (*Career Development Managers*, responsables de mission, responsables commerciaux et fonctionnels) est formée de manière systématique à la prévention et au traitement des risques psychosociaux dans le cadre du programme managérial déployé pour tout le management de Wavestone. Cette formation comprend un module en *e-learning* et une journée en présentiel dédiée à des mises en situation et des

cas pratiques. Wavestone a également créé un module de formation dédié à la prévention des situations de sexisme au travail, obligatoire pour tout le management.

De plus, en mars 2019, Wavestone a lancé une campagne de communication pour lutter contre le sexisme afin de prévenir certains cas de RPS. En complément, un référent en matière de harcèlement et violences faites au travail a été désigné.

Au sein de son institut de formation interne, le cabinet propose également à ses collaborateurs deux formations pour conserver leur efficacité dans les situations stressantes.

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 annuelles.

• Great Place to Work®

En novembre 2019, Wavestone a renouvelé sa participation à l'enquête Great Place to Work®. Sur la base d'un questionnaire anonyme, les collaborateurs de l'ensemble des pays du cabinet ont ainsi eu l'opportunité de s'exprimer sur la qualité de vie au travail au sein du cabinet. L'ensemble des questions s'articule autour de 5 dimensions : la crédibilité, le respect, l'équité, la fierté et la convivialité. Au total, 76% des collaborateurs ont répondu au questionnaire et 82% d'entre eux considèrent Wavestone comme une entreprise où il fait bon travailler.

En avril 2020, l'institut a dévoilé son Palmarès France 2020. Wavestone se positionne 4^{ème} du classement 2020, parmi les entreprises de plus de 500 collaborateurs.

L'analyse des résultats a permis de mettre en évidence une progression sur les thèmes identifiés l'année précédente ainsi que de nouveaux axes de travail.

• Happy Trainees

En 2019, Wavestone France a été labellisé *Happy Trainees* pour la 6^{ème} année consécutive avec une note globale de 4,05/5 et un taux de recommandation de 86,8%.

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.

D'autres enquêtes internes anonymes par *practice* peuvent être proposées.

Cette démarche permet de faire émerger des idées nouvelles et d'instaurer une culture d'échange et de transparence tout en renforçant l'esprit d'équipe.

3.2.5. Intégration et développement des compétences

1) Le parcours d'intégration

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), attribution d'un parrain ou d'une marraine et 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 sur un site hors de France, l'accueil, les présentations thématiques et la formation *Delivering in Wavestone* s'effectuent sur le site de rattachement.

Séminaire d'intégration : *Wavestone Inside*

Ce dernier se déroule à présent sur deux journées à Deauville, deux fois par an. Il rassemble tous les nouveaux embauchés quels que soient leur entité, métier, niveau d'expérience et site géographique. Son objectif est double : s'approprier l'identité de Wavestone (marché, positionnement, valeurs...) et développer son réseau interne.

La première journée s'organise autour d'activités de *team building*, de challenges par entité, et se clôture par une soirée, introduite par le témoignage d'une personnalité inspirante. La deuxième journée est consacrée à la découverte des *assets* et terrains d'excellence de Wavestone et à la réalisation de vidéos traduisant la compréhension des pratiques différenciantes et des valeurs de Wavestone, l'engagement de Wavestone à créer un impact positif pour toutes ses parties prenantes. Elle se clôture par une série de questions/réponses en présence du top management.

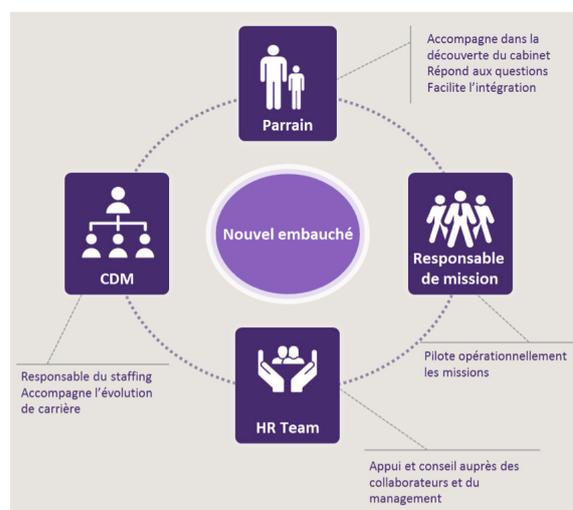
Le parcours de formation

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 développer leur réseau interne en rencontrant des collaborateurs issus de divers horizons (*practices*, métiers, bureaux...).

Le parcours de formation varie en fonction du métier. Il se déroule tout au long de l'année pour permettre une meilleure appropriation du cabinet.

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 équipe dédiée, composée des dirigeants de la société acquise et de membres de l'*Executive Committee* représentant les différentes fonctions impliquées, opérationnelles et supports.

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 de jeunes diplômés ⁽¹⁾ (près de 60% des embauches sur 2019/20). Dans cet objectif, le cabinet s'appuie sur différents dispositifs complémentaires présentés ci-après.

Référentiel métiers *Wavestone Horizon*

Des parcours d'évolution baptisés *Wavestone Horizon* sont déclinés pour les fonctions conseil et *business*.

Un nouveau parcours d'évolution dédié aux métiers fonctionnels a été construit et sera déployé sur le prochain exercice (à compter du 01/04/20).

Ces parcours sont communs à tous les collaborateurs de Wavestone, quelle que soit leur zone géographique. Ils constituent un guide dans le parcours professionnel des collaborateurs du cabinet, qui leur permettent de visualiser leur

(1) Expérience inférieure ou égale à 6 mois.

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 référentiel est ainsi un outil qui permet à chaque collaborateur d'être acteur de son parcours au sein de Wavestone.

Institut de formation interne (la « Wavestone Academy ») et formation externe

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

- une offre de formation digitale (plateformes de *e-learning*, MOOC...);
- un parcours commun de formation pour tous les jeunes embauchés ⁽¹⁾;
- des dispositifs locaux de formation.

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. Cette offre en format digital combine plusieurs dispositifs : des formations d'intégration et 3 plateformes de *e-learning* My Mooc, Vodeclic et Sequoia, ouverts à tous les collaborateurs :

- Vodeclic pour se former aux outils bureautiques et professionnels ;
- My Mooc qui propose une sélection mensuelle d'une dizaine de Moocs adressée à tous les collaborateurs. Récemment, des articles, podcasts et vidéos YouTube ont également été ajoutés à la plateforme ;

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 tel que *e-learning* anti-corruption ou protection des données) pour tout le cabinet Wavestone (hors Hong Kong et WGroup).

Sur l'exercice fiscal	Exercice 2019/20	Exercice 2018/19 ⁽¹⁾	Exercice 2017/18
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation sur l'année	2 519	2 080	1 766
Part de l'effectif total ayant reçu au moins une formation sur l'année	72%	67%	63%
Nombre de jours de formation dispensés sur l'année	8 067	6 604	4 611
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	56 468	38 288	32 275
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	22	18	18

(1) Données manquantes pour les bureaux du Maroc et de Wavestone Advisors Switzerland (98,4% de l'effectif représenté).

Les effectifs formés augmentent sur l'exercice 2019/20, notamment en raison d'une meilleure communication sur les offres de formation.

- 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, qui permettent l'obtention de badges et de certificats. 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.

Toutes les formations proposées sont développées à l'international et sont 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.

Offre de formations en présentiel ou en *blended learning* ⁽²⁾

L'institut de formation de Wavestone propose une quarantaine de formations en présentiel pour développer les compétences clés de son métier (*business development, delivery, communication, management de mission...*). Certaines de ces formations peuvent donner lieu à des certifications telles que ITIL Foundation V3, Lean Six Sigma - Green Belt, etc. Ces sessions sont aussi l'occasion de tisser un réseau interne en rencontrant des collaborateurs d'autres *practices*, d'autres bureaux ou d'autres métiers.

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

La formation correspond à 3,9% de la masse salariale en France. Les dépenses en matière de formation sur l'exercice 2019/20 en France s'élèvent à 6 437 milliers d'euros.

(1) Cf paragraphe 3.2.5.1. sur le parcours d'intégration des jeunes embauchés.

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

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. 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 d'amélioration identifiés. 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 du conseil, les consultants interviennent sur des activités de développement du cabinet. Chaque année, des consultants

réalisent des missions de 6 à 12 mois au sein des directions fonctionnelles du cabinet (recrutement, communication, finance...).

Mobilité interne

La mobilité interne fait partie des dispositifs RH permettant aux collaborateurs 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. Chaque collaborateur reçoit une réponse dans un délai de 3 mois maximum.

Sur l'exercice 2019/20, près de 200 collaborateurs ont effectué une mobilité dont 56% vers une autre entité.

Nombre de mobilités internes par type	2019/20		2018/19		2017/18	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Mobilités géographiques	43	29%	39	41%	25	39%
Mobilités métiers	22	15%	19	20%	14	22%
Mobilités inter-practices	82	56%	38	39%	25	39%
Total	147	100%	96	100%	64	100%

Talent reviews et entretiens annuels

Chaque année et pour toutes les filières métier, le parcours de chaque collaborateur est discuté au sein de *talent reviews* qui rassemblent les acteurs du management, les *Career Development Managers* et les équipes RH du périmètre concerné. Les thèmes adressés sont les suivants : position actuelle du collaborateur sur le parcours métier, perspectives d'évolution à 12-24 mois et plan de développement associé, évolution salariale et bonus, promotions.

Les collaborateurs rencontrent, par ailleurs, leur responsable dans le cadre d'un entretien annuel, afin d'échanger ensemble sur le bilan de l'année, leurs perspectives de développement, leur rémunération et leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

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 formés dans le cadre du programme de management Wavestone.

3.2.6. 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.

A compter de l'exercice 2019/20 et afin d'accompagner son plan stratégique Wavestone 2021, le cabinet a choisi de concentrer son plan d'actions sur 3 objectifs prioritaires :

Objectifs 2021	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19	Performance au 31/03/18
Avoir la même proportion de femmes dans des postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique) que dans les effectifs	Respectivement 30% et 41%	Respectivement 28% et 38%	Respectivement 30% et 36%
Atteindre 30% de femmes à l' <i>Executive Committee</i>	15%	15%	17%
Tripler le nombre de collaborateurs en situation de handicap	22 au 31/12/19	15 au 31/12/18	11 au 31/12/17

Wavestone a renouvelé son adhésion à l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) en janvier 2020 afin de continuer à identifier des bonnes pratiques dans le but de progresser, entre autres sur le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mais aussi sur les sujets LGBT+ et handicap.

En complément des travaux de l'équipe RSE, un groupe de collaborateurs engagés a créé, en octobre 2017, le réseau *Wavestone For All* avec l'ambition de promouvoir la diversité, de favoriser l'inclusion et de garantir une équité de traitement au sein du cabinet.

Le réseau, à l'écoute des collaborateurs, propose des solutions et apporte des réponses concrètes aux situations vécues par les collaborateurs, chez Wavestone et chez les clients.

1) Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Volet social

Part des femmes dans les effectifs du cabinet

	Au 31/03/20	Au 31/03/19	Au 31/03/18
Part de l'effectif total (%)	40,8%	38,6%	36,4%
Part de l'effectif consultants (%)	37,2%	34,8%	32,6%

La part des femmes dans le cabinet continue de progresser pour atteindre 40,8% au 31/03/20. Cette croissance s'explique notamment par la hausse des recrutements dans les écoles de management et universités où la parité est présente.

Sur l'exercice 2019/20, Wavestone a mené plusieurs actions pour renforcer son engagement en faveur de l'égalité femmes-hommes et notamment :

- l'organisation d'événements « Women@Wavestone » en France, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, tels que des petits déjeuners, ouverts à tous les collaborateurs, créant un temps d'échange entre des femmes qui occupent des postes à responsabilités et les collaborateurs. Au total, plus d'une centaine de collaborateurs ont participé à ces premiers cycles de petits déjeuners ;
- une analyse quantitative plus détaillée pour approfondir l'état des lieux de la répartition femmes-hommes au sein des différentes entités et la mise en place d'indicateurs différenciés par genre notamment sur les taux de promotion et les taux de turn-over afin d'identifier des axes d'amélioration ;
- une campagne de sensibilisation au sexisme qui a touché plus de 1 000 collaborateurs et comprenant :
 - un module dédié au sexisme qui vient enrichir le programme de formation management ;
 - un *e-learning* ouvert à tous et basé sur des situations réelles rencontrées par des collaborateurs ;
 - des ateliers théâtralisés pour mieux appréhender la notion de sexisme et apprendre à réagir en tant que victime ou témoin.

Pour l'exercice 2019/20, les actions du réseau se sont notamment traduites par :

- l'organisation de 5 ateliers de sensibilisation à la diversité qui ont mobilisé près de 70 collaborateurs ;
- l'organisation de petits-déjeuners de sensibilisation à la diversité.

Enfin, Wavestone a pris des engagements en matière d'inclusion des collaborateurs LGBT+ en signant, le 27/09/19, la Charte d'engagement LGBT+ de l'association l'Autre Cercle. Un plan d'action associé a également été défini pour assurer la déclinaison opérationnelle de l'ensemble des engagements de la Charte.

Au 28/02/20, en application de la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 05/09/18, Wavestone annonce une note globale de 86/100 à l'index de l'égalité femmes-hommes pour l'unité économique et sociale Wavestone. Cette loi vise notamment à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en France.

Volet sociétal

Wavestone s'engage également aux côtés de plusieurs acteurs œuvrant pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes :

- depuis février 2016, Wavestone est partenaire de l'association « Elles bougent » qui œuvre en faveur de la mixité professionnelle. Cette association vise à attirer un plus grand 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. Une trentaine de collaboratrices, au sein de Wavestone, sont aujourd'hui marraines ;

- depuis avril 2018, Wavestone s'est engagé aux côtés de la Fondation Femmes@Numérique, à la fois en tant que membre de la fondation et au travers d'actions de mécénat. Cette initiative vise à fédérer pour la première fois un collectif fort d'acteurs économiques, associatifs et publics, sur le sujet de la féminisation des métiers du numérique ;
- en novembre 2019, Wavestone était à nouveau partenaire du Women's Forum Global Meeting qui s'est déroulé à Paris. Pour cette édition, le thème choisi était celui de l'inclusion.

2) Emploi et insertion des personnes en situation de handicap

Sur l'année civile 2019, Wavestone France comptait 22 collaborateurs reconnus en situation de handicap au sens de la définition de la DOETH ⁽¹⁾. La contribution AGEFIPH de Wavestone France au titre de l'année civile 2019 était de 768 milliers d'euros ⁽²⁾, soit en légère hausse par rapport à l'année précédente (700 milliers d'euros) qui s'explique en partie par la hausse de son effectif. Conscient de son retard, Wavestone s'est fixé pour objectif, à horizon 2021, de recruter et d'accompagner trois fois plus de collaborateurs en situation de handicap qu'au 31/12/17, soit 33 au 31/03/21.

A cet effet, Wavestone a renforcé son engagement sur l'exercice 2019/20 essentiellement autour du recrutement, de l'accompagnement de collaborateurs en situation de handicap et de la sensibilisation.

Volet recrutement :

- déploiement du *sourcing* avec la participation à divers forums virtuels et handicapés ;
- instauration d'un partenariat avec un cabinet de recrutement spécialisé dans l'embauche de personnes en situation de handicap ;
- poursuite de la formation des acteurs impliqués dans le processus de recrutement (formation « Recruter un collaborateur en situation de handicap » dispensée par l'association CED) ;
- identification de nouvelles écoles cibles partenaires de Wavestone sur le thème du handicap.

Ces différentes actions se sont traduites par le recrutement de 6 nouveaux collaborateurs en situation de handicap en CDI sur l'exercice, dont 3 CDI sans reconnaissance officielle, et de 2 stagiaires sans reconnaissance officielle.

Volet accompagnement :

- depuis 2018, afin de structurer son engagement sur le handicap, Wavestone France a créé une « Mission Handicap », composée de deux collaborateurs internes et

d'un collaborateur externe, expert du handicap. Cette « Mission Handicap » a pour vocation :

- d'assurer un suivi de proximité des collaborateurs déjà déclarés en situation de handicap pour s'assurer dans la durée de leur bien-être ;
- de proposer des entretiens strictement confidentiels et individuels aux collaborateurs concernés par le handicap pour répondre à leurs questions et les aider dans leurs démarches administratives ;
- de proposer un accompagnement aux équipes RH, recrutement et managériales pour répondre à leurs interrogations et les aider dans le suivi des collaborateurs. Il est à noter que la « Mission Handicap » se rend régulièrement dans les bureaux en région pour assurer un accompagnement de proximité ;
- en complément, les équipes RH et managériales de collaborateurs concernés ont été formées spécifiquement sur le sujet du handicap.

Volet sensibilisation :

Dans l'objectif de sensibiliser ses collaborateurs au sujet du handicap et de déconstruire les idées reçues, Wavestone a mené plusieurs actions de sensibilisation sur l'exercice 2019/20 :

- organisation de la 3^{ème} édition du Prix « Handi Cap by Wavestone », concours visant à récompenser les meilleures initiatives d'associations étudiantes œuvrant en faveur du handicap. Cette troisième édition, parrainée par Manon Genest, championne du monde de paratriathlon et ingénieure santé et sécurité au travail au ministère des Armées, a conservé son succès avec la participation de 14 associations étudiantes ;
- organisation d'une conférence avec Virginie Delalande, avocate sourde de naissance qui a réuni plus de 80 collaborateurs ;
- accueil d'un élève chien guide d'aveugles dans ses locaux ;
- participation à la course « Ensemble » qui a réuni près de 70 collaborateurs porteurs ou non de handicap. Tout au long de la journée, les collaborateurs ont également eu l'opportunité de s'initier aux sports paralympiques en présence de champions et de découvrir les actions menées en faveur du handicap par des entreprises partenaires ;
- réalisation et partage d'une vidéo pour présenter la « Mission Handicap » et son rôle ;
- animations à l'occasion de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées 2019 (SEEPH) : ateliers théâtres sur le handicap invisible sur les sites de Nantes, Lyon et Paris complétés par l'intervention de l'école de chiens guides d'aveugles dans les locaux parisiens.

(1) Déclaration obligatoire des travailleurs handicapés.

(2) A noter que Wavestone a fait le choix de ne pas instaurer de politique incitative de déclaration de handicap.

Pour renforcer ces engagements et construire une politique d'emploi adaptée et pérenne, Wavestone a signé, au 31/03/19, une convention de partenariat avec l'AGEFIPH sur 2 ans.

En complément de ces actions, Wavestone poursuit ses engagements sociétaux sur le sujet du handicap :

- Wavestone France fait appel à des établissements du secteur protégé et adapté pour différents types de prestations, comme l'impression de supports de formation ou la livraison de paniers repas ;
- Wavestone poursuit également son partenariat avec Grenoble école de management sur le certificat « Management et Handicap » proposé au sein de l'école à une trentaine d'étudiants ;
- la Fondation Wavestone qui soutient des associations œuvrant en faveur de l'enfance défavorisée dans le monde veille à soutenir, lorsque cela est possible, des projets en lien avec le handicap. En 2020, la Fondation Wavestone a, dans ce cadre, financé 2 projets au Congo et au Bangladesh ;
- à l'occasion du *Powerday*, la journée mondiale de solidarité de Wavestone, l'équipe organisatrice veille chaque année à identifier des projets en lien avec le handicap. A titre d'illustration, l'un des projets associatifs de l'édition 2019 consistait à conseiller l'association « Handichiens » sur le développement de sa notoriété et la simplification de son processus de recueil de dons.

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 31/03/20, les collaborateurs de plus de 50 ans représentaient près de 7% de l'effectif total du cabinet, part en légère hausse par rapport à l'exercice précédent.

Des actions spécifiques sont mises en œuvre 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) ;
- réunions d'informations retraites proposées à tous les collaborateurs à compter de leur 50^{ème} anniversaire avec pour objectif de présenter le panorama sur la retraite en France et de donner les informations clés ;
- financement à 100% d'un bilan de prévention santé ;
- financement à 100% d'un bilan 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 ;

- les collaborateurs de 50 ans et plus justifiant de 5 ans d'ancienneté chez Wavestone peuvent bénéficier, à leur initiative, d'un bilan professionnel financé par l'entreprise auprès d'un organisme désigné par cette dernière ;
- 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.

Pour plus de détails sur certaines initiatives conduites par le cabinet en matière de lutte contre les discriminations, se reporter également au paragraphe 3.4. du présent rapport.

3.2.7. 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 3.2.6. « Egalité de traitement ».

Dans le cadre de sa démarche RSE, Wavestone a défini la volonté d'avoir une empreinte sociétale positive. Cela se traduit par deux engagements :

- limiter les impacts environnementaux de son activité ;
- soutenir des projets créateurs de valeurs sociétales et mettre ses compétences à leur service.

3.3. Informations relatives aux engagements environnementaux

Wavestone a exclusivement une activité de prestations intellectuelles, dont l'impact global sur l'environnement est limité. Le cabinet s'est néanmoins engagé, depuis huit ans, 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'actions prioritaires, un Bilan Carbone® est réalisé tous les deux ans. Calculé une première fois en 2012/13, il a été par la suite actualisé tous les deux ans jusqu'à aujourd'hui.

Sur la base de ces diagnostics, les principaux enjeux environnementaux identifiés pour Wavestone portent sur les déplacements professionnels et l'empreinte environnementale des locaux occupés. Le reporting et les plans d'actions privilégient donc ces axes. Toutefois, les autres domaines d'étude et d'amélioration ne sont pas négligés (gestion du parc informatique, gestion des ressources et des déchets produits, etc.).

Précisions sur la méthodologie de reporting environnemental

La méthodologie définie depuis huit ans reste la même pour l'exercice 2019/20. Notamment, les différents points de reporting prévus par la réglementation n'ayant pas tous la même pertinence pour l'activité de Wavestone ⁽¹⁾, certains domaines d'étude ont été écartés parce qu'ils sont peu significatifs en termes d'impact environnemental généré par Wavestone (biodiversité, utilisation des sols, nuisances sonores et lumineuses, etc.).

Le périmètre de reporting environnemental couvre la quasi-totalité des bureaux de Wavestone représentant 98,1% des effectifs :

Bureaux	Effectifs au 31/03/20	Répartition
Paris (siège)	2 827	80,8%
Régions	256	7,3%
Lyon	134	3,8%
Nantes	95	2,7%
Marseille	27	0,8%
International	347	11,9%
Casablanca	15	0,4%
Bruxelles	23	0,7%
Londres	117	3,3%
Genève	67	1,9%
New York	51	1,5%
Luxembourg	63	1,8%
Hong Kong	11	0,3%
Total	3 430	98,1%

Les « bureaux » de Edimbourg, New Delhi et Philadelphie qui regroupent respectivement 1, 3 et 64 personnes, totalisant 1,9% des effectifs du groupe, ne reportent pas d'information environnementale en l'absence de bureau physique dédié. Les différents ratios par effectif ont par conséquent été calculés sans les effectifs de ces 3 bureaux.

Compte tenu du contexte de crise Covid-19, une part significative des données n'ayant pas pu être collectées auprès de tous les bureaux, des extrapolations plus nombreuses ont dû être utilisées sur la base des ratios du siège parisien.

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.

3.3.1. Politique générale en matière environnementale

Lors de la définition de sa démarche RSE, Wavestone a pris des engagements afin de limiter son impact environnemental qui s'inscrivent dans l'axe « Avoir une empreinte sociétale positive ».

Pour plus de détails, se reporter à la partie 2 du rapport.

L'engagement de Wavestone pour agir en faveur de l'environnement s'articule autour de deux leviers principaux.

D'une part, Wavestone a la volonté de générer un impact positif chez ses clients à travers sa démarche de « Conseil Responsable ». Sur l'exercice 2019/20, Wavestone a rédigé une Charte du Conseil Responsable incluant 5 engagements, parmi lesquels 2 sont dédiés à l'environnement : la réduction des émissions de carbone et la gestion des déchets. Au cours de l'exercice 2020/21, les collaborateurs seront formés et disposeront d'outils et de ressources pour mettre en œuvre ces engagements afin de pouvoir proposer à leurs clients des solutions à impact positif pour l'environnement lors de projets de transformation.

Pour plus de détails, se reporter au paragraphe 3.4.2.

D'autre part, Wavestone souhaite réduire l'empreinte environnementale quotidienne de son fonctionnement interne à travers :

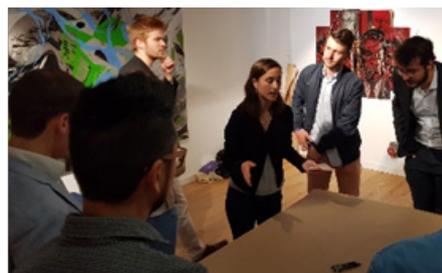
- des actions de sensibilisation ;
- une politique active de réduction des déplacements en avion, la principale source d'émissions de CO₂ de Wavestone ;
- une ambition de tendre vers le zéro déchet qui se traduit par de multiples initiatives au sein des bureaux français et internationaux.

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

1) Formation et sensibilisation environnementale des collaborateurs

Wavestone a entrepris une démarche visant à mobiliser ses collaborateurs autour des enjeux environnementaux. Le programme de sensibilisation est axé prioritairement sur le changement climatique, la gestion des déchets et l'impact environnemental du numérique. Pour cela, Wavestone s'appuie sur :

- un réseau d'ambassadeurs environnement internes, actifs dans les différents *practices* et bureaux ;
- un groupe de travail « Green Place to Work » qui organise des actions de sensibilisation, à l'image des ateliers « fresque du climat » qui ont réuni 130 collaborateurs pour mieux appréhender les enjeux du changement climatique. Au vu du succès de ces ateliers et dans une logique de démultiplication, 27 collaborateurs ont reçu une formation pour animer ces ateliers. Ces derniers ont également été déclinés par des consultants chez plusieurs clients, tels que L'Oréal et GRTgaz ;



- un guide des initiatives éco-responsables, réalisé par des collaborateurs et diffusé auprès de l'ensemble des sites de Wavestone, en français et en anglais. Il partage des initiatives pouvant être mises en place dans les bureaux et *practices* (challenges, films, événements, ateliers, etc.) ;
- un guide des écogestes, en français et en anglais, communiqué à l'ensemble des collaborateurs afin de sensibiliser aux gestes respectueux de l'environnement au quotidien, aussi bien dans le cadre professionnel que personnel (économies d'énergie, diminution des déplacements motorisés, alimentation, etc.) ;



- l'émergence d'idées et d'innovation, notamment à travers le concours interne « The Idea » qui récompense les meilleures initiatives proposées par des collaborateurs. L'édition 2020 a récompensé une initiative portant sur l'environnement : remplacement des gobelets en plastique par des mugs ;
- la participation à des projets sur le thème de l'environnement, dans le cadre de la journée de solidarité de Wavestone, le *Powerday*.

Le numérique étant au cœur des interventions de Wavestone, son impact environnemental est un sujet clé. A la fin de l'exercice 2019/20, Wavestone avait planifié l'organisation d'une grande « semaine du numérique responsable », incluant des ateliers et plusieurs conférences pour sensibiliser à l'impact du numérique sur l'environnement et transmettre des bonnes pratiques à appliquer aussi bien en interne que chez les clients. En raison du Covid-19, l'évènement est reporté.

De manière générale, les résultats des Bilans Carbone®, et les actions menées pour réduire l'empreinte environnementale de Wavestone, sont partagés avec l'ensemble des collaborateurs sur l'intranet du cabinet. Cela favorise la prise de conscience et la diffusion des initiatives environnementales parmi les collaborateurs.

2) Aménagement et rénovation des locaux de Wavestone

Depuis 2015, Wavestone a déployé un concept d'aménagement appelé AIR qui inclut notamment :

- le retrait des poubelles individuelles de bureaux afin d'inciter au tri des déchets ;
- l'installation de détecteurs de présence afin de limiter la consommation d'électricité en éclairage ;
- le déploiement de solutions informatiques permettant de limiter les déplacements (salles de réunions équipées pour la visioconférence).

Pour plus de détails, se référer au paragraphe 3.2.4.

Son déploiement a eu des résultats significatifs en termes de réduction des déchets et d'efficacité du tri.

3.3.2. Pollution et gestion des déchets

Les principaux déchets générés par Wavestone sont les déchets de bureaux (papier, déchets organiques, emballages, cartouches d'encre...), ainsi que le matériel informatique qui arrive en fin de service (ordinateurs périphériques, écrans, serveurs, etc.).

1) Déchets informatiques

Les déchets constitués par le matériel en fin de vie, classifiés « déchets d'équipements électriques et électroniques » (DEEE), représentent 15% du poids total des déchets générés par les activités de Wavestone. Bien que minoritaires en termes de poids, ces déchets représentent un enjeu environnemental significatif, car ce type d'équipements a globalement une empreinte écologique élevée : de leur conception jusqu'à leur recyclage, ils mobilisent des ressources en eau, métaux et énergie. Au sein de Wavestone, ces déchets sont tous recyclés ou redirigés vers de nouveaux circuits de valorisation. Ainsi, pour l'exercice 2019/20, 17,5% des DEEE ont pu être réemployés.

Wavestone met 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).

Une partie significative du parc informatique a été renouvelée sur l'exercice 2019/20 en raison de la fin d'un cycle, avec environ 1 500 ordinateurs portables et 1 000 téléphones qui ont été retirés du circuit. Au total, sur l'exercice 2019/20, environ **10,3 tonnes de déchets informatiques** ont été envoyés dans des circuits de revalorisation, représentant **3,0 kg par collaborateur**.

Afin de prolonger la durée de vie des téléphones en fin de service chez Wavestone, ceux-ci peuvent être rachetés par les collaborateurs. Les équipements non repris par les collaborateurs sont soit retournés au prestataire téléphonique, soit envoyés vers des circuits de valorisation responsable. Wavestone a mis en place une procédure visant à systématiser le recyclage des appareils informatiques arrivés en fin de service dans la majorité de ses locaux. La société coopérative Les Ateliers du Bocage⁽¹⁾ a été retenue pour traiter les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) pour Paris et la société Lemontri pour Marseille, par l'élimination propre des composants toxiques et le recyclage des matériaux valorisables.

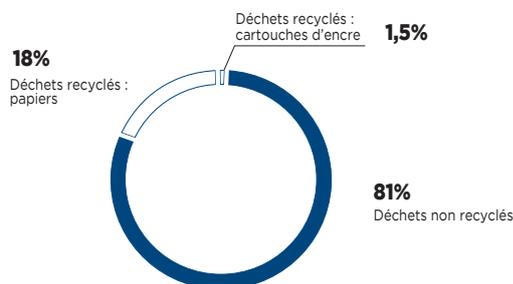
2) Déchets de bureaux

Sur l'exercice 2019/20, chaque collaborateur a généré environ **17 kg de déchets de bureaux** pour un poids total de **58,1 tonnes de déchets** pour la société⁽²⁾. Cela représente le poids de 567 bouteilles en plastique d'un litre par collaborateur.

Ces déchets sont répartis de la façon suivante :

- déchets non recyclés : 47,0 tonnes de déchets de bureaux non dangereux⁽³⁾ ;
- déchets recyclés⁽⁴⁾ :
 - 10,3 tonnes de déchets papier dont 8,6 tonnes sur le site parisien recyclées par l'association ANRH (Association pour l'insertion et la réinsertion professionnelle et humaine des handicapés) ;
 - 0,8 tonne de cartouches d'encre⁽⁵⁾ usagées. A Paris, 100% des cartouches sont recyclées par la société Conibi.

■ Déchets de bureaux - 2019/20



(1) <https://ateliers-du-bocage.fr/>

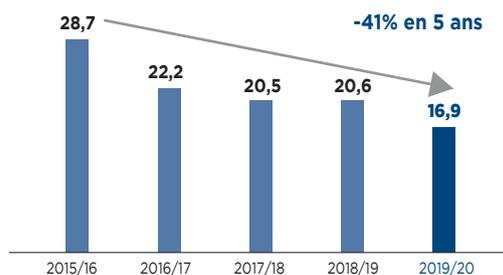
(2) Ces données sont issues des résultats d'un relevé du prestataire de services en charge du traitement des déchets pour les locaux de Genève et Londres, pour le bureau de Paris en l'absence d'information en raison du Covid-19, la donnée N-1 a été extrapolée par rapport aux nouveaux effectifs parisiens. Des extrapolations ont été effectuées à partir du ratio des locaux parisiens pour les autres sites. La méthodologie d'estimation est constante depuis 2012.

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

(4) La méthodologie utilisée ici n'inclut pas dans les déchets les emballages boissons récupérés par la société Canibal. Si l'on inclut ces emballages dans les déchets, les déchets de bureaux de l'exercice représentent alors un poids total estimé de 58,8 tonnes.

(5) Les données concernant le volume de cartouches recyclées sur le périmètre France sont sous-estimées puisque le suivi des commandes de cartouches n'est pas automatique. Un certain nombre de photocopieurs étant en « leasing » les cartouches sont commandées automatiquement par le photocopieur et sont déjà incluses dans le coût du « leasing ».

Evolution sur 5 ans de la production de déchets de bureaux (kg/effectif)



Wavestone s'est engagé dans une démarche de zéro déchet et les plans d'actions mis en œuvre montrent des résultats :

- sur l'exercice 2019/20, la quantité de déchets de bureaux par collaborateur est toujours en baisse, d'environ 18% par rapport à l'exercice précédent, notamment en raison d'une amélioration des pratiques en France et dans certains bureaux internationaux ;
- sur les 5 derniers exercices, le poids moyen de déchets générés par collaborateur a diminué d'environ 40% sur l'ensemble des bureaux, grâce à l'introduction de nouveaux aménagements des espaces de travail « AIR » (centralisation des poubelles et amélioration du recyclage), et aux initiatives locales mises en œuvre (instauration du tri sélectif sur certains sites, sensibilisation « zéro-déchet », pratiques plus responsables lors d'événements et dans la sélection des prestataires, etc.).

Pour aller plus loin, un projet de refonte des pratiques et des moyens de recyclage est en cours. La suppression des plastiques à usage unique est l'un des principaux axes de travail, et plusieurs dispositifs de recyclage et de réduction des emballages de boissons ont été testés :

- mise en place de 12 bornes de recyclage « Canibal » à Paris. L'expérience s'est déroulée sur 2 ans et s'est achevée début 2020 ;
- la solution « Lemon Tri » à Marseille ;
- l'initiative NewCy conduite de mars 2019 à mars 2020, qui a permis de mettre à disposition des collaborateurs de Wavestone des gobelets en plastique lavables et réutilisables, dans « les espaces détente » à Paris ;

- tout au long du mois de janvier 2020, une initiative visait à offrir les cafés des collaborateurs de Paris utilisant leur mug personnel.

Ces expérimentations ont permis d'identifier les principaux leviers et freins au déploiement d'une démarche zéro déchet et ont permis à Wavestone de progresser dans sa démarche.

3) Déchets alimentaires (lutte contre le gaspillage alimentaire)

Bien que Wavestone n'assure pas la gestion des lieux de restauration utilisés par ses collaborateurs, il peut influencer sur le choix du prestataire en charge de la restauration, notamment pour le site de Paris qui regroupe près de 3 000 personnes. En conséquence, lors du dernier appel d'offres, l'un des principaux critères de sélection a été l'engagement environnemental de celui-ci et sa capacité à offrir une alternative végétarienne pour répondre aux demandes croissantes des collaborateurs.

3.3.3. Utilisation durable des ressources

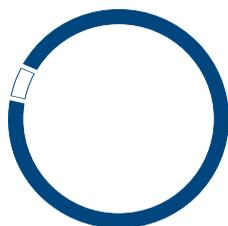
Wavestone n'exerçant pas d'activité de production industrielle, son utilisation directe de ressources se limite aux consommables de bureau et aux ressources utilisées de manière mutualisée pour faire fonctionner les bâtiments dans lesquels sont situés ses bureaux.

1) Consommation de matières premières

■ Consommation de papier - 2019/20

5%

Publications marketing (rapport annuel, livres blancs, plaquettes recrutement, etc.)



95%

Papier d'impression A4, A3

La principale matière première consommée par le cabinet est le papier (alimentation des imprimantes et photocopieurs, et production des supports marketing). Wavestone pratique le recyclage du papier (cf. 2.2.2.) et n'utilise que du papier labellisé PEFC et FSC (cf. 2.2.5.). En 2019/20, la consommation annuelle totale de Wavestone s'élève à 15,2 tonnes de papier, soit 4,4 kg par collaborateur, soit 1,8 ramette de papier ⁽¹⁾ par an.

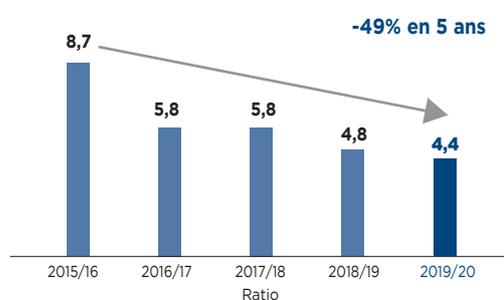
(1) Ramettes de 500 feuilles A4 80g.

(2) On entend par papier : A4 et A3 blanc 80g et 90g, les autres types de papier étant marginaux. Lors de l'exercice 2017/18, une importante commande de papier A3 a été effectuée dans l'optique de couvrir la consommation du bureau de Paris pour plusieurs années. L'hypothèse d'une consommation annuelle moyenne d'environ 0,7 tonne de papier A3 avait été faite sur 10 ans. Par conséquent, pour l'exercice 2019/20, 0,7 tonne de papier A3 a été ajoutée à la quantité d'achat totale effectuée sur le présent exercice afin d'estimer la consommation réelle de l'entreprise.

Ainsi, la consommation de papier par collaborateur est encore en baisse, de 9% sur cet exercice, poursuivant une tendance de réduction très significative sur les cinq derniers exercices de 50%.

La consommation de papier est évaluée sur la base des commandes de papier effectuées sur l'exercice ⁽²⁾.

Evolution sur 5 ans de la consommation de papier (kg/effectif)



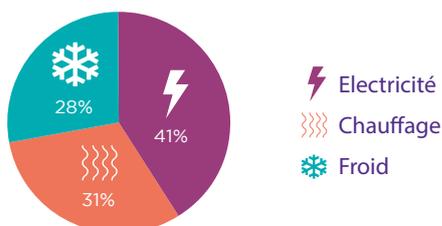
Un ensemble d'actions est mis en œuvre au sein des bureaux afin de diminuer la consommation de papier. Notamment, l'utilisation systématique des écrans présents dans chaque salle de réunion afin de projeter les documents plutôt que de les imprimer. De même, les impressions sont lancées par défaut en « *Impression Green* », c'est-à-dire en recto-verso et en noir et blanc.

Sur l'exercice 2019/20, dans le cadre de ses Assemblées générales, Wavestone a poursuivi la mise en place de la dématérialisation des convocations et des dossiers préparatoires aux Assemblées générales, via des outils de convocation et de vote électronique, et mis en place un partenariat avec Reforest'Action, permettant de planter 485 arbres.

2) Consommation d'énergie

Pour exercer son activité, Wavestone occupe des bâtiments de bureaux qui nécessitent d'être chauffés, climatisés, ventilés, éclairés et alimentés en électricité pour les équipements de bureautique. La consommation directe d'énergie provient de ces différents postes.

La consommation étudiée ici correspond à l'énergie nécessaire à l'alimentation du réseau d'électricité, du réseau de production de chaleur (chauffage) et du réseau de production de froid (climatisation).



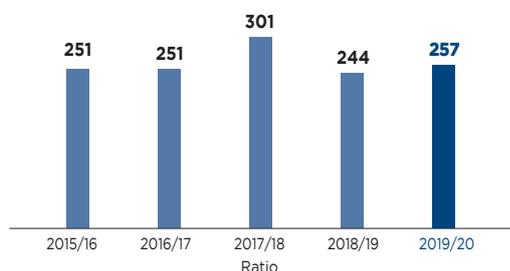
4,7 GWh en 2019/20



257 kWh/m²

La consommation d'énergie par m² s'élève à environ 257 kWh/m². A titre de comparaison, la consommation d'énergie moyenne par m² de bureau en France en 2019 ⁽¹⁾ était de 179 kWh/m². Sur l'ensemble de son périmètre, Wavestone est donc moins performant dans son utilisation de l'énergie au m² par rapport à la moyenne française. Cela s'explique notamment par l'impact prépondérant du bureau de Paris, qui regroupe 81% des effectifs, hébergés au sein d'un immeuble ancien et ne bénéficiant pas d'une isolation performante.

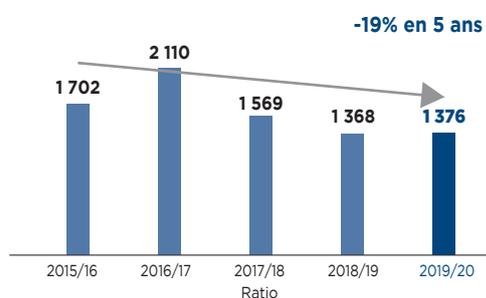
Evolution sur 5 ans de la consommation d'énergie par surface (kWh/m²)



En 2019/20, la consommation d'énergie finale de Wavestone s'élève à 4,7 GWh. La consommation totale d'énergie est en hausse de 11% par rapport à l'exercice précédent, et suit l'augmentation des effectifs au niveau groupe (+11%). La consommation d'énergie par collaborateur est restée stable

(+0,5%), passant de 1 368 kWh/collaborateur/an à 1 376 kWh/collaborateur/an. A titre indicatif, l'empreinte énergétique d'un collaborateur au sein des bureaux de Wavestone représente 32% ⁽²⁾ de la consommation moyenne annuelle d'un français (activités professionnelles et personnelles).

Evolution sur 5 ans de la consommation d'énergie par effectif (kWh/effectif)



Wavestone est en amélioration constante, depuis cinq ans, sur la consommation d'énergie par collaborateur, rationalisée grâce à la mise en place de dispositifs techniques adéquats dans les locaux de l'entreprise (détecteurs de mouvement pour l'éclairage, minuteurs, ampoules LED...).

Les bureaux rénovés dans le cadre du concept AIR sur les différents sites de Wavestone 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. A Paris, 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.

En ce qui concerne le siège de Wavestone (81% des effectifs), les bureaux occupent 14 000 m² de la Tour Franklin, dans le quartier de La Défense. Cette tour est raccordée aux réseaux de chaleur et de froid urbains qui fournissent le chauffage et la climatisation des bureaux.

Le site de la Tour Franklin a souscrit, auprès d'Engie, à une offre de fourniture d'électricité faisant appel au mécanisme de Garantie d'Origine Renouvelable.

Focus sur les matériels informatiques et de télécommunication

L'activité de Wavestone repose sur l'utilisation d'un parc informatique conséquent (ordinateurs portables, ordinateurs fixes, serveurs, téléphones...). Ce parc informatique représente une part significative de la consommation d'énergie.

(1) Source : baromètre de la performance énergétique et environnementale des bâtiments tertiaires 2019, OID 2020.

(2) D'après les statistiques de l'IEA (*International Energy Agency* - 2016) en moyenne un français consomme 4 241,6 kWh/an.

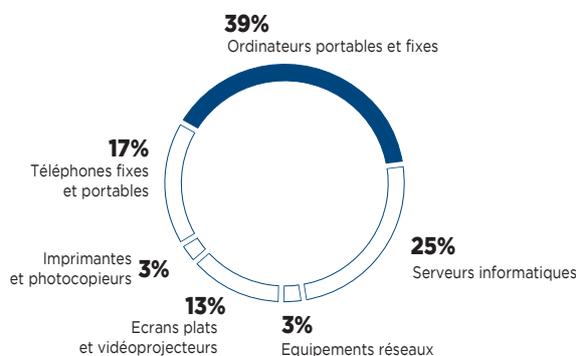
La consommation totale du parc est estimée ⁽¹⁾ à 0,25 GWh par an (soit la consommation électrique annuelle de 59 foyers français). Cette consommation électrique est en baisse de plus de 45% par rapport à l'an dernier.

Cela s'explique à la fois par une meilleure estimation des consommations des équipements informatiques, mais surtout par la migration dans le cloud d'une partie des serveurs Wavestone en 2019, dans un souci de fonctionnalité et d'efficacité énergétique.

La consommation électrique des serveurs virtualisés fera l'objet d'une estimation l'an prochain pour plus d'exhaustivité. Le prestataire cloud retenu affiche par ailleurs un approvisionnement en électricité à 100% d'origine renouvelable. En excluant certaines utilisations en dehors des locaux de Wavestone ⁽²⁾, la consommation du parc informatique représenterait environ 13% de la consommation totale d'électricité de Wavestone (1,92 GWh).

La répartition de la consommation est estimée comme suit :

■ Consommation énergétique par usage - 2019/20



Conscient de l'impact environnemental causé par la fabrication des équipements informatiques, Wavestone a amélioré les caractéristiques de son parc d'ordinateurs portables. Ceux-ci disposent dorénavant tous du label EPEAT ⁽³⁾ soit au niveau *Gold* (22% du parc), soit au niveau *Silver* (78% 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* ⁽⁴⁾ 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

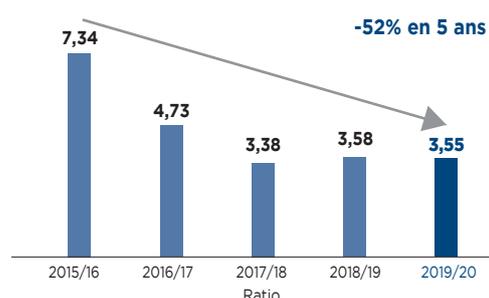
Les consommations d'eau étudiées ici concernent le réseau d'eau courante, utilisé pour les besoins sanitaires et de nettoyage, et pour les équipements de climatisation.

Chaque collaborateur a consommé en moyenne une quantité d'eau estimée à 3,55 m³ sur l'exercice 2019/20, ce qui représente 16 litres par jour, soit l'équivalent de 12% de la consommation quotidienne d'un français moyen ⁽⁵⁾. Cette année la consommation d'eau a été extrapolée majoritairement d'après les données de l'an dernier en raison de l'impossibilité des syndicats de transmettre à Wavestone la consommation réelle au vu de la crise du Covid-19.

La consommation annuelle totale d'eau de Wavestone ⁽⁶⁾ est estimée à environ 12 200 m³, ce qui représente une augmentation de 10% par rapport à l'exercice précédent, alignée sur l'augmentation des effectifs.

Du fait du mode de calcul retenu pour cet exercice, la consommation estimée par collaborateur reste stable, après une forte diminution sur les cinq derniers exercices :

Evolution sur 5 ans de la consommation d'eau par collaborateur (m³/effectif)



(1) 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'utilisation 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 imprimantes est de 10 000 impressions annuelles par appareil et cette année de 134 kWh par an pour les photocopieurs multifonctions.

(2) Estimées à 50% pour les ordinateurs portables et les téléphones portables : télétravail, prestation chez le client, etc.

(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) Label attribué aux produits économes en énergie (<https://www.energystar.gov/>).

(5) Consommation de 329 litres par foyer de 2,5 personnes selon l'INSEE.

(6) 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 Lyon, Marseille, Casablanca, Bruxelles et du Luxembourg ont été fournies par le bailleur. Pour les autres locaux (Nantes, Genève, Londres, New York, Hong Kong et Edinbourg) les consommations d'eau ont été extrapolées à partir de celles du local parisien (ratio m³/collaborateur).



Les bureaux de Wavestone sont implantés en dehors des zones de stress hydrique (zones soumises à un approvisionnement en eau inférieur à 1 700 m³ par habitant par an tous usages confondus)⁽¹⁾. De plus, les pressions exercées par Wavestone sur les ressources locales en eau sont très limitées.

3.3.4. Changement climatique : rejets de gaz à effet de serre⁽²⁾

Au-delà de l'évaluation des émissions de GES sur son périmètre propre décrit ci-après, dans le cadre de la démarche conseil engagée, Wavestone travaille à la mise en place d'un outil permettant à tout consultant d'estimer s'il peut avoir un impact sur l'empreinte carbone de son client dans ce contexte.

1) Synthèse

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

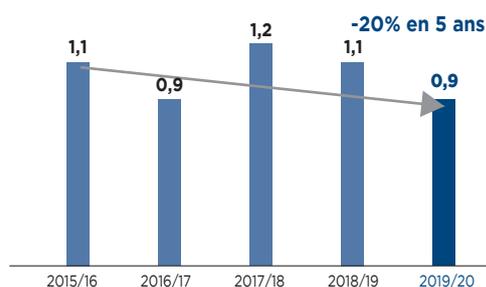
- déplacements professionnels et déplacements domicile-travail ;
- consommation énergétique des bâtiments ;
- achats de papier (marketing et papier d'impression) ;
- fuites de gaz frigorigènes de la climatisation.

Le bilan carbone réalisé tous les deux ans au sein de Wavestone couvre un périmètre bien plus complet en incluant davantage de postes : services, achats mobiliers, etc.

Sur les 4 postes étudiés ici, les émissions de gaz à effet de serre de Wavestone, pour l'exercice 2019/20, s'élèvent à environ 3 035 tCO₂éq, soit 0,88 tCO₂éq par collaborateur. Cette évolution à la baisse de 19% est liée principalement à :

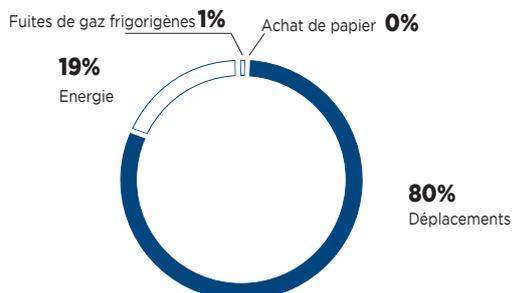
- la réduction des déplacements en avion au profit du train ;
- l'amélioration du facteur d'émission de 28% du réseau de chaleur du siège parisien, qui regroupe 81% des effectifs.

Evolution sur 5 ans des émissions de gaz à effet de serre par collaborateur (teq CO₂éq/effectif)



La répartition des émissions de GES est la suivante :

■ Emissions GES (teq CO₂éq) sur les 4 postes



2) Focus sur les déplacements

Sur le périmètre précédemment cité, les déplacements des collaborateurs de Wavestone sont la première source (80%) d'émissions de gaz à effet de serre⁽³⁾. Pour mieux comprendre ces émissions, Wavestone a étudié le volume et les moyens de transport, en distinguant les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail des collaborateurs. L'avion représente à lui seul 71% des émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements des collaborateurs.

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

(2) 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 postes d'émissions importants au regard de l'activité de Wavestone.

(3) L'ensemble du périmètre servant à produire le BEGES n'est pas considéré dans son intégralité sur l'exercice 2019/20, ici ne sont prises en compte que les émissions liées aux déplacements/énergie/fuites de gaz frigorigènes/achats de papiers.

2 440 tonnes de CO₂ liées au transport



Aérien 70%



Route 15%



Ferré 2%



Commun 5%



Individuel 8%

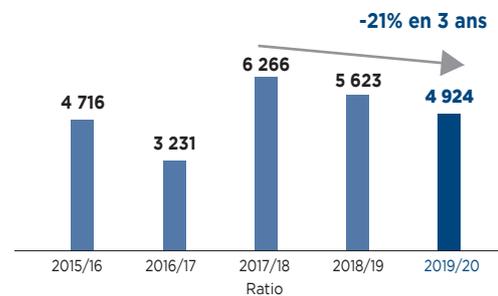
Déplacements professionnels : 87% des émissions de GES

Déplacements domicile-travail : 13% des émissions de GES

3) Déplacements professionnels

Les déplacements professionnels ⁽¹⁾ totalisent environ 16,9 millions de km par an, tous moyens de transport confondus, soit environ 4 924 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. La politique menée en interne ces deux dernières années a porté ses fruits avec une réduction sensible des déplacements professionnels, en particulier ceux liés à l'avion.

Evolution sur 5 ans des déplacements professionnels par collaborateur (km/effectif)



La distance parcourue pour les déplacements professionnels par l'ensemble des collaborateurs de Wavestone représente

421 tours du monde

(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 et la SNCF. La méthodologie employée n'a pas évolué : 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 prennent désormais compte dans les données estimées du kilométrage des trajets passés en notes 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 (€) collectés ont été convertis en distance parcourue (km). Pour les véhicules de location, les kilométrages sont soit directement issus de l'agence de voyage ou sont estimés sur la base des montants enregistrés en notes de frais.

Répartition des déplacements professionnels 2019/20 par mode de transport :

(km/an)	2019/20	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16
Avion	43,4%	51,3%	49,6%	40%	37%
Train	46,6%	38,0%	32,5%	42%	44%
Transports en commun	1,6%	1,9%	7,8%	3% ⁽¹⁾	9%
Véhicules légers	8,4%	8,8%	10%	14%	10%
Dont véhicules personnels	5,6%	5,5%	7,9%	8,5%	9,4%
Dont véhicules de location	0,8%	1,2%	0,4%	0,1%	0,2%
Dont taxis	2,0%	2,1%	1,7%	5,9%	1,4%

(1) 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.

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

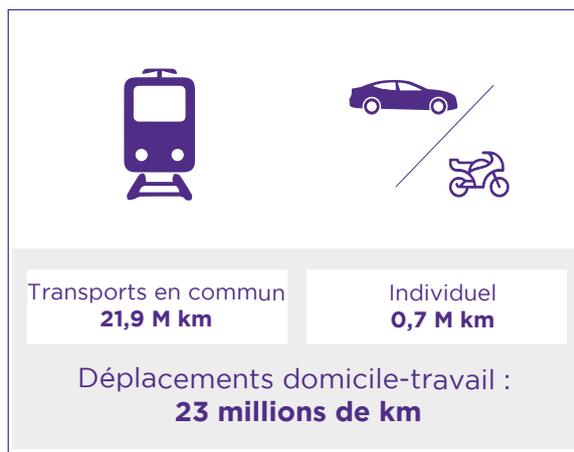
1. Limiter les déplacements en favorisant l'utilisation de systèmes d'audio et visio-conférence : les salles de réunions de Wavestone sont équipées de systèmes de conférences à distance. Ce moyen de communication est notamment privilégié pour les échanges en interne, entre les différents locaux du cabinet.

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 3 heures ;
- les abonnements de service public de location de vélo (Vélib, Vélov, Bicloo, etc.) sont pris en charge à 50% par Wavestone sur l'ensemble des sites français ;
- l'utilisation d'un véhicule personnel pour des déplacements professionnels doit être motivée par l'absence de transports collectifs ou par l'inconfort des horaires de ceux-ci. L'utilisation d'un véhicule pour des déplacements professionnels est soumise à l'accord préalable du *Career Development Manager*. Par ailleurs, des actions ont été initiées localement pour promouvoir une mobilité plus douce. C'est le cas dans les bureaux de Lyon, où des vélos électriques sont mis à la disposition des collaborateurs.

Déplacements domicile-travail

Les déplacements domicile-travail ⁽¹⁾ totalisent environ 23 millions de km par an sur le périmètre considéré ⁽²⁾.



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

Part des déplacements domicile-travail par mode de transport (%)	2019/20	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16
Transports en commun	97%	96%	92%	92%	86%
Véhicules individuels (auto & moto) ⁽¹⁾	3%	4%	8%	8%	14%

(1) Mise à jour de la méthodologie d'estimation à partir de l'exercice 2018/19.

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

(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) Les données collectées pour les transports en commun représentent 88,7% des effectifs et les données collectées pour les véhicules personnels représentent 81,0% des effectifs.

Depuis le 01/10/16, le télétravail est en place sur l'ensemble des bureaux français, afin de limiter les déplacements domicile-travail. Le télétravail est aussi régulièrement pratiqué à Londres, Luxembourg, New York et à Genève. En complément, une expérimentation de coworking sur les sites de Paris et de Nantes a été lancée depuis 2 ans, en collaboration avec Neonomade pour les collaborateurs en télétravail.

Pour plus de détails se référer au paragraphe 3.2.4.

3.3.5. 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 pour ses activités. Afin de minimiser cet impact, le cabinet utilise 100% de 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	2019/20	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	Unité	Variation vs n-1	Variation sur 5 ans
Déchets de bureaux	16,9	20,6	20,5	22,2	28,7	kg/effectif	-17,8%	-41%
Consommation d'énergie finale par m ²	257	244	300	251	251	kWh/m ²	5,0%	2%
Consommation d'énergie finale par collaborateur	1 376	1 368	1 569	2 110	1 702	kWh/effectif	0,5%	-20%
Consommation d'eau	3,55	3,58	3,38	4,73	7,34	m ³ /effectif	-0,6%	-52%
Consommation de papier	4,42	4,83	5,8	5,8	8,7	kg/effectif	-8,7%	-49%
Emissions de gaz à effet de serre (sur le périmètre retenu)	0,88	1,08	1,23	0,9	1,1	tCO ₂ eq/effectif	-19,2%	-20%
Distance totale parcourue pour les déplacements professionnels	4 924	5 623	6 265	3 231	4 716	km/effectif	-12,4%	4%
Part de l'avion dans les déplacements professionnels	43%	51%	50%	40%	37%	% sur total km parcourus	-15,5%	17%
Part des déplacements domicile-travail réalisés en transports en commun	97%	96%	92%	92%	86%	% sur total km parcourus	0,6%	12%

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

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 d'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.)
	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	Wavestone n'a pas constaté de provisions et garanties pour risques en matière environnementale
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

3.4. Informations relatives aux engagements sociétaux

3.4.1. Relations entretenues avec des personnes ou organisations intéressées par l'activité de l'entreprise

1) Actions de partenariat et mécénat pour soutenir des projets créateurs de valeurs sociétales et mettre les compétences de Wavestone à leur service

A compter de l'exercice 2018/19 et afin d'accompagner son plan stratégique Wavestone 2021, le cabinet a choisi de consacrer plus de temps aux structures à vocation sociétale :

Objectif 2021	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19	Performance au 31/03/18
Consacrer 1% du temps du cabinet au soutien de structures à vocation sociétale	0,53%	0,24%	Environ 0,16% ⁽¹⁾

(1) Le chiffre a été revu sur une nouvelle base de calcul.

Pour atteindre cet objectif, Wavestone développe le mécénat de compétences sous plusieurs formes :

Le Powerday, journée de solidarité mondiale de Wavestone, lors de laquelle tous les collaborateurs sont invités à participer à un projet associatif

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.

Lors de la quatrième édition du *Powerday* qui a eu lieu le 30/08/19, plus de 1 500 collaborateurs se sont mobilisés sur l'ensemble des bureaux de Wavestone dans le monde sur plus d'une centaine de projets associatifs.

Quelques exemples de projets réalisés lors du *Powerday* 2019 :

- participation à des ateliers de nettoyage en forêt en Ile-de-France ;
- aide à l'organisation d'un festival nature chaque année pour sensibiliser la population au respect de l'environnement à Genève ;
- développement des outils digitaux de l'association Handi'chiens à Paris ;
- collecte et inventaire de fournitures scolaires au Secours Populaire de Nantes ;
- entretien, construction et jardinage d'un espace bien-être qui vise à aider des personnes souffrant de difficultés morales et physiques à Londres ;
- nettoyage d'une plage à Hong Kong.

Des missions de conseil, réalisées sans facturation (pro bono) pour le compte de structures à vocation sociétale qui requièrent les mêmes types de compétences et d'exigence qu'une mission de conseil habituelle

Sur la fin de l'exercice, dans le contexte de la crise du Covid-19, une cellule de crise mécénat a été mise en place. L'objectif étant de sécuriser la poursuite en télétravail de nos engagements en mécénat de compétences et d'identifier de nouveaux besoins urgents d'associations, partenaires actuels de Wavestone ou non, afin de pouvoir y répondre.

A titre d'exemples, Wavestone a déjà apporté ses compétences auprès de :

Solidarités International

Wavestone s'est engagé pour 3 ans à apporter à Solidarités International son expertise en conseil en transformation digitale et en management. Le cabinet pourra ainsi aider Solidarités International dans la conduite de ses projets de transformation ou d'évolution de son système d'information. Trois missions sont en cours pour des durées de 1 à 3 mois.

Les Restos du Cœur

Wavestone apporte aux Restos du Cœur son expertise en transformation digitale et managériale. Ces premières missions s'inscrivent dans une démarche de partenariat à moyen terme afin de soutenir notamment les enjeux de diversification des activités des Restos du Cœur.

Vendredi

Wavestone est partenaire de l'association Vendredi qui offre la possibilité à des stagiaires ou collaborateurs de travailler dans une ONG ou une association au moins un jour par semaine. L'objectif est de créer un lien entre les activités de l'association et celles des entreprises, en partageant les mêmes compétences.

Wavestone accompagne également d'autres associations dans le cadre de missions de mécénat de compétences à l'image des associations Rejoué, Apprentis d'Auteuil, Make.org,...

Des dispositifs de mentorat, sur le temps de travail, ou non, où les collaborateurs apportent leur aide et soutien à d'autres personnes sur une thématique particulière

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. Ce projet a pour 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%), issus de bacs technologiques (30%) ou en situation de handicap (11,5%) ;
- 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 des quatre premières promotions. Depuis 2016, plus de 90% des étudiants ont poursuivi leurs études dans des masters ou des écoles d'ingénieurs telles que : AgroParisTech, EPITA, Arts et métiers, Polytech, EDHEC...

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'entreprises (animation d'une dizaine de projets sur l'année), sélection des étudiants entrant à l'Institut, promotion de l'Institut et participation aux instances de gouvernance.

Sur l'exercice 2019/20, environ 100 collaborateurs Wavestone ont parrainé des étudiants tout au long des 3 années de licence.

Apprentis d'Auteuil

Depuis février 2018, Wavestone soutient le projet associatif d'Apprentis d'Auteuil : « L'Ouvre Boite Paris ». L'Ouvre Boite est un programme destiné à accompagner des jeunes entrepreneurs de 18 à 25 ans qui font preuve d'innovation,

d'initiative, de créativité et de prise de risque dans la mise en route d'une activité, mais qui sont confrontés à des situations d'exclusion sociale et professionnelle particulières (absence de qualification, résidence dans une zone urbaine sensible...).

Dans ce cadre, un collaborateur Wavestone et un collaborateur de l'accélérateur *Shake'up* ont été retenus pour être mentors durant 2 ans. Leur objectif est d'accompagner un entrepreneur junior chacun et d'être à l'écoute active de l'entrepreneur junior tout au long de son parcours, pour que son projet devienne une réalité.

Du mécénat financier à travers la Fondation d'entreprise Wavestone

Créée en 2009 et prorogée en 2019 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, 130 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. Sur l'exercice, près de 50 collaborateurs ont pris part à la Fondation Wavestone en maintenant le lien avec l'association.

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.

A la fin de l'exercice 2019/20, Wavestone a été confronté à l'épidémie de Covid-19. Ce contexte de crise économique inédit a obligé le cabinet à ne pas redoter la Fondation d'entreprise cette année. Lors de son Conseil d'administration du 27/03/20, la Fondation a utilisé le reliquat budgétaire disponible permettant ainsi de financer sept nouveaux projets pour un montant de 46 000 euros.

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

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

En 2019/20, près de 8 500 candidats pour un poste en CDI ont entamé un processus de recrutement au sein de Wavestone, dont 60% de jeunes diplômés sortant d'écoles. Ces candidatures proviennent des différents dispositifs de sourcing en place (relations écoles, campagnes de cooptation, événementiels ou encore candidatures spontanées).

Cette politique active de partenariats vise à accompagner les étudiants dans leur parcours personnel et professionnel tout au long de leur scolarité :

- professionnelle par la transmission de savoir-être et savoir-faire inhérents au métier du conseil (gestion de projet, gestion de la relation client) ;
- personnelle, par la conduite de diverses actions de coaching carrière.

Sur l'exercice 2019/20, plus de 150 actions ont été menées sur les campus : animation d'ateliers CV/lettres de motivation, retours d'expériences avec des anciens du cabinet, participation aux Comités pédagogiques, animation de conférences, tables rondes et modules de cours...

Sur le plan pédagogique, le cabinet entretient également des relations durables avec les services carrières et le corps professoral de ses écoles cibles.

3) Sensibilisation à la sécurité informatique

Avec la place croissante que prend le numérique dans nos quotidiens, la sécurité informatique est plus que jamais un enjeu de société. Dans la continuité du précédent, l'exercice 2019/20 a été l'occasion de renforcer encore les engagements du cabinet en la matière.

Un engagement croissant et durable pour la sensibilisation du grand public à la cybersécurité

Wavestone a poursuivi, sur l'exercice 2019/20, son engagement au sein de plusieurs initiatives visant une meilleure connaissance par le grand public des risques liés au numérique et des réflexes à adopter au quotidien.

C'est notamment le cas du partenariat avec la fondation Hack Academy et sa plateforme de sensibilisation, actif depuis 2015.

Wavestone a également continué à œuvrer avec l'ISSA France à la sensibilisation des 7-11 ans, en coanimant des sessions de jeu autour du cahier de vacances « les As du Web », élaboré l'année précédente sous le patronage du secrétariat d'Etat chargé du numérique.

La série de vidéos #TotalCyberAwakening amorcée lors de l'exercice précédent s'est poursuivie, tournée par et avec des collaborateurs de Wavestone afin de sensibiliser le grand public sous un format ludique : sécurité des mots de passe, verrouillage de session, *phishing*.

Enfin, en partenariat avec l'association française du Centre de la Cybersécurité pour les Jeunes (CCJ) et avec le support du dispositif cybermalveillance.gouv.fr, Wavestone a porté la création d'un jeu de société sur le thème de la cybersécurité : « 1,2,3 Cyber ». Il vise à sensibiliser les 11-14 ans aux risques d'internet et aux bons réflexes et bonnes pratiques à adopter.

Ce jeu a été utilisé lors de divers rassemblements et auprès de plusieurs classes de collèges, en lien avec les responsables d'établissements et équipes pédagogiques. Ce jeu de cartes est proposé en téléchargement gratuit et sous licence libre, pour en favoriser la diffusion et l'amélioration continue.

Des logiciels cybersécurité mis à disposition de tous, gratuitement et sous licence Open Source

Wavestone développe régulièrement des logiciels pour faciliter certaines activités ou démontrer leur faisabilité, notamment dans le domaine de la cybersécurité : plateforme de cassage de mots de passe, exploitation de vulnérabilités sur certaines technologies, recherche d'indicateurs de compromission dans le cas de suspicion d'attaques, etc. Les logiciels pouvant être utiles à d'autres acteurs du domaine de la cybersécurité sont régulièrement identifiés et diffusés gratuitement sur internet. Leur code source est également partagé sous licence libre, afin de permettre à chacun de contribuer à l'amélioration de ces logiciels. L'exercice 2019/20 a été l'occasion de mettre à jour plusieurs de ces logiciels et d'en faire naître un nouveau : Abaddon. Abaddon est un logiciel *Open Source* facilitant les opérations de *Red Team* dans le cadre des audits de sécurité : déploiement d'infrastructures, suivi des opérations, consolidation, etc.

Des compétences en cybersécurité mobilisées auprès d'organismes d'utilité publique

En développant le mécénat de compétences sur l'exercice 2019/20, Wavestone a accompagné plusieurs organismes d'utilité publique pour assurer la sécurité de leurs projets ou de leur système d'information. Ces missions de conseil non facturées sont réalisées avec un niveau d'exigence et de qualité identique à celui des missions facturées. Les premières interventions correspondaient à des besoins ponctuels. Les actions actuelles visent à inscrire ces mécénats dans une collaboration au long cours.

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

L'engagement de Wavestone en matière sociétale se traduit également par la prise en compte de l'impact territorial, économique et social de son activité sur la société.

Sur ce sujet, Wavestone a la volonté d'être un cabinet de conseil engagé, c'est-à-dire agir avec responsabilité pour éclairer et guider les grandes entreprises et organisations publiques dans leurs transformations majeures, avec l'ambition de les rendre positives, et ce pour toutes les parties prenantes.

Dans le cadre de sa démarche RSE, Wavestone a pris l'engagement d'intégrer les enjeux RSE dans sa pratique du conseil et s'est fixé deux objectifs prioritaires d'ici à 2021 :

Objectifs 2021	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19	Performance au 31/03/18
Exercer nos activités dans le cadre d'une doctrine claire et responsable quant au choix de nos missions et de nos clients	Doctrine en cours de construction	Doctrine en cours de construction	Pas de doctrine
Elaborer une charte du conseil responsable et former 100% des collaborateurs à son application	Charte et formation en cours de finalisation	Charte en cours de construction	Pas de charte

Le conseil responsable doit ainsi être un réflexe de tous les jours pour l'ensemble des collaborateurs, au sein de tous les terrains d'excellence et bureaux du cabinet et quel que soit le sujet abordé.

Wavestone s'engage à intégrer efficacement les enjeux de Responsabilité Sociale des Entreprises dans ses recommandations faites auprès de ses clients. Cet engagement se traduira par une charte du conseil responsable (en cours de finalisation), fondée sur trois piliers clés : les personnes, l'environnement et le tissu économique.

Afin que chaque collaborateur puisse répondre à cet engagement, des ressources sont en cours d'élaboration et de consolidation. Elles seront mises à disposition de tous, et un parcours utilisateur adapté permettra d'en assurer la bonne intégration au sein de chaque projet.

La formation des collaborateurs à la charte, à ses enjeux et au parcours est un facteur clé de réussite : un *e-learning* est en cours de préparation. Une communauté d'experts commence également à se dessiner pour accompagner au cas par cas les collaborateurs, que ce soit en phase d'avant-vente ou pendant la réalisation même des projets.

Sur l'exercice 2019/20, Wavestone a émis des recommandations auprès de plusieurs clients afin de les aider dans leurs transformations vers des modèles d'entreprise plus performants, plus durables et plus responsables. A titre d'exemple, dans le cadre d'un projet de renouvellement de parc informatique, le cabinet a accompagné l'un de ses clients dans la revalorisation de son ancien matériel informatique en partenariat avec un ESAT (collecte, tri, recyclage et revente des postes de travail). Plusieurs autres projets ont été l'occasion d'agir pour la transition énergétique, la mobilité propre, l'économie circulaire ou encore une *supply chain* plus durable.

3.5. Informations relatives à la responsabilité économique de Wavestone

Wavestone souhaite se comporter comme un acteur économique responsable à l'égard de son environnement afin d'être un partenaire de confiance. A ce titre, le cabinet s'engage à garantir à l'ensemble de ses partenaires - financiers, économiques, civils et sociaux :

- le respect des règles de transparence et de déontologie et à protéger les données sur toute sa chaîne de valeur ;
- à entretenir une relation responsable avec ses fournisseurs.

3.5.1. Respect des règles de transparence et de 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 Middelnext.

Le Conseil de surveillance est composé de 7 membres (2 femmes et 5 hommes), dont 4 membres indépendants et 1 représentant des salariés. Wavestone étant une société à capital contrôlé, cette composition du Conseil de surveillance permet notamment de veiller au respect des intérêts des actionnaires minoritaires. Il est composé d'un Comité d'audit et d'un Comité des rémunérations, tous deux présidés par des membres indépendants.

Sur les recommandations du Comité d'audit, le contrôle interne a été renforcé sur l'exercice 2018/19 afin de sécuriser les processus et de maîtriser les risques. Ainsi, les incidents SI, opérationnels et financiers sont suivis tous les mois et, plus d'une centaine de procédures a été rédigée et publiée.

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

Depuis l'exercice 2017/18, un Comité de pilotage (COPIL) des risques a été instauré mensuellement pour piloter les actions du contrôle interne, de l'audit interne et du RSSI.

Code et guide de conduite anticorruption

Le Directoire de Wavestone a adopté le code de conduite anticorruption, publié par Middledext en décembre 2017. Ce code fixe les principes que les collaborateurs doivent respecter dans le cadre de leurs activités professionnelles. Il s'adresse à tous les collaborateurs quels que soient leur métier et site géographique, ainsi qu'à toutes les personnes agissant pour le compte du cabinet.

Pour permettre son application au sein de Wavestone, un guide réservé aux collaborateurs a été formalisé à partir de cas concrets.

Engagement de formation à l'éthique des affaires

Dans le cadre du plan stratégique RSE, le cabinet a pris l'engagement suivant à horizon 2021 :

Objectif 2021	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19	Performance au 31/03/18
Avoir formé 100% des collaborateurs à l'éthique des affaires	79% des collaborateurs formés à la lutte anticorruption	Formation en cours de construction	Pas de formation

Un module de formation à la lutte contre la corruption a été déployé à l'échelle du cabinet. Ses principaux objectifs pédagogiques sont les suivants :

- comprendre en quoi consiste la corruption et le trafic d'influence ;
- connaître les sanctions que la corruption peut engendrer et les obligations en tant que collaborateur ;
- savoir comment exprimer ses préoccupations ou signaler des situations à risque ;
- reconnaître et éviter les risques de corruption, puis savoir comment réagir face aux tentatives de corruption.

Fraude et évasion fiscale

Wavestone veille à agir en conformité avec les lois fiscales des pays où il est présent et s'acquitte de ses obligations déclaratives et de paiement de l'impôt, dans les délais requis.

Dispositif d'alerte interne et rôle des *ethic officers*

Wavestone a mis en place un dispositif d'alerte interne afin de permettre à ses collaborateurs de remonter les cas de corruption et de trafic d'influence et de les traiter. Ce dispositif est également ouvert aux tiers exerçant une activité pour le compte de Wavestone.

Ce dispositif comprend en particulier l'instauration du rôle d'*ethic officer*. Représentants de toutes fonctions au sein de Wavestone, les *ethic officers* ont pour mission de juger de la recevabilité des alertes remontées par les collaborateurs via l'audit interne. Ils suivent et pilotent le traitement d'une alerte si cette dernière est considérée comme recevable.

Les *ethic officers* ont également pour rôle de répondre aux questions des collaborateurs ou tiers concernant les sujets liés à la corruption, au conflit d'intérêts et au trafic d'influence.

3.5.2. Protection des données sur la chaîne de valeur

1) Sensibilisation à la sécurité informatique

Le cœur de métier de Wavestone est d'accompagner ses clients dans la définition et la mise en œuvre de leurs projets les plus critiques. De ce fait, le cabinet est amené à manipuler au quotidien de nombreuses données confiées par ses clients. En tant que partenaire de confiance, Wavestone a fait de la protection de ces données une priorité. C'est pourquoi, afin de garantir une protection maximale face aux cybermenaces qui se multiplient, Wavestone a revu et renforcé ces dernières années les mesures de protection de son système d'information. Pour prévenir tout incident pouvant impacter fortement l'image de marque, l'activité et la santé financière de ses clients mais aussi de Wavestone, un ensemble de mesures fonctionnelles et techniques a été mis en œuvre pour l'ensemble du cabinet. Chaque utilisateur du système d'information a ainsi un rôle clé à jouer dans cette prévention.

Afin de sensibiliser ses collaborateurs, Wavestone a refondu en 2019 ses supports de sensibilisation pour créer un programme global nommé TRUST.

Au-delà des supports existants (accord de confidentialité, charte utilisateur, page intranet dédiée), de nouveaux moyens de communication ont été mis en œuvre :

- création d'une vidéo de sensibilisation humoristique incluant les RSSI de certaines grandes sociétés françaises et internationales ainsi que le Directeur général et le Président du Directoire de Wavestone ;

- création de vidéos animées pour l'utilisation simplifiée des outils de protection des données ;
- organisation d'événements hebdomadaires à la rencontre des collaborateurs, les *Cyber-coffee quizz* ;
- organisation d'un grand jeu concours durant le mois de la cybersécurité, orienté autour de la protection de la vie numérique personnelle. Ce concours a permis de reverser plus de 2 300 euros à l'association ISSA ;
- création de vidéos mensuelles pour partager les bonnes pratiques et l'actualité cyber.

Le cabinet a ainsi souhaité renforcer son plan d'action au travers d'un objectif prioritaire dans le plan stratégique RSE de Wavestone :

Objectif 2021	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19	Performance au 31/03/18
Avoir formé 100% des collaborateurs ⁽¹⁾ à la protection des données	100% des nouveaux embauchés	86,4% des nouveaux embauchés	70% des nouveaux embauchés
	86% des collaborateurs	71% des collaborateurs	13% des collaborateurs

(1) Collaborateurs présents au sein du cabinet depuis au moins 1 an.

3.5.3. Relation responsable avec ses fournisseurs

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

Sur son exercice 2019/20, Wavestone a poursuivi la construction d'une nouvelle politique d'achats pour tout le cabinet en y intégrant les enjeux RSE. Cette nouvelle politique d'achats responsables se traduit notamment à travers deux axes :

- l'intégration de critères RSE dans le choix de ses fournisseurs ;
- l'élaboration d'une déontologie des achats à destination des acheteurs internes.

Jusqu'à ce jour, des critères développement durable - environnementaux, sociaux et/ou sociétaux - étaient intégrés dans certains processus d'achats spécifiques, mais non déployés et formalisés à l'échelle du cabinet (cf. 3.3.3.).

Wavestone a la volonté d'intégrer des critères RSE dans la sélection de ses fournisseurs via :

- l'élaboration d'un catalogue des fournisseurs responsables pour la France ;
- la rédaction d'une annexe RSE intégrée au cahier des charges des appels d'offres.

L'objectif est de sélectionner différents prestataires, répondant à des critères sociaux (secteur protégé et adapté, entreprise de réinsertion, établissement employant des seniors...), environnementaux (politique du zéro déchet, aliments bios...) et sociétaux (*made in France...*).

En complément, des actions de sensibilisation ont été lancées auprès de divers acheteurs et se sont traduites par l'achat de *goodies* produits localement et éco-responsables pour les nouveaux arrivants et l'augmentation des dépenses avec le secteur protégé et adapté. Le nouveau CSE souhaite aussi sélectionner ses activités et ses prestataires selon des critères responsables.

Au-delà de ces initiatives, Wavestone s'engage sur le respect des délais de paiement auprès de ses fournisseurs.

En outre, en tant que signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2012 (cf. 2.3.), 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.

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. 3.4.1.3.).

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 UK, Xceed Group (Holding), Xceed Group, Wavestone Consulting UK (bureaux au Royaume-Uni) ;
- Wavestone Switzerland (bureaux en Suisse) ;
- Wavestone Advisors (bureaux en France) ;
- Wavestone US, UpGrow et WGroup ⁽¹⁾ (bureaux aux Etats-Unis) ;
- WGroup Consulting India Project (New Delhi) ⁽²⁾ ;
- Wavestone Luxembourg (bureau au Luxembourg) ;
- Wavestone Belgium (bureau en Belgique) ;
- Wavestone Advisors Maroc (bureau au Maroc) ;
- Wavestone HK, Metis Consulting HK (bureaux à Hong Kong) ;
- M3G, Metis Consulting (bureaux en France).

Les **données environnementales** font l'objet d'une méthodologie spécifique détaillée dans le rapport environnemental (cf. 3.3.).

Les **données économiques** sont qualitatives et quantitatives.

4.2. Période de reporting

Les données sont fournies au titre de l'exercice fiscal 2019/20, clos le 31/03/20. Dans certains cas explicitement mentionnés, les informations se réfèrent à l'année civile 2019.

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 processus de collecte et de consolidation sont placés sous la responsabilité de la direction 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 de la responsable RSE 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.).

(1) A rejoint le cabinet en août 2019.

(2) A rejoint le cabinet en août 2019.

Pour l'exercice fiscal 2019/20, en raison de la pandémie liée au Covid-19, il n'a pas été possible d'obtenir certaines données environnementales, notamment pour le bureau de Paris, sur l'énergie, l'eau et les déchets. Aussi elles ont été estimées à partir des données de l'an dernier au prorata de l'évolution des surfaces occupées pour l'énergie et des effectifs pour la consommation d'eau et la production de déchets.

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 en application des articles L.225-102-1 et R.225-104 du Code de commerce.

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 (actions de lutte contre le gaspillage alimentaire, contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal, alimentation responsable, équitable et durable).

4.4. Méthodes de contrôle

Contrôle interne

Une première validation des données est réalisée par la responsable RSE sous la responsabilité de la direction du développement RH.

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 par la loi Grenelle II, 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 2019/20. Cette mission a donné lieu à l'établissement d'un rapport présenté ci-après.

5. 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 SA (ci-après « entité ») 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 la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31/03/20 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L.225 102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie conformément au référentiel utilisé, (ci-après le « Référentiel ») par l'entité dont les éléments significatifs sont disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas, en revanche, de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes applicables en France déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission, et à la norme internationale ISAE 3000.

Nos travaux ont été effectués entre le 04/05/20 et le 20/05/20 pour une durée d'environ six jours/homme.

Nous avons mené trois entretiens avec les personnes responsables de la Déclaration.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L.225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'Homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;

- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des informations ;

Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants :

- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽¹⁾ et couvrent entre 40% et 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance sélectionnés pour ces tests ⁽²⁾ ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

(1) Périmètre social : base de données monde ; périmètre environnement : Wavestone SA sites de Paris, Marseille, Nantes, Nanterre, Villeurbanne.

(2) Démarche générale et orientations du cabinet Wavestone en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise - 8 objectifs prioritaires, Emploi, Embauches et Départs, Santé et Sécurité, Intégration et développement des compétences (processus), utilisation durable des ressources (matières premières et énergie), changement climatique.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

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 la Déclaration ne peut être totalement éliminé.

Commentaires sur les informations

Les données quantitatives 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'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les informations, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère, conformément au Référentiel.

Lyon, le 21 mai 2020

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